

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية ومحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
الشعبة: مالية ومحاسبة التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي
دراسة حالة: وحدة أغذية الأنعام مستغانم
UAB

إشراف الأستاذ:

د. بوشيجي بوحوص

من إعداد:

• ولدعيسى يوسف صديق

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مقررا	د. بوشيجي بوحوص	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن شني يوسف	أستاذة محاضر - أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَالَمِينَ * وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
مَالِكِ يَوْمِ الدِّينِ * يَا كُنُوزِ الْعَالَمِينَ
أَهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ * صِرَاطَ الَّذِينَ
أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ
وَلَا الضَّالِّينَ *

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين، أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

أعظم نعمة وهبها الله لي إنهما نبع الحنان اللذان من قال فيهما الرحمن : " وقضى ربك ألا تعبدوا إلى إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني رحمهما كما ربياني صغيرا " .

إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني، إلى أحلى ثلاثة حروف نطقهما لساني وعشقها قلبي والتي جعلت الجنة تحت قدميها، يعجز اللسان والخبر على الورق لوصفها رمز المحبة والعطاء والتي أفنت شبابهما في إحسان تربيته أُمّي أطال الله في عمرها وحفظها.

إلى روح والدي الذي سعى من أجل تعليمي وله فضل كبير في تربيته وأحاطني بالرعاية ويسر لي سبل النجاح...عليه رحمة الله ورضوانه،واللهم حرم عليه حر الآخرة يا كريم واسقه شربة هنيئة من يد نبيك.

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي الأعزاء أتمنى لهم النجاح في حياتهم اليومية والدراسية: زينب، محمد الحبيب، إبراهيم عبد الرحمن.

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وحفظهما لنا.

إلى جميع أقاربي من أعمامي وعماتي وأخوالي وجميع كتابت عائلة ولد عيسى.

إلى كل من علمني حرفا طيلة فترة الدراسة من التعليم الابتدائي إلى الجامعة أساتذتي الكرام.

إلى كل من جمعتني معهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم وإلى دفعتي الجامعية.

شكر وتقدير

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب له، أحمد الله واشكر المولى عز وجل على كل العزيمة والصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار لإتمام هذا العمل، وعلمي ما لم أكن أعلم وفضله عليا عظيما فالشكر والحمد لله.

- أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ المشرف "بوشيخي" الذي لم يذخر جهدا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وعلى الجهود الذي بذله معي من خلال متابعتة للعمل بنصائحه القيمة، وكذا كل أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس؛

- أقدم شكري إلى من ساعدني في عملي؛

- كما أشكر كل إدارات مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB على دعمهم لي وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم؛

- إلى كل طلبة ماستر تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير دفعة 2018، وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي؛

وأختتم شكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة؛

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، ووسائله ومقوماته، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة، ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : نظام الرقابة الداخلية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تحسين الأداء المالي؛

L'étude vise éclairer le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière des entreprises, et ceci, à travers l'identification du concept, de système de contrôle interne et ses composantes, ses moyens et ses ingrédients, en plus des procédures suivies dans son application, puis connaître jusqu'à quel point, il participe dans l'amélioration, de performance financière.

Arrivé au terme de ce travail, nous concluons par :

L'application d'un système de contrôle interne efficace, joue un rôle considérable dans la réalisation des objectifs prévus par la société et précisément attendre le résultat maximal au moindre charges, qui son tour , met en crédence le niveau de performance financières et augmente compétitivité l'entreprise.

Mots clés : système contrôle interne, la performance financière, évaluation performance financière, amélioration performance financière.

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
IV	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
IVIV	الملخص
IV	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
31-02	الفصل الأول: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل لدراسة نظام الرقابة الداخلية
03	المطلب الأول : نبذة تاريخية لنظام الرقابة الداخلية والعوامل المساعدة في تطوره
05	المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية
07	المطلب الثالث : أهداف نظام الرقابة الداخلية
09	المبحث الثاني : أسس نظام الرقابة الداخلية
09	المطلب الأول : أنواع وأدوات نظام الرقابة الداخلية
12	المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية
14	المطلب الثالث : خصائص نظام الرقابة الداخلية
17	المبحث الثالث : منهجية دراسة نظام الرقابة الداخلية
17	المطلب الأول : مقومات نظام الرقابة الداخلية
21	المطلب الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية
23	المطلب الثالث : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية
31	خلاصة الفصل

54-32	الفصل الثاني : نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية الأداء المالي
33	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته
35	المطلب الثاني : الأداء المالي وأهدافه
37	المطلب الثالث : أهمية وخطوات تقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه
39	المبحث الثاني : أسس تقييم الأداء المالي
39	المطلب الأول : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
40	المطلب الثاني : الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي
41	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المالي
50	المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق فعالية الأداء المالي
50	المطلب الأول : الأداء المالي وصلته بنظام الرقابة الداخلية
51	المطلب الثاني : التقارير الرقابية لتقييم الأداء المالي
52	المطلب الثالث : نظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي
54	خلاصة الفصل
77-55	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لوحدة أغذية الأنعام بمستغانم UAB
55	تمهيد
56	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول : نبذة تاريخية لوحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB
56	المطلب الثاني : نظام وحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB
58	المطلب الثالث : الأعمال التسييرية لوحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB
60	المبحث الثاني : دراسة نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في الوحدة UAB
60	المطلب الأول : طريقة الدراسة
61	المطلب الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحصه في الوحدة UAB

فهرس المحتويات

68	المطلب الثالث : تحليل المعطيات وتقييم الأداء المالي في الوحدة UAB
72	المبحث الثالث : نتائج الدراسة في وحدة UAB
72	المطلب الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية في الوحدة UAB
75	المطلب الثاني : نتائج تقييم الأداء المالي في الوحدة UAB
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
80	قائمة المراجع
-	الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	أوجه الاختلاف بين الرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية	01-01
13	مكونات نظام الرقابة الداخلية	02-01
27	مثال عن إستبيان المشتريات	03 -01
27	مثال عن إستبيان المبيعات	04 - 01
27	مثال عن إستبيان المدفوعات النقدية	05 – 01
28	مثال عن إستبيان المخزونات	06 - 01
28	مثال عن إستبيان المقبوضات النقدية	07 - 01
29	مثال عن إستبيان الرواتب والأجور	08 - 01
57	توزيع عدد العمال في المؤسسة	01 - 03
60	الأطراف المعنيون بالإستبيان	02 - 03
61	سير المقابلات	03 - 03
61	أسئلة الرقابة الداخلية على المشتريات	04 - 03
62	أسئلة الرقابة الداخلية على المبيعات	05 - 03
63	أسئلة الرقابة الداخلية على الرواتب والأجور	06 - 03
64	أسئلة الرقابة الداخلية على المقبوضات النقدية	07 - 03
65	أسئلة الرقابة الداخلية على المدفوعات النقدية	08 - 03
66	أسئلة الرقابة الداخلية على المخزونات	09 – 03
68	تطور رقم الأعمال في وحدة UAB مستغانم خلال السنتين 2014 – 2015	10 - 03
68	مكونات جدول حسابات النتائج لوحدة UAB مستغانم لسنتين 2014-2015	11 - 03
69	الميزانية المختصرة لجانب الأصول لوحدة UAB مستغانم لسنتين 2014 -2015	12 - 03
69	الميزانية المختصرة لجانب الخصوم لوحدة UAB مستغانم لسنتين 2014 – 2015	13 - 03
70	تقييم نسبة السيولة للوحدة UAB مستغانم لسنتين 2014 – 2015	14 - 03
70	تقييم نسبة التمويل والاستقلالية المالية لوحدة UAB لسنتين 2014 – 2015	15 - 03
70	تقييم نسبة المردودية للوحدة UAB لسنتين 2014 - 2015	16 - 03
71	تقييم نسبة قدرة التمويل الذاتي للوحدة UAB لسنتين 2014 - 2015	17 - 03
71	حساب رأس المال العامل للوحدة UAB لسنتين 2014 - 2015	18 - 03
71	حساب إحتياجات رأس المال العامل للوحدة UAB لسنتين 2014 - 2015	19 - 03
71	حساب الخزينة للوحدة UAB لسنتين 2014 - 2015	20 - 03

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	أهداف نظام الرقابة الداخلية	01 – 01
23	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	02 – 01
26	أشكال ورموز خريطة التدفق	03 – 01
30	دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية	04 – 01
53	علاقة الرقابة الداخلية بفعالية الأداء المالي	01 – 02
58	الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB	01 - 03

قائمة الملاحق

العنوان	الملحق
طلب الشراء demande d'achat	01
وصل الطلب Bon de commande	02
وصل التسليم Bon de livraison	03
وصل الإستقبال Bon de réception	04
وصل الدخول Bon d'entree	05
وصل الخروج Bon de sortie	06
الميزانية المالية لجانب الأصول 2014 - 2015	07
الميزانية المالية لجانب الخصوم 2014 - 2015	08
جدول حسابات النتائج 2014 - 2015	09

إن التطور الكبير الذي يشهده العالم والمؤسسات عبر الزمن وخاصة التطور في مجال العلاقات الاقتصادية، وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها، جعل المؤسسة تتعامل مع عدة أطراف مختلفة وجهات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة مما أوجب على المؤسسة تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي، تسمح لها بإبلاغ كل هؤلاء المتعاملين بكل التطورات داخل المؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها، وبعد أن كان هدفها هو التقدم وتحقيق الربح أصبح هدف إنطلاقها هو إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء وتحقيق الإستمرارية، وكدى الحفاظ على اسمها ومعرفة نقاط القوة والضعف.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هدفها والوصول إلى ما هو مخطط له لجأت إلى إتباع نظام الرقابة الداخلية، والذي يعتبر من أهم وظائف التسيير حيث يعتبر بمثابة خط الدفاع بالنسبة للمؤسسة، إذ هو عملية يمارسها موظف معين في كافة المستويات داخل المؤسسة بمجموعة من الإجراءات والخطط التنظيمية، حيث ازداد الاهتمام مؤخرا بنظام الرقابة الداخلية والتوسع في مفهومه مما زاد في ضرورة دراسته وتقييمه بشكل جيد، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية ظهور أصناف العديدة لمؤسسات وتعدد العمليات والأحداث المالية داخل المؤسسة واستمرار الحاجة للمعلومات وكذا ضرورة حماية أصول المؤسسة.

إن اتباع نظام رقابي داخلي جيد وفعال وإجراءات تنظيمية وفق ما هو مخطط له يمكن المؤسسة من تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي، فالأداء المالي يعتبر عملية تشخيص الوضع المالي للمؤسسة ومعرفة الاستغلال الأمثل لمواردها، وقياس مستواه يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة بفعالية إنجاز أهدافها التي يسعى نظام الرقابة الداخلية التي تحققها ومنه نجد أن هناك ترابط بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي.

طرح الإشكالية

كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة ؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو نظام الرقابة الداخلية ؟ وإلى ماذا يهدف ؟
- 2- لماذا نقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية ؟
- 3- ماذا نعني بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه؟
- 4- هل نظام الرقابة الداخلية يضمن وجود أداء مالي في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم ؟

الفرضيات

- 1- نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والهدف منه هو حماية المؤسسة وأموالها؛

2- نقوم بتقييم الرقابة الداخلية لمعرفة الإنحرافات؛

3- الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة وتقييمه يعبر عن وضعيتها ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمواجهة المستقبل؛

4- نظام الرقابة الداخلية في وحدة أغذية الأنعام يضمن وجود أداء المالي؛

مبررات إختيار الموضوع

هناك عدة مبررات لاختيار الموضوع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي نوجزها فيما يلي :

1- المبررات الموضوعية

- أهمية الموضوع كون نظام الرقابة الداخلية من أهم الوظائف التي تركز عليه المؤسسات والحاجة إليه؛

- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالأداء المالي في صنع القرارات المساهمة في تور واستمرار المؤسسة؛

- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الجزائرية في تحقيق نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي؛

2- المبررات الذاتية

- غموض في تطبيق هذا الموضوع؛

- الاهتمام بمجال الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونه يعالج جانب مهم من جوانب التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، وتكتسب أهميتها من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في ظل محيط رقابي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

من بين أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة لمعالجتها نذكر ما يلي :

- التعرف على فعالية نظام الرقابة الداخلية وأهدافه؛

- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي؛

- الاطلاع على دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق فعالية الأداء المالي؛

حدود الدراسة

بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة وتقنية تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بوضع محددات البحث كما يلي :

البعد الموضوعي، قمنا في دراستنا بالتطرق إلى المفاهيم العامة حول نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي وكل جوانبهما وعلاقتهما.

البعد المكاني، من أجل معالجة الموضوع قمنا بدراسة ميدانية من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم.

البعد الزمني، قمنا بدراسة بالاعتماد على الوثائق ما بين السنتين 2014 / 2015.

الدراسات السابقة

لقد إستعنا في دراستنا لهذا الموضوع إلى بعض الكتب وبعض المقالات من المجالات وبعض المذكرات السابقة التي لها صلة بالموضوع من أجل إثراء بحثنا.

منهج الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة اعتماد المناهج التالية :

- الجانب النظري : المنهج الوصفي حيث يبرز هذا المنهج الإطار النظري لمساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي ووصفهما؛

- الجانب التطبيقي : المنهج التحليلي لترجمة المعلومات النظرية وتحليلها وتبويبها وتطبيقها في أرض الواقع؛

ومنه يمكن القول أنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتحليل وجمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي؛

صعوبات الدراسة

لقد واجهت عملية الدراسة مجموعة من الصعوبات أهمها مايلي :

- صعوبة توفر مراجع كافية عن الموضوع وخاصة في الربط بين نظام الرقابة الداخلية والأداء

المالي؛

- المدة المحددة للدراسة غير كافية لانجاز الدراسة بالشكل والمضمن المطلوب؛

- صعوبة توافق الجانب النظري بالجانب التطبيقي باعتبارهم أن نظام الرقابة الداخلية والأداء

المالي هو عملية تقييمية للمؤسسة ولغيابها في بعض الأحيان؛

هيكل الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية المروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تجزئة

البحث إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي :

الفصل الأول : تحت عنوان عموميات حول نظام الرقابة الداخلية وجاء ضمن ثلاث مباحث، فحاولنا في هذا الفصل تحديد مدخل لدراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال المبحث الأول وذلك بالتعرف على تاريخ نظام الرقابة الداخلية وتطوراتها والتعرف على مفهومها وأهدافها ومراحلها، أما في المبحث الثاني فسنحاول تحديد أسس نظام الرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى أنواع وأدوات ومكونات وخصائص هذا النظام، وأخيرا في المبحث الثالث سنتطرق إلى منهجية نظام الرقابة الداخلية بمعرفة مقومات وإجراءات وكيفية دراسة وتقييم هذا الأخير.

الفصل الثاني : بعنوان نظام الرقابة الداخلية ودوره في فعالية الأداء المالي فسننتظر في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المالي من خلال مفهوم كلا من الأداء والأداء المالي وأهدافه وأهميته وخطوات تقييمه ومتطلبات نجاحه، أما في المبحث الثاني فسنقوم بتحديد أسس الأداء المالي بمعرفة مصادر المعلومات والأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي ومؤشرات قياسه، أما المبحث الثالث نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي بمعرفة علاقتهما وكيف يكون هذا التحسين.

الفصل الثالث : بعنوان دراسة تطبيقية لمؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فخصصنا المبحث الأول إلى تقديم عام حول مؤسسة أغذية الأنعام مستغانم، ثم نتطرق في المبحث الثاني دراسة نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة وكيفية تقييم كلاهما وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل نتائجهما.

تمهيد الفصل

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة و التي تخص الجوانب الإدارية والمحاسبية، وذلك ضمانا لحسن سير العمل في المؤسسة والتقييد بالسياسات الموضوعية، فنظام الرقابة الداخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من الوقوع في الأخطاء والاختلاس والمخالفات والتحكم في عملية التدقيق، لذلك يقوم المدقق بالاهتمام بهذا النظام والقيام بتقييمه قصد تحديد نطاق عمله لأن الرقابة الداخلية أساس قيام عملية التدقيق.

ونظرا لأهمية الرقابة الداخلية من حيث أنها تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة وكذا بيان الانحراف على الخطة الموضوعية مسبقا، وتحديد هذه الانحرافات بوضع إجراءات ومناهج دراسة وتقييم للنظام الرقابة الداخلية لمعرفة وضع المؤسسة، ومنه ونظرا لهذه الأهمية البالغة لنظام الرقابة الداخلية خصصنا هذا الفصل لتتناوله بالتفصيل حيث تم تقسيمه منهجيا إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مدخل لدراسة نظام الرقابة الداخلية؛

المبحث الثاني : أسس نظام الرقابة الداخلية؛

المبحث الثالث : منهجية نظام الرقابة الداخلية؛

المبحث الأول : مدخل لدراسة نظام الرقابة الداخلية

تعتبر التغيرات السريعة التي شهدها العالم مما نتج عنها كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد المشاريع من العناصر الهامة التي أدت إلى الاهتمام بالرقابة الداخلية ووضع أهدافها، كما يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة من النظم الرئيسية والهامة التي يعتمد عليها من طرف المدقق في مجال تحديد الخطوات الأساسية لبرنامج عمله ، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق ومعالجة ما يلي :

المطلب الأول : نبذة تاريخية لنظام الرقابة الداخلية والعوامل المساعدة في تطوره؛

المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية؛

المطلب الثالث : أهداف نظام الرقابة الداخلية؛

المطلب الأول : نبذة تاريخية لنظام الرقابة الداخلية والعوامل المساعدة في تطوره

أولاً : نبذة تاريخية لنظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية وجد منذ القدم وتطور بتطور المجتمعات البشرية إلا أنه يمكن القول بأن ظهور الرقابة الداخلية ارتبط بالعصر الحديث أي أثناء الثورة الصناعية ، وكان يتطور مع تطور الفكر الإنساني ومع اتساع نطاق التجارة ومر تطور الرقابة الداخلية بالمراحل التالية :

1- الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500 ميلادي

كانت المعلومات المالية تسجل خلال هذه الفترة في سجلين مختلفين ومن شخصين مستقلين عن بعضهم البعض لكي يتم مقارنة ومطابقة بينهما بغرض منع التلاعب والاختلاس ، حيث اقتضت عملية الرقابة على محاسبة قباطنة السفن العائدين بالثروات مع المستعمرات بهدف منع اختلاسها، ولم تكن هناك ضرورة فعالية الرقابة الداخلية بدرجة كبيرة.¹

2- فترة من 1500 إلى 1850 ميلادي

تميزت هذه الفترة بالتمهيد للثورة الصناعية ولعل ما يمكن استخلاصه من هذه الأخيرة هو انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها وزيادة الحاجة للمدققين كما تم تطبيق نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي، وهنا تم ظهور نوع من الرقابة الداخلية عن المشاريع.²

¹ عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 26.

² إدريس عبد السلام اشتوي ، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط4، 1996، ص 14.

3- الفترة من 1850 إلى 1905

شهدت هذه الفترة ظهور شركات المساهمة الكبيرة تزامنا مع الثورة الصناعية في الولايات المتحدة، وبالتالي الانفصال التام بين الملاك والإدارة ما زاد من إلحاح المساهمين في الطلب على المدققين حفاظا على أموالهم المستثمرة وكان الهدف في هذه المرحلة اكتشاف الغش والتلاعب بالدفاتر والسجلات المحاسبية واكتشاف الأخطاء الفنية والأخطاء المتعلقة بتطبيق المبادئ المحاسبية.¹

4- الفترة من 1905 إلى يومنا هذا

ما يمكن ملاحظته في هذه الفترة ظهور الشركات الكبرى واعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية من طرف المدقق اعتمادا كبيرا في عملية التدقيق، وكان الهدف منها هو الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية وواحترام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة والشهادة على الصورة الصادقة لنوعية نظام الرقابة الداخلية، وهنا زاد الاهتمام بها.²

ثانيا : العوامل المحددة والمساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية

خلال النصف الأول من القرن العشرين ازداد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وهذا راجع إلى عدة عوامل منها³ :

1- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها

إن النمو الكبير في حجم المؤسسات وتنوع أعمالها من خلال الاندماج وزيادة نشاطاتها جعل من الصعوبة الاعتماد على الاتصال الشخصي في إدارة المؤسسات، فأدى إلى الاعتماد على وسائل هي في تصميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوفات التحليلية والموازنات وتقسيمات العمل والقوام المعلوماتية وغيرها.

2- إضرار الإدارة إلى تفويض المسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية للمؤسسة

يتضح هذا في شركات المساهمة حيث نجد انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتباعدهم، ولذلك يقوم ممثلي الهيئة العامة للمساهمين بإسناد الإدارة إلى عدد منتخب منهم لتكوين مجلس الإدارة، وهذا الأخير الذي لا يمكنه إدارة جميع أعمال المؤسسة بمفرده، لذلك يفوض السلطات والمسؤوليات إلى إدارات المؤسسة المختلفة، ومن أجل إخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم مجلس الإدارة بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن ريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة عمل المؤسسة، ومنه جاء الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية ووضع الوسائل والإجراءات التي تكفل لمجلس الإدارة بتحقيق أهدافه الرقابية.

¹ إدريس عبد السلام اشتيوي، نفس المرجع السابق، ص 15.

² إدريس عبد السلام اشتيوي، نفس المرجع السابق، ص 16.

³ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2004، ص ص 160-161.

3- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة

لابد لإدارة المؤسسات من الحصول على عدة تقارير دورية من الأوجه المختلفة لنشاطها، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المؤسسة في المستقبل، ومن هنا لابد من وجود نظم رقابية سليمة وهيئة تطمئن الإدارة إلى صحة تلك التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

4- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموالها

يجب على الإدارة توفير نظام رقابة داخلية سليم حتى تخلي نفسها من المسؤولية المترتبة عليها في منع الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابها.

5- تطور إجراءات التدقيق

لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى إختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباره على درجة مثانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة المعنية.

المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية

لو نظرنا فيما حولنا لوجدنا كل شيء يسير بنظام، حيث يعني لفظ نظام تلك الأجزاء المترابطة فيما بينها وغياب جزء منها يؤثر على عمل الأجزاء الأخرى ومنه نستطيع إعطاء مفهوم حول النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة ما بينها ومتبادلة التأثير.

ولو نظرنا إلى النظام في صورته المجردة يعني أنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف.¹

بينما لو ذهبنا إلى مصطلح الرقابة نجد أنه يحمل عدة معاني فالرقابة هي القيام بمجموعة الأنشطة التي تمكن من الوقوف على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا على الوقوف على مدى تحقيق الأهداف تمهيدا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

فالرقابة عموما هي الإشراف والمراجعة من جانب الإدارة العليا للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقا لما هو مخصص لها فالرقابة هي عملية متابعة دائمة ومستمرة

¹ سليم إبراهيم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 ، 1998، ص 5.

تقوم بها الجهة الرقابية للتأكد من أن ما يجري من عمل داخل الوحدة الخدمية والاقتصادية يتم وفقا للخطط والسياسات الموضوعة.¹

تعريف نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية بمثابة خط الدفاع بالنسبة للمؤسسة، حيث نجد أن هذه الأخيرة تعتمد على هذا النظام لكشف نقا ضعفها وقوتها، ولهذا لقد تعددت التعاريف التي اهتمت بنظام الرقابة الداخلية بسبب التطور الذي عرفه واختلاف المعرفين له، إلا أننا سنورد مجموعة من التعاريف الأكاديمية التي يمكن الاعتماد عليها الأخذ بها.

1- تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسيين

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء، ويزر ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة.²

2- تعريف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين

الرقابة الداخلية هي خطة لتنظيم الإجراءات اللازمة لحماية الأصول التي تمتلكها المؤسسة ولحفظ السجلات والدفاتر المالية.³

3- تعرف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة

طبقا لنص المعيار الدولي رقم 400 الخاص بالرقابة الداخلية "يحتوي نظام الرقابة الداخلية على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها وتحقيق دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بسياسات الإدارة.⁴

كخلاصة لما سبق يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية على أنه نظام داخلي يعمل على وضع خطط تنظيمية واستخدام كل الطرق والإجراءات التي تهدف إلى التحكم في المؤسسة من خلال حماية أصول المؤسسة، وضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية

¹ السيد عليوة، الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص 32.

² طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 86.

³ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 77.

⁴ محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 79.

الموضوعة، ويمثل جزء متكامل من الوظائف الإجرائية داخل المؤسسة وتعتبر إجراءاته أكثر فعالية إذا ما تكاملت مع بنية وثقافة المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وتنافسية.

المطلب الثالث : أهداف نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة ذكرها لنظام الرقابة الداخلية يمكن حصر الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام فيما يلي :

1- التحكم في المؤسسة

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليف وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها وهياكلها وطرقها وإجراءاتها من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.¹

2- حماية أصول المؤسسة

تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية التي تحققها وذلك من خلال فرض حماية مادية وحاسوبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال الغير المشروع وسواء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية.²

3- ضمان صحة ودقة المعلومات

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات، وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي إلى زيادة درجة الثقة فيها.³

4- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة

تهدف الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة إلى زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناء على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوفرة، بمعنى تنمية وتشجيع الكفاءة التشغيلية في عمليات الوحدة.⁴

¹ طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 90 .

² محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 70.

³ طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 90.

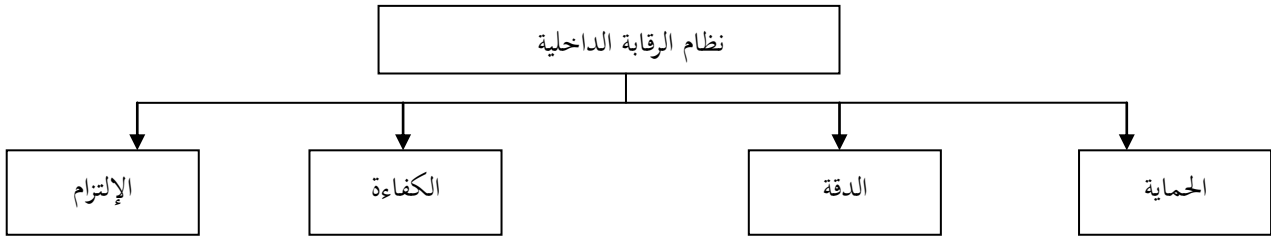
⁴ محمد بوتين، نفس المرجع السابق، ص 71.

5- احترام السياسات الإدارية والالتزام بها

تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة التي تشمل كافة جوانب المؤسسة، ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية، من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي الامتثال لها والالتزام بها وهذا من شأنه أن يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة. وإن تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة المديرة يسمح للإدارة بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعية، وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للبيانات الموضوعية، كذلك التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وتلاعبات، وما قد يكون في الأداء من قصور وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.¹

ويمكن إيجاز أهداف نظام الرقابة الداخلية في الشكل التالي :

شكل رقم 01 – 01 : أهداف نظام الرقابة الداخلية



المصدر: عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 34.

بنظرة بسيطة للكل نرى أن أهداف نظام الرقابة الداخلية تتمثل بالأساس في الحماية، الدقة، الكفاءة، والالتزام وإن وجود نظام محكم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث أخطاء ولكن لا يبعد احتمال حدوثه، لأن الأخطاء تكون دائما ممكنة الحدوث بالرغم من التحكم في أنظمة الرقابة الداخلية، إلا أن عدم وجود نظام قوي وفعال يؤدي إلى احتمال حدوث الغش والتلاعب وأوجه عدم الانتظام في بيانات المؤسسة، فيدون وجود رقابة مجدبة من السهل حدوث الأخطاء مما يجعل من الصعب إنتاج وثائق قابلة للتحقيق، تساعد على إحداث عملية التعارض في المصالح ولذا يقتضي ضرورة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية القائم والمعتمد في المؤسسة موضوع الفحص.²

¹ طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 91.

² عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 34.

المبحث الثاني: أسس نظام الرقابة الداخلية

يبني نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الركائز والتي من خلالها يستطيع هذا تحقيق أهدافه والوصول إلى المستوى المطلوب، كما يمتاز نظام الرقابة الجيد والفعال تصميمًا خاصًا وهذا التصميم يوجد له مستلزمات ومتطلبات معينة ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار، حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وهي كالتالي :

المطلب الأول : أنواع وأدوات نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : أنواع وأدوات نظام الرقابة الداخلية

أولاً: أنواع نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها حول نظام الرقابة الداخلية يمكن التمييز بين نوعين وهما رقابة داخلية محاسبية ورقابة داخلية إدارية.

1- الرقابة الداخلية المحاسبية

وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي للرقابة الداخلية وعنصرًا رئيسيًا من عناصر المؤسسة، فهي تهدف إلى حماية الأصول وضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية المسجلة في الدفاتر وتستخدم جميع الوسائل التي من شأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف المذكور، كاستخدام حسابات المراقبة الإجمالية وإعداد موازين التدقيق بصفة دورية، عمل مذكرات تسوية النفقات دورياً، إتباع نظام الجرد المستمر ومطابقته مع الجرد الفعلي من وقت لآخر، وجود دورة مستندية لكل نشاط من أنشطة المؤسسة¹.

2- الرقابة الداخلية الإدارية

وتمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري للرقابة الداخلية في المؤسسة وعنصرًا رئيسيًا من عناصرها، ويتضمن هذا الجانب رقابة السياسات الإدارية والإجراءات السابقة وضعها من خلال الخطة التنظيمية التي توضح المستويات الإدارية والوظائف الإدارية وخطو السلطة والمسؤوليات، إلى جانب هذا مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها على المؤسسة، وتقييم مدى كفاءة أداء الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وتستخدم

¹ إدريس عبد السلام اشتيوي، نفس المرجع السابق، ص ص 52-53.

وسائل هامة في هذا المجال كالموازنات التخطيطية، موازنات البرامج والأداء، أنظمة التكاليف المعيارية، التحليلات الإحصائية، دراسات الزمن والحركة، التقارير الدورية¹.

الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية من ناحية طبيعة الرقابة وأهدافها.

جدول 01 - 01 : أوجه الاختلاف بين الرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية

أوجه الاختلاف	الرقابة الداخلية المحاسبية	الرقابة الداخلية الإدارية
الهدف من الرقابة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام؛ - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية؛	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية؛ - التحقق من التزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة المؤسسة؛
طبيعة عملية الرقابة	- التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض المسؤوليات الملائم والمعتمد من الإدارة؛ - التحقق من أن عملية المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات بقاء للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً؛	- التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية؛

المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعوامة أسواق المال الواقع والأفاق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 60.

ثانياً : أدوات نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية عدة أدوات يعتمد عليها، لاختبار مدى تأدية نظام الرقابة الداخلية للأهداف المخطط لها، وتتمثل هذه الأدوات المعتمد عليها فيما يلي² :

¹ عبد الفتاح الصحن ومحمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 155.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، نفس المرجع السابق، ص 70 - 71.

1- الخطة التنظيمية

نستخلص من التعاريف السابقة أن للقيام بالرقابة الداخلية يجب توفير خطة تنظيمية تستجيب في كل الحالات إلى القرارات التي تتخذها الإدارة، ومحاولة توجيهها لما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة وتحدد الركائز الأساسية التي يجب أن تتوفر في الخطة التنظيمية وهي كالتالي :

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛

- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف مستوياته مع إبراز العلاقة التسلسلية بين مختلف المستويات والأنشطة؛

- تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل؛

حيث أن هذه الوسيلة تعمل على تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية من خلال ما يلي :

- العمل على رفع فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية؛

- وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛

- العمل على حماية أصول المؤسسة من خلال تقييم العمل؛

2- الطرق والإجراءات

تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الأدوات التي يعتمد عليها المسيرين في تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية، ففهم وتطبيق هاتين الأدواتين يساعد على حماية الأصول، الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، إذ تشمل الطرق كل من طريقة الاستغلال، الإنتاج والبيع، كما تعمل المؤسسة على وضع الإجراءات التي من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو محاولة التعديل في إجراء ما لتحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

3- أنشطة التحقق والتنقيط

إن نشاط التحقق يبدأ من أول خطوة في إنجاز العمل، حيث يقوم به الشخص المسؤول على إنجازها وهذا ما يدعى بالتحقيق الشخصي وفي بعض الأحيان التحقق يسند إلى طرف آخر.

ثم نمر إلى عملية التنقيط فيما يخص مراقبة المعلومات والبيانات المحاسبية أي مطابقة البيانات والمعلومات في الواقع مع ما هو مسجل، وهذا العمل يسند إلى شخص آخر غير الذي أنجزها.

المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتطلب تصميم وتنفيذ أي نظام الرقابة الداخلية مراعاة خمس مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها لضمان تحقيق الأهداف الرقابية، وهي تمثل بالنسبة للمدقق معايير يستند عليها لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لأي مؤسسة اقتصادية وفيما يلي شرح موجز لهاته المكونات¹ :

1- محيط الرقابة

يمثل محيط الرقابة جوهر الرقابة الفعالة في المؤسسة، فإذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء هام سيدرك باقي الأفراد في المؤسسة ويستجيبون لها من خلال تنفيذهم لإجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف الإدارة، وفي المقابل إذا لم تعطي الإدارة الأهمية للرقابة فمن المؤكد أن أهداف الرقابة الداخلية لن يتم تحقيقها.

2- تقييم المخاطر

يتمثل تقييم المخاطر لأغراض التقارير المالية في تحديد وتحليل المؤسسة وإدارتها للمخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية، وبعد تحديد تلك المخاطر يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لها واحتمالات حدوثها، وقد تسهل الإدارة الخطط والبرامج أو التصرفات بدراسة مخاطر معينة أو قد تقرر أن تقبل المخاطر بسبب التكلفة، وتنشأ المخاطر أو تتغير بسبب عدة ظروف منها :

- عاملين جدد لديهم تركيز مختلف عن فهم الرقابة الداخلية؛
- تغيرات جوهرية أو سريعة تحدث في نظام المعلومات وإدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج؛
- التوسع أو الحصول على أعمال في بيئة أجنبية؛
- اختبار مبادئ محاسبية جديدة أو التغيير في المبادئ المحاسبية الموضوعة؛

3- أنشطة الرقابة

وتتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات والقواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية وتمثل هذه الأنشطة الرقابة فيما يلي² :

- أنشطة الرقابة على التشغيل، وهي تهتم بمراقبة ومتابعة تشغيل عمليات المؤسسة؛
- أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية، وتهدف إلى إعداد تقارير المالية التي يمكن الاعتماد عليها؛

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص 385 – 386.
² فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 20.

- أنشطة الرقابة على الالتزام، وتهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق في المؤسسة؛

4- نظام المعلومات المحاسبية والاتصالات

يهدف هذا العنصر إلى تحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو الحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات ، تسمح بتدقيق تلك المعلومات وإعداد التقارير المالية بإبداء الرأي حول كل نشاط ، والمعلومات يجب أن تتصف بالوضوح والدقة وفي مواعيد دقيقة أيضا، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من هذه المعلومات في وظيفتها الرقابية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.¹

5- متابعة ضوابط الرقابة الداخلية

ويهتم هذا المكون بمكونات الرقابة الداخلية بالمتابعة المستمر والتقييم الدوري لمختلف أجزاء ومكونات هيكل الرقابة الداخلية وذلك للتحقق من فعالية وكفاءة هذا النظام، لأن الإجراءات التي تبقيها المؤسسة في كل أنواع أنشطتها قد تصبح غير كافية أو لا تصلح للتطبيق من فترة زمنية لأخرى، وأهم أداة يتم التوصل عن طريقها إلى معلومات تخص الرقابة الداخلية هي وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة والتي يتمثل نشاطها أساسا في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.²

الجدول التالي يعطي مزيدا من التفصيل عن مكونات نظام الرقابة الداخلية

جدول رقم 01 – 02 : مكونات نظام الرقابة الداخلية

المكونات	وصف المكون	عناصر المكون
بيئة الرقابة	التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام والإدارة العليا وأصحاب المؤسسة المرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية وأهميتها.	- النزاهة والقيم الأخلاقية. - الالتزام بالكفاءة. - المسؤولين عن إدارة المؤسسة. - الهيكل التنظيمي ونمط التشغيل. - تخصص المسؤوليات وسياسات وممارسات الموارد البشرية.
تقييم المخاطر	تحديد وتحليل الإدارة للمخاطر الملائمة لإعداد القوائم المالية طبقا للإطار الدولي للتقرير المالي.	تأكيد الإدارة (الوجود، التكامل، التقييم، العرض والإفصاح، القياس والحدوث)
نظم المعلومات	الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع	أهداف الرقابة المرتبطة بالعمليات

¹ فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 20.

² أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 387.

المحاسبية والاتصال	وتبويب وتسجيل والتقارير عن عمليات المؤسسة بالإضافة للاحتفاظ بالمسائل المحاسبية عن الأصول المرتبطة.	(الاكتمال، الدقة، التبويب، التوقيت، الترحيل، التلخيص)
أنشطة الرقابة	السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة للوفاء بأهدافها لأغراض التقرير المالي.	- الفصل الكافي للواجبات. - الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة (ضوابط الرقابة الخاصة بالكمبيوتر) - المستندات والسجلات. - الرقابة المادية على الأصول والسجلات. - الاختبارات المستقلة على الأداء.
متابعة ضوابط الرقابة الداخلية	التقييم المستمر والدوري للإدارة على فعالية تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مستهدف منها ويتم تعديلها عندما يكون ذلك مطلوباً.	غير واجبة التطبيق

المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 282.

المطلب الثالث : خصائص نظام الرقابة الداخلية

يمتاز نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال تصميمًا خاصًا وهذا التصميم يوجد له مستلزمات ومتطلبات معينة ومحددة، ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار هذه المتطلبات تمثل بمجموعة من الخصائص تجعل من النظام الرقابي في المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة وهي كالتالي :

1- الملائمة لطبيعة النشاط واحتياجاته

ينبغي أن يكون نظام الرقابة الداخلية مناسبًا لحجم ونوع المؤسسة ككل ولطبيعة النشاط، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى نظام الرقابة يختلف في المؤسسات الكبيرة، كما أن أساليب الرقابة المعتمدة لإدارة المبيعات تختلف عن تلك المستخدمة في الإدارة المالية.¹

2- الفعالية

يقصد بها استخدام نظام الرقابة الداخلية الجيد والمتطور يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.¹

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد السرايا، نفس المرجع السابق، ص 194.

3- الموضوعية

لا شك أن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية يؤثر ذلك على الحكم على أداء مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مدقق الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمؤسسة.²

4- الدقة

يجب أن يكون النظام الرقابي الداخلي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية وكذا المتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمؤسسة في نهاية الفترة المالية.³

5- المرونة

حتى يكون النظام الرقابي الداخلي ناجحا، يجب أن تتوافر المرونة أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، و أن يكون قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة وللظروف الغير المتوقعة. حيث يجب نظام الرقابة الفعال أن يحدد مثل تلك المتغيرات ويبلغ عنها.⁴

6- التوقيت المناسب

لابد من توافر نظام سليم لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير عليهم إيصالها في الوقت المحدد، حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فمثلا إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.⁵

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الأول، ط 2، 2006، ص 116.

² عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد السرايا، نفس المرجع السابق، ص 194.

³ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 371.

⁴ محمد إسماعيل بلال، نفس المرجع السابق، ص 371.

⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2009، ص 373.

7- التوفير في النفقات

الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به لذا يجب أن يكون مردود النظام الرقابي الداخلي أكبر من تكاليفه، فمثلا شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابة يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف، لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.¹

8- التكامل

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.²

¹ محمد رفيق الطيب، نفس المرجع السابق، ص 117.

² محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، 373.

المبحث الثالث : منهجية دراسة نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على وجود بعض المقومات والإجراءات تزيد من كفاءته، ومعرفة مدى التزام بهذه العناصر يجب تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعية والأهداف الموجودة، وذلك يساعد في الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل وعلى هذا النحو يتم تقسيم المبحث إلى مايلي :

المطلب الأول : مقومات نظام الرقابة الداخلية؛

المطلب الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية؛

المطلب الثالث : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية؛

المطلب الأول : مقومات نظام الرقابة الداخلية

من خلال تعريفات نظام الرقابة الداخلية السابقة فإنه يتضح وجود جوانب إدارية وأخرى محاسبية كمقومات لنظام الرقابة الداخلية السليم، أي يتوقف نجاحه وفعالته كنظام في أي مؤسسة على مدى توافر هذه المقومات والدعائم الأساسية الضرورية اللازمة لخلق نظام فعال وسليم للرقابة الداخلية وعليه سيتم التركيز في هذا المطلب على العنصرين الآتيين :

- المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية؛

- المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية؛

أولاً : المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية، يجب توفرها ليكون على درجة عالية من الكفاءة وسيتم تلخيصها فيما يلي :

1- هيكل تنظيمي كفاء

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء في أي مؤسسة هو أساس عملية الرقابة وتتوقف طبيعته على طبيعة المؤسسة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات والفروع، ويجب أن يتصف بالعناصر الآتية¹ :

- أن يتم تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل وأن تكون واضحة ومفهومة؛

- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة؛

¹ عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته، نفس المرجع السابق، ص 81.

- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغيرات مستقبلية؛
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام بما لا يمنع التعاون والتنسيق بينهما؛
- ربط الاختصاصات والمسؤوليات بالأهداف والسياسات الهامة بالمؤسسة؛
- تحذير المسؤولين عن أي أخطاء أو مخالفات قد تحدث؛
- تخطيط أنشطة المؤسسة وتوصيلها إلى المستويات التنفيذية في صورة تعليمات أو قواعد واجبة التنفيذ؛
- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة وعملها في شكل خطة محددة؛

2- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مكانهم المناسب

مما لا شك فيه أن العامل الكفاء يلعب دورا هاما في نجاح وتحقيق مبتغيات المؤسسة، لذلك يعتبر هذا الموظف أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، فبدون الموظفين المدربين والأكفاء والحارصين على أعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة، لا يمكن أن نحصل على نظام الرقابة الداخلية الفعال عليه أن يراعي في اختيار الموظفين العناصر التالية¹:

- شهادات في الميدان العملي؛
- خبرة تمكنه من التحكم في الوظيفة؛
- الالتزام بالسياسات المرسومة واحترام نظام التدريب؛

3- رقابة الأداء السليم

إن وجود هيكل كفاء وموظفين مدربين وذات قدرات وكفاءات عالية لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء الموظفين، وذلك في محاولة مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.²

4- مجموعة من الإجراءات والسياسات لحماية الأصول

الإجراءات تمثل الطريقة التي تنفذ بها تلك السياسات الموضوعية وبصورة أخرى فإن السياسة هي الهدف التي تسعى إليه المؤسسة، أما الإجراء هو طريقة التنفيذ لهذا الهدف، فكل من السياسات والإجراءات أدواتين جيدتين لنظام الرقابة الإدارية إذ تتطلب حماية الأصول ومنع تبديدها توافر إجراءات للضبط الداخلي

¹ طواهر محمد التهامي ، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 99.

² طواهر محمد التهامي ، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 100.

بين الأقسام والتقارير المتداولة بينها، فقد تكون هذه الإجراءات في صورة رسومات معينة واضحة تحدد مساراتها كيفية تنفيذها.¹

ثانيا : المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات و الدعائم المحاسبية والمالية التي نوجزها على النحو الآتي :

1- الدليل المحاسبي

يمثل الدليل المحاسبي في تلك العمليات الخاصة بعملية تدوين حسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة والنظام المحاسبي المستخدم، من أجل بلوغ الأهداف التي يسعى لتحقيقها ومنه عند إعداد الدليل المحاسبي يجب توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها ضبط الحسابات الفردية بدفاتر الأستاذ، فهذه الحسابات تقوم بكشف حالات حدوث الأخطاء غير معتمدة لأن الأخطاء المعتمدة غالبا ما مرتكبها يحدث توازن لتغطية هذه الأحداث².

2- الدورة المستندية

إن وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة يعتبر من الأولويات للوصول إلى نظام جيد للرقابة الداخلية، باعتبارها المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات فعلى النظام المستندي أن يتميز بما يلي³:

- التنسيق والترابط بين التنظيم المستندي والمحاسبي والإداري، حتى يستعمل حصر المسؤوليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات من الناحيتين التشكيلية والموضوعية في الوقت المناسب:

- تحديد عدد الصور المناسبة والمطلوب إعدادها، لكل عملية مستندية للتمكن من المتابعة والرقابة؛

- منع ازدواج المستندات أو جميع البيانات، حتى يتسنى اتخاذ القرارات السليمة ومتابعة نتائجها؛

- العمل على تقليل عدد المستندات المطلوبة لكل عملية إلى أدنى حد ممكن من أجل تبسيط العمل

الإداري والمكتبي وتسيير الإجراءات في المؤسسة:

3- المجموعة الدفترية

تعد المجموعة الدفترية حسب طبعة المؤسسة وخصائص أنشطتها خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة، كما يجب مراعاة إعداد المجموعة الدفترية ما يلي¹:

¹ خالد أمين عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 164.

² عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 378.

³ طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 102.

- ترقيم الصفحات قبل استعمال المجموعة الدفترية لغرض الرقابة.

- إثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك.

- تبسيط المجموعة الدفترية عند تصميمها بقصد سهولة الاستخدام والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة.

4- الجرد الفعلي للأصول

كل الأصول التي تمتلكها المؤسسة تتميز بالوجود المادي وبالتالي يجب القيام بالجرد الفعلي لهذه الأصول ومقارنتها بالجرد المحاسبي، فعملية الجرد والمقارنة تسمح بالرقابة الفعالة والناجحة لأصول المؤسسة.²

5- الموازنات التقديرية (التخطيطية)

تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المؤسسة وما هو مخطط ومتوقع، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات السلبية وتشجيع النواحي الإيجابية، حيث يمكن تعريفها على أنها عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المؤسسة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمؤسسة بناءً على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمؤسسة والموارد المتاحة لها وعلى التنبؤات المستقبلية، فيما يتعلق بالظروف الداخلية للمؤسسة والخارجية المحيطة بها.³

6- الوسائل الآلية والتكنولوجية المستخدمة

أصبحت الوسائل الآلية المستخدمة ضمن النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال كما هو الحال في آلات عد النقود المحصلة وتسجيلها، فأهمية استخدام الحاسوب الإلكتروني في إنجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها، وأن التوسع في استخدام هذه الأدوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم، حيث يسمح استخدام كافة الوسائل الآلية توفير ما يلي⁴ :

- دقة وسرعة المعالجة؛

- سهولة الحصول على المعلومات والتحكم فيها؛

¹ فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 27.

² طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 102.

³ فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 28.

⁴ طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 103.

- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة؛

- توفير الوقت وتدعيم العمل بكفاءة؛

- نقص تكلفة المعالجة؛

المطلب الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية

إن إجراءات نظام الرقابة الداخلية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لطبيعة وحجم النشاط، فليس هناك في الواقع نظام ثابت ومحدد للرقابة الداخلية يمكن إتباعه في جميع المؤسسات، فما يصلح لمؤسسة معينة لا يمكن تطبيقه بالضرورة في المؤسسات الأخرى، ويمكن تصنيف إجراءات الرقابة الداخلية إلى المجموعات :

- إجراءات تنظيمية إدارية؛

- إجراءات محاسبية؛

- إجراءات عامة؛

أولاً : إجراءات تنظيمية وإدارية

وتضم الإجراءات التنظيمية الإدارية النواحي التالية¹ :

- تحديد اختصاصات الإدارة والأقسام المختلفة بشكل عدم التداخل؛

- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر؛

- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعه الخطأ والإهمال؛

- تقسيم العمل بين الإدارة والموظفين بحيث يتم الفصل بين وظيفة تنفيذ العمل، ووظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول، ووظيفة القيد والمحاسبة؛

- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة؛

- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول؛

¹ خالد أمين عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 171.

- إعطاء تعليمات صريحة بأن كل موظف عليه التوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل؛

- استخراج المستندات من أصل وعدة صور وتختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين؛
- إجراءات حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل؛
- ضرورة قيام كل موظف بعلته السنوية دفعة واحدة وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بعملية أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل؛

ثانياً : إجراءات محاسبية

وتضم الإجراءات المحاسبية النواحي التالية¹ :

- إصدار معلومات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها، لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال ويساعد إدارة المؤسسة في الحصول على ما تريده من معلومات بسرعة؛
- إصدار التعليمات بعد إثبات أي مستند ما لم يكن معتمد لدى الموظفين المسؤولين ومرفقة بالوثائق الأخرى المؤيدة؛
- عدم إشراك موظف في تدقيق عمل قام به بل يجب أن يدققه موظف آخر؛
- استعمال الآلات الحسابية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في إنجاز العمل؛
- استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري، مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الاجمالية.....الخ؛

- إجراء مطابقات دورية بين الكشوفات الواردة من وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات؛

- القيام بجرد دوري مفاجئ للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية؛

ثالثاً: إجراءات عامة

وتضم الإجراءات العامة النواحي التالية² :

- التأمين على الموظفين الذين في حوزتهم عهدة نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الأمانة؛

¹ خالد أمين عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 172.

² الوردات خلف عبد الله ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً للمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق للنشر ، عمان ، ط 1، 2006، ص 141.

- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الصادر والوارد؛

- استخدام وسائل للرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة كتوقيع الشيكات؛

- استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة

الأصول التي تكون عرضة للتلاعب والاختلاس وغالبا ما تكون هذه السلطة في قسم التدقيق الداخلي؛

والشكل التالي يوضح ويخلص إجراءات نظام الرقابة الداخلية

شكل رقم 01-02 : إجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، نفس المرجع السابق، ص 123

المطلب الثالث : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق من المراحل الأساسية في عمله وعليه أن يقوم

بدراسة وتدقيق منتظم ويقوم برسم برامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة.

أولا : دراسة نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن تنجز دراسة لنظام الرقابة الداخلية وفقا لخمسة مراحل جوهرية وهي كالتالي¹ :

¹ محمد بوتون، نفس المرجع السابق، ص 73 - 75.

1- وصف الأنظمة

وفي مرحلة وصف الأنظمة فإن المدقق يعبر عن مسار المعلومات المجمعة في المرحلة السابقة، ويكون على شكل كتابي أو على شكل خرائط تدفق، وفي حالة قيام المدقق بالاستجابات داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى وصف دقيق لنظام الرقابة الداخلية فلا بد عليه أن يحترم مجموعة من القواعد نذكر منها :

- احترام السلم التنظيمي، فاستجواب كل موظف يكون بعلم من مسؤوليه إلا في حالات خاصة؛

- حصر أجوبة الموظف في مجال عمله؛

2- التحقق من فهم النظام

بعد إعداد المدقق لخرائط التدفق أو وصفه الكتابي فإنه يتحقق من استيعابه للنظام من أجل تجنب انطلاقه من أسس خاطئة، فخرائط التدفق تسمح للمدقق بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة، فعند قيامه بعمله يقوم بالإجابة على ما يلي :

- كيف تتم عملية الاختبار؟

- ما هي الإجراءات التي يجب اختبارها؟

- ما هي الأهمية التي يجب إعطاؤها لهذا الاختبار؟

3- التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية

إن التقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد المدقق على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات التدقيق لأرصدة القوائم المالية، كون نظام الرقابة الجيد تنتج عنه معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها فالمدقق لا يمكنه مراجعة القوائم المالية وإنما يعتمد على أسلوب العينات الإحصائية، فالمدقق يقوم بإعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية باستخراجه مبدئياً لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

4- التأكد من تطبيق النظام

يتم التأكد من تطبيق النظام باستعمال أسلوب العينات للتأكد من أن الإجراءات الموضوعية تحتوي على ضمانات كافية، ويقوم المدقق بعملية الاختبار انطلاقاً من العناصر المادية المتروكة عند تنفيذ الإجراءات فيتأكد من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعية.

5- التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

بعد اكتشاف المدقق سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند التقييم الأولي لذلك النظام، وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها يقدم المدقق حوصلة في وثيقة

مبيناً آثار ذلك على المعلومات المالية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات، فالتقييم النهائي يسمح للمدقق باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على الرقابة الداخلية

ثانياً : أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

للقيام بعملية تقييم نظام الرقابة الداخلية يجب إتباع أحد الأساليب التالية :

1- الأسلوب الوصفي¹

يقوم المدقق حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فذلك يتضح للمدقق كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المدقق أو مساعديه تسجيل الإجابات وبعد ذلك يقوم المدقق بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية حق بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة تنتج الشرح المطول في وصف الإجراءات ، فالأجوبة التي يتحصل عليها المدقق تتميز في بعض الأحيان بالغموض وبالتالي يصعب عليه استخراج الأهم من المهم، وهكذا يصعب على المدقق التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية.

بالإضافة إلى العيب المذكور سابقاً يمكن إضافة صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي أي من قام بالعمل فليس لهذا الأخير نظرة أو فهم عميق للإجراءات، كما أن للمدقق القائم بالمهمة أسلوبه الخاص، فحتى ولو كان هذا الأسلوب يتميز بالبساطة في بعض الأحيان لا يمكن فهمه بالعمق المطلوب مثل من قام بالعمل

2- خرائط التدفق²

تشكل خرائط التدقيق هيكل يتضمن مجموعة من الرموز والأشكال حيث يقع على عاتق المدقق فحص تدفق المعلومات ودراسة المراحل المختلفة لتجهيز المستندات، كما يستطيع تصميم خرائط سير العمليات بطريقة تمكن من الحصول على معلومات ذات دلالة لمن يقوم بفحص النظام ويكون متفهماً لهذه الرموز، وإن خرائط التدفق عبارة عن أشكال حي لكل شكل معنى يقيد المؤسسة ويعطي للقارئ ذكره عن النظام ومن هذه الأفكار يستطيع تقييم درجة الفعالية ومدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، كما يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط :

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم؛

- إضافة معلومات أسفل الخريطة إذا لم تكن واضحة وذلك لزيادة الإنتاج؛

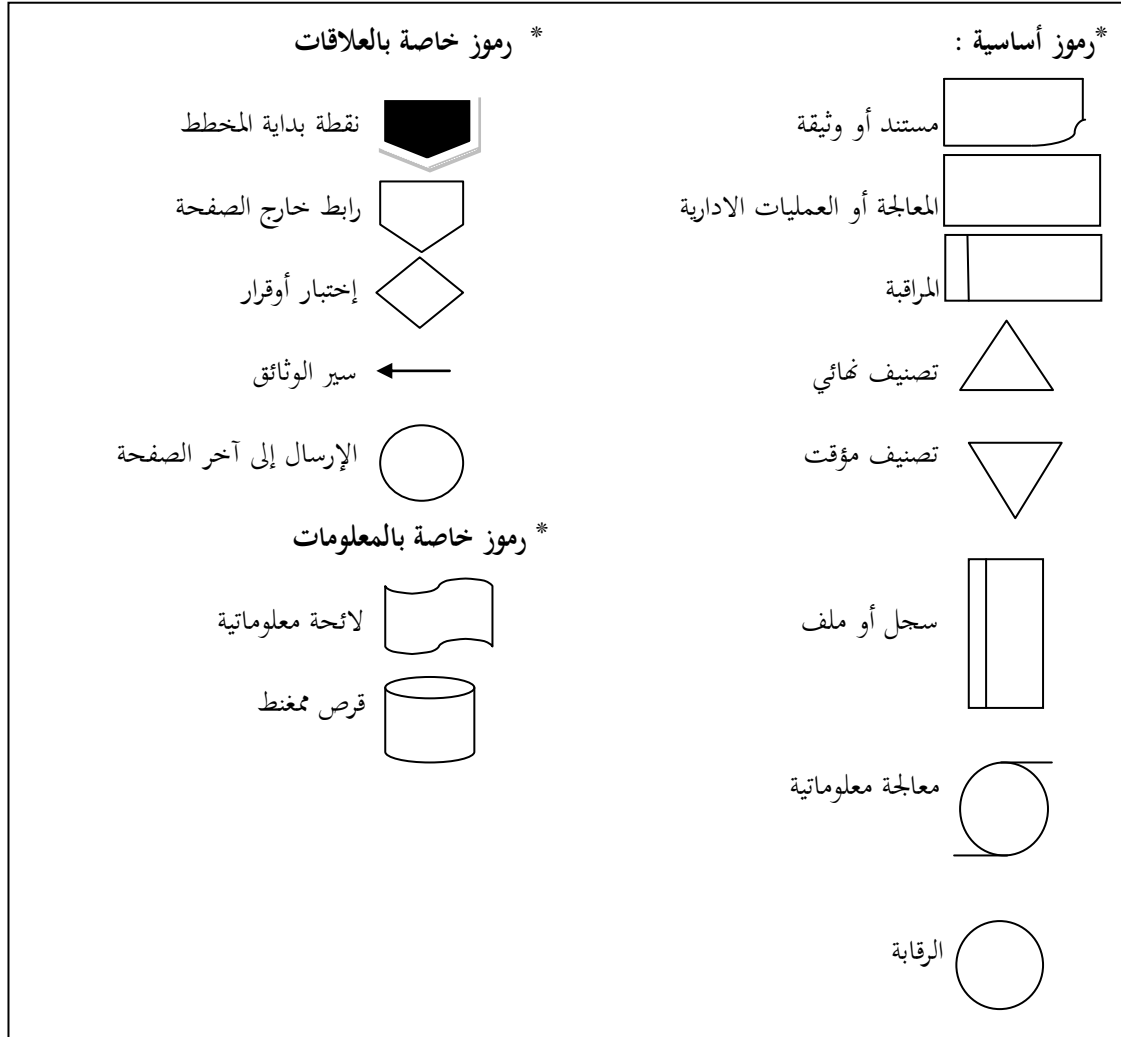
¹ يوسف محمود الجربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان، ط 1، 2009، ص 113.

² محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 216.

- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل إليه؛

وفيما يلي مجموعة من الرموز والأشكال التي تستعمل في خرائط التدقيق؛

الشكل رقم 01 - 03 : أشكال ورموز خريطة التدقيق



المصدر: شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 / 2004 ، ص 113.

3- عن طريق الإستبيان

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر الأساليب استعمال من طرف المدققين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات أو المكاتب المحاسبية والتدقيق بتحضير قائمة تشمل قائمة واقعية من الأسئلة التي

تخص جملة من الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة والتي تتمثل في كل من المشتريات والمبيعات والمدفوعات النقدية والمخزونات والمقبوضات النقدية والرواتب والأجور وتأتي في شكل جداول وهي كالاتي¹ :

– المشتريات

جدول رقم 01 – 03 : مثال عن استبيان المشتريات

المدقق		ملف	موضوع الاستمارة : مشتريات
التاريخ		الجواب بنعم أو لا	
الملاحظات			
			01 هل هناك قسم خاص بالمشتريات ؟
			02 هل هذا القسم مستقل تماما عن ؟ أ – قسم الحسابات. ب – قسم الاستلام والشحن.
			03 هل يكفل النظام المستندي المتبع وجود ؟

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 165.

– المبيعات

جدول رقم 01 – 04 : مثال عن استبيان المبيعات

المدقق		ملف	موضوع الاستمارة : المبيعات
التاريخ		الجواب بنعم أو لا	
ملاحظات			
			01 هل هناك قسم خاص بالمبيعات ؟
			02 هل تعرض طلبات الزبائن على الايمان بالمؤسسة للموافقة عليها ؟
			03 هل إدارة الإتمان منفصلة عن قسم المبيعات ؟
			04 هل هناك سياسة ثابتة للأسعار وشروط البيع ؟

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 167.

– المدفوعات النقدية

جدول رقم 01 – 05 : مثال استبيان المدفوعات النقدية

¹ طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 161.

المدقق		ملف	
التاريخ :		موضوع الاستمارة : المدفوعات النقدية	
الملاحظات	الجواب بنعم أو لا		
		01	هل تتم جمع المدفوعات ذات مبالغ الكبيرة بواسطة شيكات ؟
		02	هل الشيكات والملفات يحتفظ بها في ملف خاص ؟
		03	هل يلتزم نظام المؤسسة وجود أكبر من توقيع على الشيك ؟
		04	هل هناك خر توقيع شيك على البيضاء ؟

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 169.

– المخزونات

جدول رقم 01 – 05 : مثال عن استبيان المخزونات

المدقق		ملف	
التاريخ :		موضوع الاستمارة : المخزونات	
الملاحظات	الجواب بنعم أو لا		
		01	هل الموجود في المخازن تحت مسؤولية أمين خاص ؟
		02	هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالادخارات والادخارات بموجب تقارير استلام وتقارير الصرف ؟
		03	هل تصرف المواد بالمخازن بناء على أوامر صرف كتابية ؟

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 171.

– المقبوضات النقدية

جدول رقم 01 – 06 : مثال عن استبيان المقبوضات النقدية

المدقق		الملف	
التاريخ :		موضوع الاستمارة : المقبوضات النقدية	
الملاحظات	الجواب بنعم أو لا		
		01	هل تثبت المقبوضات النقدية بإيصالات أصلية
		02	هل تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل ؟
		03	هل يقوم بعملية الإيداع موظف آخر غير أمين الصندوق أو

			ماسك الحسابات الشخصية للمدين؟	
			هل يتحقق شخص آخر غير الذي قام بالإيداع من استلام قيمة الإيداع من البنك؟	04

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 173.

– الرواتب والأجور

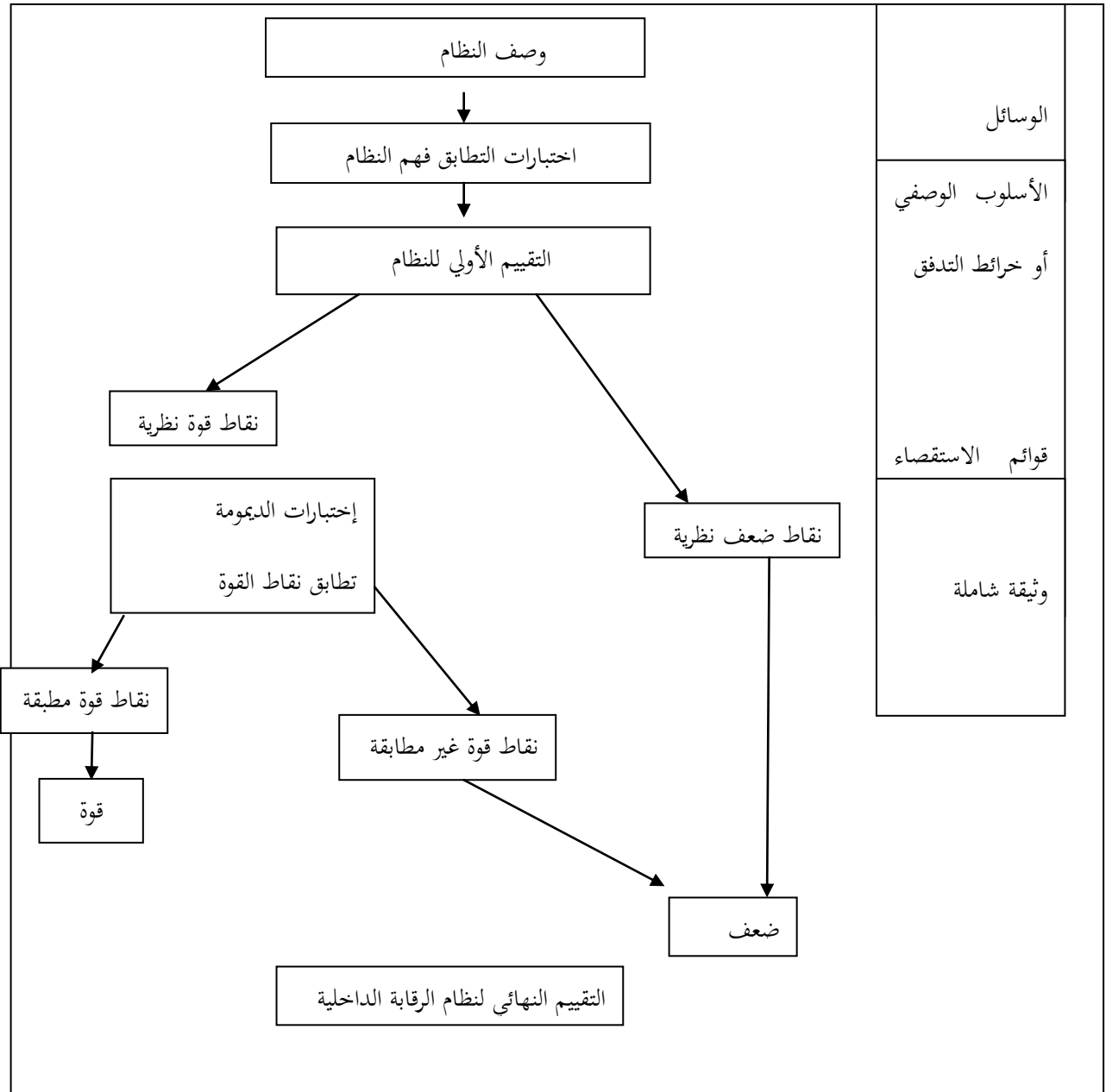
جدول رقم 01 – 07 : مثال استبيان الرواتب والأجور

المدقق		الملف	
التاريخ :		موضوع الاستمارة : الرواتب والأجور	
الملاحظات	الجواب بنعم أو لا		
			01 هل هناك نظام مالي آلي ؟
			02 هل تمسك بطاقات تسجيل الوقت لإعداد الرواتب ؟
			03 هل تتطابق البيانات المسجلة ببطاقات الحضور مع كشوفات الغياب والحضور الفعلي ؟
			04 هل يوقع رؤساء العمال في الكشوف ؟

المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 175.

الشكل التالي يمثل تلخيص عام لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

شكل رقم 01 - 04 : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر: طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، نفس المرجع السابق، ص 176.

خلاصة الفصل :

مما سبق ذكره، يمكن القول أن الأهمية التي يحظى بها مفهوم نظام الرقابة الداخلية تعمل بالدرجة الأولى على حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم، وكذا تصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعية من طرف الإدارة من خلال تركيز مدقق الحسابات عليها ويجب أن يستمر في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلي حتى يمكنه من الإلمام بالأساليب والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، فإذا وجد مدقق الحسابات أن نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال ويمكن الاعتماد عليه ومطبق فإنه يحد من الاختبارات ويتوسع في الإجراءات، ويكون لديه أساس معقول لاستخدام أسلوب العينة الإحصائية إذ أن فحص العمليات المالية بالكامل يعتبر مكلف وتحتاج إلى وقت طويل ولا داعي له طالما أن نظام الرقابة الداخلية يمكن الاعتماد عليه.

تسعى المؤسسة دوماً لأن تكون في أفضل صورة سواء كان أمام مالكيها أو الزبائن أو المسيرين أو الموردين، وحتى تتمكن من ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها وبالكيفية التي تستطيع أن تتفوق بها أمام منافسيها، فالأداء يعتبر من بين الأسس التي تبنى عليها المؤسسة ونعني بالأداء ليس بالأداء المالي فقط بل وحتى الأداء البشري والأداء الإنتاجي والأداء التجاري وتعبير آخر بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة، وفي هذا البحث تم التركيز على الأداء المالي لكونه عملية من عمليات الرقابة والمراجعة المالية للمؤسسة ومدى تحقيق أهدافها في ظل استخدام أمثل للموارد المتاحة وترشيدها في إعداد خط مستقبلي، حيث أصبح الأداء المالي عنصر فعال لنمو وتطور المؤسسة.

حتى تستطيع المؤسسة أن تتميز بأداء مالي جيد فهي تمارس نظام الرقابة الداخلية ليتمكن من تحقيق الفعالية والكفاءة المالية، وللتعرف أكثر على الأداء المالي ولتحديد دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الفعالية فإننا سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي :

المبحث الأول : ماهية الأداء المالي؛

المبحث الثاني : أسس الأداء المالي؛

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق فعالية الأداء المالي؛

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

المبحث الأول : ماهية الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي للمؤسسات هو سبيل الحل الأمثل للحفاظ على بقائها واستمراريتها، فهو يبحث عن الكفاءة المالية من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نموذج دائم، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها وسنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته؛

المطلب الثاني : الأداء المالي وأهدافه؛

المطلب الثالث : أهمية خطوات تقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه؛

المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته

أولاً: مفهوم الأداء

إن الأداء ينتهي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني وكما تسمى بالكلمات الحقائبية أو الكلمات الأسفنجية ويقصد بها أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية أما في ميادين الممارسة فإن مفهوم الأداء متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك نحاول أن نحدد تعريف للأداء¹.

- تعريف الأداء

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظراً لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة ولتعدد الزاوية التي ينظر إليه من جهة أخرى وحيث يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الانجليزية to perform وتعني أنجز عملاً ضخماً، قام بوظيفة أو مهمة أدى واجباً.

يعرف الأداء في مجال التسيير بأنه تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة، وعلى أنه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها².

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

¹ أحمد عطالله القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نظريات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 1996 ص102.

² وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 1، 2009، ص 39.

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

ويعرف الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.²

ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك، وحسب هذا التعريف يبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاج.³

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: الأداء هو عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

ثانيا : مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هما الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسيرهما بشكل جيد وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل :

1- الفعالية : يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح وسنتطرق إلى تحليل هذا المصطلح :

تعريف الفعالية حسب Vincent Planchet ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشا المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.⁴

وتعرف أيضا على أنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.⁵

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 ، 2009، ص 30.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010، ص 218.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 40.

⁴ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص 218.

⁵ الهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت، مجلة الباحث، العدد الخامس، باتنة، 2007، ص 46.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

من خلال التعريفية السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة مما يدل على المقارنة بين العنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعليا وتقاس بالنسبة التالية¹: الفعالية = Rm / Rp

حيث Rm هي قيمة المخرجات الفعلية و Rp هي قيمة المخرجات المتوقعة.

2- الكفاءة²: تعرف الكفاءة حسب Vincent Planchet على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بتقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة.

كما تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمخلائها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف وتقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = Rm / Mr$$

حيث Rm المخرجات

Mr المدخلات

3- الإنتاجية: تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

وتعرف أيضا أنها مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة³.

المطلب الثاني: الأداء المالي وأهدافه

بعد إيضاح معنى الأداء والتعرف على مكوناته الأساسية نتناول الآن ونتطرق إلى صب الموضوع وهو الأداء المالي تقييم الأداء المالي وأهدافه وأهميته.

أولا: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر على أداء المؤسسات حيث أنه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها

¹ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص ص 219-220.

² الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص ص 220-221.

³ عبد الله قويدر الواحد، ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 16.

المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المالي المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، ومنه نجد أن الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وأداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر.

كما يمكن تعريفه على أنه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجاهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح¹.

كما يمكن أن يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية²:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية:

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على الأموال الخاصة؛

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاز السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛

ومنه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.

وعليه يجب النظر إلى تعريف تقييم الأداء المالي

ثانيا: تعريف تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء للمؤسسة تقديم حكم "Jugement" ذو قيمة "Valeur" حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتخذة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة). أي أن تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة³.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي

- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

¹ محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم الشركات)، دار الحامد، عمان، 2009، ص 45.

² دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، ورقلة، 2006، ص 41.

³ دادن عبد الغني، نفس المرجع السابق، ص 41.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة؛
- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها لتصحيحها¹؛

المطلب الثالث: أهمية خطوات تقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه

يحتاج الأداء المالي إلى خطوات ومتطلبات لنجاحه ومنه يمكن إيضاحها باختصار فيما يلي

أولاً : خطوات تقييم الأداء المالي

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في رفع عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب بعد استخراج النتائج ويتم معرفة الانحرافات والفوارق ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع؛
- وضع توصيات الملائمة معتمدين على تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها²؛

ثانياً : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي

- تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي يتم من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي³ :
- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛

¹ سارة باحو، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة، دراسة حالة شركة رمال بلاستيك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 17.

² محمد محمود خطيب، نفس المرجع السابق، ص 51.

³ جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص ص 87 - 88.

- أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء المالي متفهمين بدورهم وعارفين بطبيعة المؤسسة و متمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتهم من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العمليات الإنتاجية؛
- يتعين على القائم بالتقييم معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين والتشريعات ذات صلة بالموضوع، نظرا لما يكتسبه القطاع من حيوية وحساسية في آن واحد؛
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛

ثالثا : أهمية تقييم الأداء المالي

وتتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في ¹ :

- الكشف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج؛
- يؤدي إلى الكشف عن عناصر ذات كفاءة، وتحديد العناصر ذات الاحتياج من أجل النهوض بأدائها؛
- توفير تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة خلال سعيها لمواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها، وذلك النجاح مقياس مركب يجمع الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو يشمل كل منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار في العمل؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارة والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق، ص 37 .

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

المبحث الثاني : أسس تقييم الأداء المالي

هناك عدة جوانب وقواعد التي يجب على المحلل المالي اتخاذها بعين الاعتبار للوصول إلى أداء مالي جيد باعتباره هو المقوم الأساسي لمعرفة سير المؤسسة والحفاظ على بقائها واستمرارها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى :

المطلب الأول : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي؛

المطلب الثاني : الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي؛

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المالي؛

المطلب الأول : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

إن أول مرحلة في عملية تقييم الأداء المالي هي مرحلة جمع المعلومات وفحص المعلومات هي نقطة الانطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة في الوقت المناسب وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وخارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة.....الخ.

والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا المطلب هو مصادر خارجية ونظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر خارجية نظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

أولاً : المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي وهذه المعلومات يتم تصنيفها إلى نوعين من المعلومات كالتالي¹ :

- المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوظيفة العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع هو تأثير نتائجها بطبيعة الحال الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها؛

- المعلومات القطاعية: تقوم بعض المؤسسات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من تقارير المؤسسات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية بناء عليها يتم إجراء المقارنة؛

¹ لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 17.

ثانيا : المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق وهي كالآتي¹ :

- الميزانية : تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء المالي، ويطلق عليها قائمة المركز المالي، حيث عرفت عل أنها صورة لوضعية المؤسسة في وقت ما أي أنها تظهر ذمة المؤسسة في جدول مكون من قسمين قسم به عناصر الأصول والآخر به عناصر الخصوم، كما يقصد بقائمة المركز المالي ما لدى المؤسسة من ممتلكات أو موجودات في لحظة زمنية معينة.

- جدول حسابات النتائج : يعد وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، ويعرف على أنه تقرير يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وذلك من خلال مقابلة الإيرادات خاصة بفترة زمنية معينة بالنفقات التي تساهم في تحقيق الإيرادات، كما يطلق على هذه القائمة بقائمة الدخل.

- الملاحق : الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة هدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول حسابات النتائج بأسلوب آخر.

يجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول حسابات النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج، المعلومات غير الرقمية تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعوقات المرقمة.

المطلب الثاني : الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك مجموعة من الأطراف تقوم أو تطلب تقييم الأداء المالي وذلك لاستعماله في أغراض مختلفة ولاتخاذ قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات، ومن هذه الأطراف نذكر ما يلي² :

¹ ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة حالات مالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص ص 10-14.
² سميحة سعادة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة "دراسة حالة المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 7-8.

1- المستثمرون : يهتم المساهم كثيرا بالعائد على رأس المال المستثمر، القيمة المضافة والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة، ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراره بشأن الاحتفاظ أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها.

2- إدارة المؤسسة : يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصيل إلى نتائج الأعمال، وهذا التقييم يتم عرضه على أصحاب حقوق الملكية أو الجمعية العامة، بحيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الإدارة في إنجاز وظيفتها.

3- الموردون : يمنح المردون آجالا لاستفتاء حقوقهم من عملائهم، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من استقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم، ويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه أو التخفيض فيه على ضوء ذلك، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء في تحقيق ما إذا كانت الآجال التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.

4- العملاء : يتطلع العملاء للحصول على أفضل الشروط لأداء التزاماتهم اتجاه الموردين، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة إن كانت الآجال التي يحصل عليه الآخرون، ويتم ذلك من خلال حساب متوسط آجال الموردين باستخدام القوائم المالية.

5- الهيئات الحكومية : تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب والمصالح الأخرى بمراقبة النشاط الاقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول أن اهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية وضريبية بالإضافة إلى أهداف أخرى مثل مراقبة الأسعار، إحصاء النشاطات.....الخ.

6- جهات أخرى : هناك جهات أخرى مهتمة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة مثل الأفراد والجهات المتعاملة في سوق الأوراق المالية حيث تقوم بدراسة وتحليل التغيرات السريعة في الأسعار من أجل متابعة توظيفاته.

7- الدائنون : الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة القرض.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المالي

تعتبر هذه المؤشرات كأداة لقياس مستوى المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتستخدم المؤشرات المالية في معاينة الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة، ولقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع ولقارنة مؤشرات المؤسسة ببعض المؤشرات المعيارية المحددة مسبقا ولقارنة البيانات الحالية مع التنبؤات المستقبلية، وتنقسم مؤشرات قياس الأداء المالي إلى نوعين : التحليل بواسطة النسب المالية والتحليل بمؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

أولاً : التحليل بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعة من رف المؤسسة أو من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، فأسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية، تم تغيير مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها بالنسب المعيارية المتعارف عليها بين الماليين والمحللين ومن أهم هذه النسب نجد¹ :

- نسب السيولة؛

- نسب التمويل والاستقلالية المالية؛

- نسب المردودية؛

1- نسب السيولة

تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل، وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره، والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة إلتزاماته الجارية، وتتضمن هذه النسبة مجموعة من النسب وهي² :

- السيولة العامة؛

- السيولة المختصرة؛

- السيولة الفورية؛

1-1 نسبة السيولة العامة

تعبّر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب بالعلاقة

التالية

$$\text{(المخزون + حقوق + نقدية)} \div \text{القروض قصيرة الأجل}$$

أو بمعنى آخر:

$$\text{الأصول المتداولة} \div \text{القروض قصيرة الأجل}$$

¹ منير صالح هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليل معاصر)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط 2، 1991، ص 45.

² منير صالح هندي، نفس المرجع السابق، ص ص 46-47.

1 ≤

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد أي تحقق رأس مال عامل صافي إيجابي مما يعي للموردين ثقة أكبر بالمؤسسة، أما إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تدرك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو زيادة رأسمالها أو تخفيض الديون قصيرة الأجل.

1-2- نسبة السيولة المختصرة

تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير وذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات وتحسب كما يلي :

(الأصول المتداولة - المخزونات) ÷ القروض قصيرة الأجل
(قيم قابلة للتحقق + قيم جاهزة) ÷ القروض قصيرة الأجل

وبمعنى آخر:

تحسب هذه النسبة بعد النسبة الأولى للتحقق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسات ذات مخزون بطيء.

1-3- نسبة السيولة الفورية

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها وتحسب بالعلاقة التالية :

قيم جاهزة ÷ قروض قصيرة الأجل

كلما انخفضت هذه النسبة دلت على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، بحيث تعبر على ديون الغير لدى المؤسسة، وبالتالي خطر أكبر للحصول على ديون أخرى في حالة طلبها، وبالتالي هذه النسبة تقيس قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها.

2- نسب التمويل والاستقلالية المالية : تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها عن المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية ومن أهم هذه النسب نجد¹:

¹ منير صالح هندي، نفس المرجع السابق، ص ص 48 - 49.

2-1- نسبة التمويل الدائم

تعبر هذه النسبة على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة

التالية

$$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

$$= 1$$

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوم.

2-2- نسبة التمويل الذاتي

توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل إستثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب

بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل إستثماراتها.

2-3- نسبة الاستقلالية المالية

تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها، وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

عادة ما يفضل المليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2، وإذا كانت فإن البنوك توافق على إقراض المؤسسة.

3-4- نسبة التمويل الخارجي

تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب

بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

كلما قلت هذه النسبة زادت من ثقة الممولين في قدرة المؤسسة بالوفاء بديونها.

3- نسب المردودية :

تعتبر هذه النسبة على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب ما يلي¹ :

3-1- المردودية المالية :

تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة}}{\text{من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا توجد للمؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة إلى ذلك.}}$$

3-2- المردودية الاقتصادية :

تعتبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{النتيجة الصافية} \div \text{مجموع الأصول}}$$

3-3- المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافي)

تعتبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{النتيجة الصافية} \div \text{رقم الأعمال خارج الضرائب}}$$

لا يتوقف استخدام هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، بل تسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أما المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

3-4- مردودية النشاط (نسبة الهامش الإجمالي)

¹ الياس بن الساسي، يوسف قرينشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، ج 2، 2011، ص ص 167 – 169.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، لذلك هي تستعمل فقط من طرف المؤسسات التجارية فهي توضح الربحية التجارية لمختلف عمليات الشراء بغرض إعادة البيع، وتحسب

بالعلاقة التالية :
المهامش الإجمالي ÷ رقم الاعمال خارج الضريبة

ومن الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

3-5- نسبة ربحية الاستغلال

تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، وتحسب

بالعلاقة التالية :
نتيجة الاستغلال ÷ رقم الأعمال خارج الضريبة

3-6- نسبة القيمة المضافة

تستعمل هذه النسبة لقياس مردودية المؤسسات الإنتاجية لأن القيمة المضافة تأخذ بعين الاعتبار معطيات عوائد الإنتاج وتكاليفه وتحسب بالعلاقة التالية :

القيمة المضافة ÷ رقم الأعمال خارج الضريبة

4- القدرة على التمويل الذاتي (CAF)

وهي نسبة توضح مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها، أي اعتمادها على قدرتها الداخلية أو عن طريق اللجوء إلى مصادر خارجية وتحسب بالعلاقة التالية¹ :

النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك

ثانيا : تحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

هو تقابل القيدي بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة أخرى، هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة.

1- رأس المال العامل² Fr

¹ إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، نفس المرجع السابق، ص 169.

² ناصر دادي عدون، ناصر محمد فتحي، نفس المرجع السابق، ص ص 20-23.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش الأمان، نجد له عدة تعاريف منها:

يعرف على أنه هامش أمان بالنسبة للمؤسسة، وهو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصبة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول الثابتة ويمكن حسابه بالطريقتين :

من أعلى الميزانية : رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة $0 \leq FR$

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل $0 \leq FR$

1-1-1 أنواع رأس المال العامل

1-1-1-1 رأس المال العامل الإجمالي الصافي

يعبر عن قيمة الأصول الدائمة التي تمول من الأصول المتداولة ويدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي، ويعرف أيضا بأنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، لهذا فهو ليس نسبة مالية كما في النسب الأخرى بل هو عبارة عن مفهوم كمي لنسبة التداول حيث تبين هذه النسبة مدى زيادة الموجودات المتداولة وبحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

أو رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون القصيرة

الهدف من دراسته هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة وتحديد مسار المؤسسة، أي في طريق النمو أو التدهور.

1-1-2 رأس المال العامل الخاص

يعتبر إذا كان موجبا الجزء من الأموال الخاصة التي تمول الأصول الثابتة بل أيضا تمول جزء من الأصول المتداولة، وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة وتحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول

أو رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

الهدف من دراسة رأس المال العامل الخاص هو البحث عن استقلالية المؤسسة إتجاه الغير ومدى تكهنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

1-1-3- التغيير المالي لرأس المال العامل

في هذه الحالة يكون هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة بمعنى تستطيع مواجهة التزاماتها لأن لديها فائض في السيولة.

- رأس المال العامل الموجب في هذه الحالة يكون هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة بمعنى تستطيع مواجهة التزاماتها لأن لديها فائض في السيولة؛
- رأس المال العامل المعدوم : هذه الحالة المثلى في المؤسسة أي مجموع الاستحقاقات تساوي مجموع الإلتزامات بصفة دقيقة؛
- رأس المال العامل السالب : في هذه الحالة فإن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية المستحقات وهنا سوف تواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي، وخاصة بالنسبة للقدرة على الدفع والاستدانة؛

2- إحتياجات رأس المال العامل BFR¹

ندرس إحتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى إحتياج دورة الاستغلال، فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال، على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الإحتياجات وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{إحتياج رأس المال العامل} = \text{إحتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

$$\text{أو إحتياج رأس المال العامل} = (\text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

في إحتياجات الدورة استثنائيا القيم الجاهزة، لأنها لم تصبح في حالة سيولة، وفي موارد الدورة استثنائيا السلفات المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل.

2-1- تغييرات إحتياجات رأس المال العامل

- إحتياجات رأس المال العامل موجب وهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزويد مدتها عن السنة وذلك لتغطية إحتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة إحتياجات رأس المال العامل، مما يتوجب وجود رأس المال العامل موجب لتغطية العجز؛
- إحتياجات رأس المال العامل السالب هذا يعني أن المؤسسة قد غطت إحتياجات دورتها، ولا تحتاج على موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة؛

¹ ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، نفس المرجع السابق، ص 25.

- احتياجات رأس المال العامل معدوم، عندما تكون موارد الدورة تعطي احتياجات الدورة مما يتحقق توازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد؛

3- الخزينة¹

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة أو عن الصافي بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، أي القيم السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياجات رأس المال من رأس المال العامل.

وهي عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال، ويمكن حساب الخزينة بالطريقتين :

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{احتياجات رأس المال العامل الإجمالي}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{سلفات مصرفية}$$

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة :

- الخزينة الموجبة، هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة؛

- الخزينة السالبة، نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تفتقر إلى أموال تمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل؛

- الخزينة الصفرية، هذا يعني أن رأس المال العامل يساوي لاحتياجات رأس المال العامل وهي الوضعية المثلى للخزينة؛

¹ ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، نفس المرجع السابق، ص 26 - 27.

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق فعالية الأداء المالي

نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وفيهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف من أجل اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة لتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج وإظهار جوانب القوة والضعف التي تكشف عند انجاز الأنشطة داخل المؤسسة، ومنه تم تقسيم هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : الأداء المالي وصلته بنظام الرقابة الداخلية:

المطلب الثاني : التقارير الرقابية لتقويم الأداء المالي؛

المطلب الثالث : نظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي؛

المطلب الأول : الأداء المالي وصلته بنظام الرقابة الداخلية

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي نصل إلى الهدف المحدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، وتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنها من الانحرافات، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.¹

ونجد العديد من الباحثين ينظرون إلى عملية تقييم الأداء بأنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على السؤال التالي: ماذا تحقق؟ ما يجب أ يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة، ولا يدخل في إطار عملية تقييم الأداء، لأن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع مؤشرات المرجعية تم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضاً دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وفي هذا الشأن هناك من يرى أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 10.

الفصل الثاني نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين الأداء المالي

الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.¹

المطلب الثاني : التقارير الرقابية لتقويم الأداء المالي

يمكن تلخيص التقارير الرقابية التي تقوم بتقويم الأداء المالي فيما يلي² :

هي تلك التقارير التي تتولد عن النظام المحاسبي في المؤسسة بهدف مساعدة تلك المستويات الإدارية المتعددة في اختيار الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وكذلك تقويم الأداء للأنشطة المختلفة، وبمساعدة تلك التقارير تتم الرقابة من خلال موازنة الأداء الفعلي بمختلف الأنشطة بالمعايير أو الموازنات الموضوعية مقدما للتحقيق من الأداء الفعلي يسير في إطار الأهداف المحددة وعن طريق تحليل ما قد يظهر من فروق يمكن الكشف عن الأسباب المسؤولة عن هذه الفروق، وبذلك فإن تقارير الأداء تعد أداة إتصال بين أداء مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لذا فهي تساعد تلك المستويات في تقويم أداء أنشطتها وفي إتخاذ قرارات كفيلة بتحقيق الأهداف المحققة مقدما.

وكما هو معروف من أن العملية الرقابية ملازمة لعملية التخطيط والتنفيذ القرارات فإن النظام المحاسبي يقوم بإنجاز عملية في جوهرها تصوير لحالة الأداء الفعلي فتجمع البيانات عن هذا الأداء وتقرن وتوصل النتائج للإدارة في هيئة تقارير بيانية ورقمية، وتساعد تقارير تقويم الأداء الفعالية في توجيه نشاط المؤسسات نحو تحقيق الأهداف وذلك بتحفيز العاملين حيث يقومون بتعديل الأنشطة أو الخطط أو كليهما معا عندما تحدث انحرافات عن الخطط الموضوعية، ولكي تتوفر الفعالية لتقارير الرقابة على الأداء المالي فإنها يجب أن تتصف بعدة مميزات أهمها:

- توافر معايير لتقويم الأداء التي تضعها الإدارة لمشاركة العديد من المختصين في المؤسسة مثل الفنيين والاقتصاديين والمحاسبين وغيرهم من المسؤولين الذين ترى الإدارة أهمية مشاركتهم، لقياس الأداء والمعلومات التي تتضمنها.

- ملائمة التقارير لاحتياجات مستخدميها ومتخذي القرارات وتكون التقارير محكمة الصياغة.

- يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا تفقد المعلومات أهميتها أي أن تسلم إلى الجهات المختصة في المؤسسة قبل إتخاذ القرار.

¹ سيد محمد جاد، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، مطبعة العشري، مصر، ط1، 2009، ص 51.

² أحمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية الأدوات التحليلية والاتجاهات السلوكية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1997، ص 566.

- يجب أن تراعي التقارير الجوانب السلوكية للأفراد بحيث تحفز العاملين نحو العمل وتساعدهم في إنجاز أعمالهم كما يجب أن تعمل على دفع العاملين في اتجاه التوافق مع أهداف الإدارة كما تعبر عنها الموازنة الشاملة ومعايير التكاليف.

- الدقة تعد من أهم الجوانب التي يجب أن تتميز بها تقارير الأداء فينبغي أن تكون بياناتها واضحة دقيقة وسهلة الفهم وهنا يأتي دور الرقابة الداخلية في التحقق من دقة البيانات المحاسبية.

المطلب الثالث : نظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي

إن من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية الأموال والأصول المادية للمؤسسة، والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملئم لمستخدمي الإدارة والتي تستغلها في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة.

فأي خلل يطفوا على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببا في اقتضاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في نظام عدم التوازن في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة وبالتالي إلى وجود مشاكل تشغيلية¹.

لذا يمكن إعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل الموارد الأولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد معلومات صالحة للاستعمال.

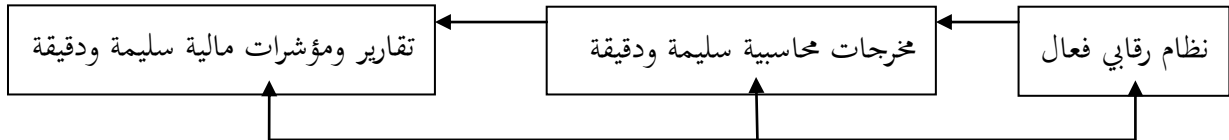
فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية إتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من المحددات القرار السليم ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن الوضع المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف المدقق الحسابات والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبية والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية².

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

² مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي، مذكرات ليل شهادة الماجستير، جامعة محمد الخيضر، بسكرة، 2006، ص 83.

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

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



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

وكل ما تطرقنا إليه من إجراءات وكيفية تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحقيق فعالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة، و بقياس الأداء المالي من خلال نظام لرقابة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف يضمن تحقيق الفعالية ووجود مؤشرات مالية صحيحة ومنه ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق الربح ومواجهة المنافسين.

لقد لاحظنا من خلال ما قمنا بعرضه في هذا الفصل أن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة، وهذا الأداء المالي يتم تقييمه من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات والمقاييس والتي يتم اختبارها من طرف المقيم والتي يراها مناسبة مع نوع وحجم المؤسسة محل التقييم، وتقييم الأداء المالي يعتبر كعملية مساعدة وجزء من عملية الرقابة التي يسعى المقيم من خلالها للكشف عن النقائص ومحاولة تحليلها والبحث عن أسبابها حتى يتم تفاديها ومعالجتها ومنع تكرارها حيث أن نظام الرقابة الداخلية له دور كبير في تحسين الأداء المالي من خلال الرقابة على المعلومات المالية والمحاسبية واستخدام وسائل وأدوات للحفاظ على أصول المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية بأقل التكاليف وضمان مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة.

تمهيد

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لكن قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير متوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها اتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك من خلال الاعتماد على تقييم نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي المتبع في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم U.A.B. فبعد الدراسة النظرية لهذا البحث قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وتطبيقه في وحدة أغذية الأنعام U.A.B كميدان لإجراء الدراسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني : دراسة نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة؛

المبحث الثالث : نتائج الدراسة في المؤسسة؛

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نبذة تاريخية لوحدة أغذية الأنعام بمستغانم UAB

¹ تعتبر وحدة أغذية الأنعام من بين الوحدات الاثنتين وثلاثون 32 الموزعة عبر الوطن، والتي ورثت من العهد الاستعماري.

تم تأسيس الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الاسبانية MALKA وأممت من رف الديوان القومي لأغذية الأنعام بتاريخ 4 أفريل 1969، وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية نشاطها إنتاج أغذية الأنعام، مركزها الرئيسي بالجزائر العاصمة كان عدد عمالها 65 عامل بينما قدر متوسط إنتاجها بحوالي 3 طن/سا وذلك عن طريق فوجين متناوبين، وفي الفترة ما بين 1976 و 1977 أعيدت هيكلة الوحدة بغية رفع قدرتها الإنتاجية والتي وصلت إلى 10 طن/سا، وكانت عملية مراجعة التجهيزات المتكفل بأعبائها وتحقيقها الاسباني " مارينو قوني" وهذا لأجل توسيعها وإقامة نظام إنتاجي للشحن VRAC إلى جانب عدد مطامر "SILOS" المواد الغذائية التي شرع تشييدها يوم 15/04/1984.

ولقد شهدت سنة 1986 عملية إعادة هيكلة الوحدة، والتي سمحت برفع مستواها، حيث ارتفع عدد المطامر إلى 21 مطمورة، ووصلت القدرة الإنتاجية إلى 15 طن/سا.

كما تم إنشاء مخازن للاستقبال وحفظ المواد الأولية مع تزويد الوحدة بميزان آلات ومعدات أخرى وضعت من أجل تدعيم ورفع مستوى الإنتاج.

وإلى غاية 01/01/1998 كانت الوحدة تابعة للشركة الأم ONAB المتواجدة بالعاصمة ولكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية وبقيت تتكفل بوحدة التمويل فقط الموجودة في وهران، الجزائر، سكيكدة، عنابة، حيث تم اتفاق بين الديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن ORAVIO² ، وتشكيل ما يسمى مجموعة تربية الدواجن الغرب GAO³، والتي مقرها في مستغانم حيث أصبحت هذه الوحدة تحت سلطة هذه المجموعة، ونفس الشيء مع الوحدات الإنتاجية الموجودة في وسط وشرق البلاد.

المطلب الثاني: نظام وحدة أغذية الأنعام مستغانم

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة مستغانم يتضح أن الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف، كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام.

¹ معلومات متحصل عليها من طرف وحدة أغذية الأنعام مستغانم.

UAB وحدة أغذية الأنعام

ONAB الديوان القومي لأغذية الأنعام

ORAVIO² الديوان الجهوي لتربية الدواجن

GAO³ مجموعة تربية الدواجن الغرب

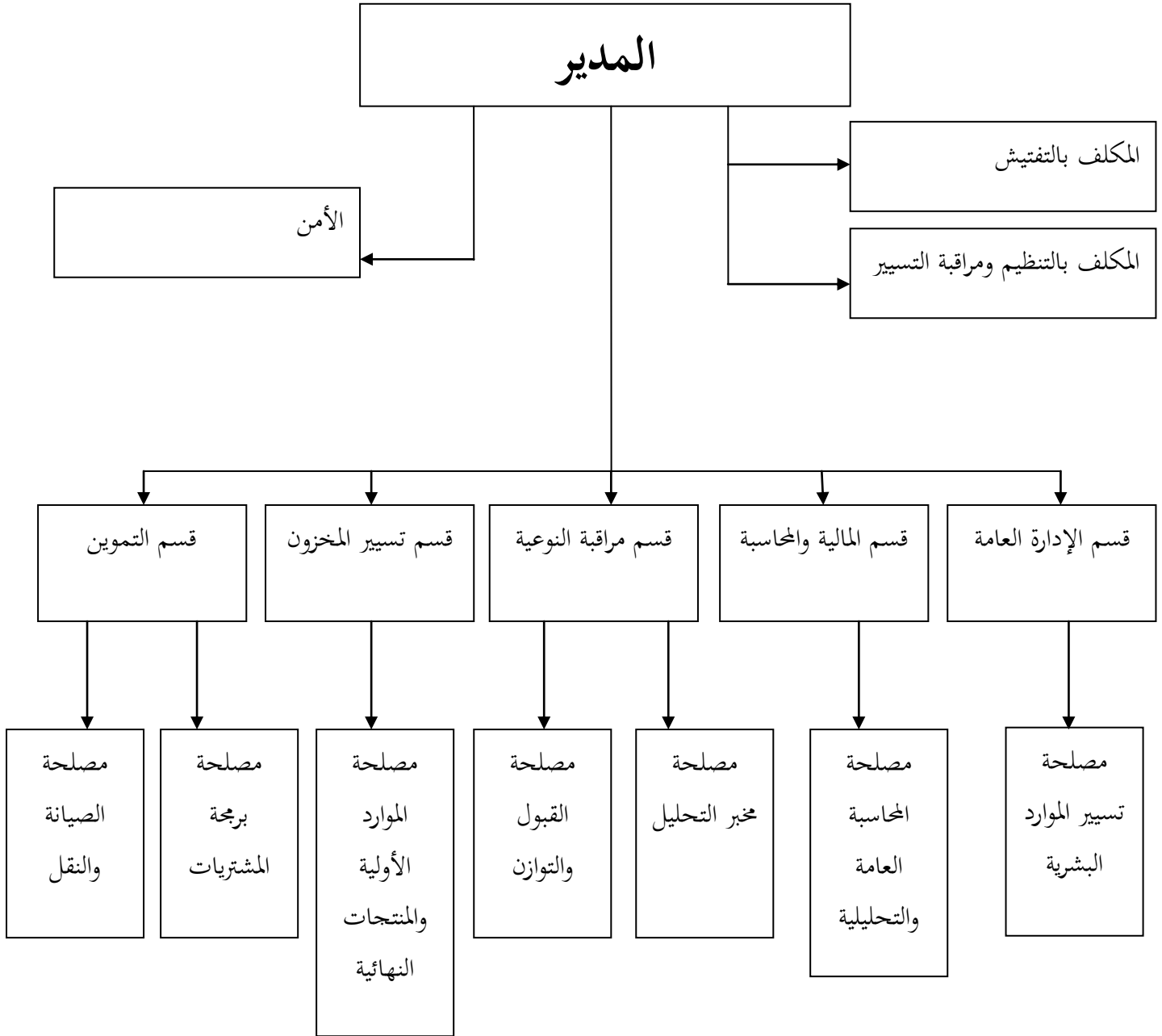
إن حجم هذه الوحدة من النوع المتوسط حيث يبلغ عدد عمالها 154 عامل موزعين حسب أعمالهم وذلك ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 03-01: توزيع عدد العمال في المؤسسة

البيان	عدد العمال	%
الإدارة	88	57
الأمن	25	16
عمال الإنتاج	41	27
المجموع	154	100

المصدر: من إعداد الطالبة من قسم المالية والمحاسبة
 يظهر أن الأغلبية المقدرة بـ 57 من عمال هذه الوحدة يمثلون الإدارة، كما أن 16 يمثلون الأمن، في حين أن عمال الإنتاج نسيم بـ 27 فقط وما يمكن ملاحظته هو أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة ما دامت هذه الوحدة هي إنتاجية.

ومنه فإن التنظيم في هذه الوحدة ينحصر في الهيكل التنظيمي التالي :
الشكل رقم 01-03: الهيكل التنظيمي للوحدة أغذية الأنعام مستغانم



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة التربص مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم

المطلب الثالث : الأعمال التسييرية لوحدة أغذية الأنعام

يتمثل الجانب التسييري لوحدة أغذية الأنعام في مستغانم كما يلي¹ :

1- عدد المنتوجات

هذه الوحدة تنتج ثلاث أنواع من الأغذية الموجهة للأنعام :

- النوع الأول موجه للدجاج المنتج للبيض ponte؛

¹ معلومات متحصل عليها من طرف وحدة أغذية الأنعام مستغانم

- النوع الثاني موجه للدجاج الذي يستهلك chaire؛

- النوع الثالث موجه إلى المواشي Bovin؛

2- نوعية المنتج

إستثناء إلى التصريحات مسؤولي الوحدة فإن منتوجهم يتميز بجودة عالية مقارنة بمنتوج القطاع الخاص، وهذا نتيجة للنوعية الجيدة للمواد الأولية المستوردة من الخارج وكذا احترام المقاييس العلمية في تركيبة المنتج.

3- طبيعة الزبائن وأبعاد السوق

الزبائن متعددون وهم التعاونيات والمربيين الخواص وكذا المؤسسات العمومية مثل ORAVIO ، كما تنشط الوحدة في سوق جوهري وحصتها تتزايد نسبيا.

4- طبيعة الموردين

هم مؤسسات عمومية وطنية أهمها :

- وحدة الميناء والتي خصصها ال ONAB لشراء السلع والموارد الأولية الذرى والصوجا من الخارج واستقبالها وتوزيعها على الوحدات، وتتمركز هذه الوحدة في منطقة وهران؛

- مركب الأدوية CMV بتليلات مهمتها صنع الفيتامينات التي تدخل في تركيب الأغذية؛

- المؤسسة الوطنية للحبوب ومشتقاتها النخالة؛

- المؤسسة الوطنية للرخام ENOF الكلس؛

- المؤسسة الوطنية للورق المقوى ENAPAL الأكياس؛

- المطبعة البطاقات ETIQUETTE؛

5- نوعية طرق البيع

البيع بطريقة مباشرة حسب الطلبية.

6- نوعية التصنيع

هي تدخل الصناعات الغذائية الصناعات الخفيفة وعملية الإنتاج تقوم على عملية التمويل والإنتاج يعتمد على الطلبيات.

7- حجم الإنتاج

هي الوحدة تدخل ضمن السلسلة المتوسطة من حيث حجم الإنتاج.

8- مدة دورة الإنتاج ودرجة تقنياته

تقدر دوران الإنتاج بساعة واحدة حيث العمل هنا هو آلي أكثر من يدوي.

9- حجم المؤسسة

الوحدة متوسطة الحجم.

10- المنافسة

يوجد منافسين المتمثلين في المربيين الخواص الذين ينتجون أغذية أنعامهم بأنفسهم ويجدون فائض.

المبحث الثاني : دراسة نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في الوحدة UAB

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى طريقة وأدوات الدراسة ووصف واقع نظام الرقابة الداخلية، وعرض وتحليل الميزانيات والنسب المالية للمؤسسة والوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

1- منهج الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي، من أجل تحقيق هدف الدراسة قيامنا باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة النظرية لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث.

2- مصادر جمع المعلومات

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فلقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها والحصول على نتائج، وقد شمل على عدد من العبارات التي تعكس هدف الدراسة، وتحليل الميزانيات باستخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي للوصول إلى نتائج.

3- أداة الدراسة

تم الإعتماد أساسا على الإستبيان بأسلوب المقابلة الموجهة في جمع المعطيات المتعلقة بالمؤسسة حيث قسم الإستبيان إلى محورين هما :

المحور الأول : إستبيان الرقابة الداخلية على أوجه النشاط في المؤسسة ويتكون من 50 سؤال.

المحور الثاني : إستبيان الرقابة الداخلية على الأصول المتداولة ويتكون من 45 سؤال.

بالإضافة إلى أساليب أخرى تمثلت في :

- وصف النظام والإجراءات؛

- الملاحظة المباشرة؛

- الزيارة الميدانية لمديريات ومصالح الشركة؛

- تحليل المحتوى بالاعتماد على وثائق المؤسسة؛

4- مجتمع الدراسة

عينة الدراسة هي الأطراف المعنيين بالمقابلة ويتكون من العاملين في الإدارة العليا في المؤسسة وتم

تصنيفهم وفق الجدول التالي :

جدول رقم 03 – 02 : الأطراف المعنيون بالاستبيان

الأطراف المعنيين	المديريات والمصالح
المدير العام	قسم المدير العام
المدقق الداخلي	مصلحة المكلف بالتفتيش
المراقب	مصلحة المكلف بالتنظيم ومراقبة التسيير
المحاسب	قسم المالية والمحاسبية

مصحة الأمن	عمال الأمن
------------	------------

المصدر: من إعداد الطالبة

5- سير المقابلات

يوضح الجدول التالي كيفية سير المقابلات من حيث عددها والمدة المستغرقة

الجدول رقم 03 - 03 : سير المقابلات

عدد المقابلات	مستويات إجراء المقابلات
1	المدير العام
5	المدقق الداخلي
3	المراقب
4	المحاسب
1	عمال الأمن

المصدر: من إعداد الطالبة

6- محاور المقابلات

كانت محاور المقابلات موجهة نحو معرفة مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي داخل

المؤسسة محل الدراسة.

7- صدق وثبات الإستبيان

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحتها وثباتها مستخدما في ذلك

تحكيم الاستبيان من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحصه في الوحدة UAB

أولا : تقييم نظام الرقابة الداخلية في الوحدة

لتقييم نظام الرقابة الداخلية في وحدة أغذية الأنعام تم إختيار أحد أساليب التقييم والمتمثلة في

أسلوب عرض الإستبيان.

المحور الأول : إستبيان الرقابة الداخلية على أوجه النشاط

1- إستبيان الرقابة الداخلية على المشتريات

جدول رقم 03 – 04 : أسئلة الرقابة على المشتريات في وحدة UAB

الرقم	موضوع الإستمارة : المشتريات	نعم	لا
01	هل هناك مصلحة مشتريات مستقلة ؟	*	
02	هل هذا القسم مستقلا تماما عن قسم الحسابات وقسم الاستلام والشحن ؟	*	
03	هل جميع الطلبات مرقمة ترقيما مسبقا ويراقب استعمالها ماديا ورقميا ؟	*	

04	*	هل كل المشتريات موارد أولية عن طريق قسم المشتريات؟
05	*	هل هناك مصلحة للاستلام والشحن؟
06	*	هل عمال مصلحة الاستلام والشحن مستقلون عن عمال مصلحة الشراء؟
07	*	هل تحتفظ مصلحة الاستلام بنسخة من مذكرة الاستلام؟
08	*	هل يتم التحقق من صحة الفاتورة من الناحية المحاسبية والشكلية قبل الصرف؟
09	*	هل يتم مقارنة محتوى الفواتير بمحتوى مذكرات الاستلام وطلب الشراء؟
10	*	هل يعتمد صرف الفواتير من قبل موظف مسؤول؟
11	*	هل يتم فحص الشيكات المدفوعة للتأكد من أن الإمضاءات موافق عليها؟
12	*	هل يكفل نظام المستندي المتبع وجود طلبات شراء وأوامر توريد سلسلة عن كل عملية شراء؟
13	*	هل تعتمد هذه المستندات من رئيس قسم المشتريات؟
14	*	هل تستعمل مصلحة الشراء طلبات مرقمة مسبقا ومتسلسلة عن كل عملية شراء؟
15	*	هل يتم إرجاع جميع المردودات وهل متابعة استبدالها والتعويض عنها نقدا؟
16	*	هل تتخذ الإجراءات القانونية في الوقت المناسب عن الأضرار التي تنشأ عن التوريد غير السليم والمرفوض أو التالف؟

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

2- إستبيان الرقابة الداخلية على المبيعات :

جدول رقم 03 - 05 : أسئلة الرقابة الداخلية على المبيعات في وحدة UAB

الرقم	موضوع الإستمارة : المبيعات	نعم	لا
01	هل هناك إدارة أو قسم مستقل خاص بالمبيعات؟	*	
02	هل تركز عمليات البيع في إدارة متخصصة في إدارة المبيعات؟	*	
03	هل يقوم مجلس إدارة المبيعات بسياسة معتمدة بما يتعلق باقتراح سياسة البيع ودراسة السوق؟	*	
04	هل هناك سياسة معتمدة من مجلس إدارة تتعلق بتحديد الأسعار وشروط البيع الآجل؟	*	
05	إن كانت هناك سياسة فهل تعتمد على وضع القواعد والإجراءات التي تنظم النشاط الطبيعي؟	*	
06	إن لم تكن هناك سياسة معتمدة لشروط البيع وأسعاره فهل تعتمد هذه الشروط والأسعار قبل تنفيذ الطلب من قسم المبيعات؟	*	
07	هل مردودات المبيعات تمر بالقسم الخاص بالاستلام أولا؟	*	
08	هل تعد الفاتورة من واقع إذن صرف البضاعة من ناحية الكميات وتحديد الأسعار من واقع قائمة الأسعار التي تحددها إدارة المبيعات المعتمدة من طرف الإدارة العليا؟	*	
09	هل تمسك المصلحة يومية خاصة بالمبيعات؟	*	

10	*	هل تلك اليومية تطابق الحساب الإجمالي للمبيعات ؟
11	*	هل تحتفظ إدارة المبيعات بصورة من الفاتورة تودع في ملف الزبون ؟
12	*	هل تراقب الكميات الخارجة من طرف شخص ثاني من عمال المخازن أو من طرف شخص آخر من عمال مصلحة الإرسال ؟
13	*	هل مصلحة الفواتير مستقلة عن كل من مصلحة الزبائن ومصلحة إرسال المبيعات ؟
14	*	هل كل فواتير البيع التي تستخدمها المؤسسة مرقمة ترقيما مسبقا ومسجلة ؟
15	*	هل تستخدم إخطارات الشحن للعملاء من دفاتر مسلسلة الأرقام ؟
16	*	هل يتم التأكد من تسلسل أرقام الفواتير وهل يجب الاحتفاظ بالفواتير الملغاة في ملف المبيعات؟
17	*	هل الفواتير تتم مراجعتها بدقة قبل إرسالها إلى الزبائن من حيث الشروط والأسعار وكذلك من ناحية الكمية ؟
18	*	هل الفواتير ترتبط باستمرار مع إشعارات الشحن ؟

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

3- إستبيان الرقابة الداخلية على الرواتب والأجور

جدول رقم 06-03 : أسئلة الرقابة الداخلية على الرواتب والأجور في وحدة UAB

الرقم	موضوع الإستمارة : الرواتب والأجور	نعم	لا
01	هل يتم تسجيل وقت حضور العاملين وإنصرافهم ؟	*	
02	هل هناك فصل بين العمال الموكله لهم إنشاء الرواتب والأعمال الموكله إلى مصلحة المحاسبة؟		*
03	هل تطابق البيانات المسجلة ببطاقات الحضور مع كشوف الغيابات والحضور التي تعد بواسطة رؤساء الأقسام أو عنابر الإنتاج ؟	*	
04	هل إعداد الكشوف موزع على أكثر من موظف ؟	*	
05	هل يقوم موظف آخر بمراجعة الكشوف وقوائم الأجور للتأكد من سلامتها خلاف الذين قاموا بإعدادها ؟	*	
06	هل تراجع تلك العمليات مع أوامر التشغيل المعتمدة ؟	*	
07	هل يخصص حساب بالبنك لدفع الأجور والرواتب بالذات ؟	*	
08	هل يتم تغيير مهام الموظفين بصفة دورية ؟	*	
09	هل يقوم بسحب الشيكات شخص له علاقة بقسم الحسابات أو عهدة الخزينة أو تجهيز كشوف الأجور ؟	*	
10	هل تسلك المؤسسة بطاقة حالة مالية لكل موظف يدون فيه جميع البيانات الضرورية لإعداد كشوف الأجور ؟	*	
11	هل تنقل الكشوف إلى موظف ثالث لمراجعة فئات الأجور ثم يحدد الاقتطاعات التي يجب	*	

		خصصها من إجمالي الأجور بالنسبة لكل عامل وذلك لتحديد الأجر المستحق ؟
12	*	هل يقوم بصرف الأجور شخص آخر خلاف الذين شاركوا في إعداد كشوفها ؟
13	*	هل هناك رقابة على الأجور والرواتب التي يستلمها أصحابها في وقتها؟
14	*	هل يتم التحقق من قوائم الأجور المعدة لسداد المستحقات مع قائمة العمال في إدارة الأفراد ؟
15	*	هل هناك زيارات غير مرتقبة للمدقق الداخلي أثناء صرف الأجور ؟
16	*	هل تنقل الكشوف للمراجعة النهائية بحيث تعتمد من رف مدير المستخدمين ورئيس مصلحة الحسابات ؟

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

المحور الثاني : إستبيان الرقابة الداخلية على الأصول المتداولة

1- إستبيان الرقابة الداخلية على المقبوضات النقدية

جدول رقم 03 – 07 : أسئلة الرقابة الداخلية على المقبوضات النقدية في وحدة UAB

الرقم	موضوع الاستمارة : المقبوضات النقدية	نعم	لا
01	هل يقوم أمين الصندوق بالتسجيل في دفتر المقبوضات ؟	*	
02	هل توجد إجراءات رقابية على الشيكات الواردة ؟	*	
03	هل يتم إيداع المقبوضات النقدية والشيكات الواردة بالبنك يوميا أو عندما تصل الحد ؟	*	
04	هل هناك إستغلال بين واجبات أمين الصندوق وبين القائمين بالوظائف التالية :	*	
	إعداد الإشعارات الدائنة وإرسال مراسلات المدينين	*	
	إعتماد الخصومات والمسموحات والديون المعدومة ومذكرات التسوية	*	
	تجهيز مستندات الصرف واعتمادها	*	
	إمسك عهدة الأوراق المالية وأوراق القبض	*	
	الأجور المدفوعة	*	
05	هل يتم تسجيل جميع المقبوضات النقدية باستخدام آلة التسجيل النقدية ؟	*	
06	هل تقارن المجاميع وتفصيل المبالغ المقبوضة عن طريق البنك في فترات منتظمة بالمقبوضات المسجلة بالدفاتر من طرف شخص مستقل عن الوظائف التي لها علاقة بخزينة المؤسسة ؟	*	
07	هل هناك رقابة داخلية فعالة على المقبوضات المتنوعة ؟	*	
08	هل يجري جرد دوري ومفاجئ للنقدية بالخزينة ؟	*	
09	هل يتولى شخص آخر غير أمين الصندوق إيداع النقدية في البنك ؟	*	
10	هل يتم تظهير جميع الشيكات باسم المؤسسة وتختتم بخاتمها ؟	*	

11	*	هل يتحقق شخص آخر من غير الذي قام بالإيداع من استلام قيمة الإيداع من البنك ؟
12	*	هل يقوم شخص آخر بإجراء المقارنات بين المبالغ المودعة وما تم تسجيله بالسجلات ؟
13	*	هل هناك تأمين ضد خيانة الأمانة أو ضمانا آخر على الموظفين المختصين بالمقبوضات ؟
14	*	هل يوجد تأمين للموظفين المختصين ضد خيانة الأمانة ؟
15	*	هل جميع المقبوضات مؤيدة بمسندات صحيحة وجدية ؟
16	*	هل يتم إثبات جميع المقبوضات بالسجلات وذلك بتخصيص سجل لإثبات حركة النقدية ؟
17	*	هل تتم مراعاة تاريخ العمليات المثبتة بدفتر المقبوضات مع كشف البنك ؟

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

2- إستبيان الرقابة الداخلية على المدفوعات النقدية

جدول رقم 03 - 08 : أسئلة الرقابة الداخلية على المدفوعات النقدية في وحدة UAB

الرقم	موضوع الإستمارة : المدفوعات النقدية	نعم	لا
01	هل تحتفظ دفاتر الشيكات الغير المستعملة (الشيكات البيضاء) في أماكن آمنة وتحت مسؤولية شخص ليس له حق الإمضاء ؟	*	
02	هل يحظر توقيع الشيكات على البياض ؟	*	
03	هل تكون جميع المدفوعات مؤيدة بمسندات صحيحة وجدية ؟	*	
04	هل يتم التوقيع على الشيك من أكثر من موظف ؟ وهل تم تحديد من لهم سلطة التوقيع ؟	*	
05	هل حق التوقيع موكل لموظفين لا صلة لهم بالسجلات الحسابية ؟	*	
06	هل كل الشيكات مرقمة ترقيما مسبقا ومسجلة ؟	*	
07	هل الشيكات المتعلقة (لم تقدم للدفع) لمدة طويلة تخضع للفحوص والتسوية والمتابعة ؟	*	
08	هل تحرير الشيكات لحاملها (أي دون ذكر اسم المستفيد) ممنوع ؟	*	
09	يحتفظ بالشيكات الملغاة في ملف خاص قصد المراقبة المستقبلية ؟	*	
10	هل تقدم المستندات المؤيدة للدفع إلى المسؤولين بالمؤسسة عند توقيع الشيكات ؟	*	
11	هل يقوم قسم الحسابات باستلام كشوف حسابات البنك شهريا ومطابقتها ؟	*	
12	هل الأشخاص الذين لهم حق الإمضاء معينون من رف الوصاية أو من رف مجلس الإدارة ؟	*	
13	هل يقوم الموظف الذي يعد مذكرة تسوية البنك بمراعاة أن الشيكات المنصرفة حسب كشف البنك تتطابق مع البيانات المدونة بكشوف الشيكات التي أصدرت ؟	*	
14	هل تحضر الشيكات بالاعتماد على مستندات مبررة وهل الأشخاص المحضرين لها مستقلين عن الذين يوافقون على المستندات ؟	*	

15	هل تتم مراجعة المستندات المؤيدة للصرف ؟	*
----	---	---

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

3- إستبيان الرقابة الداخلية على المخزونات

جدول رقم 03 - 09 : أسئلة الرقابة الداخلية على المخزونات في وحدة UAB

الرقم	موضوع الإستمارة : المخزونات	نعم	لا
01	هل جميع المستودعات في المخازن في عهدة أمين خاص ؟	*	
02	هل سجلات المستودعات ممسوكة من طرف موظفين مستقلين عن أمناء المستودعات؟	*	
03	هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالإدخالات والإخراجات عن طريق تقارير استلام وتقارير صرف ؟	*	
04	هل أمناء المستودعات مستقلون تماما عن قسم المشتريات وقسم المبيعات ؟	*	
05	هل يتم إستعمال مستندات متسلسلة الأرقام الخاصة بالمخزون وهل يستعمل في ذلك الإعلام الآلي لتسهيل عملية المراجعة والتعرف على مستوى المخزون بسرعة ؟	*	
06	هل يجرى جرد فعلي دوريا لمطابقة الموجود الفعلي بالمخازن مع الأرصدة الدفترية بحيث يشمل جميع أنواع البضائع مرة على الأقل في السنة ؟	*	
07	هل يقوم بهذه المهنة لجنة جرد رئيسية تشرف على عملية الجرد وهل تشكل هذه اللجنة بقرار من رئيس مجلس الإدارة ؟	*	
08	هل التنظيم الداخلي للمؤسسة يبين صلاحيات ومسؤوليات أمين المخزن بشكل محدد؟	*	
09	هل توجد تقارير للمفردات التي تجاوزت الحد اللازم للكمية ؟	*	
10	هل هناك رقابة على البضائع المرسلة إلى جهات أخرى ؟	*	
11	هل يتم تقسيم وتسعير البضاعة بالمخازن من قبل لجنة مستقلة ؟	*	
12	هل يسمح لغير العاملين بإدارة المخازن بالدخول إليها لتحديد المسؤوليات داخل المخازن؟	*	
13	هل يتم تحرير وحضر الفحص والاستلام من أصل أو عدة صور وإذا كان كذلك هل يتم توزيعها على الوجه التالي :	*	
	إرسال الأصل إلى الإدارة المالية لمراجعة على فاتورة أو مطابقة المورد بباقي مستندات التوريد الأخرى.	*	
	إرسال صورة إلى إدارة المشتريات.	*	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معلومات إجراء المقابلات

ثانيا : فحص نظام الرقابة الداخلية

إن من أهم وسائل الرقابة الداخلية في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم المستندات والتي تعتبر المنطلق الأساسي لوضع نظام رقابي داخلي فعال يسمح للمؤسسة بمباشرة عملها على أحسن وجه، والتي تمثل البنية الأساسية لإرساء نظام مالي متناسق يضمن السير الحسن للمؤسسة وكذلك يضمن لها الحفاظ على موجوداتها وأصولها، وتتم عملية الرقابة على تدفق المعلومات على مستوى قسم المالية والمحاسبة والمصلحة المكلفة بالتفتيش والمصلحة المكلفة بالتنظيم ومراقبة التسيير على عدة مراحل تبدأ من الطلبية إلى غاية الدفع أو التحصيل على مستوى الخزينة.

ومن أهم المستندات التي تستعملها المؤسسة في عملية الرقابة نذكر:

1- طلب الشراء demande d'achat

تقوم المؤسسة بتحديد المشتريات بإعداد الطلب وإرسالها إلى قسم المشتريات والتي بدورها ترسل إلى المورد المالي وترسل إلى قسم تسيير المخزون، وعند إستلام السلعة والفاتورة بعد وضع ختم وإمضاء رئيس مصلحة المشتريات وتحرير وصل الاستلام وإجراء المراقبة عليها من طرف مصلحة المورد من توافق الطلب مع السلعة والفاتورة، ويتكون هذا الطلب من البيانات التالية :

- رقم وإسم وعنوان الطلب وتاريخ الإعداد :

-السعر الوحدوي أو الكلي؛

-طريقة الدفع؛

-إمضاء وختم مدير والمصلحة؛

2- وصل الطلب Bon de commande

ويرسل إلى قسم التمويل والنقل لشحن المواد الأولية والمشتريات لنقلها.

3- وصل التسليم Bon de livraison

ويحرر من طرف المؤسسة عندما تقوم بعملية إرسال البضاعة كدليل إثبات أن السلعة خرجت من ذمتها وعند استلامها من طرف أمين المخازن يقوم بمطابقتها مع هذا الوصل.

4- وصل الإستقبال Bon de réception

الخاص بعمال الأمن للموافقة على الدخول وإثبات أن البضاعة وصلت ويحتوي على تذكرة الدخول، الفاتورة.....

5- بطاقة جرد المخزونات

عبارة عن وثيقة تستعمل لتسجيل دخول المشتريات البضائع أو المواد أو خروجها من المخازن، ونجد فيها المعلومات الخاصة بكل صنف من الكميات عند دخوله وخروجها من المخازن.

6- فاتورة الشراء Facture d'achat

يقوم بإعدادها المورد وتصل إلى الزبون وترسل إلى المحاسب الذي يقوم بعملية المطابقة بين أمر الشراء بما يحتويه من مواصفات عامة للبضاعة من كميتها وسعرها مع ما يوجد بالفاتورة مضاف إليه التقرير الذي أعده أمين المخزن بعد معاينة البضاعة القيام بعملية المطابقة والتأكد من صحة وسلامة المعلومات التي تحتويها الفاتورة.

7- سند تسليم الفاتورة

عند عملية البيع والتي تدعى التحصيل وتحرر الفواتير على مستوى المؤسسة إذا كانت العمليات داخلية وترسل الفواتير إلى مصلحة التحصيل ليقوم الموظف بتسجيل البيانات الموجودة فيها، وتعتبر كدليل قانوني يساعد المؤسسة في تحصيل مواردها في أقصر أجل وتستطيع تتبع زبائنها في تسديد قيمة الفاتورة. من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المستند نلاحظ أنه يوجد إجراءات رقابية فعالة تسمح بمراقبة جميع الخطوات العملية جيد حيث نلاحظ توفر مقوم من مقومات الرقابة الداخلية وهو الفصل بين المسؤوليات.

وكل العمليات المحاسبية التي تتم في المؤسسة تكون في المحاسبة العامة.

المطلب الثالث : تحليل المعطيات وتقييم الأداء المالي في الوحدة UAB

أولا : تحليل المعطيات

1- تحليل رقم أعمال الوحدة

رقم الأعمال هو مجموعة المبيعات السلع والمواد أو مجموع الخدمات المقدمة والمحقة من طرف المؤسسة للغير خلال دورة الاستغلال، ويمكن إيضاحه من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 10-03: تطور رقم الأعمال في وحدة UAB مستغانم خلال السنتين 2014 - 2015

البيان	السنوات	2014	2015	التغير
رقم الأعمال		543969987.5	551241949.80	7272262.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا تطور رقم الأعمال خلال السنتين المدروسة، نلاحظ تزايد مستمر في رقم الأعمال وهذا الارتفاع هو ناتج عن توسع التي تغطيها منتوجات الوحدة زيادة الحصة السوقية وكذا الارتفاع في أسعار البيع.

2- تحليل مكونات جدول حسابات النتائج

جدول رقم 11-03 : مكونات جدول حسابات النتائج لوحدة UAB مستغانم لسنتي 2014 - 2015

البيانات	2014	2015
إنتاج السنة المالية	544326651.50	551241949.80
إستهلاك السنة المالية	-430643296.88	445747039.97
القيمة المضافة للاستغلال	113683354.62	105494909.83
إجمالي فائض الاستغلال	38563329.26	33966265.14
النتيجة التشغيلية	154184305.74	27031926.55
النتيجة العادية قبل الضرائب	154184305.75	27031926.55
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	153486054.67	26397345.79
صافي نتيجة السنة المالية	153486054.67	26397345.79

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات التقارير المالية للوحدة جدول حسابات النتائج

- إنتاج السنة المالية: إن إنتاج الدورة في الوحدة تعتبر مؤشرا هاما في تحليل نشاطها فمن خلال القيم المتحصل عليها في السنوات المدروسة يتضح أن نشاط الوحدة يتركز على الجانب الإنتاجي باعتبارها وحدة تنتج أغذية الأنعام، وهذا الإنتاج تزايد ما بين السنتين؛
- استهلاك السنة المالية: يتمثل في كل ما تستعمله الوحدة للقيام بنشاطها الإنتاجي، وهي متزايدة وهذا راجع لارتفاع الإنتاج؛
- القيمة المضافة للاستغلال: تشهد انخفاض ما بين السنة الأولى والسنة الثانية ؛
- إجمالي فائض الاستغلال: نلاحظ انخفاض ما بين السنتين وذلك حسب انخفاض القيمة المضافة للاستغلال؛
- النتيجة التشغيلية: نجد ارتفاع ما بين السنتين للنتيجة التشغيلية مما تكون قادرة على تغطية تكاليفها؛
- النتيجة العادية قبل الضرائب: النتيجة العادية قبل الضرائب هي نفسها النتيجة التشغيلية لأن النتيجة المالية معدومة؛
- النتيجة الصافية للأنشطة العادية: يوجد ارتفاع ما بين السنتين للنتيجة الصافية للأنشطة العادية؛
- صافي نتيجة السنة المالية: وهي نفسها النتيجة الصافية للأنشطة العادية؛

3- تلخيص الميزانية المالية لجانب الأصول

جدول رقم 03- 12 : الميزانية المختصرة لجانب الأصول لوحدة UAB خلال السنتين 2014 – 2015

البيان	2014	2015	التغير
الأصول الثابتة	185776634.27	217856863.93	32080229.66
الأصول المتداولة قيم جاهزة	6811537.57	1541028.07	
مجموع الأصول المتداولة	925502630.84	1080592267.38	155089636.54
مجموع الأصول	1111279265.11	1298449131.31	187169866.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة الميزانية المالية جانب الأصول.

4- تلخيص الميزانية المالية لجانب الخصوم

جدول رقم 03 – 13 : الميزانية المختصرة لجانب الخصوم لوحدة UAB خلال السنتين 2014-2015

البيان	2014	2015	التغير
الاموال الدائمة			
الأموال الخاصة	753695626.74	845303962.8	91608336.05
مجموع الأموال الدائمة	778597806.6	868261590.15	89663783.55
مجموع الديون	332681458.51	430187541.16	-289493917.35
مجموع الخصوم	1111279265.11	1298449131.31	187169866.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة الميزانية المالية لجانب الخصوم
ثانيا : تقييم الاداء المالي لوحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB

1- التقييم بواسطة النسب المالية

1-1- نسبة السيولة

جدول رقم 03- 14 : تقييم نسبة السيولة للوحدة UAB 2014 - 2015

البيان	العلاقة	2014	2015
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة ÷ القروض قصيرة الأجل	2.78	2.51
نسبة السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة-مخزونات) ÷ قروض قصيرة الأجل	2.58	2.36
نسبة السيولة الفورية	قيم جاهزة ÷ قروض قصيرة الأجل	0.02	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

2-1- نسبة التمويل والإستقلالية المالية

جدول رقم 03- 15 : تقييم نسبة التمويل والإستقلالية المالية للوحدة UAB 2014 – 2015

البيان	العلاقة	2014	2015
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة ÷ الاصول الثابتة	4.19	3.98
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	4.04	3.88
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة ÷ مجموع الدون	2.26	1.96
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم	0.29	0.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية لوحدة UAB

3-1- نسبة المردودية

جدول رقم 03 – 16 : تقييم نسبة المردودية للوحدة UAB 2014 – 2015

البيان	العلاقة	2014	2015
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة	0.2	0.03
نسبة المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول	0.13	0.02
نسبة المردودية التجارية	النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال	0.28	0.047
نسبة مردودية النشاط	الهامش الإجمالي ÷ رقم الأعمال	1.0006	1
نسبة ربحية الاستغلال	نتيجة الاستغلال ÷ رقم الأعمال	0.07	0.06
نسبة القيمة المضافة	قيمة المضافة ÷ رقم الأعمال	0.2	0.19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

4-1- نسبة قدرة التمويل الذاتي

جدول رقم 03 – 17: تقييم نسبة قدرة التمويل الذاتي للوحدة UAB 2015

البيان	العلاقة	2015
نسبة قدرة التمويل الذاتي	نتيجة صافية ÷ مخصصات الاهتلاك	0.09

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

2- التقييم بواسطة مؤشرات التوازن

1-2- رأس المال العامل FRNG

جدول رقم 03- 18 : حساب رأس المال العامل للوحدة UAB 2014 – 2015

البيان	العلاقة	2014	2015
رأس المال العامل الصافي	الأموال الدائمة-الأصول الثابتة	592821172.33	650404726.22
رأس المال العامل الخاص	الأصول المتداولة-مجموع الديون	592821172.33	650404726.22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

2-2- احتياجات رأس المال العامل BFR

جدول رقم 03 – 19 : حساب احتياجات رأس المال العامل لوحدة UAB 2014-2015

البيان	العلاقة	2014	2015
احتياجات رأس المال العامل	احتياجات الدورة- موارد الدورة	586009634.76	648863698.15
احتياجات الدورة	أصول متداولة- قيم جاهزة	918691093.27	1079051239.31
موارد الدورة	ديون قصيرة الأجل – ت بنكية	332681458.51	430187541.61

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

2-3- الخزينة TR

جدول رقم 03- 20 : حساب الخزينة لوحدة UAB 2014 – 2015

البيان	العلاقة	2014	2015
الخزينة العامل	رأس المال العامل الصافي – احتياجات رأس المال	6811537.57	1541028.07

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للوحدة UAB

المبحث الثالث : نتائج الدراسة في الوحدة UAB

من خلال قيامنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية بعرضنا لإستبيان وإجراء مقابلات على أطراف المؤسسة وتقييم وقياس أدائها المالي باستخدام ميزانية ووثائق المؤسسة وهذا للوصول إلى معرفة واقع نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في الوحدة حيث توصلنا إلى النتائج المعروضة في المطلبين.

المطلب الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية في الوحدة UAB

لمعرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة تطرقنا إلى وصف هذا النظام والتأكد من سلامته وذلك من خلال تحليل الاستبيان الذي تم عرضه سابقا.

أولا : وصف نظام الرقابة الداخلية في الوحدة

من خلال دراستنا وفحصنا لنظام الرقابة الداخلية لوحدة أغذية الأنعام يمكن وصف هذا النظام على النحو التالي:

1- إجراءات تخص العمل المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي السليم من أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك أصبح من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات، ومن أهم هذه الإجراءات التي اعتمدها الوحدة هي :

- النظام المحاسبي المستخدم من طرف المؤسسة متلائم مع احتياجاتها؛
- تعتمد جميع المستندات من طرف رؤساء الأقسام؛
- مسك الدفاتر والوثائق المحاسبية من طرف أشخاص معن عنهم؛
- لكل شخص وظيفة محددة مفصلة في مصلحة الحسابات؛
- تفرع قسم المحاسبة إلى مصلحة؛
- مراقبة والتأكد من صحة المستندات والوثائق؛
- إجراء المطابقات الدورية والتسجيل الفوري؛
- جميع التقارير المحاسبية متسلسلة بالأرقام؛

2- إجراءات تنظيمية إدارية

تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات وتقسيم واجبات العمل داخل المؤسسة بما يتضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها وكذا تحديد وتوزيع المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومن أهم هذه الإجراءات التي اعتمدها المؤسسة هي :

- استخدام الرقابة الذاتية؛
- روح العمل الجماعي السائد داخل المؤسسة؛
- توزيع المهام والمسؤوليات؛
- ضمان ترتيب الوثائق الإدارية للعمل؛

- ارتباط المصالح فيما بينها في العمل؛

- إعطاء قواعد العمل؛

3- إجراءات عامة

بالإضافة إلى الإجراءات السابقة التي اعتمدها المؤسسة من إجراءات تخص العمل المحاسبي وإجراءات تنظيمية إدارية هناك إجراءات أخرى تمثلت في :

- تعميم استعمال الإعلام الآلي؛

- جميع الممتلكات من الاستثمارات وبضائع في المؤسسة مؤمنة ضد الاختلاس أو الحرق أو التلف؛

- يوجد حساب خاص بالبنك باسم المؤسسة وذلك للقيام بالعمليات الدفع والتحويل؛

- إعداد تقارير العمل؛

- تأمين العلاقات مع المركز الطبي للعمل؛

- تأمين العلاقات مع مختلف التنظيمات الخارجية؛

ثانيا : التأكد من سلامة تقييم نظام الرقابة الداخلية

يهدف معرفة مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي سندرس العلاقة التي تطرقنا إلي نظريا فإذا كان نظام الرقابة الداخلية سليم وفعال وكنتيجة لذلك سيكون الأداء المالي المقيم سليم والمدخلات والمعلومات المالية المدخلة سليمة.

1- التأكد من سلامة المعالجة الخاصة بأوجه النشاط

1-1- التأكد من سير عملية الرقابة الداخلية على مستوى مصلحة المشتريات

بناء على تقييمنا لنظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات استخلصنا النتائج التالية :

- نلاحظ أن هناك تقييم في العمل فعمال مصلحة الاستلام والشحن مستقلون عن عمال مصلحة

الشراء وعن الأشخاص الذين يتخذون قرارات الشراء؛

- المؤسسة تقوم بالشراء بأفضل وأقل الأسعار وتتميز بوجود مصلحة مستقلة للشراء تمسك

طلبات مرقمة ترقيما مسبقا ويراقب استعمالها ماديا ورقميا، أما الطلبات في الانتظار يتم تسجيلها ومتابعتها؛

- كل استلام يتم عن طريق مصلحة الاستلام بقسم التمويل والنقل بحيث يتم إعداد سند

استلام لكل عملية إدخال وهذا للتأكد من أن الكميات المدخلة هي نفسها الظاهرة على الفاتورة وهذه

السندات ممضاة ومؤرخة ومرقمة مسبقا ومراقبة بحيث يتم إثبات جميع عمليات الشراء في السجلات فور

حدوثها؛

توافق الطلبات مع الفواتير والسلعة فإذا كان هناك تلف أو أخطاء في السلعة أو وجود عطب ترجع

إلى صاحبها بحيث يتم التحقق من صحة الفواتير من الناحية الحسابية والتشكيلية قبل الصرف.

ومنه يمكن القول بأن كل السلع والخدمات الحاصل عليها كانت موضوع طلب، وكنتيجة لما سبق

فإن البيانات الحالية الخاصة بنظام المشتريات سليمة.

1-2- التأكد من سير عملية الرقابة الداخلية على مستوى المبيعات

- كل البضائع يتم فوترتها وتسجيلها من طرف مصلحة المبيعات بحيث أن الفواتير التي

تستخدمها المصلحة تكون مرقمة ترقيما مسبقا مسجلة ويتم الاحتفاظ بالفواتير الملغاة في ملف المبيعات؛

- تراقب جميع الكميات الخارجة من السلع من طرف شخص آخر من عمال المخازن أو من رف شخص من عمال مصلحة الإرسال؛

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإجراءات الرقابية الخاصة بنظام المبيعات سليمة.

1-3- التأكد من سير عملية الرقابة الداخلية على مستوى الرواتب والأجور

-التأكد من سلامة نظام الرواتب والأجور؛

-يتم تسجيل وقت حضور العاملين وانصرافهم مما يسهل عملية المراقبة؛

-إعداد الكشوف موزع على أكثر من موظف مع قيام موظف آخر بمراجعة تلك الكشوف وقوائم

الأجور للتأكد من صحتها؛

-تراجع جميع التي تشتمل عليها الكشوف بحيث تتم عملية المراجعة من طرف موظفين خلاف

المعدين لها وتراجع تلك العمليات مع أوامر التشغيل المعتمدة من طرف المؤسسة؛

-تراجع جميع كشوف الأجور حسابيا ومستنديا قبل الصرف ويقوم بصرف تلك الأجور شخص آخر

خلاف الذين شاركوا في إعدادها؛

-تنقل جميع الكشوف للمراجعة النهائية بحيث تعتمد من طرف المكلف بالتنظيم ومراقبة التسيير

ورئيس مصلحة الحسابات؛

2- التأكد من سلامة المعالجة الخاصة بالأصول المتداولة

2-1- سلامة المعالجة الخاصة بنظم المقبوضات النقدية

- تخضع جميع المبالغ المقبوضة اليومية إلى إجراءات رقابية هامة للحفاظ عليها وذلك بوجود مقارنة

دورية بين المبالغ المدونة بالبنك وما تم تسجيله في الدفاتر بحيث يذهب رئيس مصلحة الخزينة بالذهاب

للبنك لإحضار كشف المؤسسة لدى البنك لمقارنة ما هو مسجل في محاسبة خزينة المؤسسة وما هو موجود

في البنك؛

- توجد رقابة فعالة على المقبوضات المتنوعة من الفوائد والأرباحإلخ؛

- إثبات جميع المقبوضات بالسجلات وذلك بتخصيص سجل لإثبات حركة النقدية بحيث تكون

جميع المقبوضات مؤيدة بمستندات صحيحة وجدية؛

- جميع مصاريف الصندوق مبررة بمستندات موافق عليها بصفة منتظمة؛

- جميع المبالغ المقبوضة تكون على شكل شيك وتودع في البنك في نهاية الشهر، مع مقارنة تواريخ

ومبالغ الإيداعات الظاهرة على كشوف البنك بتلك الظاهرة على يومية المقبوضات؛

2-2 - سلامة المعالجة الخاصة بنظام المدفوعات النقدية

- التسجيل المحاسبي للمدفوعات من مهام رئيس مصلحة المحاسبة ويتم مراقبته والتحقق منه من

قبل رئيس دائرة المحاسبة والمكلف بالتفتيش والمكلف بالتنظيم ومراقبة التسيير؛

- تحصيل الشيك يتكون من ثلاث نسخ نسخة من للملف ويرسل إلى مكتب المحاسبة ونسخة

للمورد؛

- كل العمليات التي تتم على مستوى الخزينة تسجل في سجل خاص به وبكل البيانات الموجودة فيها

من اسم المستفيد والمبلغ المستحق ورقم النموذج؛

- يتم فحص الشيكات المدفوعة بصفة منتظمة خلال الدورة وذلك من أجل التأكد من أن جميع الإمضاءات موافق عليها ولم يتم تغيير اسم المستفيد والمبلغ وكذلك مقارنة التواريخ والمبالغ الإيداعات الظاهرة على كشوف البنك بتلك الظاهرة على يومية المقبوضات؛

- جميع المبالغ المدفوعة مبررة بمستندات مصادق عليها وتمضى هذه المستندات المبررة للمدفوعات؛

3-2- سلامة المعالجة الخاصة بنظام المخزونات

- جميع المستودعات في عهدة أمين المخازن ولا يسمح لغير العاملين بإدارة المخازن من دخول المخازن

أو القيام بأي أعمال متعلقة بها حتى تحدد المسؤوليات داخل المخازن؛

- جميع سجلات المخازن ممسوكة من طرف موظفين مستقلين عن أمناء المخازن؛

- يجرى تقسيم وتسعير البضاعة بالمخازن من قبل لجنة مستقلة؛

- استعمال الأرقام المسلسلة في المستندات الخاصة بالمخازن واستعمال الإعلام الآلي لتسهيل عملية

المراقبة والتعرف على مستوى المخزون بسرعة؛

- تقوم لجنة جرد رئيسية تشرف على عملية الجرد المفاجئ لما هو مقيد في الدفاتر وما هو موجود فعلا

في المخازن وتشكل هذه اللجنة بقرار من رئيس مجلس الإدارة؛

- النظام الداخلي للمؤسسة بين صلاحيات ومسؤوليات أمين المخزن بشكل محدد كما يقضي

باستقلالية المخازن عن قسبي المشتريات والمبيعات؛

ومنه يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية فعال وسليم في وحدة أغذية الأنعام مستغانم

المطلب الثاني : نتائج تقييم الأداء المالي في الوحدة UAB

من خلال تقييمنا للأداء المالي في وحدة أغذية الأنعام بمستغانم وعرضنا لجميع المؤشرات والنسب

الخاصة بها توصلنا إلى نتائج لكل نسبة ومؤشر مالي ويمكن إيضاحها كالتالي

أولا : نتائج التحليل والتقييم بواسطة النسب المالية

1- نتائج نسبة السيولة

- نسبة السيولة العامة : من خلال دراسة هذه النسبة تم ملاحظتها أنها أكبر من الواحد أي أنها

تحقق رأس مال عامل صافي ايجابي مما يعني وجود ثقة الموردين بالوحدة؛

- نسبة السيولة المختصرة : نجد ان الوحدة تبين لنا مدى كفاءتها في تغطية إلتزاماتها باعتبارها نسب

عالية ولكنها تتناقص بمن سنة لأخرى؛

- نسبة السيولة الفورية : نجد أن هذه النسبة في حالة إنخفاض مستمر مما يدل على أن الوحدة

قادرة على تسديد ديونها؛

2- نتائج نسبة التمويل والاستقلالية المالية

- نسبة التمويل الدائم : ما يمكن ملاحظته عن هذه الوحدة أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد

وهذا يعني أنها تعمل في أمان وارتياح خلال سنتي الدراسة؛

- نسبة التمويل الذاتي : من خلال التقييم لاحظنا أن الأموال الخاصة كافية بدرجة كبيرة لتغطية

الأصول الثابتة ويبقى منها فائض لتغطية الأصول المتداولة، ومنه يتضح لنا مدى إعتتماد الوحدة في تمويل

إستثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وهذا يدل على استقلاليتها المالية؛

- نسبة الاستقلالية المالية: من خلال التقييم نجد أن الوحدة كانت لها القدرة الكافية على الاقتراض؛

- نسبة التمويل الخارجي : نجد أن الوحدة تتمتع بثقة كبيرة من طرف الممولين في قدرتها على الوفاء بديونها؛

3- نتائج نسبة المردودية

من خلال الدراسة نلاحظ أن نسب المردودية كانت موجبة ومتزايدة في السنوات الأولى وهذا راجع لنفس الأسباب التي تم ذكرها سابقا وهي زيادة الحصة السوقية للوحدة وارتفاع قيمة كل من فائض الاستغلال الإجمالي وإجمالي الأصول وانخفاض التكاليف أما في السنة الأخيرة شهدت انخفاضا ملحوظا.

4- نتائج قدرة التمويل الذاتي

يتضح لنا أن الوحدة تعتمد على قدرتها الداخلية في تمويل استثماراتها بنسبة منخفضة.

ثانيا: نتائج تحليل والتقييم بواسطة مؤشرات التوازن المالية

1- نتائج رأس المال العامل

هناك إرتفاع في رأس المال العامل من سنة إلى أخرى وفي كلتا الحالتين بقيمة موجبة ومنه يمكن القول أن الوحدة تستطيع مواجهة التزاماتها لأن لديها فائض في السيولة.

2- نتائج إحتياجات رأس المال العامل

شهد ارتفاع مستمر وهذا نتيجة لارتفاع القيم المتداولة حيث نجد أن الوحدة تعتمد بصورة حسنة على الديون القصيرة الأجل في تمويل الأصول المتداولة.

3- نتائج الخزينة

نجد أن الوحدة حققت فائض في الخزينة في كلتا السنتين وهذا دال على أن رأس المال العامل في الوحدة قادر على تمويل إحتياجات الدورة.

كنتيجة عن تقييم الأداء المالي وفي وحدة أغذية الأنعام بمستغانم يمكن القول أنها تتمتع بوضعية مالية جيدة في كلتا سنتين الدراسة وذلك من خلال النسب والمؤشرات المتحصل عليها في النتائج، وأنها تتمتع بنسبة سيولة جيدة واستقلالية مالية تمكنها من تغطية حاجياتها.

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين وتطبيقهما على أرض الواقع، فمن خلال تناولنا لنظام الرقابة الداخلية في وحدة أغذية الأنعام مستغانم UAB بمختلف الجوانب وكل المراحل ودراسة مدى تطبيق وتحسين الأداء المالي، بإجراء المقابلات وعرض إستبيانات وتحليل الوثائق والتقارير المالية وحساب النسب المالية وتحليل نتائجها، تبين لنا أن الوحدة تطبق وتمتتع بنظام رقابي فعال بالمستوى المطلوب والفعلي، والذي يسمح بتحقيق رقابة دورية بواسطة مجموعة من الإجراءات والوسائل المستعملة بصفة دائمة في الوحدات العملية، وهذا قصد ضمان صحة العمليات المحققة وكذا متابعة العمليات والوحدات المكلفة بالتحقق من صحتها، وهذا ما يبرز لنا وجود مستوى مالي سليم للوحدة وتمتعها بوضعية مالية جيدة.

على ضوء ما ورد ذكره في دراستنا المتمثلة في موضوع "مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بالموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة وجدنا أن نظام الرقابة الداخلية ضروري في المؤسسات كونه يتضمن كل المقاييس والأدوات التي تضمن للإدارة العليا تحقيق عدة أهداف، كما أن الأداء المالي يعتبر الأساس الذي تقوم به الإدارة المالية ويساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية السليمة لوضعية المؤسسة، ومنه يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة من خلال إتباع إجراءات محاسبية وإدارية على مختلف السجلات والدفاتير والبيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية وهذا ما يسمى بالرقابة الداخلية المالية، وبمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الفروقات ومعرفة أسباب الإنحرافات ومعالجتها، ومنه يضمن وجود مخرجات معلوماتية مالية سليمة وتحقيق فعالية للأداء المالي في المؤسسة.

وقد تم الخلوص في النهاية إلى جملة من النتائج مع ذكر مجموعة التوصيات المقترحة.

النتائج واختبار الفرضيات

من خلال دراستنا للموضوع في الفصلين النظريين وتطبيق دراسة الحالة في وحدة أغذية الأنعام توصلنا إلى النتائج التالية :

- ازداد الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية نتيجة بروز الثروة الصناعية وتطور وكبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها وحاجتها إلى حماية وصيانة أموالها وممتلكاتها؛

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة والغير المكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل، والتي تعمل على التحكم الأفضل في المؤسسة من خلال حماية أصولها وضمان دقة وصحة المعلومات وتحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى "نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات التي تضمن حماية المؤسسة وأموالها"؛

- يعتمد في تقييم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تعمل على وصف النظام وإظهار التغيرات السلبية ومعرفة الانحرافات واستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف محاولة معالجتها وتحسينها والذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية " نقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية لمعرفة الإنحرافات"؛

- تقييم الأداء المالي هو قيام إدارة المؤسسة بفحص وتشخيص المركز المالي ومقارنة نتائج ما حققته وما ضيعته من فرص من سنة لأخرى، وإعطاء خطط كفيلا لتحدي المستقبل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "الأداء المالي هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على مواجهة المستقبل" ؛

- المؤسسة محل الدراسة تتمتع بنظام رقابي فعال وأداء مالي سليم بالنسبة للسنتين 2014-2015؛

- نظام الرقابة الداخلية في وحدة أغذية الأنعام يضمن وجود أداء مالي سليم من خلال فعاليته وإجراءات تطبيقه وهذا ما يثبت نقيض الفرضية الرابعة "نظام الرقابة الداخلية في وحدة أغذية الأنعام لا يضمن وجود أداء مالي" ؛

التوصيات

على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن إقتراح التوصيات التالية :

- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم الإدارة وأحكام التدقيق على مختلف جوانب الأداء المالي؛

- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات؛

- خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان واحترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة أهدافها؛

- ضرورة توعية المؤسسات الإقتصادية بأهمية البحث العلمي وإيجاد آلية تنسيق بينها وبين الجامعات الجزائرية وهذا لتقديم المساعدة اللازمة للباحث العلمي بانجاز الموضوع؛

- تحسين نوعية التعليم المحاسبي الجامعي وكذلك التدريب عن طريق توثيق العلاقة بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي؛

قائمة الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 ، 2009.
- 2- أحمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية الأدوات التحليلية والاتجاهات السلوكية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1997.
- 3- أحمد عطاالله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 1996.
- 4- إدريس عبد السلام اشتيوي ، المراجعة معايير وإجراءات ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط4، 1996.
- 5- السيد عليوة، الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الأمين، القاهرة، 2003 .
- 6- الوردات خلف عبد الله ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا للمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق للنشر، عمان، ط 1، 2006.
- 7- الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، ج2، 2011.
- 8- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006.
- 9- جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.
- 10- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
- 11- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 ، 1998.
- 12- سيد محمد جاد، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، مطبعة العشري، مصر، ط1، 2009.
- 13- طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 14- عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 15- عبد الله قويدر الواحد، ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، دار المحمدية، الجزائر، 2010.

- 16- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال الواقع والأفاق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 17- فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 18- لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 19- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 20- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، دار الجامعة، الاسكندرية، 2007.
- 21- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 22- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الأول، ط 2، 2006.
- 23- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2009.
- 24- محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم الشركات)، دار الحامد، عمان، 2009.
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 26- منير صالح هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليل معاصر)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط 2، 1991.
- 27- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة حالات مالية، دارالأفاق، الجزائر، 1991.
- 28- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 1، 2009.
- 29- يوسف محمود الجربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان، ط 1، 2009.

قائمة المجلات

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010.

2- الهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت، مجلة الباحث، العدد الخامس، باتنة، 2007.

3- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، ورقلة، 2006.

قائمة المذكرات

1- شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

2- سارة باحو، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة، دراسة حالة شركة رمال بلاستيك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

3- سميحة سعادة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة "دراسة حالة المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

4- مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الخيضر، بسكرة، 2006.