



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضوع

أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG - برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

← شناي عبد الكريم.

إعداد الطالب:

← بلعالي السعدي.

	رقم التسجيل
	تاريخ الابداع

السنة الجامعية: 2015/2014

قسم: العلوم التجارية

كلمة شكر وتقدير

كلمة شكر وتقدير:

لو وزن الشكر لما وجد له العلماء ميزانا و لو طلب منا لمن نقدم هذا الشكر لقلنا:
لحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا
العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل
وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف عبد الكريم شناي الذي لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.
ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة التوضيب وفنون الطباعة وعلى رأسهم الأستاذ الجودي
عامر الذي طالما أفادنا بالمعلومات.

السلامة

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام
والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام،
سبحانه لا نحصي ثناء عليه كما أثنى على نفسه وهو ولي كل انعام.
و الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات
ورفع المؤمنين الذين أتوا العلم درجات
اللهم صلي على محمد وعلى آله و صحبه، وسلم تسليما
أما بعد:

إلى التي حملتني وهنا على ومن تسعة أشهر وعمرتني بحنانها وكانت سندا لي
في دربي وعانت الحلو والمر حتى أوطنتني إلى ما أبغى إلى أعلى ما أملك في
الوجود....أمي

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء، إلى الذي رباني
وأرادني أن أبلغ المعالي
إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر والطاعة لله إلى أعز ما عندي.....أبي
إلى كل من قاسمونني مرارة العيش وحلاوتها وحب الوالدين وطاعتها.
إلى إخوتي: عدنان، علاوة ، ياسر.
إلى أخواتي: سميرة، إلهام ، إلى ابنة أختي هديل .
إلى كل من درست على أيديهم
إلى كل من شاء الله أن التقيه في الجامعة
إلى كل الزملاء والأصدقاء إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي
إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية إلى كل طلبة السنة الثانية فص
محاسبي دفعة جوان 2015 خاصة الفوج الثالث.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك قمنا بدراسة أهم الجوانب المتعلقة بالمراجعة الداخلية وتقييم الأداء المالي، فالمراجعة الداخلية وظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها واجراءاتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وأصبحت المراجعة الداخلية أداة تستعملها المؤسسة في الكشف عن مواطن الاختلال وتحديد نقاط القوة وتنبية ادارة المؤسسة بما قد تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص، كما أن تقييم الأداء المالي يسمح بوضع المكانة التي وصلت إليها المؤسسة، و الذي يقوم على فحص ومراجعة القوائم المالية وكذا على تحليل لبعض النسب المالية التي تبين المركز المالي للمؤسسة.

وحتى تقوم المراجعة الداخلية بدورها في تقييم الأداء المالي يجب أن يتوفر لها قدر كافي من الاستقلالية الذي يتيح لها أداء عملها بحيادية حتى تتوصل لتحقيق هدفها.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، تقييم الأداء المالي.

Résumer

Cette étude vise à identifier l'importance de l'audit interne pour évaluer la performance financière de l'entreprise, pour y parvenir, nous examinons les aspects les plus importants de l'audit interne et l'évaluation de la performance financière, audit interne est une fonction contribue à la Fondation d'appliquer ses politiques et procédures et atteindre ses objectifs efficacement et effectivement, l'audit interne est devenu un outil utilisé par l'institution dans la détection des asymétries et identifier les points forts et alerté l'administration pour se défendre des menaces et leur fournir des opportunités, Ainsi l'évaluation de la performance financier permettra de revoir le niveau acquit par l'entreprise et ce par l'audit financières, et l'analyse des ratios financiers de l'entreprise, ce qui est une évaluation du rang financier occupé par l'entreprise.

Et pour effectuer le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de la performance financière elle doit avoir un degré suffisant d'autonomie pour effectuer son travail avec impartialité afin d'aboutir à l'objectif.

Mots-clés : audit interne, l'évaluation de la performance financière.

الفصل ريس

الفهرس

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
.....	الملخص بالعربية
.....	الملخص بالفرنسية
V-II.....	الفهرس
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
XII.....	قائمة المختصرات
XIII.....	قائمة الملاحق
أ-هـ.....	المقدمة العامة
06.....	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المراجعة الداخلية وتقييم الأداء المالي
07.....	تمهيد
08.....	المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
08.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المراجعة الداخلية
08.....	الفرع الأول: مفهوم المراجعة الداخلية
10.....	الفرع الثاني: خصائص المراجعة الداخلية
11.....	المطلب الثاني: أنواع وأهمية المراجعة الداخلية
11.....	الفرع الأول: أنواع المراجعة الداخلية
11.....	الفرع الثاني: أهمية المراجعة الداخلية
12.....	المطلب الثالث: خلية وأهداف المراجعة الداخلية
12.....	الفرع الأول: خلية المراجعة الداخلية
14.....	الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية
15.....	المطلب الرابع: مقارنة المراجعة الداخلية بالأنظمة الأخرى
15.....	الفرع الأول: المقارنة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية
17.....	الفرع الثاني: المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية
18.....	الفرع الثالث: المقارنة بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير
19.....	المبحث الثاني: معايير المراجعة الداخلية
19.....	المطلب الأول: استقلالية وتنفيذ عمل المراجع
19.....	الفرع الأول: معايير استقلالية المراجع الداخلي
19.....	الفرع الثاني: معايير أداء (تنفيذ) وظيفة المراجعة الداخلية

19.....	المطلب الثاني: معايير التأهيل العلمي والعملية (المهني)
20.....	المطلب الثالث: معايير نطاق (مجال) عمل المراجعة الداخلية
20.....	المطلب الرابع: معايير تسيير (إدارة) مصلحة المراجعة الداخلية
21.....	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية في تقييم الأداء المالي
21.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي
21.....	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
22.....	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي
22.....	المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
22.....	الفرع الأول: التوازن المالي
23.....	الفرع الثاني: السيولة
23.....	الفرع الثالث: المردودية
24.....	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي
24.....	المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي
27	خلاصة الفصل الأول:
28.....	الفصل الثاني: أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة
29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة
30	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق التحليل المالي
30.....	الفرع الأول: تعريف التحليل المالي
30.....	الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق التحليل المالي
35.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن
35.....	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
37.....	الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
38.....	الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
39.....	الفرع الرابع: فوائد بطاقة الأداء المتوازن
40.....	المطلب الثالث: استعمال أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي في المؤسسة
40.....	الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير
40.....	الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير
41.....	الفرع الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي عن طريق أدوات مراقبة التسيير
44.....	المبحث الثاني: مراجعة القوائم المالية لتقييم الأداء المالي
44	المطلب الأول: المعلومات الواجب الإفصاح عنها في القوائم المالية

46.....	المطلب الثاني: أهمية ودور المراجع حول مراجعة القوائم المالية.
46.....	الفرع الأول: أهمية المراجع حول مراجعة القوائم المالية.
46.....	الفرع الثاني: دور المراجع حول مراجعة القوائم المالية.
48.....	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة المراجعة الداخلية.
48.....	المطلب الأول: المراجعة الداخلية ودورها في تقييم الأداء المالي.
51	المطلب الثاني: تقرير المراجع الداخلي وأثره في تقييم الأداء المالي.
51.....	الفرع الأول: تعريف التقرير ومعايير إعداده في المراجعة الداخلية.
51.....	الفرع الثاني أهداف التقرير.
52.....	الفرع الثالث: خصائص تقرير المراجع الداخلي.
53.....	خلاصة الفصل الثاني.
54.....	الفصل الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي لشركة EMBAG.
55.....	تمهيد.
56.....	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة.
56.....	المطلب الأول: نشأة ونشاط شركة التوضيب وفنون الطباعة.
56.....	الفرع الأول: نشأة الشركة.
57.....	الفرع الثاني: نشاط الشركة.
59.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.
66.....	المطلب الثالث: أهداف وإمكانات الشركة.
66.....	الفرع الأول: أهداف الشركة.
66	الفرع الثاني: إمكانات الشركة.
68	المبحث الثاني: مهمة المراجعة الداخلية وعرض الوثائق المستعملة في تقييم الأداء المالي.
69.....	المطلب الأول: تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية في شركة EMBAG.
69.....	المطلب الثاني: تقديم الميزانيات للسنتين 2012-2013.
69.....	الفرع الأول: عرض عناصر الميزانية لشركة EMBAG.
71.....	الفرع الثاني: الميزانية المالية المختصرة وتمثيلها البياني للفترة 2012-2013.
73.....	الفرع الثالث: تقديم جدول حساب النتيجة لشركة EMBAG.
74.....	المطلب الثالث: المراجعة الداخلية لعناصر الميزانية.
74.....	الفرع الأول: مراجعة الأصول خلال 2012-2013.
75.....	الفرع الثاني: مراجعة الخصوم خلال 2012-2013.
77.....	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي في شركة EMBAG.
77	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي للشركة بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

79	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للشركة بواسطة النسب المالية.....
79	الفرع الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب السيولة ونسب النشاط.....
82	الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب الربحية، ونسب المديونية.....
83	الفرع الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة مراقبة التسيير.....
85	المطلب الثالث: تقرير المراجع الداخلي وأهميته في تقييم الأداء المالي للشركة.....
86	خلاصة الفصل الثالث.....
87	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
17	أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية	01
18	أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير	02
57	توزيع مستخدمى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة	03
57	يوضح منتجات الشركة لسنوات 2010-2013	04
58	يوضح مبيعات الشركة لسنوات 2010-2013	05
59	يوضح عدد العمال فى المديرية العامة	06
60	يبين عدد العمال فى مديرية التجارة.	07
61	يوضح عدد العمال فى مديرية الانتاج	08
62	يوضح عدد العمال فى مديرية التموين	09
62	يوضح عدد العمال فى مديرية الموارد البشرية	10
63	يبين عدد العمال فى مديرية المالية والمحاسبة.	11
64	يوضح عدد العمال فى المديرية التقنية	12
67	يوضح الإمكانيات المادية لشركة التوضيب وفنون الطباعة	13
67	يوضح الإمكانيات البشرية فى مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة	14
69	الميزانية المالية للشركة جانب الأصول 2012-2013	15
70	الميزانية المالية للشركة جانب الخصوم 2012-2013	16
71	الميزانية المالية المختصرة للفترة 2012-2013	17
73	جدول حساب النتيجة للسنتين 2012-2013	18
79	يوضح تطور نسب السيولة خلال 2012-2013	19
81	يوضح تطور نسب النشاط خلال 2012-2013	20
82	تطور نسب الربحية بالنسبة للشركة خلال فترة الدراسة 2012 - 2013.	21
83	تطور نسب المديونية بالنسبة للشركة خلال فترة الدراسة 2012 - 2013.	22
84	يوضح الانتاج الفعلي والمقدر لسنتي 2012-2013	23
84	يوضح المبيعات الفعلية والمقدرة لسنتي 2012-2013	24

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
13	الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية	01
14	العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	02
15	الأهداف الأساسية للمراجعة الداخلية	03
37	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	04
39	ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن	05
65	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
72	التمثيل البياني للميزانية المختصرة.	07
80	يوضح تطور نسب السيولة خلال 2012-2013.	08

قائمة المختصات

قائمة العبارات المختصرة الواردة:

الفرنسية	المدلول	الرمز	الرقم
Institute of internal auditors	مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين	IIA	01
Institut français des auditeurs et contrôleurs interne	المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين	IFACI	02
Fond de roulement	رأس المال العامل	FR	03
Besoin de Fond de roulement	احتياج رأس المال العامل	BFR	04
Trésorerie	الخزينة	TR	05
Balance Score Card	بطاقة الأداء المتوازن	BSC	06
Financial Accounting Standards Board	لجنة معايير المحاسبة المالية	FASB	07
International Accounting Standards	معياري المحاسبة الدولي رقم 1	IAS 1	08
International Financial Reporting Standards	معايير التقارير المالية الدولية	IFRS	09
Emballage et Art Graphique	شركة التوضيب وفنون الطباعة	EMBAG	10

فَائِزَةٌ اَمْلَاحِقْ

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
أصول ميزانية الشركة	01
خصوم ميزانية الشركة	02
حساب النتيجة	03

المقدمة العامة

المقدمة

قبل ظهور الثورة الصناعية كانت المشروعات صغيرة نسبيا، حيث كانت مملوكة لأفراد أو شركات أشخاص تتوفر لديهم رؤوس أموال محدودة نسبيا، وبظهور الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر ظهرت شركات الأموال القادرة على توفير رؤوس أموال ضخمة بتوسيع دائرة الملكية، أدى هذا التغير إلى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا، إضافة إلى انفصال الملكية عن الإدارة مما زاد في أهمية الدور الذي تلعبه المراجعة في عملية الضبط المالي لهذه الأنشطة .

في ظل كل هذه التغيرات أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعد في الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة لنشاط المؤسسة الكبيرة، إلى جانب تأخر نتائج المراجعة الخارجية التي تقدم في نهاية السنة المالية نتيجة لضيق عملها في البيانات المحاسبية، كانت المراجعة الداخلية أمرا ملحا وحتميا للمؤسسات الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة كون وظيفة المراجعة الداخلية تلعب دورا هاما في مساعدة إدارة المؤسسة وتسهيل مهمتها في الرقابة ومتابعة الأداء وفي قياس نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر كنشاط تقييمي مستقل نسبيا بالمؤسسة، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية و المحاسبية و غيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية و المحافظة على الأصول و كذلك مراجعة أنشطة المؤسسة.

وقد تطورت وظيفة المراجعة الداخلية تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا لطبيعة المشاكل التي تقابل المؤسسات والشركات المختلفة والناجمة عن تعقد العلاقات والمعاملات التجارية والاقتصادية نتيجة للتوسع في حجم النشاط والتطور في أساليب العمل وإدخال النظم التكنولوجية الحديثة (مثل أجهزة الحاسب الآلي).

وأدى ذلك التطور إلى الخروج بوظيفة المراجعة الداخلية من دورها التقليدي الذي اقتصر في الماضي على التأكد من قيام العاملين بالالتزام بالتعليمات واللوائح الرسمية للمنشأة، إلى تطبيق المفهوم الحديث المحايد والمشورة لرئيس ومجلس الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بحماية أصول وممتلكات المؤسسة وتطور أوجه النشاط المختلفة بها.

الإشكالية:

وبناء على ما تقدم وبغية الإلمام بهذا الموضوع يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ؟

وبينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعه من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

✓ ما المقصود بالمراجعة الداخلية ، و ما هي أهدافها ؟

✓ ما هو مفهوم تقييم الأداء المالي ؟

✓ كيف يساهم تقرير المراجع الداخلي في تقييم الأداء المالي في شركة التوضيب وفنون الطباعة

؟EMBAG

الفرضيات:

محاولة منا الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بطرح جملة من الفرضيات:

- ✓ المراجعة الداخلية هي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية تساعد على تحسين الأداء وترشيد القرارات، ويتوقف نجاحها على إتباع المراجع لمجموعة من المعايير المتعارف عليها.
- ✓ تقييم الأداء المالي يقوم على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يساهم تقرير المراجع الداخلي في تقييم الأداء المالي في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG وذلك من خلال النصائح والتوجيهات المقدمة للإدارة فيما يخص الأداء المالي وتحسينه مستقبلا.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ اهتمام شخصي بالبحث في هذا الموضوع واستثمار المعلومات المتناولة في مجال تخصصنا.
- ✓ الأهمية البالغة للمراجعة الداخلية في المؤسسة.
- ✓ كون موضوع البحث له علاقة بتخصصنا.
- ✓ قلة الدراسات والأبحاث في مجال المراجعة الداخلية.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على المراجعة الداخلية في المؤسسة .
- ✓ إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة .
- ✓ إبراز مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية الموضوع المختار في أن المراجعة الداخلية تعتبر أداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها، بحيث أنها تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعية وبالتالي فالمراجعة الداخلية تساهم في تحسين الأداء للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بأنظمة الرقابة المالية يساهم في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

منهج البحث:

- للإحاطة بجوانب الموضوع، ونظرا لاختلاف المعلومات المراد الوصول إليها من حيث المصدر والمكان والزمان، وكذلك الكيفية التي يمكن على أساسها تجميعها، يتم الاعتماد على منهجين هما:
- في الجانب النظري على المنهج الوصفي أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية EMBAG.

صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم استقبلنا في الوهلة الأولى من خلال دراسة الحالة في بعض المؤسسات، بالرغم من تذكيرهم بأن دراستنا هذه تدخل ضمن متطلبات البحث العلمي.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية الكافية من الشركة وذلك لظروف خاصة.
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وخاصة منها رسائل الماجستير وأطروحة الدكتوراه في الجامعات الجزائرية.

حدود الدراسة:

- ✓ كإسقاط على الواقع تم اختيار شركة التوضيب وفنون الطباعة لمعرفة أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للشركة وهذا اثر زيارات ميدانية لهذه الشركة، وقمنا باختيار سنتي 2012 و 2013 لمعرفة الوضعية المالية للشركة خلال هذه الفترة.

الدراسات السابقة:

- لقد قمنا بالاطلاع على مجموعة من الدراسات الجامعية السابقة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:
 - ✓ نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار تلجي بالأغواط، 2007/2006.
 - من أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- تستعين إدارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية للتخفيف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها، والتي تخص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدتها على تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف و سد الثغرات القائمة من غش واختلاس وأخطاء، من شأنها أن تعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- ✓ سعودي مبروك رياض، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

- ✓ بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2009/2008.
- ✓ شعباني لطفي " المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة"، مذكرة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 2004/2003.
- ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

أن هناك علاقة تكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بدرجة كبيرة وأن المراجع الداخلي لا يعتبر منافسا للمراجع الخارجي وأن المؤسسة بحاجة لجهودهما معاً.

هيكل الدراسة

قمنا بدراسة موضوعنا من خلال ثلاثة فصول حيث تعرضنا في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول المراجعة الداخلية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول ماهية المراجعة الداخلية، المبحث الثاني معايير المراجعة الداخلية، المبحث الثالث مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وقسمناه بدوره الى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تحت عنوان طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة ، أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة مراجعة القوائم المالية لتقييم الأداء المالي، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة المراجعة الداخلية.

أما الفصل الثالث وبغية منا لتتمين البحث قمنا بدراسة حالة تطبيقية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تحت عنوان بطاقة تعريفية عن المؤسسة ، أما المبحث الثاني مهمة المراجعة الداخلية وعرض الوثائق المستعملة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، أما المبحث الثالث طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة .

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول المراجعة الداخلية وتقييم الأداء المالي

تمهيد

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي، " وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المنشآت في مختلف الدول، وأصبحت المراجعة الداخلية عبارة عن نشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة، يهدف إلى تطويرها ورفع كفاءتها الإنتاجية.

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً هاماً في مساعدة إدارة المنشأة وتسهيل مهمتها في الرقابة ومتابعة الأداء وفي قياس نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تطورت وظيفة المراجعة الداخلية تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة نظراً لطبيعة المشاكل التي تقابل المنشآت والشركات المختلفة والناجمة عن تعقد العلاقات والمعاملات التجارية والاقتصادية نتيجة للتوسع في حجم النشاط والتطور في أساليب العمل وإدخال النظم التكنولوجية الحديثة (مثل أجهزة الحاسب الآلي)، وأدى ذلك التطور إلى الخروج بوظيفة المراجعة الداخلية من دورها التقليدي الذي اقتصر في الماضي على التأكد من قيام العاملين بالالتزام بالتعليمات واللوائح الرسمية للمنشأة، إلى تطبيق المفهوم الحديث المحايد والمشورة لرئيس ومجلس الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بحماية أصول وممتلكات المنشأة وتطور أوجه النشاط المختلفة بها.

وهذا ما سيتم البحث فيه من خلال العناصر الآتية:

- ❖ ماهية المراجعة الداخلية.
- ❖ معايير المراجعة الداخلية.
- ❖ مفاهيم أساسية في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، لما تلعبه من دور في دعم قرارات الإدارة والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها، كما تعد المراجعة الداخلية أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، وذلك بوجود نوع من التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، إذ يستفيد كل طرف من الآخر في أداء مهمته على أكمل وجه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المراجعة الداخلية.**الفرع الأول: مفهوم المراجعة الداخلية.****أولاً: نشأة المراجعة الداخلية.**

ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية وقد ظهرت بعد ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل، كما ان اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياساتها وتوجيهاتها أدى كل ذلك إلى ظهور الحاجة إلى وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها ويطلق على هذا المحاسب المراجع الداخلي internal auditor .

ويمثل المراجع الداخلي عين الإدارة داخل المنشأة حيث يقوم بفحص وتدقيق أداء العاملين فيها إلى جانب تقييم كفاءة وفعالية هذا الأداء.¹

والمتتبع لتاريخ تطور المراجعة يلاحظ أن بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية يرجع إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) * في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941 ، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماتها، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير المراجعة الداخلية عن طريق بذل الجهود المختلفة، حيث تم في عام 1947 إصدار قائمة تتضمن مسؤوليات المراجعة الداخلية صادرة من معهد المراجعين الداخليين، وفي عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات المراجعة الداخلية ، وعام 1964 تم اعتماد دليل تعريف المراجعة الداخلية على أنه مراجعة للأعمال والسجلات، تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف المراجعة الداخلية كثيرا في المنشآت المختلفة، وقد تتميز وخاصة في المنشآت الكبيرة بأمر متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية، وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد المراجعين الداخليين على صعيد التطور المهني للمراجعة الداخلية قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية، وفي عام 1977 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا بنتائج دراستها، وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 139.

* Institute of internal auditors

1978، وبحق فإن هذه المعايير التي تم اقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد المراجعين الداخليين والجهات التابعة له تعد بمثابة ولادة ويزوغ مهنة جديدة، وعرفت المراجعة الداخلية حينها على انها وظيفة تقويم مستقلة يتم انشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها وهدف المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم مراجعتها، وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية صادر عن معهد المراجعين الداخليين وتم صياغة دليل جديد لتعريف المراجعة الداخلية في عام 1999، وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية.¹ أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنه:

"يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها و تسييرها"، كما أكمل في نص المادة 58 على أنه:

" لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا و يترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية و الجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن".²

ثانيا: تعريف المراجعة الداخلية.

لقد تم تعريف المراجعة الداخلية والتي تتميز بالتنوع و التعدد بتعدد المختصين و الهيئات المهمة بهذه المهنة، بعدة تعاريف و من أهم هذه التعاريف:

التعريف الأول: عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أنها:

« وظيفة يؤديها موظفين داخل المشروع، وتتناول الفحص الانتقائي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية و التحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية.»³

التعريف الثاني: عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين IFACI على أنها: « المراجعة الداخلية هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة بهدف مراقبة وتسيير المؤسسة، ويقوم بهذا النشاط قسم مستقل عن الأقسام الأخرى، إن الأهداف الأساسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا الفحص

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص ص 30-33 .

² سعودي مبروك رياض، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، (غير منشورة)، ص 4.

³ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الدوري هي التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتمتع بالضمانات الكافية، وصدق المعلومات، وبشرعية العمليات، وفعالية التنظيمات، ووضوح وملائمة الهياكل. ¹

التعريف الثالث: تعرف المراجعة الداخلية بأنها: « نشاط تقييمي داخل المشروع لخدمة إدارته، وتقوم بها إدارة داخل المشروع تسمى إدارة المراجعة الداخلية. » ²

التعريف الرابع: « المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم، وتهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل، التقييم، التوصيات، المشورة، والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم مراجعتها. » ³

ومن خلال هذه التعريفات للمراجعة الداخلية يمكن استخلاص التعريف الآتي: المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييم مستقلة تقوم على أساس فحص وتقييم أنشطة المؤسسة وذلك كخدمة لها، وتقوم بتقديم النصح والإرشاد للمؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص المراجعة الداخلية.

تمتاز المراجعة الداخلية بجملة من الخصائص وهي: ⁴

1. **المراجعة الداخلية وظيفة شاملة:** فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث تنصب على كل وظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة.
2. **المراجعة الداخلية وظيفة دورية:** حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة.
3. **الاستقلالية:** رغم أن المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المراجع أن يكون مستقلاً حتى يتسم عمله بالموضوعية. إضافة إلى تلك الخصائص نذكر الخصائص التالية:
 - المراجعة الداخلية دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.
 - المراجعة الداخلية وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة.
 - المراجعة الداخلية تسعى إلى ترشيد قرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب.

ويمكن تناول طبيعة المراجعة الداخلية من خلا النقاط التالية: ⁵

- نشاط داخلي مستقل داخل المؤسسة وأداة رقابة بغرض انتقاء وتقييم جميع الرقابات الأخرى.

¹ بونين محمد، *المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 8.

² عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، *الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/ 2006، ص 496.

³ فتحي رزق السوافيري، وآخرون، *الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص

66 - 65 .

⁴ منصور حامد محمود، وآخرون، *أساسيات المراجعة*، جامعة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، ص 97 .

⁵ جمعة احمد حلمي، *المدخل الحديث لتدقيق الحسابات*، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 95.

- وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية.
- يمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية والمحاسبية والضبط الداخلي.
- تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية.
- يستطيع المراجع الداخلي أن يقوم بذات المهام التي يقوم بها المراجع الخارجي خلال فترة المراجعة.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: أنواع المراجعة الداخلية.

تنقسم المراجعة الداخلية إلى قسمين مراجعة داخلية إدارية ومراجعة داخلية مالية:¹

1. **المراجعة الداخلية المالية** : وهي تعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة

في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية :

- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة.

- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازن المراجعة.

- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام الجرد الفعلي للأصول

والمخزون الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

2. **المراجعة الداخلية الإدارية** : وهي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات

الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:

- دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الإنتاج.

- التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالمؤسسة، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

المراجع الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة، وإنما يتأكد فقط من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: أهمية المراجعة الداخلية.

ازدادت أهمية المراجعة الداخلية مع التوسع في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات بهدف تقويم هذه الأنشطة وتطويرها ورفع كفاءتها الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهمية المراجعة الداخلية من خلال الخدمات التي تقدمها للإدارة كما يلي:

• **خدمات وقائية: Protective services** التأكد من وجود حماية كافية للأصول، واتخاذ التدابير

التي تكفل منع الانحراف عن السياسات والخطط عند التنفيذ.

¹ سعودي مبروك رياض، مرجع سبق ذكره، ص 6.

• **خدمات تقييمية Evaluative services**: قياس وتقويم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية.

• **خدمات تطويرية Developmental services**: تقديم الاقتراحات لتطوير وتحسين الأنظمة داخل المنشأة.¹

المطلب الثالث: خلية وأهداف المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: خلية المراجعة الداخلية: إن وضع منهجية يتبعها القائم بعملية المراجعة تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة والوجيهة وقد أدى كبر حجم المؤسسات وتعقد الأنشطة ونمو خلية المراجعة داخلها إلى ضرورة وجود أداة إدارية لمتابعة نظام الرقابة الداخلية، وتقع مسؤولية وضع نظام للرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه.

أولا مسؤولية المراجع الداخلي:

لأن المراجعة الداخلية توجد من أجل خدمة المؤسسة، لذلك فإن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعيين المراجع الداخلي، فالمراجعون الداخليون يعتبرون جزءا من آلية التغذية العكسية لخلية المراجعة حيث تبدأ مهمة المراجع الداخلي بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بذلك و الذي يشمل المدة و مجال التدخل والمنهجية المتبعة، حيث يقوم المراجعون الداخليين غالبا بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة، كما أنهم يقومون بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا، وإضافة إلى ذلك يقوم المراجع الداخلي بمعرفة ماذا يجب عليه أن يراجع و متى تتم المراجعة، ولأي غرض تتم من خلال عملية المراجعة التي تتم التوصل إليها.

فعلى المراجع مراجعة ذلك الجزء من الرقابة الذي يحقق المنفعة مع التكلفة التي يتحملها، والتي تتعلق عادة بمخاطر الفشل في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف الرقابة الداخلية، و تتصف الأخطار تبعا لأهداف الرقابة الإدارية كما يلي: عدم دقة المعلومات المالية و التشغيلية، الفشل في إتباع السياسات والقوانين، و كذا ضياع الأموال والاستخدام غير الاقتصادي و غير الكفاء للموارد.

كما يقوم المراجع بتحديد نوع المخاطر الممكنة لمعرفة متى تتم عملية المراجعة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يكون الأمر بعملية المراجعة ليست الإدارة العامة و إنما مثلا رئيس مصلحة و لأسباب تتعلق بذلك الفرع يطلب القيام بعملية المراجعة الداخلية، حيث لا بد أن يكون الأمر موقع من الإدارة العليا من أجل إعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية، و بعد حصول خلية المراجعة الداخلية على الأمر بالمهمة يقوم المراجع الداخلي بتحليل المخاطر قبل القيام بمهمته.²

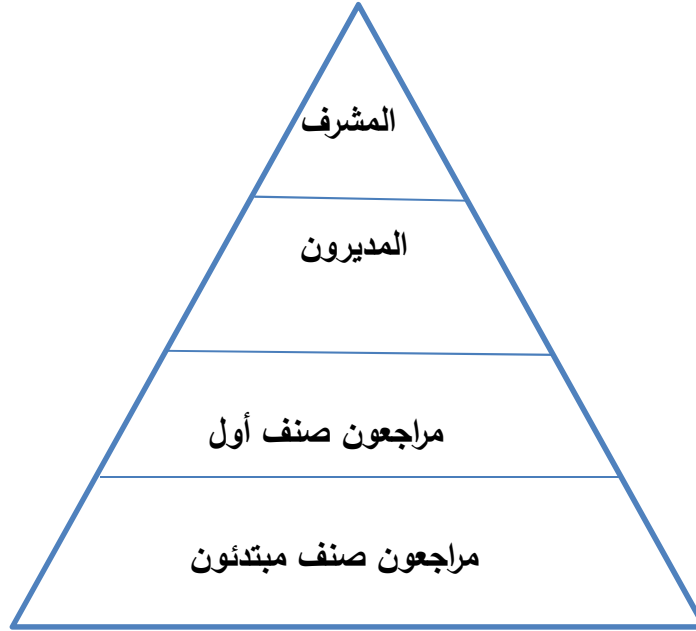
ثانيا: تنظيم خلية المراجعة الداخلية:

يتكون قسم المراجعة الداخلية من عدد قليل من المراجعين ذوي المهارات العالية، وذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى ، وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، كما قد يتسع قسم

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، *مراجعة و مراقبة داخلية*، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، الوحدة الثانية، مراجعة داخلية، تخصص محاسبة، المملكة العربية السعودية، ص 51 .

² شجري معمر سعاد، *دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية*، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 57.

المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى ليتضمن أكثر من مائة مراجع، وينطوي الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية عادة على ثلاثة مستويات من المراجعين ممارسي المهنة وذلك كما يوضحه الشكل التالي.
الشكل رقم (1): الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية.



المصدر: فتحي رزق السوافيري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81

وتقع على المشرف المسؤولية العامة لقسم المراجعة الداخلية، كونه يقوم بالتخطيط و وضع سياسات و إجراءات المراجعة وإدارة العاملين وكذا التنسيق مع المراجعين الخارجيين، ويعتبر المشرف بمثابة حلقة الوصل مع لجنة المراجعة.

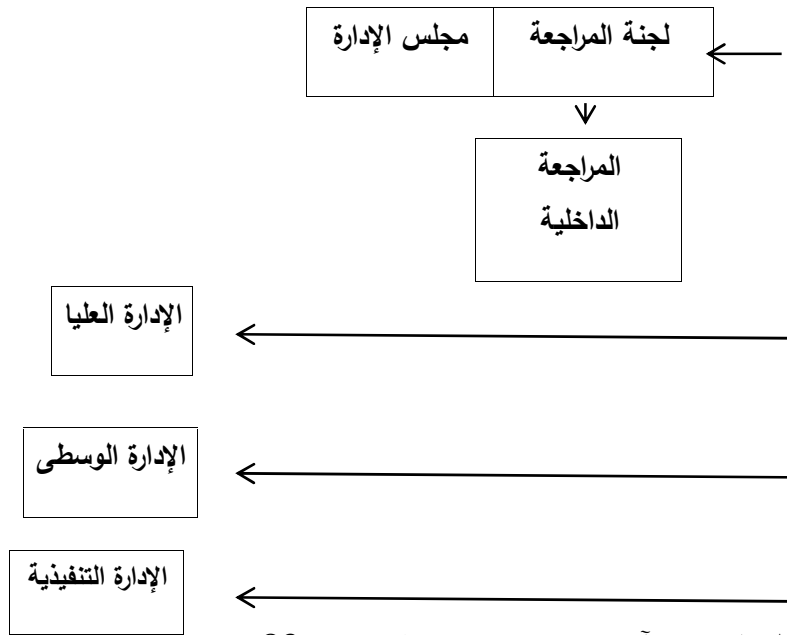
ثالثاً: علاقة خلية المراجعة بلجنة المراجعة¹:

تقوم الكثير من الشركات بإنشاء ما يطلق عليه لجنة المراجعة و تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة بهدف الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يؤدي إلى استقلال قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة. فكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة و قسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توفر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقييم، و لا بد من اعتماد جميع السياسات و المعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

¹ فتحي رزق السوافيري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80 - ص 83.

الشكل رقم (2): العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.



المصدر: فتحي رزق السوافيري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83

و من هذا الشكل يتضح أن لجنة المراجعة هي المشرفة إداريا على خلية المراجعة الداخلية ولكون أعضاء لجنة المراجعة ليس لديهم الوقت الكافي نظرا للمسؤوليات الأخرى المرتبطة بهم خارج المؤسسة، و نظرا لصعوبة إشرافهم على عملية المراجعة الداخلية فإنها من الناحية العملية تكون تحت المسائلة الإدارية للإدارة العليا.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية.

من خلال العرض السابق لمفهوم المراجعة الداخلية يتبين لنا أن المراجعة الداخلية لها الأهداف التالية¹

أ. هدف الحماية:

- كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كانت المراجعة الداخلية تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف الي حماية أصول المنشأة كما تهدف الى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية والذي يهدف بدوره الي حماية المنشأة من الاختلاس والسرقة. وعلى ذلك كان هدف المراجع الداخلي ينصب على:
- التأكد من سلامة المعلومات والبيانات المسجلة بالدفاتر المحاسبية و مدى الاعتماد عليها.
 - حماية أصول المنشأة.
 - التأكد من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.
 - التأكد من الاستخدام الكفاء لموارد المنشأة.

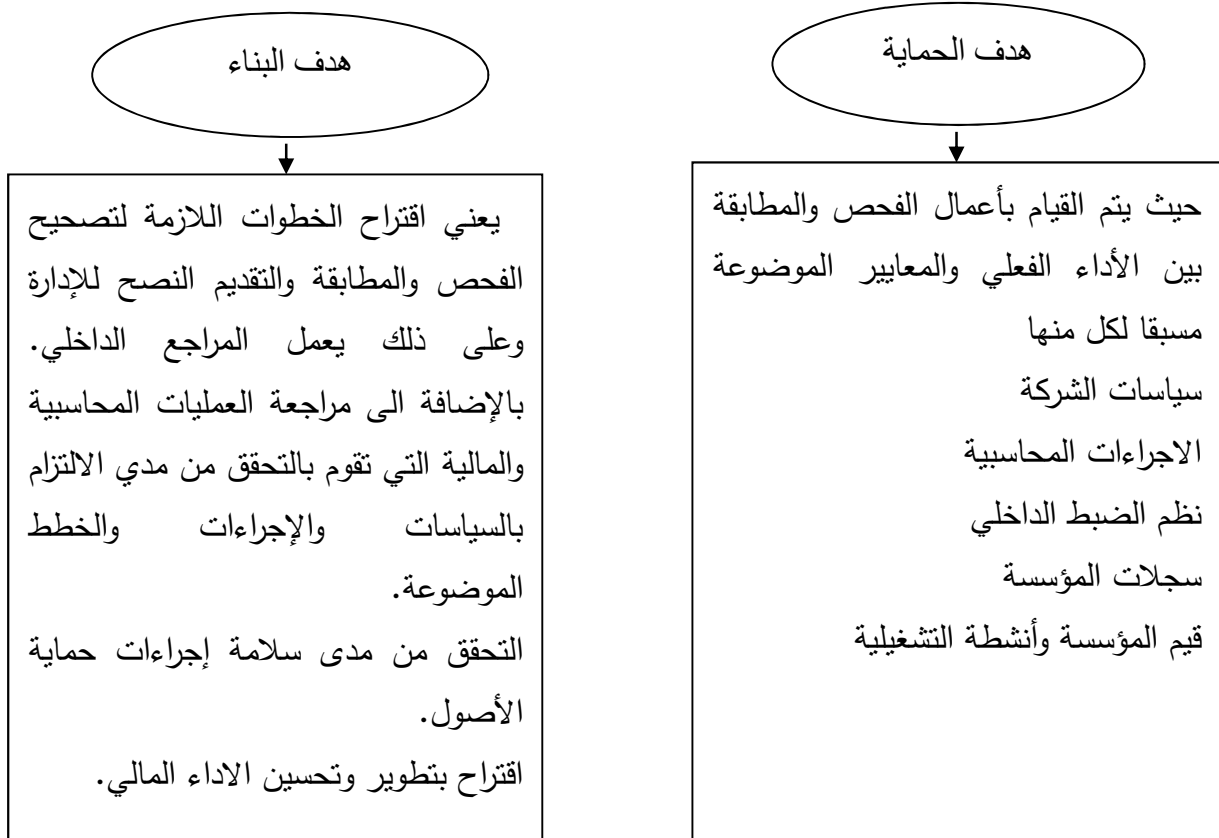
ب. هدف البناء:

ومع تطور مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، ويتحقق هدف البناء من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص، حيث يتضمن التعريف الأخير اعترافا

¹ ثناء علي القباني و نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص ص 29-30.

بالإتجاه نحو الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية تلبية لحاجات الإدارة، والشكل التالي يوضح لنا هدفى المراجعة:

الشكل رقم (3): أهداف المراجعة الداخلية.



: شدرى معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص53.

المطلب الرابع: مقارنة المراجعة الداخلية بالأنظمة الأخرى.

مما سبق يتضح أن المراجعة الداخلية تعمل لصالح الإدارة ولكن بطريقة مستقلة عنها، حيث تربطها مع بعض الوظائف الرقابية بعض الخصائص المشتركة، ولكنها في الوقت نفسه تختلف عنها حيث سنتطرق في المقارنة بينها وبين مختلف الوظائف الرقابية.

الفرع الأول: المقارنة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية:

لما كان الهدف الرئيسي للمحاسبة بصفة عامة هو توفير المعلومات لمتخذي القرارات، فإن هذه المعلومات تحتاج إلى تدقيق للتأكد من أنها تعبر عن نتائج أداء الوحدة الاقتصادية والمركز المالي لها، وتصبح عملية التدقيق ضرورية كلما ارتفعت نسبة احتمال وجود أخطاء في مراحل إعداد تلك المعلومات، ويمكن ان تتم عملية التدقيق هذه اما من خلال المراجعة الداخلية وأخرى من خلال المراجعة الخارجية، حيث يبدي المراجع الخارجي رأيه حول مدى صدق القوائم المالية وعدالتها في التعبير عن ذلك، أما المراجع الداخلي فيقوم بالتحقق من صحة البيانات المحاسبية ومدى الالتزام بتطبيق السياسات والاجراءات والخطط الموضوعية، بالإضافة الى مراجعة

الانشطة للتحقق من كفايتها وانتظامها وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة، وإن كان أيضا من مهام المراجع الداخلي مراجعة نظم المعلومات السائدة في التنظيم، وبصفة خاصة في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية، وعلى ذلك يمكن تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية من حيث:

1. أوجه الاختلاف:

- ◀ درجة الإستقلال، فالمراجع الداخلي يعتبر موظفا بالمشروع وخاضعا لإدارته، أما المراجع الخارجي فمستقل عن إدارة المشروع.
- ◀ الفئات المخدومة، يهتم المراجع الداخلي باحتياجات الإدارة ورغباتها، أما المراجع الخارجي فيخدم احتياجات طوائف عدة منها، الإدارة و المساهمين وأجهزة الدولة.
- ◀ نطاق العمل، المراجع الداخلي يقوم بفحص شامل تفصيلي وموسع للعمليات لأنه يعمل باستمرار طول العام لدى المشروع، أما المراجع الخارجي فقد تطور عمله من تفصيلي الى اختياري يعتمد على أسلوب اختيار العينة الإحصائية، وذلك لضيق الوقت وكثرة وضخامة التكلفة.¹
- ◀ طبيعة العمل، بسبب الاختلاف هو اختلاف الفئات المخدومة، فالخارجي يوجه اهتمامه الى العناصر التي تهتم بها تلك الفئات وهي نتيجة الاعمال والمركز المالي، أما المراجع الداخلي فإنه يخدم إدارة المشروع فيوجه اهتمامه للنظم المستعملة والسياسات المرسومة للتأكد من تنفيذها واكتشاف الانحرافات.
- ◀ النظرة الى الرقابة الداخلية، المراجع الداخلي يقوم بدراسة وتقييم الأنظمة لتحسينها كمرقب، أما المراجع الخارجي فبقصد وضع تقرير محايد.²

2. أوجه التشابه.

من حيث المصلحة المشتركة لكل من المراجع الداخلي والخارجي وجود نظام فعال لنظام الرقابة الداخلية بقصد منع حدوث أخطاء، وأوجه التلاعب والحد منها، وأيضا كلاهما يهتم بالمراجعة المالية للعمليات التي يقوم بها المشروع، لذلك من المصلحة المشتركة لكليهما وجود نظام محاسبي ملائم يعمل على توفير معلومات لإعداد القوائم المالية، وعموما تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:³

- العمل في نفس النطاق أو المجال في المؤسسة.
 - تطبيق منهجية مشتركة مع اختلاف طفيف.
 - امتلاك مستوى كفاءة ومعرفة تسمح بالتنفيذ الجيد للمراجعة في كل المستويات.
- ويتبقى في الواقع المراجع الداخلي والمراجع الخارجي يتقاربان فيما يخص إبداء الرأي للحالة والوضعية المالية للمؤسسة، واكتشاف المخالفات والأخطاء المحاسبية الموجودة في النظام ثم الإدلاء بها الى الإدارة العامة.

¹ فتحي رزق السوافيري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

² زهير الحدرب، علم تدقيق الحسابات، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص ص 144-145.

³ زين بونس، تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010، ص 6.

3. التكامل بين المراجعة الداخلية و الخارجية:

على الرغم من الاختلافات التي أوردناها بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية إلا أن التكامل بينهما موجودا بدرجة كبيرة، فلا يعتبر المراجع الداخلي منافسا للمراجع الخارجي لأن المؤسسة بحاجة لمجهودات كلاهما، كما أن اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث تحسينها و دعمها و تقييم أدواتها، فإن المراجع الخارجي يحتاج إليها لتحديد نطاق فحصه و مراجعته، و كذلك عمل المراجع الداخلي على مدار السنة المالية يعطيه الفرصة للقيام بإجراءات الفحوص التحليلية و التفصيلية فحين يقوم المراجع الخارجي في كثير من الأحيان بالقيام بالمراجعة الاختيارية و ليست الشاملة و التي تعتمد إلى حد بعيد على نتائج الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي.¹

الفرع الثاني: المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية.

المراجعة الداخلية تعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية الغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المتبعة ورفع التقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات، تهدف المراجعة الداخلية إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.²

و يمكن حصر أوجه الاختلاف بين المراجعة والرقابة الداخلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يبين أوجه الاختلاف بين المراجعة و الرقابة الداخلية.³

الرقابة الداخلية	المراجعة الداخلية	
<ul style="list-style-type: none"> • مستمرة • وقائية 	<ul style="list-style-type: none"> • مهمة منتظمة و مستمرة 	الفترة Périodicité
<ul style="list-style-type: none"> • جميع أفراد المؤسسة ملزمون بالتطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> • خلية المراجعة الداخلية 	المكلف بالعملية Acteurs
<ul style="list-style-type: none"> • جميع النشاطات 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم مدى احترام الاجراءات والسياسات وكذا تسيير المخاطر من أجل تحسين الأداء. 	مجال التطبيق Domaines
<ul style="list-style-type: none"> • كشف عدم الانتظام في العمل. • الوقاية من الأخطار 	<ul style="list-style-type: none"> • اعطاء نصائح، توصيات، وارشادات 	النتائج Conséquences

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات الواردة في المحاضرة.

¹ فتحي رزق السوافيري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، داخلية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ محاضرات الاستاذة طاهري فاطمة الزهراء، مراجعة المخاطر، ماستر 2، فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

الفرع الثالث: المقارنة بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير.

1. أوجه التشابه:

- مجال تدخل كل وظيفة يمس جميع أنشطة المؤسسة.
- كل منهما مرتبط مباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة.
- كلا الوظيفتين يجلب نظر الإدارة العليا للمؤسسة لبعض المسائل ويقدم كل منهما توصيات واقتراحات تساعد على اتخاذ القرارات من داخلها.¹

2. أوجه الاختلاف:

يمكن حصر أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير.

مراقبة التسيير	المراجعة الداخلية
وسيلة لمتابعة قيادة وظائف المراجعة.	وسيلة تقييم الرقابة و فحص الإجراءات في المؤسسة
تهدف إلى تحسين الكفاءات	تهدف إلى ضمان دقة و موثوقية المعلومات.
تعتمد على تقنيات مثل :المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، وتسمح بإنشاء جداول القيادة.	تخص كل نشاطات المؤسسة.
دور مراقب التسيير مساعدة و تحفيز و تحسين الموظفين لبلوغ الأهداف المسطرة.	دور المراجع هو التأكد من مصداقية المعلومات
تسمح باستخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات وتحليلها وشرحها بهدف قيام المسؤولين باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	تقوم باكتشاف والحد من التلاعب والغش و الأخطاء
مراقب التسيير يستقبل كل المعلومات الضرورية و يطلب التفسيرات المناسبة.	المراجع الداخلي يقدم للإدارة العامة تقرير مفصل عن الرقابة الداخلية لكل وظائف المؤسسة.

المصدر: شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

إضافة إلى ذلك فإن المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة وظيفة مراقبة التسيير، بينما مراقبة التسيير تقوم على تحليل موازنة خلية المراجعة.²

¹ رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مراجعة ومحاسبة، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة، 2012-2013، ص 92.

المبحث الثاني: معايير المراجعة الداخلية.

تشمل المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الداخلية الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين IIA على خمسة مجموعات من المعايير تغطي النواحي الرئيسية والوظائف الرئيسية للمراجعة الداخلية.

المطلب الأول: استقلالية وتنفيذ عمل المراجع.

الفرع الأول: معايير استقلالية المراجع الداخلي.

ويعني استقلال المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها ، وتحقيق الاستقلال عندما يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية *freely* وبموضوعية *objectively* ويسمح ذلك للمراجع الداخلي بإعطاء رأي غير متحيز، ويتحقق الاستقلال بناء على الوضع التنظيمي والموضوعية.

وتشمل معايير الاستقلال على معايير فرعية وهي:

• المركز التنظيمي : *Organizational status* يجب ان يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له

بالقيام بإنجاز الاعمال والمسئوليات الخاصة به بحرية.

• الموضوعية : *Objectivity* يجب ان لا يرتبط المراجع الداخلي بأداء اي عمل يقوم هو بمراجعتها، كما

يجب ان يكون موضوعياً في حكمه على الاشياء من خلال قيامه بمراجعتها.¹

الفرع الثاني: معايير أداء (تنفيذ) وظيفة المراجعة الداخلية.

إن عمل المراجع الداخلي لا بد ان يشمل تخطيط عملية المراجعة الداخلية ، وفحص وتقييم المعلومات، وتوصيل النتائج وعملية المتابعة، وتمثل هذه المعايير شرح لكافة المراحل المختلفة لعملية المراجعة الداخلية والتي تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بعملية المتابعة.

وتشتمل هذه المعايير على مجموعة من المعايير الفرعية والتي تتمثل في:

• التخطيط: يجب ان يقوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.

• فحص وتقييم المعلومات: حيث يجب على المراجعين الداخليين جمع وتحليل وتفسير المعلومات

والحصول على الادلة الكافية التي تؤيد نتائج المراجعة.

• توصيل النتائج : يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن نتائج اعمال المراجعة.

• المتابعة : يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الاجراءات الصحيحة

المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.²

المطلب الثاني: معايير التأهيل العلمي والعملية (المهني).

وتحتوي هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية هي:

◀ يجب أن تبذل القدر الكافي من العناية المهنية أثناء أداء عمليات المراجعة الداخلية.

¹ <http://infotechaccountants.com/forums/topic/78081>، *أنواع ومعايير المراجعة الداخلية*، 01/03/2015، منتديات محاسبة دوت نت

17:05.

² عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-286.

- ◀ يجب أن تقدم إدارة المراجعة الداخلية التأكيدات على أن الكفاءة الفنية والخلفية التعليمية للمراجعين الداخليين في مستوى مقبول ومناسب للمهام التي يقومون بها.
- ◀ يجب أن يتوافر في قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والتدريب اللازم لتنفيذ مسئوليات المراجعة المناطة به.
- ◀ يجب أن يتوافر الإشراف على تنفيذ المهام في قسم المراجعة الداخلية.
- ◀ يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الانسانية والاتصالات الفعالة والمهارات في التعامل مع الافراد.
- ◀ يجب على المراجعين الداخليين المحافظة على المستوى التنافسي لمعلوماتهم الفنية.¹

المطلب الثالث: معايير نطاق (مجال) عمل المراجعة الداخلية.

ويتطلب من المراجع دراسة وفحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، ومدى كفاءة أداء المهام والمسئوليات قبل تحديد نطاق العمل، وذلك بهدف التحقق من مدى توفر ضمانات وضوابط كافية لتحقيق المنشأة لأهدافها بكفاءة وفعالية، ومدى تطبيق هذه الضوابط وقدرة المنشأة على حماية اصولها واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.²

المطلب الرابع: معايير تسيير (إدارة) مصلحة المراجعة الداخلية.

يجب أن يدير مدير إدارة المراجعة الداخلية إدارته بشكل سليم، حيث ألزم هذا المعيار مدير إدارة المراجعة الداخلية بضرورة القيام بالآتي:

- ◀ تحديد الأهداف والسلطات والمسئوليات: يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسئوليات قسم المراجعة الداخلية.
- ◀ التخطيط: يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم.
- ◀ السياسات والإجراءات : ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعين له في تحديد مسئولياتهم وأعمالهم.
- ◀ يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج لاختيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم.
- ◀ يجب على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية.
- ◀ يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية.³

1 عبد الفتاح محمد الصحن،

2 لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3 عبد الفتاح محمد الصحن،

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية في تقييم الأداء المالي.

يتسم العصر الذي نعيش فيه بكبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وامتداده عبر القارات حيث المنافسة القوية على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا الأقوياء الذين يتقنون طرق الوصول إلى إرضاء كافة الأطراف الذين يتعاملون معهم، ويستطيعون التكيف مع كافة المتغيرات المحيطة بهم، وما يساعدهم على ذلك تبنيتهم لنظم فعالة لتقييم الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم، فيعملون على تقوية جوانب القوة ويقللون من تواجد عناصر الضعف.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء المالي وذلك لتعدد جهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من عرف عملية تقييم الأداء المالي بأنها: عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة لإنجاز الفرد لعمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.¹

وعرف أيضا بأنه: " يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم "Jugement" ذو قيمة "Valeur" حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة). أي أن تقييم 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 الكفاءة ".

إلى جانب التعاريف السابقة نجد أن تقييم الأداء المالي يعرف أيضا بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض و أرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

وهناك من يعرفه أيضا بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل الآتي: " تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى التأكد من مدى استخدام واستغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بمستوى عالٍ من الكفاءة، وذلك خلال فترة زمنية معينة أو خلال فترات زمنية متتابعة، عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة 2، 2000، ص 125.

² دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006، ص ص 41-42.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي.

يشكل تقييم الأداء المالي أهمية بالغة للمؤسسات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. يوفر تقييم الأداء معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة.
2. يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إيجاباً على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.
3. تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.
4. يمكن أن يبين تقييم الأداء أن المؤسسة تحقق أهداف اجتماعية وتقدم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية بالإضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.
5. يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط التدريبية واختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.
6. المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المؤسسة.

المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة، المردودية، بحيث يعتبر هذا الأخير هدفاً جديداً فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

الفرع الأول: التوازن المالي.

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل).

وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:²

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص ص 37-38.

² جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص ص 21-22.

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

الفرع الثاني: السيولة.¹

تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح و هي:

1. المؤسسة : تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كإجراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

2. أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد و دفع مستحقات الأجراء و كذا تسديد ديون الموردين...الخ.

3. عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة و يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، كما يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

الفرع الثالث: المردودية.

تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PETER DRUKER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال الخاص وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.²

¹ تالي رزقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة، 2011-2012، ص 18.

² صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 605.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي.

يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أي وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة وتنقسم معايير الأداء الى أربع معايير رئيسية هي:

• **المعايير التاريخية:** وتكون مستمدة من فعالية المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة، لغرض رقابة الأداء من طرف الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة كي يتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها، وكذلك يستفيد منها المحلل الخارجي.

• **المعايير القطاعية (الصناعية):** تمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دوريا، خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسة موضوع المقارنة في القطاع الواحد من حيث مجموع المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي.¹

• **المعايير المطلقة:** وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، وعلى الرغم من اتفاق الكثير من المالىين على عدم قبول معايير المطلقة في التحليل المالي، إلا أن هناك بعض النسب المالية التي تزال تستخدم كمعيار مطلق مثل نسبة التداول.²

• **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تهدف إدارة المؤسسة الى تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة او الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط لمؤسسة معينة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.³

المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي.

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي 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 يلي:⁴

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.

¹ فلاح حسن الحسن، مؤيد عبد الرحمان، *إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر*، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 236.

² طالب علاء فرحان، إيمان المشهداني، *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص74.

³ فلاح حسن الحسن، مؤيد عبد الرحمان، *إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر*، مرجع سبق ذكره، ص 236.

⁴ بوقابة زينب، *التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية*، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-

2. أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
 3. أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين بطبيعة نشاط المؤسسة ومتمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.
 4. أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
 5. أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- على الرغم من الفوائد التي يقدمها تقييم الأداء للمؤسسة، إلا أنه لا يخلو من بعض المساوئ، حيث أنها يمكن أن تمثل عائقًا تنفيذيًا، ونذكر منها ما يلي:¹

1. الأغراض والأهداف الإدارية : حيث ينحرف التقييم عن الهدف المحدد له في كثير من الأحيان، إلى جانب ذلك هنالك العديد من المؤسسات لا تعرف الغالبية العظمى من موظفيها أهداف المؤسسة، ولذلك على المؤسسة أن تسأل نفسها ما هي فائدة تقييم الأداء؟ وأين تكمن القيمة في تقييم الأداء؟
2. الشلل التحليلي : حيث تبالغ المؤسسات بالتحليل على مستوى الفرد أو المجموعة وما يتصل بذلك من الاطلاع على البيانات، حيث تفقد السرية في حالة الاطلاع عليها من قبل عدد كبير من العاملين، وللتغلب على ذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى تقليل عدد الموظفين المسموح لهم بالاطلاع على البيانات، كما تعمل أيضا على تقليل عدد الإجراءات.
3. الاتجاهات العقلية السلبية لدى المديرين وقصر نظرهم : حيث يعوق ذلك ويحد من فاعلية التقييم. بالإضافة إلى ما سبق نجد:²

1. إن النتائج الضعيفة لا تشير بالضرورة إلى ضعف التنفيذ : في حالة عدم تلبية أهداف الأداء لا بد وأن يكون هنالك شيء ما به خطأ، لكن معلومات الأداء بحد ذاتها لا توفر التفسير أو التبرير لكنها توفر للمؤسسة مؤشر يبين ضرورة القيام بالبحث والاستقصاء لمعرفة السبب، وعندها ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على توضيح نتائج الأداء وأن تحدد وتعالج العوامل المساهمة في ذلك.
2. المقاييس هي مجرد صورة تقريبية للنظام الفعلي : يوفر تقييم الأداء أداة جيدة للإدارة والتحسين المستمر، غير أن الأفراد يمكن أن يحاولوا التلاعب بالنظام بصورة تبدو فيها برامجهم وكأنها متميزة وجيدة، بالإضافة لذلك ربما لا تتوفر بيانات دقيقة للاستناد إليها في اتخاذ القرارات، وهذه تعتبر من بين جملة

¹ ابراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن

الأسباب التي تحتم على المؤسسة الاقتناع بحقيقة أن النظام المقاس لا يمثل بالضرورة نفس النظام الفعلي للأداء.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص بعض النتائج من القيام بعملية المراجعة الداخلية بحيث أن المراجعة الداخلية تقوم على خطوات عملية في اتخاذ القرارات الخاصة بالحالة المالية للمؤسسة وهذا لن يأتي إلا من خلال دراسة شاملة ومدققة في فحص التقرير والحسابات الخاصة بالمؤسسة وإعطاء الأدلة والبراهين من خلال تقديم التقرير النهائي والمناسب من هذه العملية، و نظرا لكبر حجم المؤسسات فإن المراجعة الداخلية لا تشمل جميع العمليات المالية عند القيام بعملية المراجعة لأنها تستغرق وقتا طويلا، وإنما تستعين بأسلوب العينات (مراجعة اختبارية) مع تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

و تتصف المراجعة الداخلية داخل المؤسسة بنوع من الاستقلال النسبي، حيث تشمل مراجعة النشاط المالي للمؤسسة، كما تعتبر من أهم أنواع المراجعات وأكثرها شمولاً، وذلك عن طريق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للتأكد من تطبيقها للإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة، والمراجعة الداخلية تعمل على تحسين و تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة تستعملها المؤسسة للتأكد من عدم وجود انحرافات و كذا كشف الأخطاء و الغش في الدفاتر المحاسبية، و العمل على تصحيحها وتساعد على تقييم الأداء.

و لا بد على المراجع أثناء تأديته لمهامه أن يحترم المعايير المتعارف عليها للمراجعة، بدون أي شك فاحترام تلك المعايير يسهل للمراجع القيام بمهمة المراجعة، للوصول إلى إقناع الأطراف الأخرى بوضعية المؤسسة الحقيقية، إضافة إلى أهمية المراجعة الداخلية في متابعة البيانات المحاسبية والمالية على مدار السنة المالية، و ذلك باعتبارها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء المالي من إحدى المواضيع الهامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية حيث أن المؤسسة في حالة تغير مستمر بسبب بيئتها و علاقاتها مع المؤسسات الأخرى، وتسعى المؤسسة دوماً لأن تكون في أفضل صورة لها 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 عليه المؤسسة.

وحتى تستطيع المؤسسة أن تتميز بأداء جيد فهي تمارس الرقابة على مختلف مستوياتها التنظيمية، وهذا حتى تضمن الأداء الجيد فيها، وللتعريف أكثر بالأداء ولتحديد دور المراجع الداخلي في تحقيق فعاليته في تقييم الأداء المالي، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل والبحث في النقاط التالية:

- ❖ طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة.
- ❖ مراجعة القوائم المالية لتقييم الأداء المالي.
- ❖ تقييم الأداء المالي بواسطة المراجعة الداخلية في المؤسسة.

المبحث الأول: طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في المؤسسة، فعلى أساسها يتم تحديد مدى تحقيق النتائج المرسومة وكذلك يتم التأكد من الاستغلال الأمثل لمواردها، و لتقييم الأداء المالي في المؤسسة يتم استعمال العديد من الأدوات، نجد من بينها التحليل المالي والذي يعتبر من الأدوات التقليدية لتقييم الأداء المالي، وكذلك نجد بطاقة الأداء المتوازن والتي يعتبر ظهورها نتيجة للانتقادات المقدمة للأدوات التقليدية، وكذلك وإلى جانب التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن نجد أيضا أداة أخرى وهي مراقبة التسيير.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق التحليل المالي.

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي: للتحليل المالي عدة تعاريف منها:

التحليل المالي هو عبارة عن دراسة تسمح بمعالجة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، انطلاقا من وثائقها المحاسبية، والتي تؤكد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها خاصة المالية منها أمام المحيط الذي قد يوفر لها فرصا لا بد من استغلالها ومخاطر لا بد من مواجهتها.¹

ويعرف التحليل المالي أيضا بأنه وسيلة تتعلق بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف للجانب المالي في المؤسسة، وهي تهدف إلى مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المنبعثة من المحيط المالي سواء الداخلي أو الخارجي.²

التحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمؤسسة معينة عن فترة أو فترات ماضية بقصد تقييم معلومات تفيد المؤسسة في الحاضر والمستقبل.³

و يمكن استخلاص التعريف الآتي : التحليل المالي هو دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولات هذه البيانات وأسباب ظهورها وتفسير ذلك، للعمل على إيجاد نقاط القوة والضعف للسياسة المالية للمؤسسة ومثانة أو ضعف مركزها المالي.

فالقوائم المالية باعتبارها مخرجات النظام المحاسبي، تعد مدخلات لعملية التحليل المالي ففي الوقت الذي تكون فيه هذه القوائم المالية نهاية المطاف في الدورة المحاسبية تعد بداية الطريق في التحليل المالي ونقطة الانطلاق في فهم الوضع المالي للمؤسسة وتفسيره، وبالتالي فإن صحة القياس المحاسبي وسلامته وكفاية الإفصاح المحاسبي وملاءمته شرطان أساسيان وخطوتان لازمتان لضمان إمكانية التحليل المالي السليم والعكس صحيح، فإذا كانت القوائم المالية غير صحيحة(عند القياس أو عند الإفصاح المحاسبي)، أصبح التحليل المالي غير صحيح بالتبعية.⁴

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق التحليل المالي.

سنعرض فيما يلي إلى تحديد الكيفية أو المقاييس التي من خلالها يتم تقييم الأداء المالي عن طريق التحليل المالي سواء تعلق الأمر بالتحليل المالي بواسطة التوازنات المالية، أو بالتحليل المالي عن طريق النسب المالية.

¹ Michel Remillert, Jacky Mailler, *Comment faire l'analyse financière d'une entreprise*, Ed Gestion finance, 1999,P10

² PIGET Patrick, *Gestion financière de l'entreprise*, ECONOMICA, Paris, 1998,p6.

³ سعد صادق بحيري، *إدارة توازن الأداء*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص 279.

⁴ هيثم محمد الزعبي، *الإدارة والتحليل المالي*، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص 158.

أولاً: التحليل المالي بواسطة التوازنات المالية:

تستعمل هذه التقنية ثلاثة عناصر أساسية هي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة¹.
1. رأس المال العامل: (FR) هو من أهم مؤشرات التوازن المالي و يسمى أيضا هامش الأمان ويعرف بأنه: فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة. و يمكن حسابه بطريقتين هما:
• من أعلى الميزانية: يتم مقارنة الأصول الثابتة مع رأس المال الدائم..

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

• من أسفل الميزانية: يتم مقارنة الأصول المتداولة مع الخصوم الأقل من سنة (ديون قصيرة الأجل).

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل.}$$

2. احتياجات رأس المال العامل: (BFR)

ندرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصير ، وتصبح الديون قصيرة الأجل عندما يصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى السيول فتسمى احتياجات دورة الاستغلال فيحول المسير المالي استعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة.}$$

حيث أن:

احتياجات الدورة تتمثل في: الأصول المتداولة - القيم الجاهزة
موارد الدورة تتمثل في: الديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية

3. الخزينة: (Tr)

يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال و هي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال و يمكن حسابها كما يلي:

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

و بذلك فإن الخزينة تعبر عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة خلال دورة معينة، أي أنها تمثل السيولة النقدية أو شبه النقدية التي في حوزة المؤسسة والتي يمكن أن تتصرف فيها في أي وقت.
ثانياً: التحليل المالي بواسطة النسب المالية:

سنركز على أهم النسب التي تتوافق لدراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسة من أهمها نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية (الرفع المالي)، نسب الربحية (المردودية).

¹ عبد الحليم كراجة، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص 24

1. **نسب السيولة:** وهي النسب التي يقاس بها مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها، باستخدام أصولها السائلة والشبه السائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر.¹ ويمكن أن نجد النسب التالية:

أ) **نسبة التداول أو نسبة السيولة العامة:** إذا كانت الأصول المتداولة أقل بكثير من الالتزامات المتداولة فإن هذا يبين أن المؤسسة ستواجه مشاكل في سداد التزاماتها، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على وجود أصول متداولة لدى المؤسسة تمكنها من سداد الالتزامات من ديون ومستحقات متأخرة على المؤسسة، ويرى البعض أن هذه النسبة يجب أن تكون الأصول المتداولة تغطي مرتين الخصوم المتداولة حتى تكون مقبولة، لكن مع مراعاة نشاط المؤسسة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ب) **نسبة السداد السريع أو معدل التداول السريع (نسبة السيولة المختصرة):** تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة في تسديد التزاماتها المستحقة في المدى القصير عن طريق القيم القابلة للتحويل والقيم الجاهزة، ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة الآتية:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحويل} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ت) **نسبة النقدية أو السيولة الحالية (الجاهزة):** وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وهي تعطي مؤشراً للإدارة أنه في خلال أسوأ الحالات يمكن سداد الديون قصيرة المدى، وتحسب انطلاقاً من هذه العلاقة:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{النقديات وما يعادلها}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2. **نسب النشاط (التشغيل):** تسمى بنسب قياس كفاءة النشاط أو نسب قياس إدارة الأصول، وهي النسب التي يقاس بها مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة، ومن بين هذه النسب ما يلي:

أ. **معدل دوران الأصول الثابتة:** وتوضح هذه النسبة مدى مقدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق أرباح للمؤسسة، وتحسب من العلاقة التالية:²

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

ب. **معدل دوران المخزون:** هذه النسبة تمكننا من حساب متوسط فترة بقاء المنتج في المخزون، وهي متوسط بقاء المنتج في المخزون بالأيام التي تساوي عدد أيام الفترة (360 في حالة سنة كاملة) على معدل دوران المخزون، كما توضح هذه النسبة سرعة بيع المنتجات وتحسب بالعلاقة التالية:³

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

¹ شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، ج1، 2008، ص- ص 200-202

² شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 206

³ أمين السيد أحمد لظفي، مرجع سابق، ص 574

ت. معدل فترة التخزين: ويوضح هذا المعدل الفترة التي يقضيها المخزون في المخازن قبل تصريفه ويعد طول هذه المدة أمراً غير مرغوب فيه خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع منتجات ذات تواريخ صلاحية أو التطور التكنولوجي السريع حيث تفقد قيمتها مع طول فترة التخزين، وتحسب من خلال العلاقة التالية¹:

$$360 \text{ يوم} / \text{معدل دوران المخزون}$$

ث. معدل دوران إجمالي الأصول: توضح هذه العلاقة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، كلما زادت هذه النسبة كلما كانت أفضل ولكن يجب مراعاة أن هذه النسبة تختلف من قطاع لآخر، وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{المبيعات} \div \text{إجمالي الأصول}$$

ج. معدل دوران المدينين: توضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح المؤسسة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المدينين} = \text{المبيعات الآجلة (زبائن + أوراق القبض)} \div \text{متوسط حسابات المدينين}$$

ح. معدل دوران الدائنين: ويجب أن يكون هذا المعدل قريباً من معدل دوران المدينين، مع الأخذ في الحسبان اختلاف قيمة المبيعات إلى قيمة المشتريات، ويكون في صالح المؤسسة زيادة معدل دوران المدينين عن الدائنين، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \text{المشتريات الآجلة (موردين + أوراق الدفع)} \div \text{متوسط حسابات الدائنين}$$

خ. متوسط فترة التحصيل: وهو معدل دوران حسابات المدينين أو معدل دوران المبالغ تحت التحصيل، وتحسب من العلاقة التالية:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \text{إجمالي حسابات المدينين} \div \text{متوسط المبيعات اليومية}$$

متوسط المبيعات اليومية يمثل صافي المبيعات السنوية / 360. تعبر هذه النسبة على المدة التي تفصل بين تاريخ البيع وتاريخ التحصيل الفعلي لهذه المبيعات والتي تسمى بمدة البيع الآجل، فهي تقيس كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسة الائتمان والتحصيل. د. متوسط فترة السداد: وهي الفترة التي يستغرقها سداد ديون الموردين وتعتبر ديون الموردين من مصادر التمويل قصيرة الأجل بالنسبة للمؤسسة، وطول هذه المدة في مصلحة المؤسسة طالما يتم بالاتفاق مع الموردين أنفسهم ولا يظهر المؤسسة في صورة المتعثرة في السداد، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط فترة السداد} = \text{إجمالي حسابات الدائنين} \div \text{متوسط المشتريات اليومية}$$

$$\text{متوسط المشتريات اليومية} \text{ يمثل صافي المشتريات السنوية} / 360.$$

¹ شنوف شعيب، نفس المرجع السابق، ص ص 207-208

² أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص 564

تعتبر هذه النسبة على المدة التي تفصل بين تاريخ الشراء وتاريخ الدفع الفعلي لهذه المشتريات، وتسمى أيضا "بمدة الشراء الآجل" ارتفاع هذه النسبة يدل على حصول المؤسسة على تسهيلات ائتمانية جديدة أو مدة أطول في الوفاء¹.

3. نسب الربحية أو المردودية: تعرف المردودية على أنها الثمرة التي تجنيها المؤسسة من عدد كبير من القرارات و السياسات التي نفذتها².

وتعتبر نسب الربحية من أهم الموضوعات التي تهتم الإدارة المالية هي الربحية فتحقيقها يعني التحسن في الأداء المالي، ويعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية³. ونجد من أهم النسب ما يلي:

(أ) نسبة هامش الربح الإجمالي: وهو يمثل نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات، بحيث كلما زادت هذه النسبة مقارنة بالمنافسين، فإن ذلك يعني كفاءة عمليات التشغيل لأن نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات أقل من المنافسين، وتحسب انطلاقا من العلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال الصافي}}$$

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافي إيرادات المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع، حيث يمكن ان يعكس انخفاض النسبة ارتفاع مبالغ فيه في تكلفة المواد الأولية واللوازم المستخدمة في الإنتاج أو اليد العاملة المباشرة أو الى غير ذلك⁴.

(ب) نسبة هامش الربح الصافي: هذه النسبة تمثل العائد على المبيعات، كما تبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح نتيجة للمبيعات، كما تشير هذه النسبة إلى ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصاريف الأخرى وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مقبولا، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال الصافي}}$$

(ت) نسبة العائد على حق الملكية (المساهمين): تعتبر هذه النسبة أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية كونها تعكس ربحية السهم الواحد، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفائدة والضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

(ث) معدل العائد على الاستثمار: هو من أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم الأداء في المؤسسات والتي تهتم الإدارة والملاك والمستثمرين، ويدعي بالقابلية الإيرادية، ويحسب كما يلي⁵:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{الاستثمار}}$$

¹ شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص - ص 208-210

² Patrik vizavona " *gestion financière* ", Paris , 8 édition , 1992 , P 120.

³ الزبيدي، *الإدارة المالية المتقدمة*، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 197 .

⁴ شنوف شعيب، مرجع سابق، ص ص 202-203.

⁵ حمزة الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 197-198.

4. نسب قياس الرافعة المالية أو نسب قياس الاقتراض: وهي النسب التي يقاس من خلالها مدى اعتماد

المؤسسة على المصادر الخارجية في التمويل، وتسمى بنسب المديونية، وتشمل النسب التالية:¹
(أ) إجمالي الالتزامات إلى الأصول أو نسبة الاقتراض: وهي العلاقة بين مجموع الالتزامات ومجموع الأصول، هذه العلاقة تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل، وتوضح هذه العلاقة مدى امكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي الأصول، بحيث كلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين والمقرضين، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{اجمالي الالتزامات الى الأصول} = \text{اجمالي الالتزامات} \div \text{مجموع الأصول.}$$

(ب) معدل تغطية الفوائد بالأرباح: وتوضح هذه النسبة القدرة على تغطية فوائد القروض والسندات باستخدام الأرباح، بمعنى عدد مرات تغطية الأرباح لفوائد الديون، وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك أفضل بالنسبة للمؤسسة، وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{الربح الإجمالي} \div \text{فوائد على الديون.}$$

(ت) الالتزامات إلى حقوق الملكية أو نسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين: وتوضح هذه العلاقة مدى امكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي حقوق الملكية، وهي نسبة إجمالي الالتزامات إلى حقوق المساهمين، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الالتزام إلى حقوق الملكية} = \text{اجمالي حقوق الملكية} \div \text{اجمالي الالتزامات.}$$

(ث) الديون طويلة المدى إلى رأس المال العامل: وتوضح هذه النسبة مدى امكانية تغطية القروض طويلة الأجل باستخدام رأس المال العامل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الديون طويلة المدى إلى رأس المال العامل} = \text{ديون طويلة المدى} \div \text{رأس المال العامل.}$$

المطلب الثاني: تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

من بين المفاهيم الحديثة في تقييم الأداء المالي بطاقة الأداء المتوازن، ولإحاطة بهذا الموضوع سنتناول أولاً مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن، ثم منظورات هذه البطاقة، فالخطوات المنهجية لتصميمها وتطبيقها، وأخيراً مؤشراتها.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، ولقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

¹ شنوف شعيب، نفس المرجع، ص ص 210-211.

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مسا عدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية.²

وعرفت أيضا على أنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.³

وفي الأخير يمكن استنتاج التعريف التالي: بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية. إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:⁴

1. البعد الزمني: تهتم عمليات تقييم الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا، فما تفعله المؤسسة اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد، وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.

2. البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات تقييم الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى، ولهذا فهناك مقاييس تطبق من الأعلى إلى الأسفل ولتتم بتحليل الاستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من الأسفل إلى الأعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين على تعظيم حرية العمل والأداء.

3. البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

إن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل إنها تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

¹ محمد الدكتور، بطاقة قياس الأداء المتوازن، موقع: <http://kenanaonline.com/users/kotler/posts/217893>، 5 فبراير 2011.

² محمد مصطفى محمد قوصيني، بطاقة الأداء المتوازن، موقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr6812.html>، 10/06/2009.

³ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير مذكرة ماجستير في

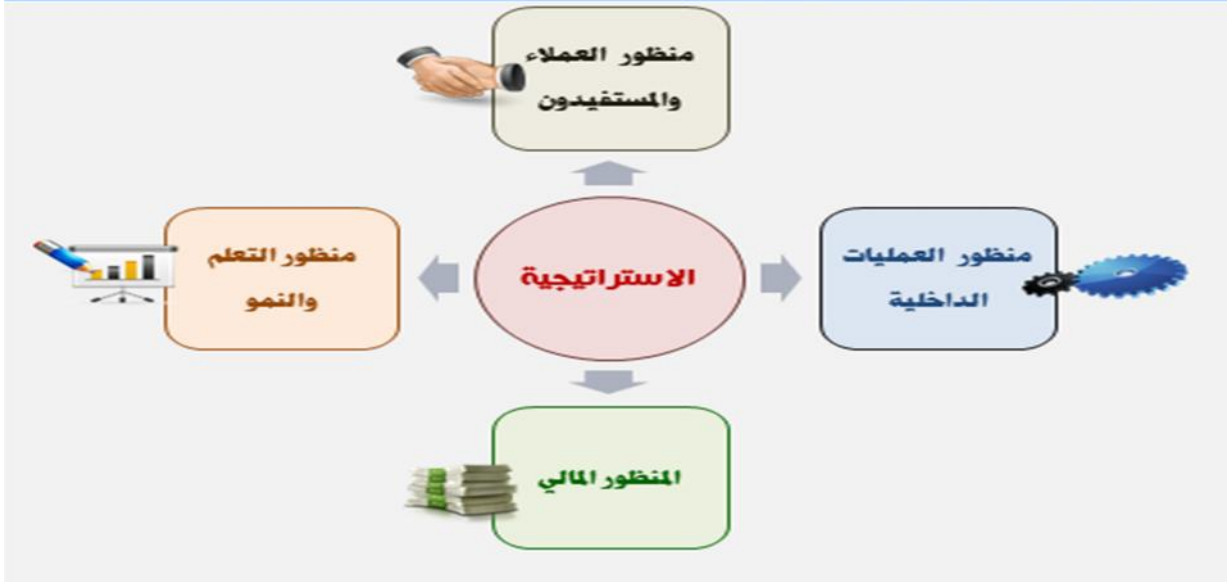
علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011-2012، ص 23.

⁴ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر، ص 58-59.

الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مكونات بطاقة الأداء المتوازن.



Source : <http://www.altaawoni.org/index.php?op=news&id=118> 05/04/2015. 11 :55

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الاستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، وتتمثل هذه الأبعاد في:

1. **العملاء:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون وهذا الأخير، أي رضى الزبون يعتبر مهم جدا، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد.
2. **العمليات الداخلية:** يعنى هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على اداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الاجراءات الداخلية و كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.
3. **التعلم والنمو:** ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

4. **النواحي المالية:** يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية¹.

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:

Ñ **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة وممددة بوقت زمني لتحقيقها.

Ñ **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

Ñ **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبياً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.

Ñ **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف .

الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) موجّهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسق والانسجام في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ أنها تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والخطط القصيرة الأجل، كما تنظم وتحل أيضاً علاقة السبب بالنتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي على المؤسسة، ويمكن تمثيل عملية الترابط والتكامل لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

¹ المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد، <http://www.altaawoni.org/index.php?op=news&id=118>، ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟،

الشكل رقم (5) : ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: بوقابة زينب، مرجع سبق ذكره، ص 112.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك ترابط وتكامل بين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن كل محور يؤثر ويتأثر بالآخر، كما أنها متطلبات ضرورية لتحقيق بعضها البعض، فمثلا تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه الأخيرة تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم إلى غير ذلك، وهذا يتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر. إضافة إلى ذلك هناك تكامل وترابط بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسة ورؤيتها، إذ أن مؤشرات الأداء تستمد من استراتيجيتها، حيث تقوم بتحويل هذه الاستراتيجية إلى أنشطة عملية تؤدي على أرض الواقع.

الفرع الرابع: فوائد بطاقة الأداء المتوازن.

لبطاقة الأداء المتوازن عدة فوائد منها:¹

- تحسين الأهداف التشغيلية إلى حد كبير.
- الربط بين جميع مستويات القطاعات بأهداف مترابطة مع بعضها البعض.
- توفير نظام متميز سهل لمتابعة أداء النشاط.

¹ المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد، <http://www.altaawoni.org/index.php?op=news&id=118>، مرجع سابق.

- تزيد الوعي لدى الموظفين برسالة و رؤية المنشأة وتحديد الهدف لكل فرد. ذ
- تساعد على تحقيق التناغم في العمل بين الدوائر وكل دائرة تسعى لتحقيق أهدافها.
- ضمان توافق الأداء الفردي مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام و القطاعات.
- تساعد على تحديد مناطق الضعف والقوة في الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- تسهل طريقة إعداد التقارير و قراءتها.
- ارتباط القرارات بالخطة الاستراتيجية.
- وضوح المسؤوليات لدى العاملين.

المطلب الثالث: استعمال أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الارشادات اللازمة و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير.

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير منها:

يعرفها **ENTONY** على أنها " التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية و نجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة".

وقد عرفها **A.GERMALIS et H.ARNAULD et V.VIGNON** على أنها جملة من الوسائل و المرافق و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل و كذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.¹ وقد عرفت أيضا على أنها جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.²

وفي الأخير يمكن حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالاً وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية.

الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير.

يتميز نظام مراقبة التسيير بعدة خصائص من بينها نجد:³

1- يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

¹ محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، ص 5.

² <http://islamfin.go-forum.net/t886-topic>، مفهوم مراقبة التسيير وأبعاده، منتدى التمويل الإسلامي، 01/26 .17:30.

³ <http://www.startimes.com/?t=24064864> دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة التسيير 2010/06/24 18:49.

2- يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئياً أو كلياً، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار .

3- يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.

4- يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

5- يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح و الجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء .

6- لمسار مراقبة التسيير الدائم طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجدها بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط ، و المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة ، و تكون بذلك حافزا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج و الحكم على الأداء.

7- لمختلف أفراد المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات و المهام، تسعى كلها منسجمة إلى تحقيق غاية مشتركة و هي حياة المؤسسة و تطويرها و هذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها و لهذا يجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير .

8- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة و التي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها و رؤساء الأقسام و المسيرين فيها و تصدر مراقبة التسيير تقارير و معلومات داخلية تفصيلية طبقاً لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة و في أي وقت.

9- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء، يظهر هذا جلياً من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط و الموازنات التقديرية)، تتابع النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء باستخدام لوحة القيادة و المحاسبة التحليلية.

الفرع الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي عن طريق أدوات مراقبة التسيير.

في البداية نشير إلى أن أدوات مراقبة التسيير عديدة فهي تشمل على كل الطرق الكمية والكيفية التي تهدف إلى مراقبة تسيير المؤسسة، لذا هذه الطرق التي سنذكرها ليست سوى جزء صغير من أدوات مراقبة التسيير وليست الأدوات الوحيدة المستعملة في المؤسسة.

1. **محاسبة التكاليف:** هي فرع من فروع المحاسبة تهتم بتجميع وتحديد وتحليل وتفسير بيانات التكاليف لكل نشاط أو إدارة أو قسم في المنشأة وتبويبها إلى ترشيد أداء الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة.¹

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، محاسبة التكاليف، ص 3.

وتعرف على أنها: مجموعة المبادئ والمفاهيم والطرق والأساليب والنظريات التي تبحث في متابعة عناصر الإنفاق في أية مؤسسة بغرض قياس تكلفة النشاط والرقابة عليها وترشيد قرارات الإدارة بشأنها، ويكون ذلك خلال القيام بعملية تسجيل وتبويب وتحليل وتفسير الأحداث التكاليفية بالمؤسسة ككل والمعبر عنها في صورة وحدات نقدية.¹

يتوقف نجاح المؤسسة على قدرتها على تكيف عرضها مع ما يطلبه السوق، وكذلك على السيطرة على الشروط الداخلية للاستغلال، وذلك بمضاعفة الجهود للتنبؤ بالأحداث من أجل التكيف أكثر فأكثر مع السوق أو مع الوضعيات المتطورة باستمرار، إن محاسبة التكاليف تعمل على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة، أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقاً.

إن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معيارياً في التسيير، أي مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية، فهذه المقارنة تسمح بتحديد الفروقات وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية، وبالتالي نجد أن محاسبة التكاليف تهتم بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة، كما يمكن اعتماد المعلومات الواردة من محاسبة التكاليف في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ قرارات يتوقف عليها مستقبل المؤسسة، فكلما أقدمت أي مؤسسة على مشروع ما يتطلب دراسة ملف تجمع فيه المعلومات المحاسبية التي تخص هيكل التكاليف، وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم، بحيث يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات، وتكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية استراتيجية، فعلى سبيل المثال في مرحلة طرح منتج جديد، فإنه يجب توفير المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرار فيما يخص مواصلة الإنتاج أم التوقف عنه.

2. الموازنات التقديرية:

يوجد العديد من التعاريف للموازنات التقديرية منها ما يلي: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.²

الموازنة التقديرية عبارة عن قائمة تبين الخطط والسياسات المستقبلية التي ترسمها الإدارة لتسير عليها خلال فترة زمنية هي فترة الموازنة، وتعتبر كأداة لتخطيط ومراقبة أنشطة الأقسام من خلال الإدارة العامة. تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الوسائل الرقابية المتطورة التي من خلالها يمكن تقييم أداء المؤسسة لدى مقارنة المؤشرات المالية والكمية مع ما كان مخططاً لها، وتحديد الانحرافات الحاصلة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.³

تحدث الانحرافات عندما يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المقدر، والهدف من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء.

¹ صالح الرزق، عطا الله خليل بن وراة، مبادئ محاسبة التكاليف، الإطار النظري والعملي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 30

² محمد خليل وآخرون، مرجع سابق، ص 23.

³ صالح الرزق، عطا الله خليل بن وراة، مرجع سابق، ص 22

المقدر ليس تحديد الانحرافات فقط وإنما يتعدى ذلك لتحليلها ودراستها وبالتالي الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تقيس كفاءة أداء الأفراد والمؤسسة عامة، والعمل على تحسين مستويات الأداء مستقبلاً، وبحسب الانحراف عادة بالفرق بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة :

$$\text{الانحراف} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدرة}$$

نادراً ما يعود الانحراف إلى عامل واحد فقط، لهذا السبب يتم تقسيمه إلى مختلف الانحرافات المكونة له. تساعد الموازنة التقديرية على تمكين إدارة المؤسسة مباشرة مهمتها بأسلوب "الإدارة بالاستثناء" أي توجه الإدارة انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط له تاركة بذلك الأمور الروتينية التي تسير سيراً طبيعياً من دون أن تضيع وقتها في مباشرة تلك الأمور.

3. لوحة القيادة:

تعريف Norbert Guedj : « لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.¹ وتعمل لوحة القيادة على تحسين الأداء من خلال:

- أ. **لوحة القيادة هي:** عبارة عن نظام للإنذار، فهو يسمح باستخراج الانحرافات الدالة على الحالات الاستثنائية، وبذلك يسمح للمسيرين بالتركيز على هذه الحالات غير العادية، وكذلك هذا النظام يقود المسيرين للتفاعل مع التغيرات الحاصلة فهو يسمح لهم بأن يكونوا في أحسن حالة.
- ب. **لوحة القيادة:** تسمح بمراقبة الاستقلالية، وبالتالي تحمل المسؤولية من طرف مختلف المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية، فهي تسمح بتحديد النتائج المحققة في كل مستوى.
- ج. **لوحة القيادة هي:** وسيلة للاتصال فهي تسمح بتبادل المعلومات بين المسؤولين، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة لتحسين وتطوير الأداء.
- د. **مقارنة مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات** حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى الإدارة دوماً إلى تجاوزها وتحسينها.

¹ <http://www.startimes.com/?t=11005671>، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، 2008/07/22، 01:00.

المبحث الثاني: مراجعة القوائم المالية لتقييم الأداء المالي.

تعتبر القوائم المالية المرآة التي تعكس نتيجة النشاط والمركز المالي للمؤسسة والتي تقدم في شكل وثائق شاملة في نهاية كل دورة محاسبية ، كما أنها تعد المصدر الرئيسي لتزويد المراجع الداخلي بالمعلومات المالية التي تشمل جميع جوانب المؤسسة، ويقوم المراجع الداخلي بدور هام في توفير الثقة للمعلومات المالية الواردة في القوائم المالية عن طريق مراجعتها والتأكد من أنها أعدت وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

المطلب الأول: المعلومات الواجب الإفصاح عنها في القوائم المالية.

تعتبر القوائم المالية مخرجات نهائية للنظام المحاسبي، وهي الوسيلة الأساسية التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية بشكل عقلاني، وهذا من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات التي يريدونها، ولا بد أن تشمل القوائم المالية على كافة المعلومات الضرورية لمستخدميها كونها أساس اتخاذ القرارات المالية، ويجب أن تتوفر القوائم المالية على إيضاحات متممة لها على أن تقدم هذه المعلومات كمعلومات إضافية أو في جداول ملحق وأية معلومات تمثل الأساس للفهم الصحيح للمركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها وتدفقاتها النقدية مع استبعاد أي إفصاح يخالف مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها، ومن المعلومات التي يفصح عنها في القوائم المالية نذكر:¹

- الإفصاح عن مكونات الميزانية وارتباطاتها.
- الإفصاح عن موجودات المنشأة.
- الإفصاح عن مطلوبات المنشأة.
- الإفصاح عن حقوق المساهمين.
- الإفصاح عن الأصول و حقوق الملكية.
- الإفصاح عن الأصول وكل الأمور المرتبطة بقائمة الدخل.
- الإفصاح عن الديون و حقوق الغير على المؤسسة.

يلزم المعيار (IAS1.103) المؤسسة على وجوب الإفصاح عن المعلومات التالية:

- تقديم معلومات حول الأساس الذي يتم على ضوئه إعداد القوائم المالية، وكذلك حول السياسات المحاسبية المتبعة.
- عرض أي معلومات تتطلبها معايير التقارير المالية الدولية IFRS لا يتضمنها متن قوائم - الميزانية، الدخل، التغير في حقوق الملكية، التدفقات النقدية.
- توفير معلومات إضافية لم تظهر في قوائم - الميزانية، الدخل، التغير في حقوق الملكية، التدفقات النقدية - والتي من شأنها أن تساهم في فهم واستيعاب مضامينها.

كما يجب أن تحتوي القوائم المالية بما يفيد أنها معروضة بطريقة عادلة للمركز المالي والتدفق النقدي للمؤسسة والتطبيق المناسب لمعايير المحاسبة المتعارف عليها مع الإفصاح عن:²

✓ النتائج الفعلية في جميع الظروف والتي تؤدي إلى أن القوائم معروضة بطريقة عادلة وصادقة.

¹ أبو الفتوح علي فضالة، أساسيات المحاسبة المالية و التكاليف، دار الكتب العلمية للكتب و التوزيع، مصر، 1996 ، ص72

² شكري معمر سعاد. مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

✓ إن المؤسسة التي قوائمها المالية تستجيب للمبادئ المحاسبية يجب أن تفصح عن تلك الحقائق، كما أن القوائم المالية لا يجب أن توصف بأنها تستجيب لتلك المبادئ إلا إذا توفرت فيها متطلبات التطبيق الفعلي للمعايير والمبادئ المشار إليها.

✓ إن المعالجة المحاسبية غير السليمة للعمليات المالية لا يمكن تصحيحها سواء بالإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة، أو عن طريق شروحات وملاحظات هامة جوهرية.

وفي الحالات النادرة عندما تصل إدارة الشركة إلى قرار بأن الاستجابة لمتطلبات تلك المعايير سوف تؤدي إلى التضليل فإن الخروج عن هذه المتطلبات يعتبر أمراً ضرورياً للوصول إلى العرض العادل والصادق للقوائم المالية، وفي هذه الحالة يجب على إدارة الشركة الإفصاح عن:

○ أن إدارة الشركة قد وصلت إلى قرار بأن القوائم المالية معروضة بطريقة عادلة وصادقة للمركز المالي ونتائج الأعمال وقائمة التدفق النقدي.

○ أن إدارة الشركة قد استجابت للنواحي الأساسية التي تتطلبها معايير المحاسبة المتعارف عليه ما عدا التي تم الخروج عنها والتي تعتبر أمراً ضرورياً للوصول إلى العرض السليم والعادل للقوائم المالية.

○ التأثير المالي لهذا الخروج في التطبيق عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها فيما يتعلق بأرباح وخسائر الشركة أصولها والالتزامات التي عليها، وحقوق الملكية والتدفق النقدي عن كل فترة مالية.

○ إن القوائم المالية توصف أحيانا بأنها مبنية أو معدة وفقاً للمتطلبات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاماً، ولكن يجب الإفصاح الملائم لمستخدمي القوائم المالية والاستجابة للمتطلبات المحاسبية.

و لا بد على المراجع من التأكد من كفاية وملائمة الإفصاح في القوائم المالية، وأنها قد أعدت وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاماً، كما أنها تتفق مع المعلومات المتوفرة لدى المراجع، ويركز العديد من الباحثين على أهمية دور المراجع في التأكد من كفاية وملائمة الإفصاح في التقارير المحاسبية، ويعتبر من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المراجع في المرحلة النهائية لعملية المراجعة هي فحص جميع مفردات القوائم المالية، فلا يكفي أن يتحقق المراجع من صحة ما هو وارد بالقوائم المالية طبقاً للأرصدة الظاهرة بالدفاتر والسجلات بل يتعين عليه أن يقوم بفحص آخر كامل يشمل:

▪ **تحقيق مفردات القوائم المالية:** وهو أن يتأكد من أن الميزانية تعطي صورة صادقة وواضحة عن المركز المالي للمؤسسة.

▪ **تقييم المفردات:** يتعين على المراجع لإنهاء عملية المراجعة أن يتأكد من أن القيمة المقدرة للمفردات سواء كانت أصول أو خصوم صحيحة في تاريخ الميزانية وذلك لتطبيق المبادئ والقواعد والسياسات المحاسبية المتعارف عليها وهذا ما يطلق عليه عملية *التقييم*.

ولا تتم عملية التقييم على أساس القيمة السوقية للأصول في تاريخ الميزانية، ولكنها تتم على أساس مبادئ وقواعد فنية متعارف عليها لذلك تتوقف دقة وصحة الميزانية على صحة مفرداتها، و لا بد على المراجع أن يوليها عنايته الخاصة حتى يمكن أن تكون الميزانية دقيقة في مدلولها إلى أقصى حد ممكن لخدمة مستخدمي القوائم المالية.

و تتوقف مهمة المراجع في القيام باختبار صحة ودقة هذه القيم وتطبيق القواعد والمبادئ العلمية والفنية المتعارف عليه، ورغم أنه يقوم بعملية التقييم إلا أنه ليس مخيرا في التقييم حيث أنه ليس بإمكانه ضمان دقة وصحة تقييم مفردات المركز المالي للمؤسسة التي يعمل لها، و رغم أن عملية التحقيق عملية منفصلة عن التقييم إلا أنه من الأسهل على المراجع أن ينفذها عمليا معا كأنها عملية واحدة، إضافة إلى ذلك فإن المراجع لا بد عليه أن يضع من بين اهتماماته اكتشاف الأخطاء والغش حيث أنه لا بد عليه من الإشارة إليه من خلال تقريره، فالأخطاء منها ما هو مقبول والآخر لا يمكن قبوله كونه يضلل مستخدمي القوائم المالية للمؤسسة، أما الغش فيعبر عن كافة التصرفات التي تقوم على أساس التدليس وإخفاء الحقائق عمدا، ربما يعود ذلك إلى الرغبة في اختلاس موجودات المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية ودور المراجع حول مراجعة القوائم المالية.

الفرع الأول: أهمية المراجع حول مراجعة القوائم المالية: ترجع أهمية فحص ومراجعة القوائم المالية إلى ما يلي:¹

1. تعتبر هذه القوائم المالية (الحسابات الختامية) الأداة الرئيسية لإظهار نتيجة النشاط والمركز المالي للشركة.
2. توضح وتظهر هذه القوائم نتيجة النشاط من أرباح وخسائر وبالتالي تحديد مدى امكانية توزيع الأرباح على المساهمين وغيرهم من مختلف الأطراف صاحبة الحق في ذلك كالإدارة والعاملين.
3. تساهم هذه القوائم إدارة الشركة في مجال تقييم أداء الشركة خلال السنة عن طريق دراسة و تحليل النتائج التي تظهرها والبيانات التي تحتويها.
4. تحظى هذه القوائم باهتمام الأطراف المتعددة من مستخدميها في مجالات مختلفة.
5. تعتبر هذه القوائم المالية وسيلة الاتصال الرئيسية للشركة بالبيئة الخارجية من خلال أنها الأداة الرئيسية للإفصاح المحاسبي لمختلف البيانات.
6. تصلح هذه القوائم في مجال اجراء المقارنات لنفس الشركة لعدد من السنوات المتتالية وبالتالي استخلاص النتائج والمؤشرات الهامة التي تقيد في مجال اتخاذ العديد من القرارات.

الفرع الثاني: دور المراجع في مراجعة القوائم المالية.

يتمثل دور المراجع في مجال فحص ومراجعة القوائم المالية في النواحي التالية:

- ◀ ينبغي على المراجع التحقق من صحة ودقة البيانات التي تحتويها هذه القوائم ويتم ذلك بفحص ومراجعة:
 - العناصر المختلفة التي تحتويها وتتضمنها هذه القوائم.
 - العمليات الحسابية التي أدت إلى الوصول إلى الأرقام الواردة في هذه القوائم.
- ◀ ينبغي على المراجع فحص ومراجعة تبويب هذه القوائم المالية للتحقق من أن هذا التبويب يحقق الأهداف التالية:

- ملائمة وسلامة عرض البيانات داخل هذه القوائم.
- تلبية احتياجات الأطراف المختلفة من مستخدمي هذه القوائم.
- تيسير مهمة مراجع الحسابات نفسه الخارجي وأيضا الداخلي.

أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.....

- ◀ على المراجع أن يتحقق من استيفاء التوقعات المختلفة من قبل المسؤولين عن إعداد هذه القوائم واعتمادها.
- ◀ على المراجع فحص ومراجعة أي أرصدة منقولة من قوائم السنة السابقة.
- ◀ على المراجع التحقق من أن عدد القوائم اللازمة والملائمة قد تم إعدادها كحد أدنى للعدد المطلوب والذي يحقق الأهداف المطلوبة من هذه القوائم.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة المراجعة الداخلية.

إن عملية المراجعة الداخلية تخدم عدة أطراف بأغراضهم المختلفة، فهي تعتبر بمثابة "ضمان إضافي لمراقبة جودة المعلومات ومن ثم تقليل الخطر"، فالمراجعة الداخلية لم تبقى في شكلها التقليدي بل تطورت وهذا بفضل المنهجيات الحديثة لممارسة مهنة المراجعة من طرف المراجع الداخلي، والمقترحة من طرف مكاتب المراجعة الكبرى في العالم.

المطلب الأول: المراجعة الداخلية ودورها في تقييم الأداء المالي.

تعتبر المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المشروع، ومخرجاتها تقرير أو تقارير تقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة. والقائم بها موظف بالمشروع واستقلاله استقلال تنظيمي فقط، ويتحقق هذا الاستقلال بتبعية المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة مباشرة ولأهمية المراجعة الداخلية كأداة للرقابة الداخلية فقد اتجهت إدارة الشركات خاصة تلك المقيدة بالبورصة الى تطوير هذه الأداة الرقابية.¹

لقد تبوأ وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط "تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها، ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية، وإنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج المراجعة.²

ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة الأفراد داخل المؤسسة في اداء مسؤولياتهم بكفاءة ولتحقيق هذه الغاية توفر لهم المراجعة الداخلية التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تتم مراجعتها، ويتضمن هدف المراجعة الداخلية تحقيق الرقابة الفعالة بتكلفة معقولة، كما يتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

ويقوم قسم المراجعة الداخلية بفحص وتقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط والمعايير والأهداف والسياسات الموضوعة ويعتبر هذا النوع من مراجعة الأداء هو مراجعة الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات والخطط والمعايير والأهداف أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء هذه كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي التي تقوم به الإدارة وحتى تتمكن المراجعة الداخلية من هدفها في مجال تقييم الأداء فإنه يتعين على المسؤولين عنها أن يتسموا بالموضوعية والاستقلالية عن الإدارات التنفيذية في جميع مراحل عملية المراجعة.

وقد يكلف المراجع الداخلي بفحص مجالات لم تحدد لها معايير أداء رسمية وفي مثل هذه الحالات قد يضطر المراجع الداخلي إلى مقارنة الأداء الفعلي المتوسط، الأداء في الصناعة، أو معايير الأداء في الصناعة أو أداء تنظيمات مماثلة ويجب أن يلاحظ أن المراجع الداخلي لا يحدد مقياس الأداء الذي يتعين استخدامه وإنما تقع مسؤولية ذلك على الإدارة العليا ذاتها.

¹ عبد الفتاح الصحن وآخرون ، *المراجعة التشغيلية* ، والرقابة الداخلية الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص 164

² خلف عيد الله الوردات، مرجع سابق، ص 29 .

مع ذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي التحقق من مدى ملائمة تلك المقاييس الخارجية المستخدمة لظروف العمل في التنظيم الذي ينتمي إليه، وتمتد قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية لتتضمن تقييم الكيفية التي تتم بها إدارة الموارد المتاحة للتنظيم أكثر شمولاً للأداء الإداري، وتعتمد شرعية وظيفة المراجعة الداخلية في أي مؤسسة على مكانة وحدة المراجعة داخل التنظيم وعلى الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا من خلال اقناع المسؤولين في المستويات العليا بأهمية الخدمات التي تؤديها وحدة المراجعة الداخلية وعن طريق تدخلها في تحديد نطاق عمل وحدة المراجعة ورسم سياساتها المبدئية، وتستطيع الإدارة العليا أن تسهم في الرفع من كفاءة المراجعة الداخلية لزيادة فعاليتها.¹

ونتيجة للاختلاف بين العديد من الاصطلاحات الشائع استخدامها في مجال المراجعة الداخلية كمراجعة العمليات ومراجعة الأداء ومراجعة الالتزام بالسياسات ومراجعة الرقابة المالية وسنتناول النوعين الأولين لارتباطهم بتقييم الأداء بالمؤسسة.

1. مراجعة العمليات: تعتبر مراجعة العمليات وجه رئيسي من أوجه المراجعة الداخلية وأداة من أدواتها وهي التي تطبق على جوانب العمليات المختلفة بالشركة، وتهدف هذه المراجعة إلى تطوير وتحسين العمليات والتشغيل باقتراح إجراءات تشغيل أكثر كفاءة وتحقيق اتساق هذا التشغيل مع التوجيهات الإدارية.² ويعتبر الأساس في فهم مراجعة العمليات هو فهم أوجه الرقابة الداخلية في التنظيم فمعظم المراجعين الداخليين يوافقون على اعتبار أن أهداف وأنواع وطرق الرقابة الداخلية تغطي كافة عمليات التنظيم، فإذا كانت المستندات الدالة على الأنشطة هي إحدى الطرق الرقابية بغرض تحقيق رقابة مانعة واستكشافية فإن الأهداف الخاصة بعملية الرقابة هذه هي تحقيق التوافق مع السياسات الموضوعة المخططة وضمان الحماية لأصول الوحدة الاقتصادية كما تكون الأدوات محل الرقابة في هذه الحالة هي أوامر الشراء، الشيكات، أو الفواتير.... الخ و إن اختبارات المراجعة تتم على خرائط التدفق والمستندات المؤيدة للأنشطة.³ ويتم القيام بمراجعة العمليات بهدف تحليل الخطر والانحراف الموجود في الأهداف الموضوعة من طرف مجلس الإدارة والعمل على النصيحة، بوضع الإجراءات اللازمة لذلك واقتراح استراتيجية جديدة.

2. مراجعة الأداء: تركز مراجعة الأداء على الكفاءة و الفاعلية ويتطلب القيام بها ضرورة وضع معايير تشغيلية تعامل كأهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، وإذا كانت الكفاءة والفاعلية مقاييس للأداء إلا أنها لا تعتبر بمثابة إحلال وبديل لتقييد أداء الإدارة بذاتها، إن ما توفره تقييمات المراجعة الداخلية يعتبر مصدر للمعلومات لمساعدة الإدارة ذاتها في عملية تقييم الأداء أي أن المعلومات هي أحد العوامل التي تؤثر على أحكام الإدارة والتي يعتبر العديد منها خاضعا للحكم الشخصي للإدارة وعلى الجانب الآخر فالمراجعة الداخلية تعتمد في جزء كبير منها على مقاييس موضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء وتقاس الكفاءة نتيجة إجراء

¹ أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 22.

² محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ عبد الفتاح محمد الصحن، رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-258.

مقارنة بين المعايير التشغيلية وبين الأداء الفعلي والمقابل لها، كذلك ترتبط مراجعة الأداء بمفهوم الفاعلية بدرجة أكبر لارتباطها بالأهداف.¹

وفي هذا المجال يمكن تعريف مفهوم الكفاءة والفاعلية على أساس ما يلي:

أ. **الكفاءة:** تمثل الكفاءة بصفة عامة تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات وعناصر المخرجات، وتتحقق هذه العلاقة باستخدام أقل قدر من الأولى لإنتاج أكبر قدر ممكن من الثانية. وتعرف الكفاءة من الناحية الأخرى بأنها تتمثل في الاستخدام الأمثل لموارد المشروع وذلك من خلال العناصر التالية:

✚ تحديد ما إذا كان المشروع قد دبر الموارد المختلفة بطريقة اقتصادية سواء كانت هذه الموارد (أفراد، أجهزة، عقارات، أموال.....).

✚ التأكد من استخدام هذه الموارد بكفاءة عالية و بشكل مثالي.

✚ تحديد الأسباب الرئيسية لعدم استخدام هذه الموارد بشكل اقتصادي وبكفاءة مناسبة.

✚ تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإداري في المشروع والإجراءات المرتبطة بالهيكل الإداري فيه.²

إذاً مفهوم الكفاءة يرتبط بالموارد المستهلكة لتحقيق هذه الأهداف، فإن استهلاك موارد بدرجة أقل يعني تحقيق كفاءة كبيرة، والنقد الذي يوجه أحيانا الى المراجعة الداخلية بصفة عامة يرجع ربما الى صعوبة اعتمادها على معايير واضحة وأن العنصر الشخصي يهيمن وبسيطر على في كثير من المواقف على المراجعين الداخليين بدرجة أكبر من أدلة الإثبات المتاحة وبالطبع يؤثر هذا الحكم الشخصي على القرار الخاص بالحكم على مدى فاعلية أداء التنظيمات من قبل المراجع الداخلي وعلى الرغم من هذا الضعف في عملية التقييم فإن برامج تقييم الأداء والحوافز ودراسات الحصة السوقية قد تم تقييم فاعليتها في ضل امكانية ضبط وقياس الفاعلية بصورة دفترية، وفي ضوء المناقشة السابقة تتضح أهمية حصول المراجع الداخلي على أدلة موضوعية قادرة على تأييد ودعم استنتاجات المراجعة.³

ب. **الفاعلية:** تتمثل الفاعلية في مدى تحقيق المشروع لأهدافه وأدائه لأعماله وأنشطته بصورة جيدة، أي أن الفاعلية تركز كمفهوم عن نوعية وجودة النتائج التي تتحقق من وراء استخدام الموارد بطريقة مثلى، وتتضمن الفاعلية العناصر الرئيسية التالية:

✚ تحديد ما إذا مانت النتائج المطلوبة والمتوقعة قد تحققت أم لا ؟

✚ تحديد ما إذا كانت الأهداف المخططة من قبل قد تم التوصل إليها وتحقيقها.

✚ تحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت بفاعلية وبأقل تكلفة ممكنة.⁴

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 253-254.

² محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ عبد الفتاح محمد الصحن، رزق السوافيري، مرجع سابق، ص 255.

⁴ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

المطلب الثاني: تقرير المراجع الداخلي وأثره في تقييم الأداء المالي.

بعد ما يقوم المراجع الداخلي بكل خطوات المراجعة و الفحص وكذا تقييم نظام الرقابة الداخلية و فحص الحسابات والقوائم المالية يقوم بإعداد التقرير الذي يظم نتائج ما قام به ويكون موجها لإدارة المؤسسة، للاطلاع على الملاحظات والتوصيات والاقتراحات فيما يخص الأداء المالي وكذا تحسينه والذي يكون مرفقا بعدد من أدلة الإثبات.

الفرع الأول: تعريف التقرير ومعايير إعداده في المراجعة الداخلية:

1. تعريف التقرير:

هو بلورة نتائج الفحص والتحقيق، في شكل تقرير يقدم فيه رأيه الفني المحايد لمن يهمله الأمر داخل المؤسسة، ويعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية باعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيها المراجع عن الآتي:¹

أ- المشاكل التي واجهها و أسبابها.

ب- نقاط الضعف في السياسات والإجراءات.

ت- التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف هذه وحل أي مشاكل.

ث- النتائج النهائية التي توصل إليها، نتيجة المراجعة الداخلية.

ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي يتبعها المراجعة الداخلية لتنفيذ ما جاء بالتقرير من توصيات وآراء وملاحظات وتحفظات.

2. معايير إعداد التقرير في المراجعة الداخلية:

هناك معايير يجب على المراجعين الداخليين اعتمادها عند إعدادهم لهذا التقرير و هي:²

✚ يجب إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد اكتمال فحص المراجعة.

✚ ان تتصف التقارير التي يصدرها المراجع الداخلي بالموضوعية و الوضوح و الاختصار.

✚ قد يتضمن تقرير المراجعة وجهات نظر الأفراد محل المراجعة حول النتائج و التوصيات التي يحتويها تقرير المراجعة الداخلية.

✚ يجب ان يفحص ويقيم مدير المراجعة الداخلية او من ينوبه لهذا المنصب تقرير المراجعة الداخلية قبل إصداره، كما يجب تحديد الأشخاص الذين سوف يوزع عليهم التقرير.

✚ يلزم مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي المكتوب.

✚ قد تنطوي التقارير على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم.

✚ يجب أن تعرض التقارير الغرض والنطاق و النتائج.

الفرع الثاني: أهداف التقرير.

من خلال التقرير فإن المراجع الداخلي يسعى إلى:³

¹ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، 146.

² عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 311-313.

³ خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 293.

- الإبلاغ عن الملاحظات والتوصيات الناتجة عن عملية المراجعة، و التغيير للأفضل.
 - عكس مجهود إدارة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا، و التأثير في عملية اتخاذ القرارات.
 - تحديد الأعمال التي قام بها أعضاء المراجعة الداخلية.
 - إبداء التوصيات اللازمة بالنسبة لتطوير إجراءات العمل، و نقل الأفكار والمعلومات وتبادلها.
- ولابد أن يتضمن تقرير المراجع الداخلي الفحص الذي قام به في مجال القوائم المالية ورأيه المهني، أو عدم إبداء لرأيه مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفرع الثالث: خصائص تقرير المراجع الداخلي: من أهم الخصائص التي تؤثر في تصميم التقارير ما يلي:

- ◀ **الموضوعية:** أن تكون التقارير حقيقة غير متحيزة وخالية من التشويشات وإن كانت هذه الخاصية صعبة على المراجع الداخلي أن يحققها بمفهومها المطلق.
- ◀ **الوضوح:** يجب أن تكون التقارير واضحة حتى يسهل فهمها واستيعابها فعلى المراجع الداخلي استعمال لغة بسيطة ومفهومة واجتناب المصطلحات النادرة أو المعقدة.
- ◀ **التقارير البناءة:** هي تلك التقارير الهادفة التي تؤدي إلى التحسينات كلما كانت مطلوبة.
- ◀ **التقارير وقتية:** أي إيصال هذه التقارير في الوقت المحدد لها حتى يتمكن الأشخاص من القيام بأعمال تصحيحية سريعة وفعالة.

يقوم المراجع الداخلي من خلال صياغته لتقريره بتقديم النصح و الإرشاد للإدارة العليا مع تسجيل مختلف الملاحظات التي يراها ضرورية لتحسين نشاط المؤسسة من خلال مراجعته و فحصه للقوائم المالية وكذا تحليله لبعض النسب المالية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن تقييم الأداء المالي يعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة المالية في اتخاذ القرارات و خاصة القرارات التمويلية، و من الأساليب التي تساعد على تقييم الأداء المالي عن طريق استخدام النسب المالية.

و المراجع الداخلي من خلال قيامه بالمراجعة فإنه يقوم بفحص و مراجعة القوائم المالية و ذلك من أجل التحقق من أنها معدة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، و التي تسمح لمستعملها بأخذ صورة صحيحة عنها، و يساهم المراجع الداخلي في تقييم الأداء المالي من خلال إبداء رأيه بواسطة التقرير الذي يعده في نهاية عملية المراجعة الداخلية و الذي يحتوي على أهم ملاحظاته حول ما توصل إليه، و الذي يقدمه في شكل توصيات و نصائح للإدارة بصفة عامة و الإدارة المالية بصفة خاصة.

ومن منطلق عبارة " ما يمكن قياسه يمكن تحسينه وإدارته " فإن الأداء المالي يتم تقييمه وذلك من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات والمقاييس، والتي يتم اختيارها من طرف المقيم والتي يراها مناسبة مع نوع وحجم المؤسسة محل التقييم، وتقييم الأداء المالي يعتبر كعملية مساعدة وجزء من عملية الرقابة يسعى المقيم من خلالها للكشف عن النقائص ومحاولة تحليلها والبحث عن أسبابها حتى يتم تفاديها مستقبلا هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا تنحصر عملية تقييم الأداء المالي فقط على المؤسسات التي تعاني من مشاكل وإنما يتسع لأكثر من ذلك ويشمل كذلك المؤسسات السليمة والتي تجد من عملية تقييم الأداء أداة لتشخيص النقائص التي ترى أنه بالرغم من صغر حجمها وعدم أهميتها إلا أن تجاهلها قد يؤدي لتفاقمها وبالتالي صعوبة حلها.

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية سنقوم في الفصل الثالث و الأخير بإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال محاولة معرفة كيفية سير المراجعة الداخلية و مدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

الفصل الثالث

أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي لشركة EMBAG

تمهيد

تم التطرق في الدراسة النظرية إلى المراجعة الداخلية باعتبارها أداة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لما تقدمه للمؤسسة من معلومات عن مدى تحكمها في العمليات التي تقوم بها و الإجراءات الموضوعية من طرفها، وكذلك الى دورها في تقييم الأداء المالي، وبهدف اثراء ما جاء في القسم النظري تم تدعيم هذا البحث بدراسة تطبيقية وذلك من أجل معرفة مدى تطابق ما هو نظري وما هو موجود في الواقع، ومن أجل الوصول الى الهدف قمنا بتسليط هذه الدراسة على احدى المؤسسات العمومية EMBAG ، المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة وذلك لمعرفة دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

و لدراسة ذلك بشكل من التفصيل سيتم دراسة هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

- ❖ بطاقة تعريفية حول المؤسسة.
- ❖ مهمة المراجعة الداخلية و عرض الوثائق المستعملة في تقييم الأداء المالي.
- ❖ طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة.

شركة EMBAG من أقدم الشركات في الجزائر مما أكسبها خبرة في الميدان الاقتصادي من حيث التنظيم الإداري والهيكلية حيث تعتبر المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالصناعات السلولوزية في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة ونشاط شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG .

الفرع الأول: نشأة الشركة.

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السلولوزية بموجب الأمر رقم 86/11 المؤرخ في 27 جانفي 1968، ثم تمت إعادة هيكلاها وتغيير اسمه إلى: الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم 192 الصادر بتاريخ 23 جويلية 1985 وهي تسعى إلى إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السلولوزية وورق التغليف، وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

وفي سبتمبر 1998 تحول المصنع الصناعي للورق و السلولوز بطاقة إنتاجية قدرها: 300.000 طن سنويا ورقم أعمال قدره: 605 مليار دج.

ويتوفر المجمع على سبعة فروع مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي أربع مركبات لإنتاج العلب وشبكة لتوزيع المنتجات الورقية وشبكة للورق المسترجع والمستعمل.

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج على بعد "1" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين البرج وولاية مسيلة وتتربع على مساحة قدرها 28 هكتار، 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الايطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت 1978، وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج يوم 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل.....الخ ولقد تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001/2000 الخاصة بجودة التسيير في: 20 أوت 2003.*

إلى جانب هذا تستغل المؤسسة الفضلات من الورق في إنتاج بعض المنتجات الثانوية كالصور واليوميات الإشهارية.....الخ، ومن أهم نشاطات المؤسسة التعامل مع المؤسسات التي يربط نشاطها بها ونذكر على سبيل المثال: المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته SNMC والمؤسسة الوطنية للحبوب SOMPC وتشغل المؤسسة 562 عاملا، والجدول التالي يوضح توزيع مستخدميها:

* هي شهادة خاصة بجودة التسيير تمنحها منظمة ايزو International Organisation of standardisation وهي هيئة غير حكومية تأسست بتاريخ: 23 فيفري 1947 بلندن مهمتها التفتيش والمواصفة.

جدول رقم (03): توزيع مستخدمي الشركة الوطنية:

النسبة المئوية	عدد العمال	البيان
51.24	288	عمال عاديين
43.06	242	إطارات متوسطة
1.42	08	إطارات سامية
4.27	24	إطارات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

الفرع الثاني: نشاط الشركة.

شركة التوضيب وفنون الطباعة هي شركة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته وتملك خطين أساسيين للإنتاج وهما:
الخط الأول: خاص بإنتاج الأكياس بأنواعها: أكياس كبيرة الحجم، أكياس متوسطة الحجم، أكياس صغيرة الحجم.

الخط الثاني: مختص في إنتاج العلب المطوية، بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع.
أولاً: منتجات الشركة:

الجدول رقم (04): يوضح منتجات الشركة لسنوات 2010-2013.

المنتج	السنوات	2010	2011	2012	2013
أكياس كبيرة الحجم		8796	6514	9662	7554
أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم		827	736	528	126
علب مطوية		1773	1679	1561	1650
المجموع		11396	8929	11751	9330

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير.

ثانيا: مبيعاتها.

الجدول رقم (05): يوضح مبيعات الشركة لسنوات 2010-2013.

الوحدة: الكمية الطن، المبلغ ب:1000دج

2013		2012		2011		2010		السنوات
المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	
1026069	8696	1045154	9118	807982	6967	403	8015	أكياس كبيرة
28459	127	89682	558	116412	754	61	741	أكياس صغيرة ومتوسطة
362587	1630	303.616	1565	19383	1670	127	1945	علب مطوية
6517	10453	1135139	11421	127565	9421	591	10701	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

ثالثا: أسواق الشركة و منافسيها.

1. أسواقها: تسوق المؤسسة منتوجاتها حسب النوعية وهي كما يلي:

أ. أكياس كبيرة الحجم: وتسوق إلى شركات الاسمنت ومشتقاته، شركات تغذية الأنعام وشركات مواد البناء.

ب. أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم: الموزعين الخواص، زبائن مختصين في تعليب وتغليف المواد الغذائية القهوة،الخ.

ج. العلب المطوية: أهم زبون هو شركة "صيدال"، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة مواد التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية.

أما على المستوى الخارجي فتقوم الشركة ، بتصدير بعض منتوجاتها من حين لآخر إلى الدول المجاورة وبالأخص تونس.

2. أهم المنافسين:

❖ الأكياس كبيرة الحجم:

• على مستوى الولاية: مجمع مهساس ومؤخرا تم بيعه إلى شركة أوراسكوم المصرية.

• خارج الولاية: شركة خاصة موجودة في ولاية تيزي وزو.

❖ الأكياس الصغيرة والمتوسطة الحجم:

• على مستوى الولاية: لا توجد منافسة.

• خارج الولاية: المنافسة منتشرة عبر كافة التراب الوطني.

❖ العلب المطوية:

• على مستوى الولاية: لا توجد منافسة

• **خارج الولاية:** هناك منافسين لا ثالث لهما على مستوى التراب الوطني موجودان بالجزائر العاصمة

وهما: Tonic Emballage * Générale Emballage.

ورغم المنافسة الشرسة الموجودة في السوق والتي يغلب عليها طابع اللامشورية (بيع بضائع بدون فاتورة، التهرب من الضريبي والجبائي) وغيرها من التصرفات التي تصدر بالأخص من القطاع الخاص في الوقت الذي تخضع فيه الشركة لقوانين الدولة، تبقى الشركة رائدة في مجال التغليف خاصة من حيث الجودة والأسعار المعمول بها وكدليل على ما سبق ذكره فالشركة متحصلة على شهادة عالمية للأيزو 9001/2000 والتي تقر بجودة هذه الشركة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.

تبعاً لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فان الوحدة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، وسوف نتطرق إلى أهم المديريات الموجودة بالهيكل التنظيمي.

1. **المديرية العامة:** تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، وتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام والتي تتكون من: مراقبة التسيير، ومجلس الإدارة والأمن.

الجدول رقم (06): يوضح العمال في المديرية العامة

	إناث		ذكور		التعداد المصلحة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
مجلس الإدارة	02	02	16.12	05	
مراقبة التسيير	00	00	09.61	03	
الإدارة	00	00	67.74	21	
31	06.46	02	93.54	29	

المصدر: مصلحة المستخدمين.

2. **مديرية التجارة:** وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية، فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية، لتستلمها فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة لتحول إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة والسماع المستمر لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم وذلك لضمان عملية تحسين المنتج باستمرار، كما تقوم بجلب الأموال المحصل عليها من عملية البيع وتحويلها

إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع وتتكون من دائرة بيع الأكياس ودائرة بيع العلب ومصحة البيع.

الجدول رقم (07): يبين عدد العمال في مديرية التجارة.

التعداد المصلحة	ذكور		إناث	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
الإدارة	10	37.03	00	00
البيع	11	40.74	04	14.82
التسويق	02	7.40	01	01
المجموع	23	85.18	04	14.82
				27

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

3. مديرية الإنتاج: هي التي تترجم طلبيات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبيات في الأجال المحددة، وتحتوي هذه المديرية غالبية العمال في المؤسسة بنسبة 37.52 % كما أنها تضم نشاطين أساسيين:

- تحقيق الإنتاج من خلال إشرافها على جميع خطوط الإنتاج.
- الصيانة من خلال إشرافها على مصالح الصيانة المختلفة.

وتعمل على تتبع الإنتاج في كل مرحلة بالوحدة وتتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح: مصلحة الأكياس، مصلحة العلب، مصلحة الاستثمار الجزئي، والجدول أدناه يمثل المصالح والأقسام التابعة لهذه المديرية.

الجدول رقم (08): يوضح عدد العمال في مديرية الإنتاج

إناث		ذكور		التعداد المصلحة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0.4	01	14.8	37	الطباعة
0.4	01	11.6	29	مراقبة النوعية
00	00	20.8	52	مصلحة العلب
0.8	02	46.8	117	مصلحة الأكياس
00	00	3.2	08	الاستثمار الجزئي
00	00	12	03	الفنون التشكيلية والبرمجة
00	00	13.6	34	الطباعة
250	1.6	98.4	246	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

4. مديرية التموين: هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصلحة تسيير المحزونات بحيث تقوم بتوفير طلبيات مديرية الإنتاج وهي توفر المواد الأولية وما يرافقها من مواد كيميائية وغيرها من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصلحة تسيير المحزونات وفي الجدول التالي سنبين عدد العمال في هذه المديرية.

الجدول رقم 09: يوضح عدد العمال في مديرية التموين.

	إناث		ذكور		التعداد المصلحة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
الإدارة	00	00	37.03	10	
البيع	14.82	04	40.74	11	
التسويق	01	01	7.40	02	
المجموع	14.82	04	85.18	23	27

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

5.مديرية الموارد البشرية: هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز...الخ، وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين، والجدول التالي يوضح المصالح التابعة لها وعدد العمال.

الجدول رقم (10): يوضح عدد العمال في مديرية الموارد البشرية.

	إناث		ذكور		التعداد المصلحة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
الإدارة	8.33	02	37.5	09	
البيع	8.33	02	33.33	08	
التسويق	4.16	01	8.33	02	
المجموع	20.84	05	73.16	19	24

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

- ❖ **مصلحة المستخدمين:** وتتمثل مهمتها في متابعة العاملين من حيث الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية واحترام القوانين السارية المفعول والسهر على تطبيق القوانين الداخلية للوحدة فيما يخص تنظيم سلوك الأفراد وذلك بفعل المنازعات فيما بينهم.
- ❖ **مصلحة التوظيف والتكوين:** تهتم بتكوين العمال الجدد والمترشحين بصفة خاصة ودفع الكفاءة في المستوى الإنتاجي للعمال القدامى بصفة عامة.

6. **مديرية المالية والمحاسبة:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة دوائر: دائرة المحاسبة التحليلية، دائرة المحاسبة المالية، دائرة المحاسبة العامة.

الجدول رقم (11): يبين عدد العمال في مديرية المالية والمحاسبة.

	إناث		ذكور		التعداد المصلحة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
	18.18	02	54.54	06	المحاسبة العامة
	00	00	27.27	03	دائرة المحاسبة التحليلية
11	18.19	02	81.81	09	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

❖ **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاطات المؤسسة، العمليات، التبادلات، التدفقات، وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منضمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ويقوم المحاسب بتفسير عمليات النشاط الممكنة للتعبير عنها بالنقود وتمكن معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة تتمثل في عناصر الأصول والفصول.

❖ **دائرة المحاسبة التحليلية:** تسمح هذه المحاسبة بالتحليل الدقيق لكل شروط الاستغلال على مستوى المؤسسة بحيث يتم تقديم التكاليف السلعية والخدماتية من اجل تحديد سعر البيع وسعر التكلفة.

❖ **دائرة المحاسبة المالية.**

7. **المديرية التقنية:** هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تتضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك وتتنوع إلى خمسة مصالح: مصلحة الخدمات، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية والتنظيم، دائرة الصيانة.

جدول رقم (12): يوضح عدد العمال في المديرية التقنية.

التعداد المصلحة	ذكور		إناث	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المنهجية والتنظيم	13	26	01	02
مصلحة التجديد	12	24	00	00
الكهرباء	10	20	00	00
الميكانيك	14	28	00	00
المجموع	49	98	01	02
				50

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

8. مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية، كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت تدخل هذه المصلحة في حدود صلاحياتها حتى على مستوى ما بعد البيع.

9. مديرية التدقيق ومراقبة التسيير وأنظمة المعلومات: تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها، إن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات، المشتريات في ظروف جد قصيرة وتعمل على تحرير معاملات الوحدة، وتنقسم هذه المديرية إلى: مصلحة واحدة وهي مصلحة الإعلام الآلي وتهتم هذه المصلحة بمساعدة كل الدوائر في حل مشاكلها التسييرية اليومية باستعمال تقنيات الإعلام الآلي وبالأخص إدارة شؤون المستخدمين كما تساعد وبصفة خاصة إدارة المحاسبة والمالية وذلك باستخراج كل الوثائق المستعملة مثل: القوائم المحاسبية، ملفات الزبائن، مصلحة الموردين.

كما أن لهذه المصلحة دورا هاما في المعالجة والمحافظة على المعلومات والمعطيات المالية والتي تستحوذ عليها الوثائق المحاسبية والإدارة للوحدة.

10. مديرية الأمن: وهي تسهر على سلامة وامن الوحدة، وهي مجهزة بالوسائل الضرورية، كما تحتوي على فرقة خاصة للتدخل ضد الحرائق.

والشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف وإمكانيات الشركة.

الفرع الأول: أهداف الشركة.

نظرا لما تكتسبه عملية التوضيب من أهمية بالغة في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية فان الشركة تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة على الصعيد الوطني متوفرة خاصة بالهضاب العليا، حيث يتحول كيميائيا إلى مادة سلولوزية قابلة لإنتاج الورق، كما تهدف إلى القضاء على التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا على أرشفة الإدارات العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجراند والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة بتطوير نوعية التغليف بشكل يلائم مع كل منتج نظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة، حيث إن إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتج وتوسع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة في إطار مخطط التنمية إلى:

♣ توفير مناصب الشغل.

♣ تحقيق النوعية الإنتاجية.

♣ توفير المواد الاستهلاكية.

♣ منافسة المنتجات العالمية وجلب العملة الصعبة.

♣ تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني ورفع قيمة الإنتاج الوطني.

♣ تحقيق المخطط السنوي مع المؤسسات من نفس النوع.

♣ المشاركة في تطوير و تنمية عملية استعادة المتوجات السلولوزية.

وبعد اختيار الشركة لمنهج التسيير وفقا لنظام تسيير الجودة حسب مقياس ايزو 9001/200 سطرت مجموعة من الأهداف السنوية، يتم التقييم شهر لكل نشاطاتها، والقيام بعمليات التصحيح المناسبة، وفي الوقت المناسب، ثم تتقدم بالتقييم السنوي النهائي ومن ثم قياس مدى نجاح طريق العمل في كل مديرية ومن الأهداف الاستراتيجية التي سطرته الشركة لسنة 2013 ما يلي:

1. بالنسبة لمديرية التجارة:

• رفع حصة الشركة في السوق، من خلال رفع حجم مبيعاتها.

• رفع نسبة رضا الزبون عن المنتج المقدم.

2. بالنسبة لمديرية الإنتاج: تخفيض نسبة النفايات الناتجة عن نقص المواد الأولية.

3. بالنسبة للموارد البشرية: الرفع من كفاءات الأفراد من خلال دورات تكوينية.

الفرع الثاني: إمكانيات الشركة.

إن شركة التوضيب وفنون الطباعة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية ومالية كبيرة وأخرى بشرية هائلة تعمل على تحقيق أهداف الشركة وهي:

أولا: إمكانيات مادية: وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح الإمكانيات المادية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.

الإمكانيات	العدد
آلات الطباعة	10
آلات التفصيل والتقطيع	10
آلات الطي والتلصيق السريع	07
آلات الأكياس صغيرة الحجم	08
آلات الأكياس كبيرة الحجم	10
آلات طبع الورق	01
آلات تقطيع الورق والورق المقوى	04
آلات رفع الأثقال	08

المصدر: مديرية الإنتاج لشركة EMBAG.

ثانياً: الإمكانيات البشرية.

تتوفر الشركة على إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة وتعمل على السير الحسن وتحقيق الأهداف المرجوة، بحيث تنقسم هذه الإمكانيات إلى: إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم، منفذين. وتقوم الشركة بتحديد وإحصاء العمال كل شهر ونبين في هذا الجدول الإمكانيات البشرية المحصل عليها، والجدول الموالي يوضح الإمكانيات البشرية.

الجدول رقم(14): يوضح الإمكانيات البشرية في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

التعداد المصلحة	ذكور		إناث	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إداريين	115	26.76	15	3.48
عمال	295	68.60	05	1.16
المجموع	410	95.36	20	4.64
	430			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من الشركة.

ثالثاً: الإمكانيات المالية:

إن شركة EMBAG محل التريص يقدر رأس مالها ب: 2.584.530.000.00 دج وتعتمد على أموالها الخاصة بنسبة 100% وتلجأ إلى القروض البنكية والتي تعتبر ديون قصيرة الأجل في الحالات الطارئة كاستقبال طلبيات تفوق القدرات المالية للشركة .

المبحث الثاني: مهمة المراجعة الداخلية وعرض الوثائق المستعملة في تقييم الأداء المالي.

لتطبيق عملية تقييم الأداء المالي على المؤسسة ينبغي توفر الوثائق اللازمة لذلك من بين هذه الوثائق، الميزانية المالية ولهذا سيتم عرض الميزانية المالية للسنتين الأخيرتين (2012، 2013)، ثم عرض الميزانية المالية المختصرة للسنتين.

المطلب الأول: تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية في شركة EMBAG.

يقوم المراجع الداخلي بمهامه داخل المؤسسة بتبني منهجا منظما ومنضبطا وذلك لتقويم وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر ونظام ادارة الشركة بما يمكن من تحقيق أهداف الشركة وحماية أصولها، وبصفة عامة يقوم بفحص مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وجودة الأداء عند قيام الأفراد والوحدات التنظيمية في الشركة بالمسؤوليات الخاصة بهم بغرض التحقق والتأكد من أنه يتم تحقيق أهداف الشركة بصورة فعالة واقتصادية.

ويتسم عمل المراجع الداخلي داخل الشركة ب: التخطيط للعملية، العمل الميداني، كتابة التقارير، والمتابعة، حيث عند قيام المراجع الداخلي بعملية التخطيط لمهامه يقوم بوضع جدول يبين فيه أهم ما سيقوم به كالتوظيفة التي سيتم مراجعتها، الهدف من عملية المراجعة، تاريخ المراجعة، وأخيرا يقدم ملاحظات عن العملية. وأثناء القيام بعمله يحرص على أدائه وذلك وفق مقاييس ومبادئ متعارف عليها وكذا خبرة المراجع الداخلي في الميدان بحكم أن لديه تجربة في الشركة وذلك بالتنسيق مع الإدارة، حيث عند اعداده لبرنامج المراجعة يقوم بعرضه للإدارة وذلك بغية المشورة.

وبعد قيامه بإعداد برنامج المراجعة يأتي دور العمل الميداني لتطبيق البرنامج المعد سابقا، وذلك بتطبيقه على مختلف وظائف الشركة (ويراعى في ذلك الوقت والعمليات التي تحتاج الى مراجعة أكبر)، وذلك للتأكد من أن المهام والوظائف الإدارية والمحاسبية يتم إنجازها بفاعلية، وذلك طبقا للسياسات والإجراءات والتعليمات المعتمدة في الشركة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

ومن ثم يأتي تقرير المراجع الداخلي، حيث يبين فيه أهم ما توصل إليه من خلال قيامه بالمراجعة، وكذا تقديم الإرشادات والاقتراحات والتوصيات للمصلحة المعنية وهذا طبعا وفقا للبراهين والأدلة التي تبرر ذلك، ويقوم بإبلاغ الموظفين المسؤولين في الإدارة بنتائج الفحص الذي قام به (المراجع الداخلي)، وما توصل إليه من آراء وتوصيات بغرض التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ما تبين من نقاط ضعف.

وفي الأخير وبعد تقديم التقرير تأتي مرحلة المتابعة وذلك من أجل التأكد من أن التوصيات والاقتراحات المقدمة من طرف المراجع الداخلي قد أخذت بالحسبان ويتم معالجة نقاط الضعف التي تم التوصل إليها.

المطلب الثاني: تقديم الميزانيات للسنتين 2012-2013.

الفرع الأول: سنعرض من خلال الجدول التالي عناصر ميزانية شركة EMBAG خلال الفترة 2012-2013.

الجدول رقم (15):الميزانية المالية للشركة جانب الأصول 2012-2013. المبالغ: دج

الأصول	المبلغ الاجمالي	الاهتلاكات وتدني القيمة	المبلغ الصافي	الدورة السابقة
<u>الأصول الغير جارية:</u>				
التثبيتات غير المادية	796.313	482.333	313.980	440.970
التثبيتات المادية				
أراضي	1.305.326.411		1.305.326.411	1.305.326.411
مباني	511.388.242	361.607.406	149.780.836	174.958.999
التثبيتات المادية الأخرى	391.021.842	363.551.144	27.470.697	23.301.796
التثبيتات خارج الخدمة	9.097.714	9.091.412	6.301	6.301
التثبيتات الجاري انجازها	693.000		693.000	693.000
القروض والأصول	5.847.160	146.520	5.700.640	5.006.523
أخرى	16.289.215		16.289.215	16.176.862
ضرائب مؤجلة الاصول				
مجموع الأصول غير الجارية	2.240.459.899	734.878.816	1.505.581.082	1.525.910.865
<u>الأصول الجارية:</u>				
المخزونات	520.899.967	10.871.966	510.028.001	376.264.914
الزبائن	268.324.361	17.719.414	250.604.947	171.230.389
مدينون اخرون	95.913.294	2.000	94.691.572	89.467.108
الضرائب وما يماثلها	48.346.236		48.346.236	34.935.697
الأصول الموظفة وغيرها	250.000.000		250.000.000	
من الاصول الجارية				
اموال الخزينة	143.812.638		143.812.638	610.554.410
مجموع الاصول الجارية	1.326.076.777	28.593.380	1.297.483.397	1.282.470.519
مجموع الاصول	3.566.536.677	763.472.197	2.803.064.479	2.808.381.384

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم (16): الميزانية المالية للشركة جانب الخصوم 2012-2013. المبالغ: دج

2012	2013	الخصوم
		الأموال الخاصة:
2.584.530.000	2.584.530.000	رأس المال الصادر (حساب الاستغلال)
134.299.493	79.537.930	العلاوات والاحتياطات
6.411	6.411	فارق اعادة التقييم
54.783.249	18.213.513	النتيجة الصافية
-57.500.725	-13.502.043	ترحيل من جديد
2.716.118.428	2.668.785.812	المجموع
		الخصوم الغير جارية:
23.773.499	23.182.167	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا
23.773.499	23.182.167	مجموع الخصوم غير الجارية
		الخصوم الجارية:
23.313.960	88.673.544	الموردون والحسابات الملحقة
15.134.338	6.559.876	الضرائب
30.041.157	15.863.079	الديون المدينة الأخرى
68.489.456	111.096.500	مجموع الخصوم الجارية
2.808.381.384	2.803.064.479	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال الاطلاع على ميزانية الشركة وذلك للسنوات 2012 و 2013 نلاحظ تراجع في أصول وخصوم الشركة حيث كانت تقدر في سنة 2012 بـ: 2.808.381.384 دج، وفي سنة 2013 قدرت بـ: 2.803.064.479 دج وذلك بنسبة تراجع تقدر بـ 0.99- % ، حيث نلاحظ من خلال تقييم جدول الميزانية ما يلي:

أولاً: تقييم جدول أصول الميزانية.

- عند مقارنة الأصول غير الجارية لسنة 2013 مع سنة 2012 نلاحظ تراجع بقيمة 20.329.783 دج وهذا راجع إلى انخفاض بعض عناصر الميزانية والتي تتمثل في التثبيات غير المادية، والمادية.
- أما بالنسبة للأصول الجارية نلاحظ ارتفاعا بقيمة: 15.012.878 دج وهذا راجع الى زيادة في المخزونات والى زيادة الزبائن وكذا المدينون الآخرون.

ثانياً: تقييم جدول خصوم الميزانية.

كما هو معلوم فإن خصوم المؤسسة هي عبارة عن الاستخدامات و مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل مواردها (الأصول) و يوجد نوعين منها الأموال الدائمة و الديون قصيرة الأجل، وقد تغيرت قيم هذه العناصر خلال الفترة 2012-2013 بالشكل التالي:

- مجموع رؤوس الأموال الخاصة انخفض بقيمة 47.332.616 دج.
- مجموع الخصوم غير الجارية (ديون طويلة الأجل) لسنة 2013 انخفضت مقارنة بسنة 2012 و ذلك بـ 591.332 دج بسبب انخفاض المؤنات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا.
- مجموع الخصوم الجارية (ديون قصيرة الأجل) لسنة 2013 عرفت زيادة مقارنة بسنة 2012 وذلك راجع لزيادة الموردون والحسابات الملحقه.

الفرع الثاني: الميزانية المالية المختصرة وتمثيلها البياني للفترة 2012-2013.

أولاً: الميزانية المالية المختصرة: للقيام بعملية حساب مؤشرات تقييم الأداء المالي يجب إعداد الميزانية المالية المختصرة للفترة 2012-2013 كما هي موضحة في الجدول الموالي.

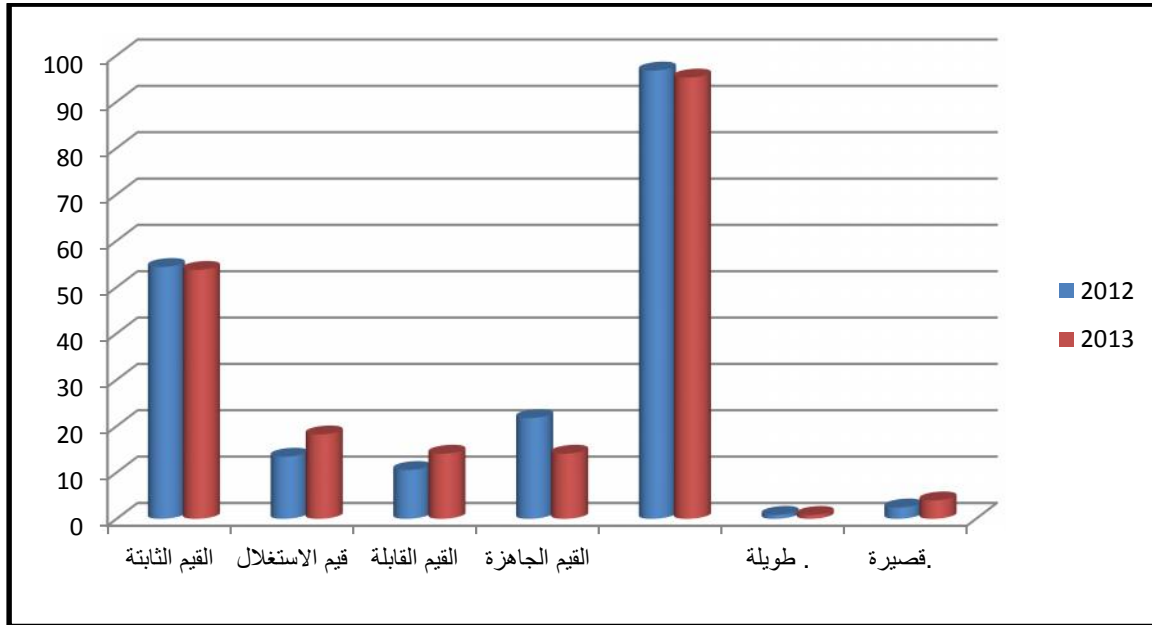
الجدول رقم (17): الميزانية المالية المختصرة للفترة 2012-2013.

الأصول	2012	%	2013	%
القيم الثابتة	1.525.910.865	54,33	1.505.581.082	53,71
قيم الاستغلال	376.264.914	13,39	510.028.001	18,19
القيم القابلة للتحقيق	295.651.194	10,52	393.642.755	14,04
القيم الجاهزة	610.554.410	21,74	393.812.638	14,04
المجموع	2.808.381.384	100	2.803.064.479	100
الخصوم	2012	%	2013	%
الأموال الخاصة	2.716.118.428	96,71	2.668.785.812	95,20
ديون طويلة الأجل	23.773.499	0,84	23.182.167	0,82
ديون قصيرة الأجل	68.489.456	2,43	111.096.500	3,96
المجموع	2.808.381.384	100	2.803.064.479	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المفصلة.

ثانيا: التمثيل البياني للميزانية المختصرة.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني للميزانية المختصرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المالية المختصرة.

ثالثا: تحليل الميزانية المالية المختصرة.

1. على مستوى الأصول: وسوف نقوم بالتعليق على النسب وذلك كالتالي:

أ. القيم الثابتة:

إذ تحتل نسبة كبيرة مقارنة بالقيم الأخرى حيث أنها تمثل 54,33% سنة 2012 و 53,71% في سنة 2013 بنسبة انخفاض طفيفة تقارب 0,62% وهي نسبة ضعيفة جدا ويمكن تفسير هذا الضعف في تراجع التثبيتات غير المادية، التثبيتات المادية (المباني).

ب. قيم الاستغلال:

تمثل نسبة ضعيفة إذ بلغت 13,39% سنة 2012 وارتفعت بنسبة طفيفة في سنة 2013 حيث بلغت 18,19% ، ومتوسط هذه النسبة يمثل 15,79% إذ يمكن القول أن للشركة مخزونات سريعة السيولة.

ت. القيم القابلة للتحقيق:

وهي تمثل على التوالي النسب التالية 10,52% ، 14,04% من إجمالي الأصول ويعود الارتفاع الى زيادة عدد الزبائن في سنة 2013 .

ث. القيم الجاهزة:

وقد بلغت النسب 21,74% ، 14,04% وذلك على التوالي بتراجع ملحوظ في سنة 2013، وتقدر النسبة المتوسطة للقيم الجاهزة بـ 17,89% ، وهذه النسبة منخفضة جدا مقارنة بالنسبة لإجمالي الأصول ويمكن القول أنه ليس هناك انتعاش في القيم الجاهزة بنسب إضافية.

2. على مستوى الخصوم:

أ. الأموال الخاصة:

تمثل الأموال الخاصة بالنسب التالية على التوالي %96,71، %95,2 وهي نسب تفوق نسبة 50 % خلال السنتين، و هذا ما يدل على وجود استقلالية ذاتية للشركة.

ب. الديون طويلة الأجل:

حيث أنها تمثل نسبة ضئيلة جدا في السنتين وتقدر على التوالي %0,84 سنة 2012، و %0,82 سنة 2013 وهذا ما يعني أن الشركة لا تعتمد على هذا النوع من الديون لتمويل أنشطتها.

ج. الديون قصيرة الأجل:

تمثل الديون القصيرة الأجل على التوالي النسب التالية: %2,43، %3,96 من إجمالي الخصوم، إذ أن الشركة تعتمد على هذا النوع من الديون بنسبة قليلة جدا لتمويل أنشطتها.

الفرع الثالث: تقديم جدول حساب النتيجة لشركة EMBAG.

الجدول رقم (18): جدول حساب النتيجة للسنتين 2012-2013 المبالغ: دج

2012	2013	التعيين
1.245.178.819	985.586.076	رقم الأعمال
555.876	91.145.371	تغيرات المحزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
1.245.734.687	1.076.731.448	إنتاج السنة المالية (1)
-895.009.979	-744.193.889	المشتريات المستهلكة
-70.434.922	-71.929.426	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
-965.444.901	-816.123.316	استهلاكات السنة المالية (2)
280.289.785	260.608.132	القيمة المضافة للاستغلال (3) = (2-1)
-210.306.027	-199.455.424	أعباء المستخدمين
-19.078.814	-13.833.480	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
50.904.944	47.319.227	إجمالي فائض الاستغلال (4)
4.499.489	531.753	المنتجات العملياتية الأخرى
-2.577.816	-1.719.537	الأعباء العملياتية الأخرى
-59.869.948	-61.215.064	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات وخسارة القيمة
77.643.687	38.719.489	استرجاعات خسائر القيمة و المؤونات
70.600.355	23.635.832	النتيجة العملياتية (5)
3.164.276	6.128.985	المنتجات المالية
-4.232.481	-7.004.487	الاعباء المالية
1.068.205	-875.501	النتيجة المالية (6)
69.532.150	22.760.330	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6+5)

-13.436.013	-4.659.170	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-1.312.887	112.353	الضرائب المؤجلة(تغيرات) عن النتائج العادية
1.331.042.140	1.122.111.677	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1.276.258.891	-1.103.898.163	مجموع أعباء الأنشطة العادية
54.783.249	18.213.513	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
54.783.249	18.213.513	النتيجة غير العادية (9)
54.783.249	18.213.513	صافي نتيجة السنة المالية (10)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال إطلاع المراجع الداخلي على جدول حساب النتيجة للسنتين 2012-2013 وتأكد من صحة العمليات، يقوم بإعداد أهم ملاحظات التي تخص تقييم الأداء المالي من خلال مقارنة النتيجة الصافية للسنتين 2012-2013 و التي تؤكد انخفاضا من سنة 2012 إلى 2013 أي تراجع بـ 36.569.736- و ذلك راجع لانخفاض في رقم الأعمال (انخفاض في الكميات) بسبب عدم توفير الطلبة للزيون الأساسي للعب، انقطاع في المخزون، وأيضا بسبب انخفاض الأسعار ويرجع ذلك للمنافسة.

المطلب الثالث: المراجعة الداخلية لعناصر الميزانية.
الفرع الأول: مراجعة الأصول خلال 2012-2013.

تظهر الأصول في الجانب الأيمن من الميزانية، و حسب النظام المحاسبي المالي SCF فإن حسابات الأصول تتكون من: الأصول الجارية، الأصول غير الجارية.

أولا: الاصول غير الجارية(الثابتة): مثل الأراضي والمباني والآلات والمعدات ووسائل النقل...الخ، وهي عبارة عن أصول يتم اقتناءها لخدمة المنشأة لعدد من السنوات وتكون في الأساس غير معدة للبيع.

ويمكن تلخيص أهم الفحوصات التي يجريها المراجع الداخلي على هذه المجموعة كما يلي:

✓ مراجعة الطريقة المتبعة لاحتساب مخصصات الإهلاك وأنها تطبق معدلات الإهلاك المتعارف عليها.

✓ مطابقة اجراءات الجرد ومقارنة الجرد المادي للاستثمارات مع الجرد المحاسبي.

✓ التحقق من طريقة تقييم الاستثمارات وأنها مسجلة ضمن الحسابات الخاصة بها.

✓ التحقق من أن المعالجة المحاسبية للاستثمارات قد تمت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

ثانيا الأصول الجارية(المتداولة): هي عبارة عن أصول يمكن تحويلها إلى نقدية خلال عام أو أقل من خلال دورة التشغيل العادية للشركة، وتتكون من المخزونات بمختلف أنواعها، العملاء، الموجودات وما يماثلها...الخ، حيث يقوم المراجع الداخلي بأهم الفحوصات التالية:

- ✓ المقارنة بين الجرد المحاسبي و الجرد المادي.
- ✓ فحص طريقة تقييم المخزونات، وكذا التأكد من صحة وسلامة المؤونات التي تم تشكيلها.
- ✓ التأكد من أن المخزونات هي ملك الشركة.
- ✓ التأكد من أهم الأحداث التي تمت خلال السنة(التغيرات).
- ✓ اجراء رقابة وتحليل هذه الحسابات ومقارنتها مع سندات مبررة، والتقييد المحاسبي الصحيح.
- ✓ التأكد من حالة المقاربة البنكية.
- ✓ التأكد من سلامة المؤونات التي تم تكوينها ومطابقتها (قيمة ، القانون) .

الفرع الثاني: مراجعة الخصوم خلال 2012-2013.

تظهر الخصوم في الجانب الأيسر من الميزانية، وهي تمثل التزام للمؤسسة، و تتشكل حسابات الخصوم حسب النظام المحاسبي المالي SCF كما يلي:

- ◀ رؤوس الأموال.
 - ◀ الخصوم غير الجارية.
 - ◀ الخصوم الجارية.
- أولاً: رؤوس الأموال الخاصة:** تمثل رؤوس الأموال الخاصة فائض أصول الكيان عن خصومه الجارية وغير الجارية، وتعتبر اهم جزء من مصادر التمويل، ومن الفحوصات التي يجريها المراجع الداخلي هي:
- ✓ التأكد من مبلغ رأس مال الشركة وذلك بالتأكد من الوثائق اللازمة.
 - ✓ التأكد من احترام النسبة القانونية في تكوين الاحتياطي القانوني.
 - ✓ التحقق من أن رأس المال يمثل القيمة القانونية لأسهم المؤسسة.

ثانيا: الخصوم غير الجارية: تتمثل في القروض والديون المالية طويلة الأجل تاريخ استحقاقها اكثر من سنة، ومن أهم الفحوصات التي يقوم بها المراجع الداخلي:

- ✓ التأكد من صحة الديون الموجودة وأنه قد تم تسجيلها بالمبلغ الصحيح في القوائم المالية.
- ✓ فحص كل الوثائق المبررة لهذه الديون.
- ✓ التأكد من مدى احترام استقلالية السنوات.
- ✓ التأكد من أن الديون المسجلة تمثل ديون حقيقية للشركة.

ثالثاً: الخصوم الجارية: وهي المنتظر تسديدها في اطار دورة الاستغلال العادية(في الوقت القريب)، ومن أهم الفحوصات التي يجريها المراجع الداخلي:

- ✓ التأكد من التسجيلات المحاسبية للفواتير ومقارنتها مع طلبات الشراء المرسلة للموردين.
- ✓ مراجعة الفواتير للتحقق من المبالغ و الرسوم المطبقة.
- ✓ التأكد من الفاتورة مع مقارنة فواتير الشراء مع السندات والطلبات.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي في شركة EMBAG.

بعد أن قمنا بإعطاء تقديم عام لشركة EMBAG والتعرف على كيفية انجاز مهمة المراجعة الداخلية فيها، سنتعرف الآن على كيفية تقييم الأداء المالي فيها وذلك من خلال القيام بعملية المقارنة لأدائها خلال السنتين الأخيرتين.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي للشركة بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

كما تطرقنا في الجانب النظري، فإن مؤشرات التوازن المالي تتمثل في رأس المال العامل FR، احتياجات رأس المال العامل BFR، والخزينة TR.

الفرع الأول: رأس المال العامل FR.

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الوحدة: دج

2013	2012	السنوات	البيان
2.691.967.979	2.739.891.927		الأموال الدائمة (أ.خاصة + د.ط.أ)
1.505.581.082	1.525.910.865		الأصول الثابتة
1.186.386.897	1.213.981.062		رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المالية.

نلاحظ أن رأس المال العامل لهذه الشركة موجب حيث بلغ 1.213.981.062 سنة 2012، و 1.186.386.897 سنة 2013، هذا ما يؤكد أنها تمكنت من تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة وأيضا امتلاكها هامش الأمان الذي من خلاله تقوم الشركة بمواجهة الصعوبات و ضمان الاستمرار.

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل BFR .

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة.}$$

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون القصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية})$$

الوحدة: دج

2013	2012	السنوات	البيان
903.670.756	671.916.108		احتياجات الدورة (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقق)
111.096.500	68.489.456		موارد الدورة (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)
792.574.256	603.426.653		احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المالية.

نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل موجب خلال السنتين وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى وسائل وموارد مالية أخرى.

الفرع الثالث: الخزينة TR.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياج رأس المال العامل.}$$

الوحدة: دج

2013	2012	السنوات	البيان
1.186.386.897	1.213.981.062		رأس المال العامل
792.574.256	603.426.653		احتياج رأس المال العامل
393.812.641	610.554.409		الخزينة TR

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المالية.

الخزينة موجبة هذا دليل على أن الشركة تغطي كامل احتياجاتها وهي في حالة فائض وهذا يعني أنها تطرح مشكلة الربحية، أي فائض معطل وبالتالي عليها معالجة هذا الأمر.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للشركة بواسطة النسب المالية.

مثلما تم التطرق إلى نسب التوازن المالي لتقييم الأداء المالي للشركة هناك نسب أخرى نستطيع بها تقييم الأداء المالي للشركة هي نسب السيولة و النشاط.

الفرع الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب السيولة ونسب النشاط.

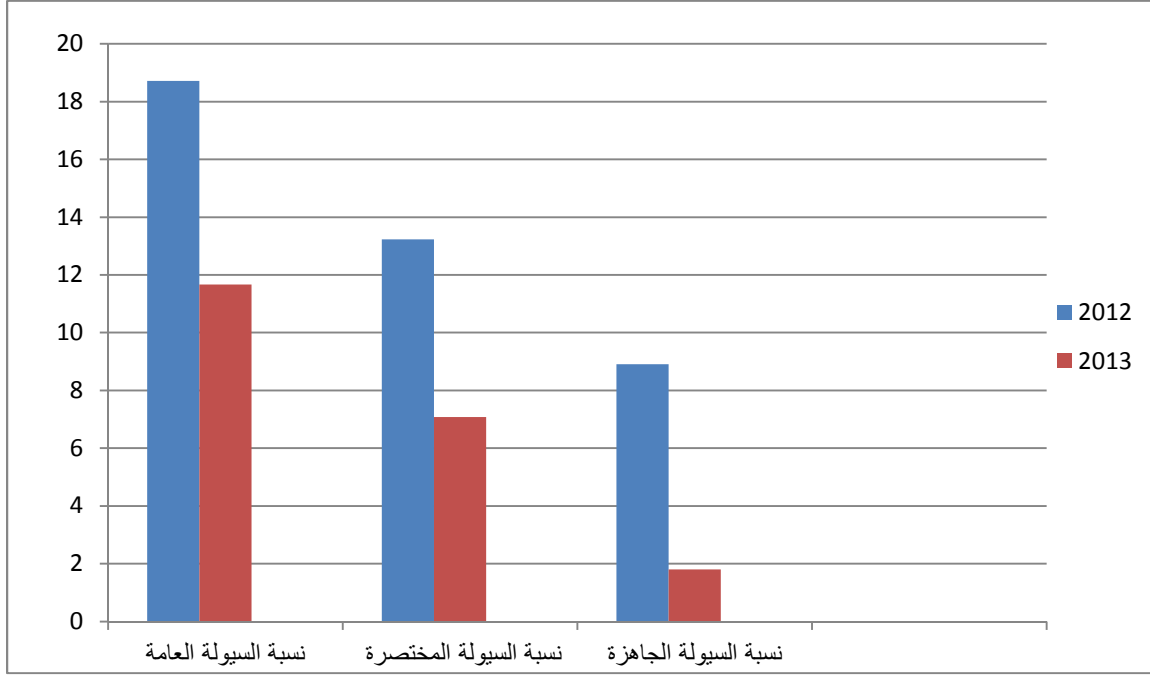
أولاً: تقييم الأداء المالي باستخدام نسب السيولة: تقييم السيولة يساعد المؤسسة على تجنب حالات العسر المالي ويزيد من ثقة الدائنين بالمؤسسة وهناك عدة أنواع من النسب المالية لذلك لابد من اختيار النسب الملائمة و المعبرة عن حالة المؤسسة، و سنوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): يوضح تطور نسب السيولة خلال 2012-2013.

2013	2012	البيان
1.297.483.397	1.282.470.519	الأصول المتداولة (1)
111.096.500	68.489.456	الخصوم المتداولة (2)
11,67	18,72	نسبة السيولة العامة = (2)/(1)
787.455.393	906.205.604	القيم القابلة للتحويل + القيم الجاهزة (3)
111.096.500	68.489.456	الخصوم المتداولة (4)
7,08	13,23	نسبة السيولة المختصرة = (4)/(3)
393.812.638	610.554.410	النقديات وما يعادلها (5)
111.096.500	68.489.456	الخصوم المتداولة (6)
3,54	8,91	نسبة السيولة الجاهزة = (6)/(5)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية.

الشكل رقم (8): يوضح تطور نسب السيولة خلال 2012-2013.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 19.

التعليق:

1. نلاحظ أن نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد، أي أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد الديون من جهة ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على قروض أخرى رغم انخفاضها في سنة 2013، و بالتالي يمكن القول بأن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها وذلك بفضل السيولة التي لديها، و ذلك يعني أن وضعها المالي جيد.

2. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة تفوق الحالة المثلى وعليه فإن هذه الوضعية تعتبر سيئة بالنسبة للمؤسسة.

3. نسبة السيولة الجاهزة عرفت انخفاضا حيث سجلت 8,91 سنة 2012، 3,54 سنة 2013 وهذا يعني انخفاض حجم الأموال المجمدة في خزانة المؤسسة، وهذا يعني أيضا أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النشاط: هذه النسب تقيس الكفاءة في إدارة الأصل، أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات و معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة. أما بالنسبة لشركة EMBAG فالجدول الموالي يوضح مختلف تغيرات نسب النشاط المسجلة خلال فترة الدراسة:

الجدول رقم (20): يوضح تطور نسب النشاط خلال 2012-2013

2013	2012	السنوات
		البيان
0,35	0,44	معدل دوران إجمالي الأصول (صافي المبيعات / مجموع الأصول)
0,65	0,82	معدل دوران الأصول الثابتة (صافي المبيعات / الأصول الثابتة)
0,76	0,97	معدل دوران الأصول المتداولة (صافي المبيعات / الأصول المتداولة)
1,14	1,28	معدل دوران الذمم (صافي المبيعات الآجلة / متوسط صافي المدينين)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

1. **تحليل معدل دوران اجمالي الأصول:** توضح هذه النسبة مدى نشاط الأصول و مقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول الشركة.

نلاحظ من جدول تطور نسب النشاط خلال فترة الدراسة أن معدلات الدوران صغيرة و في انخفاض حيث تبين إيراد كل دينار من الأصول، فنجد أنها حققت في سنة 2012 نسبة دوران تقدر بـ 0,44 أي على كل دينار تستثمره تجني الشركة عليه إيراد يقدر بـ 0,44 و في سنة 2013 انخفضت نسبة الدوران إلى 0,35 أي على كل دينار تستثمره تجني الشركة عليه إيراد يقدر بـ 0,35 ويرجع سبب الانخفاض إلى انخفاض المبيعات و انخفاض مجموع الأصول.

2. **تحليل معدل دوران الأصول الثابتة:** توضح هذه النسبة مدى مقدرة الشركة على تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق أرباح للشركة.

نلاحظ من الجدول أن معدل دوران الأصول الثابتة تغير بحيث حققت خلال سنة 2012 معدل دوران قدره 0,82 و انخفض هذا المعدل ليصير في سنة 2013 يقدر بـ 0,65 و يرجع هذا الانخفاض إلى معدل نمو المبيعات و معدل نمو الأصول.

3. **تحليل معدل دوران الأصول المتداولة:**

نلاحظ من الجدول أن معدل دوران الأصول المتداولة لكلا السنتين كان في تذبذب، فنلاحظ أن في سنة 2012 حققت الشركة معدل دوران قدر بـ 0,97، أي كل دينار تستثمره في الأصول المتداولة تحقق عليه إيراد قدره 0,97 كما نلاحظ أن في سنة 2013 قد انخفض المعدل وأصبح 0,76.

4. تحليل معدل دوران الذمم: توضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في الشركة وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدلات الدوران بالنسبة لكلا السنتين كان أكبر من الواحد و هو في انخفاض بالنسبة لسنوات الدراسة فنلاحظ أن الشركة حققت في سنة 2012 معدل دوران مقداره 1,28، أما بالنسبة لسنة 2013 قد حققت معدل دوران قدره 1,14 وبالتالي نلاحظ أن المعدل قد انخفض بنسبة قليلة.

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب الربحية، ونسب المديونية.

أولاً: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب الربحية: تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات، وتعطى نسب الربحية للشركة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تطور نسب الربحية بالنسبة للشركة خلال فترة الدراسة 2012 – 2013.

2013	2012	البيان
0,023	0,056	نسبة هامش الربح الإجمالي = النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال الصافي
0,018	0,044	نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال الصافي
0,006	0,02	نسبة العائد على حق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حق الملكية
0,008	0,02	نسبة العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الضريبة / الاستثمار

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

التعليق على النتائج:

- نسبة هامش الربح الإجمالي: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هامش الربح الإجمالي غير ثابتة حيث بلغت 5,6% سنة 2012 وتراجعت سنة 2013.
- نسبة هامش الربح الصافي: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هامش الربح الصافي بلغت 0,04 سنة 2012 وتراجعت في سنة 2013 وذلك بسبب تراجع النتيجة الصافية وكذا مبيعات الشركة.

ثانياً: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب المديونية (نسب قياس الرافعة المالية).

وهي النسب التي يقاس من خلالها مدى اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية في التمويل، وتسمى بنسب المديونية، وتعطى نسب المديونية للشركة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تطور نسب المديونية بالنسبة للشركة خلال فترة الدراسة 2012 - 2013.

2013	2012	البيان
0,04	0,03	اجمالي الالتزامات الى الأصول = اجمالي الالتزامات ÷ مجموع الأصول.
0,05	0,033	نسبة الالتزام إلى حقوق الملكية = اجمالي الالتزامات ÷ اجمالي حقوق الملكية
0,02	0,02	نسبة الديون طويلة المدى الى رأس المال العامل = ديون طويلة المدى ÷ رأس المال العامل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

التعليق على النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن تطور نسب المديونية لكلا السنتين كان بنسب ضعيفة، حيث ارتفعت سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

1. اجمالي الالتزامات الى الأصول: نلاحظ أن النسبة ضعيفة وهذا ما يدل على أن الشركة لديها أصول أكبر من التزاماتها، بمعنى أنها تغطي التزاماتها بمجموع أصولها.

2. نسبة الالتزام إلى حقوق الملكية: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الالتزام الى حقوق الملكية بلغت 0,033 سنة 2012 وارتفعت سنة 2013 لتصل الى 0,05 وهذا يبين كم من دينار من حقوق الملكية يقابله من ديون.

3. نسبة الديون طويلة المدى الى رأس المال العامل: نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة لم تتغير لكلا السنتين وقد بلغت 0,02 ، وهذه النسبة تدل على أن الشركة يمكنها تغطية الديون طويلة الأجل باستخدام رأس المال العامل.

الفرع الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة مراقبة التسيير.

إن شركة EMBAG تستعمل مجموعة من الطرق قصد تقييم أدائها المالي، فبالإضافة إلى التحليل المالي نجد مراقبة التسيير نظرا لأهمية هذه الطريقة، ويتم التركيز خلال تطبيق تقنية مراقبة التسيير على الموازنات التقديرية ومن خلال هذا سنتطرق الى الموازنة التقديرية للمنتجات والمبيعات وتحليل الانحرافات.

أولا: الموازنة التقديرية للمنتجات: سنوضح من خلال الجدول الموالي الانتاج التقديري والفعلي للسنوات 2012 و 2013 والانحرافات لكل منهما.

الجدول رقم(23): يوضح الانتاج الفعلي والمقدر لسنتي 2012-2013 الوحدة: طن

2013			2012			المنتجات	السنوات
الانحراف	الانتاج الفعلي	الانتاج التقديري	الانحراف	الانتاج الفعلي	الانتاج التقديري		
-3762	6388	10.150	-2106	7552	9658	أكياس سعة كبيرة	
-407	193	600	-14	260	274	أكياس صغيرة ومتوسطة السعة	
-1143	1107	2250	-1011	1040	2051	علب قابلة للطي	
-5312	7688	13000	-3131	8852	11.983	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

تحليل الانحرافات:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة حققت انحراف اجمالي غير ملائم في كلا السنتين، وهذا الانحراف عبارة عن حوصلة انحراف كل من أكياس سعة كبيرة، أكياس صغيرة ومتوسطة السعة، علب قابلة للطي، والذي يعود سببه الى عطل الآلات، نقص في المادة الأولية وكذا اليد العاملة المؤهلة.

ثانيا: الموازنة التقديرية للمبيعات: حيث سنوضح من خلال الجدول الموالي المبيعات التقديرية والفعالية لكل

من سنة 2012 و 2013.

الجدول رقم(24): يوضح المبيعات الفعلية والمقدرة لسنتي 2012-2013 الوحدة: طن

2013			2012			المبيعات	السنوات
الانحراف	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	الانحراف	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة		
-4318	5832	10150	-1973	7327	9300	أكياس سعة كبيرة	
-398	202	600	-90	211	301	أكياس صغيرة ومتوسطة السعة	
-1178	1072	2250	-1210	1041	2251	علب قابلة للطي	
-5894	7106	13000	-3273	8579	11852	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

تحليل الانحرافات:

نلاحظ أن الشركة حققت انحراف اجمالي غير ملائم في كلا السنتين، ففي سنة 2012 حققت انحراف اجمالي قدره 3273 - ، وفي سنة 2013 انحراف اجمالي قدره 5894 - ، وهذا التراجع في المبيعات يعود الى اسعار المنافسة في السوق وكذا فقدان الزبون الرئيسي للشركة.

المطلب الثالث: تقرير المراجع الداخلي وأهميته في تقييم الأداء المالي للشركة.

بعدما يقوم المراجع الداخلي بتنفيذ مراحل مهمته (التخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة) في شركة EMBAG وكذا القيام بجميع الاختبارات المناسبة سيكون باستطاعته أن يحكم نهائيا على درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية والتسيير في المؤسسة، بمعنى آخر سيميز بين، مواطن القوة المحققة والمطبقة في المؤسسة، وبين مواطن الضعف الناتجة إما عن نقائص وأخطاء في إعداد النظام، أو تنفيذ خاطئ للإجراءات. فبعد قيامه بأولى مراحل مهمته تأتي مرحلة كتابة التقرير ويكون التقرير ثلاثي او سداسي او سنوي ، وفي هذه المرحلة يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقريره الذي يتضمن رأيه المحايد عن فعالية نظام الرقابة الداخلية وكذا الوضعية المالية و تقييم الأداء المالي في الشركة يقوم بتقديم النصح والارشاد للإدارة العليا فيما يخص هذا الأداء وكذا تحسينه وذلك ب:

أ- **تحرير تقرير أولي:** يستوفي التقرير الأولي على كيفية إجراء الفحوصات والاختبارات و النتائج الأساسية المتوصل إليها، إضافة لذلك مجموعة الاقتراحات التي من شأنها حل المشكلة ويعرض هذا التقرير على المصلحة المعنية، وذلك لطرح الاستفسارات و التساؤلات عن صحة ما كتب في التقرير، وهي تصدر بعد اتفاق بين المراجع الداخلي و مسؤول المصلحة كما يجب أن يكتب التقرير بلغة بسيطة ومفهومة عند الجميع.

ب- **التقرير النهائي:** ويستوفي التقرير النهائي على أهم الفحوصات التي قام بها و أهم النتائج التي توصل إليها، وكذا تقديم النصائح والارشادات وذلك بغية تحسين الأداء، ويعرض على المديرية العامة ومجلس الإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

والبحث عن أسباب الانحرافات سيدفع بالمراجع الداخلي إلى إيجاد بدائل و حلول حقيقية، بصفته محقق و مراجع في كل كبيرة وصغيرة لتفسير الأوضاع، واقتراح هذه البدائل والحلول على إدارة الشركة ستساهم في تحسين الأداء المالي للشركة، وفي الأخير يتجسد عمل المراجع الداخلي في تحرير التقرير والذي يتضمن رأيه الفني المحايد حول مدى عدالة وصدق المعلومات المتضمنة في القوائم المالية وبيبين المركز المالي الحقيقي للشركة.

وكخلاصة للقول، تشير إلى أن عملية المراجع الداخلي ما هي إلا مجموعة من المراحل التي يقوم بتنفيذها داخل المؤسسة، والتي من خلالها يتم الحكم على مدى تحكم إدارة المؤسسة في أداء كل الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة: البيع، الشراء، التسويق، الإنتاج، التموين، الموارد البشرية، الخزينة... الخ.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي هي عملية تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف و القوة و كشف الانحرافات و محاولة علاجها ، و تساعد عملية تقييم الأداء المالي في التعرف على مركزها المالي، ثم محاولة تقديم نتائج و اقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة ، و لتقييم الأداء المالي من الناحية التطبيقية فمنا بإجراء الدراسة التطبيقية في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG حيث ساعدنا ذلك على التعرف على طريقة تنظيمه و كيفية إعداد القوائم المالية و كيفية متابعة النشاط المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى الوقوف على كيفية القيام بالمراجعة الداخلية من أجل إعداد تقرير المراجعة الداخلية و الذي يتم تقديمه إلى الإدارة العليا و المتضمن النصائح والتوجيهات المقدمة فيما يخص النشاط المالي و كيفية تحسينه مستقبلا.

الخصائمه

خاتمة عامة

تمحور موضوع بحثنا في معرفة أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ومن خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية التي وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات، كون أنها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها و المحافظة عليها و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة و كذا ضمان الاستخدام الاقتصادي للكفاء لمواردها من خلال تجنب الإسراف والتبذير في استخداماتها.

كما أن تقييم الأداء المالي يعتبر الأساس الذي يسمح بالوصول الى نتائج موضوعية وتكوين صورة شاملة عن وضعية المؤسسة، وذلك من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات والمقاييس ويساهم المراجع الداخلي في تقييم الأداء المالي من خلال إبداء رأيه بواسطة التقرير الذي يعده في نهاية عملية المراجعة الداخلية و الذي يحتوي على أهم ملاحظاته حول ما توصل إليه، و الذي يقدمه في شكل توصيات و نصائح للإدارة بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة.

ومن خلال الفصلين النظريين والفصل التطبيقي، الذي أردنا أن يكون إسقاطا على الواقع لنتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة، إضافة إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة نذكرها فيما يلي:

1- فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

◀ بالنسبة للفرضية الأولى: المراجعة الداخلية هي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية تساعد على تحسين الأداء وترشيد القرارات، ويتوقف نجاحها على إتباع المراجع لمجموعة من المعايير المتعارف عليها، وقد توصلنا الى ان المراجعة الداخلية هي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية كونها تساعد في تحسين الأداء، وليقوم المراجع الداخلي بمهمته بنجاح لابد من توفر مجموعة من المعايير التي يجب ان يتبعها.

◀ بالنسبة للفرضية الثانية: تقييم الأداء المالي يقوم على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وقد توصلنا الى ان تقييم الأداء المالي يهدف إلى التأكد من مدى استخدام واستغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بمستوى عالٍ من الكفاءة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

◀ بالنسبة للفرضية الثالثة: تكمن أهمية تقرير المراجع الداخلي من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا النصائح والتوجيهات المقدمة الى الادارة عن الأداء المالي وكيفية تحسينه مستقبلا.

2- أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة فهي كما يلي:

خلصت دراسة هذا الموضوع الى مجموعة من النتائج والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

◀ للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة لما لها من دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها وكذا تحسين ورفع كفاءة العمليات في المؤسسة، من خلال وضع منهج عملي ومنضبط.

◀ نجاح المؤسسات الاقتصادية مرهون بتحسين أدائها في مختلف مستوياتها في ظل الظروف الصعبة المحيطة بها.

◀ إن التطبيق الصحيح والسليم لمختلف إجراءات المراجعة الداخلية يضمن فعالية أعمالها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها في بعث الثقة حول المعلومات المحاسبية لمختلف الجهات المستفيدة منها.

3- كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

◀ تقرير المراجع الداخلي في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG يتضمن أهم الملاحظات والنصائح المقدمة إلى الإدارة العليا فيما يخص الوضع المالي للمؤسسة والعمل على تحسينه ويقدم تقرير موحد للمراجعة للداخلية يتضمن الجوانب المالية وغير المالية للمؤسسة ككل، ويقدم هذا لتقرير معلومات عن الأداء المالي للمؤسسة.

◀ من خلال دراستنا في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG توصلنا إلى أن تقرير المراجعة الداخلية ككل يمكن أن يعتمد عليه المراجع الخارجي لإبداء حكمه ورأيه الفني المحايد حول مدى صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي هناك تكامل بين عمل المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

4- التوصيات و الاقتراحات:

سمحت لنا الدراسة للوصول إلى مجموعة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

◀ عدم حصر الاهتمام بالأداء المالي فقط وذلك من خلال القيام بعملية تقييمه، بل يجب توسيع ذلك للأداء غير المالي في المؤسسة والذي من خلال القيام بتحسينه سيؤدي حتما إلى تحسين الأداء المالي.

◀ إشراك القائمين بالمراجعة الداخلية في وضع السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بمهامهم.
◀ الإفصاح الكافي عن المعلومات الصادقة والمعبرة عن الوضع المالي للمؤسسة ضروري، وهذا سيساعد على تقييم الأداء المالي في المؤسسة وكذا في وضع سياسات مستقبلية تساعد على اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة.

◀ ضرورة توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية البحث العلمي و إيجاد آلية تنسيق بينها وبين الجامعات الجزائرية، وهذا لتقديم المساعدة اللازمة للباحث العلمي لإنجاز بحثه.

5- آفاق البحث:

في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال المراجعة الداخلية أو أداء المؤسسة، لذا نقترح المواضيع الآتية:

◀ أهمية تكامل المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية للمؤسسة.

◀ المراجعة في ظل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

◀ دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة.

◀ مدى استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية.

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- 2- أبو الفتوح علي فضالة، أساسيات المحاسبة المالية و التكاليف، دار الكتب العلمية للكتب و التوزيع، مصر، 1996 .
- 3- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 1990.
- 4- بوتين محمد، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 5- ثناء علي القباني و نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ضل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 6- جمعة احمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 7- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
- 8- حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 9- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 10- زهير الحدرب، علم تدقيق الحسابات، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 11- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
- 12- شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، ج1، 2008.
- 13- صالح الرزق، عطا الله خليل بن وراد، مبادئ محاسبة التكاليف، الإطار النظري والعملية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 14- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 15- طالب علاء فرحان، إيمان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- عبد الحليم كراجه، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 17- عبد الفتاح الصحن وآخرون ، المراجعة التشغيلية ، والرقابة الداخلية الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008 .
- 18- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .
- 19- عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/ 2006.

- 20- فتحي رزق السوافيري، وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 21- فلاح حسن الحسن، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
- 22- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة 2، 2000.
- 23- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 24- محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
- 25- منصور حامد محمود، وآخرون، أساسيات المراجعة، جامعة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر.
- 26- هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2000.
- 27- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Michel Remillert, Jacky Mailler, Comment faire l'analyse financière d'une entreprise, Ed Gestion finance, 1999.
- 2- Patrik vizavona, gestion financière, Paris, 8 éditions, 1992.
- 3- PIGET Patrick, Gestion financière de l'entreprise, ECONOMICA, Paris, 1998.

ثالثا: المذكرات والأطروحات:

- 1- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 2- تالي رزيقة، تقييم الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة، 2011-2012.
- 3- رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مراجعة ومحاسبة، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة، 2012-2013.
- 4- سعودي مبروك رياض، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- 5- شذري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 6- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011-2012.

رابعاً: المجالات:

- 1- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006.
- 2- زين يونس، تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010.
- 3- محاضرات الاستاذة طاهري فاطمة الزهراء، مراجعة المخاطر، ماستر2، فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 4- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، محاسبة التكاليف.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

- 1- دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة التسيير www.startimes.com/?t=24064864، 2010/06/24.
- 2- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، www.startimes.com/?t=11005671، 2008/07/22.
- 3- محمد الذكروني، بطاقة قياس الأداء المتوازن، موقع:
- www.kenanaonline.com/users/kotler/posts/217893، فبراير 2011.
- 4- محمد مصطفى محمد قوصيني، بطاقة الأداء المتوازن، موقع:
- www.hrdiscussion.com/hr6812.html 2009/06/10.
- 5- المكتب التعاوني للدعوة والارشاد، www.altaawoni.org/index.php?op=news&id=118، ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟، 26/05/1434 هـ.
- 6- منتدى التمويل الإسلامي، مفهوم مراقبة التسيير و أبعاده، www.islamfin.go-forum.net/t886topic
- 7- منتديات محاسبة دوت نت، أنواع ومعايير المراجعة الداخلية، www.infotechaccountants.com/forums/78081

فَائِزَةٌ اَمْلَاحِقْ

