



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم التجارية



الموضوع

مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

نجيب محمد دبابش

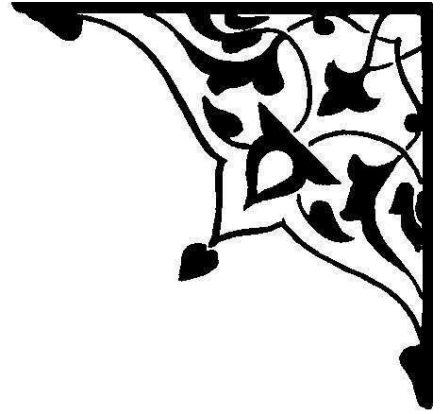
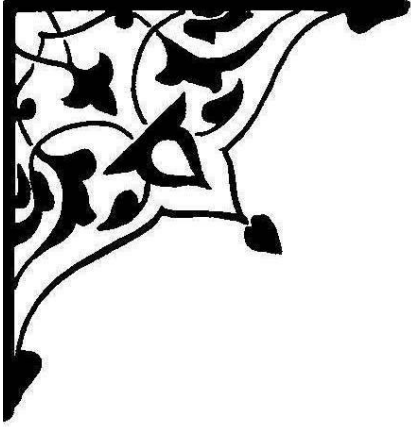
إعداد الطالب:

على شيتور

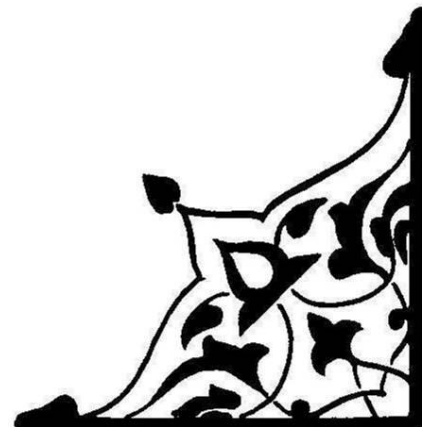
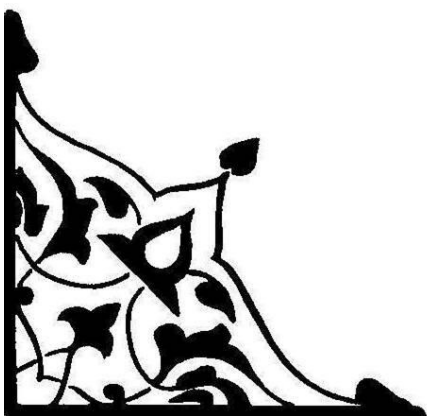
رقم التسجيل:	2014/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

قسم العلوم التجارية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

- إلى من تحية قدما تكمن الجنة، إلى أمي الحنون.
- إلى من جعل مشواري العلمي ممكنا، إلى أبي الرحيم.
- إلى من ساندني وأزرني في دربي، إلى كل عائلتي وزملائي.
- إليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع هذا راجيا الله تعالى منه التوفيق.

شكر

بداية أتقدم بالحمد و الشكر لله عز و جل، على توفيقه
لي في إتمام هذه المذكرة
راجيا منه أن تكون علما نافعا لكل من سعى وراء طلب العلم
ثم لا يفوتني أن أشكر
الأستاذ المشرف جزيل الشكر على قبوله الإشراف
علي و على صبره الشديد معي
و كذلك فإنني أتقدم بجزيل الشكر
للأستاذين: تومي ميلود، دبابش ممد نجيب
على نصائهما القيمة، كما أشكر جميع الأساتذة الكرام الذين قاموا
بتعليمي خلال مشواري الدراسي
و كذا جميع من ساهم في إنجاز هذه المذكرة
من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات ،وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، ووسائله، ومقوماته، بالإضافة الى الإجراءات المتبعة في تطبيقه ، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي .
وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الاهداف التي تصبوا إليها المؤسسة ، إلا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة .

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

Résumé :

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

Arrivé au terme de ce travail, nous concluons par :

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

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

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
I	الإهداءات
II	التشكرات
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة
37-01	الفصل الأول: الاطار العام لنظام الرقابة الداخلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
03	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الرقابة الداخلية
04	المطلب الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية
06	المطلب الثالث: وسائل نظام الرقابة الداخلية
09	المبحث الثاني: اهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية
09	المطلب الأول: اهداف نظام الرقابة الداخلية
12	المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية (المعايير)
14	المطلب الثالث: العوامل المساعدة لتطور نظام الرقابة الداخلية
17	المبحث الثالث: مقومات واجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية
17	المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية
20	المطلب الثاني: اجراءات نظام الرقابة الداخلية
28	المطلب الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية
37	خلاصة
67-38	الفصل الثاني: فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفاهيم حول الاداء بالمؤسسة
40	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الاداء
40	المطلب الثاني: مفهوم الاداء

فهرس المحتويات

42	المطلب الثالث: انواع الاداء
47	المطلب الرابع: تقييم الاداء
51	المبحث الثاني: ماهية الاداء المالي
51	المطلب الأول: مفهوم الاداء المالي
52	المطلب الثاني: اهداف الاداء المالي
53	المطلب الثالث: العوامل الادارية والفنية المؤثرة على الاداء المالي
55	المطلب الرابع: تقييم الاداء المالي
64	المبحث الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي
64	المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الاداء
64	المطلب الثاني: تحسين الاداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية
67	خلاصة
86-68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T.B
69	تمهيد
70	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة
70	المطلب الأول: انشاء الشركة
71	المطلب الثاني: الاستقلال المالي وتغير الوضع لراس المال الاجتماعي
71	المطلب الثالث: عمل المؤسسة وهيكلها الاداري
77	المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية والاداء المالي في المؤسسة
77	المطلب الأول: ادوات واساليب جمع البيانات
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة
81	المطلب الثالث: عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها
86	خلاصة
88	خاتمة
90	قائمة المراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
08	اوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والادارية	1-1
31	خرائط تدفق عمودية	2-1
31	خرائط تدفق افقية	3-1
32	استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي	4-1
33	استبيان مدى تامين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي	5-1
33	استبيان المشتريات	6-1
34	استبيان المبيعات	7-1
34	استبيان المدفوعات النقدية	8-1
35	استبان المخزونات	9-1
35	استبيان المقبوضات النقدية	10-1
36	استبيان الرواتب و الاجور	11-1
74	قدرات الاستقبال في المؤسسة	1-3
75	مساحة كل وحدة وقيمتها بالدينار	2-3
76	توزيع العمال في المؤسسة	3-3
77	الاطراف المعنيون بالمقابلة	4-3
77	كيفية تسيير المقابلة	5-3
81	الميزانية المختصرة للأصول	6-3
82	الميزانية المختصرة للخصوم	7-3
82	نسبة الهيكله المالية للمؤسسة	8-3
83	نسبة المديونية للمؤسسة	9-3
83	نسبة السيولة والمردودية المالية للمؤسسة	10-3
84	نسب المؤشرات المالية	11-3

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
30	اشكال ورموز خرائط التدفق	1-1
43	الاداء الخارجي والداخلي	1-2
66	علاقة الرقابة الداخلية بالأداء المالي	2-2
73	الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة	1-3

المقدمة

المقدمة

أصبح من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سياق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة، وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة.

وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها، أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسيير المؤسسة في عمليات إتخاذ القرارات النموذجية والمثلى.

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت إلى إستخدام نظام الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها، وحماية أصولها وموجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها، واكتشاف الاخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد ويستقل أمرها، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حركات اعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة ومتناسقة .

فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائها وخاصة المالي، فالأداء المالي يعتبر من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الامثل .

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة اكثر تفصيل يمكن الاشارة إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك

الاهتمامات الاخرى المتعلقة بالموضوع منها :

- 1- ما هو نظام الرقابة الداخلية ؟
- 2- ماهي مميزات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية الجيد ؟
- 3- ماذا نقصد بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه ؟
- 4- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية الجيد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة ؟

المقدمة

الفرضيات :

- الرقابة الداخلية لها دور اساسي في المؤسسة الاقتصادية .
- يتميز نظام الرقابة الداخلي بإجراءات عملية تضمن السير الحسن للتنظيم الوظيفي في المؤسسة .
- تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل .
- يساهم نظام الرقابة الداخلي والفعال في تحسين الأداء المالي وتطويره بمؤسسة E.G.T.B.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الإستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لتطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، حيث سنتناول خلال هذه الدراسة محاولة دراسة أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

اسباب الدراسة :

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال العمود الفقري للمؤسسة الناجحة .
- التحسيس بأهمية الموضوع لما له من إكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة .
- أهمية الأداء المالي لما له من قدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة ومقارنتها بالسنوات السابقة .

أهداف الدراسة:

- التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .
- إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة.
- تحسين آليات الوصول إلى الأداء المالي الامثل في المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع:

أن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب موضوعية وأسباب ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية:

- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعال.
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات الجزائرية.

المقدمة

ب- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي إلى احتراف مهنة الرقابة.
- إيماننا بأهمية الرقابة والدور الذي تلعبه في تحسين صورة المؤسسة.

صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا اثناء الدراسة نذكر منها :

فيما يخص الدراسة التطبيقية فهي تعتبر العنصر الأكثر صعوبة التي واجهتني، نظرا لكون الموضوع حساس فمن الصعب أن نحصل على كامل الحرية في المؤسسة لأنه بمجرد ما أن نتكلم عن نظام الرقابة إلا وأن لاحظ وجوه بعض الاشخاص عدم تقبل هذا الموضوع لأنهم يعتبرونه شكل من اشكال التقييم الشخصي لمؤهلاتهم وكفاءتهم في أداء وظائفهم، وتترجمها تصرفاتهم في خلق بعض الصعوبات أو التماطل في تقديم بعض المعلومات أو الاستفسارات أو الوثائق بحجة أنها سرية أو خاصة .

منهج الدراسة:

سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي، ثم التطرق لمنهج دراسة حالة من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدراسة وهذا للتعرف اكثر على أهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية الفعال لتفعيل وتحسين الأداء المالي .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث في الفصل الأول من البحث المرسوم بنظام الرقابة الداخلية، يجد القارئ عرضا للاطار العام لنظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن بعض المفاهيم المتعلقة بنظام ووسائل الرقابة الداخلية، ثم ندخل في المبحث الثاني دراسة لمكونات وأهداف النظام والعوامل المساعدة لتطويره، وفي المبحث الثالث تناولنا مقومات وإجراءات وعملية تقييمه .

وفي الفصل الثاني المعنون أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي والذي من خلاله تعرفنا إلى مفهوم الأداء بصفة عامة وأنواعه في المبحث الأول، أما عن المبحث الثاني الذي تطرقنا فيه ماهية الأداء المالي بصفة خاصة من مفهوم وأهداف والعوامل المؤثرة فيه، أما في المبحث الثالث علاقة نظام الرقابة الداخلية بتحسين الأداء المالي والذي تطرقنا فيه إلى علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء وتحسين الأداء المالي من خلال عملية الرقابة الداخلية .

المقدمة

والفصل الثالث الاخير والذي بدأنا فيه بتقديم بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة ثم الاستقلال المالي وتغير الوضع راس المال الاجتماعي وعمل وهيكل المؤسسة، واما في المبحث الثاني واقع الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة والذي درسنا فيه ادوات وأساليب جمع البيانات، ثم عرض وتحليل المقابلة وفي الاخير عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها .

الدراسات السابقة

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

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

حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول :إلى اي مدى تساهم اجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة .

وقد خلصت الدراسة مفادها ان المراجعة الداخلية تعتبر الركيزة والاداة الاساسية في التحقق من صحة البيانات المعلومات المحاسبية، من اجل سلامة مركزها المالي وتحسين الاداء داخل المؤسسة.

- غوالي محمد البشير : دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بوقلة، مذكرة ماجستير ،علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر ،2004،

حيث حاول الباحث الاجابة على الاشكالية المتمثلة في ان المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات المحيطة بها، من اجل كسب مكانة مشرفة في الاسواق عليها الاهتمام بنوعية المعلومات حتي تكسب ثقة المتعاملين معها خاصة اذا كانت مدعومة بتقرير ايجابي من المراجع حيث ان الوثائق التي تعتبرها المؤسسة من اهم الوثائق الادارية التي يرغب المتعامل الاطلاع عليها، وذلك من خلال اعتبار المراجعة اداة رقابية تسمح في تحسين نوعية المعلومات من خلال اعطاء رأي فني محايد .

- عفاف نفيسة :اثر نظام الرقابة الداخلية على اداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 . وتمحورت الإشكالية لهذه الدراسة : إلى اي مدى يؤثر نظام الرقابة الداخلية على اداء المؤسسة المصرفية. حيث تضمن الجانب النظري وصف لأنظمة الرقابة بالوكالة عن طريق التمعن فيها واستجواب موظفيها وذلك لفهم أهمية الدورة ودراسة اجراءات تطبيق الرقابة مما يسمح لها باستنتاج عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوكالة بسبب نقص تطبيق هذا النظام .

تمهيد

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

ونظرا للمردود الإيجابي للرقابة الداخلية على مصداقية القوائم المالية فقد شهد القرن الواحد والعشرين اهتماما كبيرا من جانب المتعاملين في أسواق المال وجهات الرقابة الرسمية والجمهور بما يؤكد لهم كفاءة أداء الشركات المقيدة في البورصة في تصميم وتشغيل وتقييم هياكل فعالة للرقابة الداخلية، وكان الضمان لهم هو خدمة يؤديها مراجع الحسابات المكلف بمراجعة القوائم المالية في تصديق على تقرير الإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية بالشركة تصميمًا وتشغيلًا.

ومن الضروري الإشارة بأن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحديد مدى ثقة الاعتماد عليها ومساعدة المراجع على القيام بمهمته في مراجعة القوائم المالية والحكم السليم على مدى عدالة القوائم المالية التي تم إعدادها. فقد يختلف نظام الرقابة من مؤسسة إلى أخرى فنظام الرقابة الذي يطبق في شركة معينة قد لا يصلح في شركة أخرى.

ومن الضروري أن يكون نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة اقتصاديا بمعنى الحصول النتائج المتوقعة بأقل التكاليف الممكنة وأن يكون هذا النظام واضحا وسهلا ومفهوما لدي القائمين بتطبيقه.

ومن هذا سوف نحاول التطرق اليه في ثلاث مباحث هي :

ماهية نظام الرقابة الداخلية.

اهداف ومكونات الرقابة الداخلية

مقومات واجراءات نظام الرقابة الداخلية

المبحث الاول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من بين أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثم تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن وتلاقى مواطن القوة. يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع اجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من اجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الانظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسة.

المطلب الاول : نبذة تاريخية عن نظام الرقابة الداخلية

إن مفهوم نظام الرقابة الداخلية وجد منذ القدم، وتطور بتطور المجتمعات البشرية، الا انه يمكن القول بان ظهور الرقابة الداخلية بالمفهوم الحالي لم يظهر الا في العصر الحديث (الثورة الصناعية).
فبالنسبة للحضارة الاشورية نجد أن ظهور إجراءات الرقابة الداخلية يتعلق بمقارنة المعلومات الآتية من مصدين مختلفين ومستقلين عن بعضهما البعض، فمثلا يتم التحقق من أن عدد أكياس القمح الداخلة إلى المخازن بتطبيق مع عدد أكياس المستعملة الفارغة.

إما بالنسبة للحضارة الرومانية بالإضافة إلى الإجراء السابق، ظهر إجراء جديد من إجراءات الرقابة الداخلية وهو تقسيم وفصل المسؤوليات، حيث مسؤولية إقرار النفقة وتحديد قيمة الضرائب من اختصاص مجلس الحكومة الروماني، في حين أن مسؤولية جمع الضرائب والاحتفاظ بالأموال كانت من مسؤولية القضاء.

إما في العصور الوسطى فنجد ان الكاتب الايطالي :لوكا باشيلو (Locu Paciolo) قد اورد في كتابه مبدأ القيد المزدوج (1495)، كما انه كان ينصح بضرورة اجراء الجرد المادي كوسيلة من وسائل الرقابة الداخلية.
إما في العصر الحديث، فإن ظهور المؤسسات الكبيرة الحجم وبروز شركات المساهمة انتقال الإدارة من اصحاب رؤوس الاموال إلى اشخاص مهندسين أدى إلى ضرورة الاعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي هدفه المحافظة على رأس المال، إضافة إلى ان الحاجة إلى رقابة داخلية كان الدور في بروز هذه الفكرة، حيث نجد أن اصلاح الرقابة الداخلية كان مرادفا لإصلاح المراجعة، وبالتالي فان العوامل التي دفعت إلى ظهور احداها هي نفس العوامل التي ادت إلى ظهور الاخرى.

حيث كان العمل في والاحتفاظ بالأصول يناط به إلى افراد لحساب الدولة وتطلب الامر الرقابة على هؤلاء الافراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركات هذه الأصول كما ان الافراد ملاك الارض والقائمون بالتسويق كانوا في حاجة إلى من يقوم بالرقابة على الاعمال التي يقوم بها العاملون لحسابهم في التسجيل والاحتفاظ بالأصول نيابة عنهم، وفي المراحل الاولى للتقدم البشري كانت طرق لتنفيذ مبدئية يتولاها اصحابها بسبب قلة العمليات التجارية، وبذلك كان الفرد نفسه يقيد ويراقب عمله في نفس الوقت، إلا ان التقدم البشري

وانتشار التجارة العالمية واتساع نطاق التجارة الداخلية أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي ازدادت الحاجة إلى الرقابة لصالح الإدارة حيث زاد العاملون وكذلك الرقابة لصالح اصحاب رؤوس الاموال فزيادة رأس المال المستثمر في العمل التجاري او الصناعي او الخدمي وظهور الملكية الجماعية في صورة شركات افراد ومساهمة ألزم إسناد إدارة المشروع إلى نخبة من الاداريين للقيام بوظائف المشروع المختلفة يساعدهم في ذلك مجموعة من العاملين في المشروع، من وظائف الإدارة رقابة اعمال العاملين ومحاسبتهم عن اخطائهم وتصحيح هذه الاخطاء، وايضا تطلب الامر ان يتابع اصحاب رأس المال المديرين في نجاحهم او فشلهم.

في إدارة المشروع اصبح الامر يتطلب تنظيمًا داخليًا في المشروع يتيح رقابة ومتابعة اعمال القائمين لتنفيذ السياسات الموضوعة لصالح المديرين كما اصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب هؤلاء المديرين نيابة عن اصحاب رأس المال على ان يقدم لهم تقريرًا عما لمس أثناء الرقابة وبذلك يمكن مراقبتهم ومحاسبتهم عن اخطاءهم التي يقعون فيها أثناء قيامهم بعملهم¹.

المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعدد التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد المراحل التطور التي مر بها لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية :

((نظام الرقابة الداخلية على انه الخطة التنظيمية والمقاييس الاخرى المصممة لتحقيق الاهداف التالية :

- حماية الأصول ؛

- اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية ؛

- تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية² .))

وعلى انها ((نظام الرقابة الداخلية ه وتخطيط التنظيم الاداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على، الأصول، اختيار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاءة الانتاجية وتشجيع السير للسياسات الادارية في طريقها المرسوم³ .))

حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية هو(الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من اجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع الاستغلال، والابقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة)

¹ - عبد الفتاح الصحن، محمد سرية، الرقابة والمراجعة على المستوي الكلي والجزئي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص 09

² - عبد الفتاح الصحن، ونور احمد، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية بدون سنة. ص 263.

³ - الصبان محمد سمير ومحمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظيم والتطبيق، الدار الجامعية بيروت 1990، ص 215-216

وعلى حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين (OECCA) الفرنسية ((نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق، بضمان الحماية، الابقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بالتنظيم، وتطبيق طرق واجراءات نشاطات المؤسسة من اجل الابقاء على دوام العناصر السابقة)) ونشير في الاخير ان هذا التعريف قدم سنة 1977من طرف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين (OECCA).

وعلى حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) فان " نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والاجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الاهداف المرسومة لضمان امكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الاهداف تشتمل على احترام السياسة الادارية، وحماية الأصول، وقاية او اكتشاف الغش والاطفاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية، وكذلك الوقت المستغرق في اعداد المعلومات المحاسبية ذات المصادقية. " ومن خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يتضح بان هذا الاخير يعتمد على الوسائل الاتية بغية تحقيق اهدافه :

- الخطة التنظيمية ؛
- الطرق والاجراءات ؛
- المقاييس المختلفة¹.

وبصفة عامة يمكن القول ان نظام الرقابة الداخلية هو خطة تنظيمية واجراءات ووسائل مبنية لأجل حماية الأصول والتأكد من صحة البيانات المحاسبية، ويعتبر هذا التعريف أشمل لكونه يتضمن انظمة الضبط الداخلي والتدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة المالية وغير المالية، وذلك لتحقيق الرقابة الوقائية (لمنع الغش والاطفاء والتلاعب) والسريعة في اكتشافها عند حدوثها، وكذلك السيطرة على مواطن الاسراف في استخدام الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الانتاجية².

¹ -طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة والتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003،ص 86.

² -غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2006،ص 207

المطلب الثالث : وسائل نظام الرقابة الداخلية

تستخدم الرقابة الداخلية عدة وسائل منها¹ :

1- الخطة التنظيمية :

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الاحوال إلى القرارات التي تتخذ، محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الاهداف المستوحاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الادارية للمدريات التي تتكون منها المؤسسة. وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا ان عمل جميع المدريات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات. نشير في الاخير إلى ان العناصر الاساسية يجب ان تكون في الخطة التنظيمية هي كالاتي :

- تحديد الاهداف الدائمة للمؤسسة ؛
 - تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومختلف اجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الانشطة ؛
 - تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى كل نشاط ؛
 - تعيين حدود ورحابة المسؤوليات بالنسبة لكل شخص .
- إلا أن مساهمة هذه الوسيلة في تحقيق اهداف نظام الرقابة الداخلية يكون عبر النقاط التالية :
- البحث عن فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية ؛
 - وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الاجزاء والانشطة المختلفة للمؤسسة سواء في وقت احصائي او مالي ؛
 - حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة ؛

2- الطرق والاجراءات :

تعتبر الطرق والاجراءات من بين اهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الاهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الادارية المرسومة، اذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال، الانتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص

¹ -راجع، طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره 86,87، وعبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق المال " الواقع والافاق"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 60

ادار المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديرية المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الاعمال او طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد تعمل المؤسسة على سن اجراءات من شأنها ان توضح بعض النقاط الغامضة او تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق الاهداف المرسومة.

3- المقاييس المختلفة :

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق اهدافه المرسومة في ظل ادره تعمل على انجاحه من خلال قياس العناصر التالية :

- درجة مصداقية المعلومات ؛
 - مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية ؛
 - احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة او لعودة المعلومات المطابقة.
- وفي الاخير نشير إلى ان نظام الرقابة الداخلية تشتمل على ثلاث اصناف من الرقابة الداخلية :

○ رقابة الادارية

○ رقابة محاسبية

○ الضبط الداخلي

أ- الرقابة الادارية: فهي خطة تشمل وتهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية واتباع السياسات المرسومة، وتستند إلى تحضير التقارير المالية والادارية والموازنات التقديرية والدراسات الاحصائية وتقارير الانتاج وبرامج التدريب وغير ذلك.

ب- الرقابة المحاسبية: وتهدف إلى اختيار الدقة المحاسبية للمعلومات ومدى الاعتماد عليها، وتعتمد هذه الرقابة على استخدام الامثل للحاسب الالي واتباع طريقة القيد المزدوج وحفظ حسابات مراقبة اجمالية وتجهيز موازين مراجعة دورية وعمل التدقيق الدوري وغيرها.

والجدول التالي يوضح اوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والادارية من ناحية طبيعة الرقابة وأهدافها :

الشكل رقم (1-1): جدول يوضح اوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والادارية

الرقابة الادارية	الرقابة المحاسبية	اوجه المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. - التحقق من التزام بالقوانين واللوائح والسياسات والاجراءات التي وضعتها إدارة الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - حماية الأصول من السرعة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية 	الهدف من الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تنفيذ وتطبيق الاجراءات والسياسات الادارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. - التحقق من ان عملية المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً. 	طبيعة عملية الرقابة

المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعملة اسواق المال " الواقع والافاق،

مرجع سبق ذكره، ص 60

ج - الضبط الداخلي: ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة او الضياع او التلف، ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والاختصاصات، وفصل الوجبات المتعارضة حيث يسير العمل وينفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة، مع مراعات عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون ان يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل ولتدارك الاخطاء وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة والرقابة والاشراف الاداري للموظفين في المنشأة¹.

¹ - الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2009 ص

المبحث الثاني : أهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية

يبني نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المكونات او الركائز والتي من خلالها يستطيع هذا النظام تحقيق اهدافه، والوصول إلى المستوى المطلوب تحقيقه والتي سنوف سوف نتطرق اليها في هذا المبحث :

المطلب الاول : اهداف نظام الرقابة الداخلية

اجمعت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية على ان الاهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي¹:

- التحكم في المؤسسة ؛
- حماية أصول المشروع ؛
- ضمان نوعية المعلومات ؛
- تشجيع العمل بكفاءة ؛
- تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية.

1 - التحكم في المؤسسة

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

2- حماية أصول المشروع

تمثل حماية أصول المشروع وممتلكاته المختلفة هدفا رئيسيا من اهداف الرقابة الداخلية في المشروع، وتتخذ حماية الأصول المشروع اشكالا واساليب مختلفة ومتعددة يقوم جميعها حول :

توفير الحماية التامة لأصول المشروع من التبذير او الضياع او الاسراف او السرقة..... الخ
ويمكن ان تتحقق هذه الحماية عن طريق :

أ- **الوقاية من الاخطاء المتعمدة**: التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد اخفاء انحراف معين او غش او اختلاس، ولاشك ان ذلك يعتمد على تخطيط مسبق ومعتمد من قبل افراد غير أمناء على ما يقومون به من عمل، وتتوفر فيهم سوء النية المبنية مسبقا لارتكاب مثل هذه الاخطاء.
ومن مثل هذه الاخطاء المعتمدة ما يلي :

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره ص 90

- تعتمد اجراء قيد محاسبي معين ؛
- التلاعب او التحريف المقصود في السجلات بالشكل الذي يبد ومعه عدم وجود تعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ؛
- ادراج اسماء وهمية في كشوف الاجور لتغطية اختلاس ما في النقدية، مع عدم وجود قيد يومية مطابق لإجمالي كشف الاجور¹.
- ب- **الوقاية من الاخطاء غير المعتمدة** : وتنتج هذه الاخطاء عادة من التطبيق الخاطى للمبادئ والقواعد المحاسبية، او الجهل بهذه القواعد عند العاملين في المجال المحاسبي في المشروع.
ومن امثلة هذه الاخطاء غير المتعمدة ما يلي :
- تسجيل مصروف معين على انه مصروف رأسمالي، مما يؤدي إلى زيادة رقم الارباح وتضخم قيمة الأصول ؛
- تسجيل مصروف رأسمالي معين على انه مصروف ايرادي، مما يؤدي إلى تخفيض رقم الارباح وعدم اظهار الأصول بقيمتها الحقيقية في قائمة المركز المالي؛
- الاخطاء الحسابية الخاصة بعمليات الجمع او الضرب او نقل المجموع من صفحة إلى أخرى، او من سجل إلى اخر؛
- اخطاء في اجراء قيود اليومية او الترحيل إلى حسابات دفتر الاستاذ.
- ج - **المحافظة على الأصول من الاختلاس والسرقة والغش** : ويعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير المشروعة وغير المقبولة بصفة عامة، والتي يتم ارتكابها مع العلم بعدم مشروعيتها والاختلاس او السرقة او الغش كلها امور مرفوضة وغير مقبولة، حيث يترتب على اي منها مساءلة الافراد المسؤولين عنه، وفقا لقواعد او قوانين او لوائح خاصة لمداخلة بالمشروع او طبقا للقانون العام للدولة.
ومن امثلة التصرفات التي ترتكب في نطاق الاختلاس او السرقة او الغش ما يلي :
- الاستيلاء على جانب من الاموال الشركة دون وجه حق ؛
- اغتصاب اصل من أصول الشركة عن طريق اجراءات مضللة، دون علم لملاك الشركة ؛
- تكهين بعض أصول الشركة رغم حالتها الجيدة والاستلاء عليها، بعد اتخاذ اجراءات محاسبية معينة لإهلاكها دفتريا ؛

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سريرا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، مطبعة التوني الفلكي، اسكندرية،

- القيام بعمل مناقصات وهمية بغرض الاستيلاء على بعض أصول الشركة (كالسيارات) والتي بحالة جيدة ؛
- التحريف عند التسجيل في الدفاتر والسجلات بطريقة مدروسة ومخطط لها ؛
- تعمد الإدارة التلاعب في تسجيل العمليات المالية بغرض اظهار نتائج غير واقعية وغير حقيقية، وهو الامر الذي يطلق عليه الغش الاداري¹.

3- ضمان نوعية المعلومات

- بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من اجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، بيدان تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية :
- تسجيل العمليات من المصدر وفي اقرب وقت ممكن ؛
 - ادخال العمليات التي سجلت إلى برنامج الالي والتأكد من البيانات المتعلقة بها ؛
 - تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة ؛
 - احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من اجل تقديم المعلومات لمحاسبية ؛
 - توزيع المعلومات على الاطراف الطالبة لها.

4 - تشجيع العمل بكفاءة

ان احكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الامثل والكفاء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير ان الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعطي يحسنا في مردودية المؤسسة.

5 - تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية

إن الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق اوامر الجهة المديرة، لان تشجيع واحترام السياسات الادارية من شأنه ان يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في اطار الخطة التنظيمية، من اجل التطبيق الامثل للأمر، ينبغي ان تتوفر فيه الشروط الاتية :

- يجب ان يبلغ إلى الموجه اليه ؛
- يجب توافر وسائل التنفيذ ؛
- يجب ابلاغ الجهات الامرة بالتنفيذ¹.

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سريا، مرجع سبق ذكره، ص 135,136

المطلب الثاني : مكونات (معايير) نظام الرقابة الداخلية

تعرف هذه المعايير على انها الحد الادنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص، وتعطي هذه المعايير اساسا يمكن من تقييم انظمة الرقابة الداخلية مقارنة معه. وتطبق هذه المعايير على جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرمجية والمالية وغيرها. وسيتم عرض كل معيار منها مستخدمين عبارة بسيطة ودقيقة كما يلي :

اولا : البيئة الرقابية :

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية اساسا لكل المعايير. حيث انها تعطي نظاما وبيئة تؤثر على جودة انظمة الرقابة وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من اهمها :

- نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الاخلاقية التي يحافظون عليها؛
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوي معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم اضافة إلى فهم اهمية تطوير وتطبيق انظمة رقابة داخلية فعالة ؛
- فلسفة الإدارة، وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الافراد وغيرها ؛
- الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد اطارا للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق اهداف الشركة ؛
- اسلوب إدارة الشرك في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات ؛
- السياسات الفاعلة للقوي البشرية من حيث السياسات التوظيف والتدريب وغيرها ؛
- علاقة المالكين بالشركة وعلاقة اصحاب المصالح بالشركة.

ثانيا : تقييم المخاطر :

تفسح انظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية او المؤثرات الخارجية كما يعتبر وضع اهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطا اساسيا لتقييم المخاطر، لذلك فان تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الاهداف المحددة في خطط أداء طويلة الاجل.

ولحظة تحديد المخاطر فانه من الضروري تحليلها للتعرف على اثرها الممكن وذلك من حيث اهميتها وتقدير احتمال حدوثها، وكيفية ادارتها والخطوات الواجب القيام بها².

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره ص،ص،92،90

² - الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص52

ثالثا : النشاطات الرقابية :

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة، ويجب ان تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفؤة في تحقيق الاهداف الرقابية للشركة. ان النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات واجراءات وآليات تدعم توجهات الإدارة وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر، ومن امثلة هذه النشاطات الرقابية (المصادقات، التأكيدات ومراجعة الاداء، والحفاظ على اجراءات الامن، والحفاظ على السجلات بشكل عام.)

رابعا : المعلومات والاتصالات :

يجب تسجيل المعلومات وايصالها إلى الإدارة وإلى اخرين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل واطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الاخرى. وحتى تستطيع الشركة ان تعمل وتراقب عملياتها، عليها ان تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والاحداث الخارجية.

إما فيما يتعلق بالاتصال فانه يكون فعالا عندما يشمل تدفق المعلومات من الاعلى إلى الاسفل ا والعكس او بشكل افقي اضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها اثرا في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق التحسن واتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات .

خامسا : مراقبة النظام :

تعمل مراقبة انظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الاداء في فترة زمنية ما، وتضمن ان نتائج التدقيق والمراجعة الاخرى تم معالجتها مباشرة. ويجب تصميم انظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.

يجب ان تشمل مراقبة انظمة الرقابة الداخلية على سياسات واجراءات لضمان ان نتائج التدقيق تتم بشكل سريع، وعلى الاداريين ان :

- يقيموا وبشكل سريع نتائج التدقيق والمراجعة الاخرى بما في ذلك ما بين التصور والتوصيات التي قدمها المدققون وغيرهم من القائمين على تقييم اعمال الشركة ؛
- يجددوا الاجراءات المناسبة للرد على نتائج وتوصيات التدقيق واعمال المراجعة الاخرى؛
- يستكملوا و ضمن اطارا زمني محدد، كل الخطوات التي تصحح او تعالج الامور المشار اليها من قبل الإدارة¹.

¹ - الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسيان، مرجع سبق ذكره، ص53

المسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية

(1) مسؤولية الإدارة : تتحمل الدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي، والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي، وذلك لضمان تطبيق جميع الضوابط الهامة بفاعلية.

(2) مسؤولية المدقق الداخلي : يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقييم كفاية وفاعلية انظمة الرقابة الداخلية في الشركة، ونوعية الداء في تنفيذ المهمات المحددة.

لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءا مكملا للروتين الاداري ويجب ان تعمل بشكل مستقل بغرض النظر عما اذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ. وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابة داخلي فعال ان يحل محل التدقيق الداخلي. الا ان وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من متانة وقوة انظمة الرقابة الداخلية¹.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية

تسعى الاطراف الطالبة للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية وتعبر عن وضعيتها الحقيقية، لذلك بات من الضروري ربط مصداقية هذه المعلومات بقوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية المفروض على نموذج المحاسبي، والذي هي محل تقييم دائم من طرف المراجعة. ان حساسية واهمية نظام الرقابة الداخلية أملت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة والمساعدة على تطوره، والتي هي :

1 - الاصناف العديدة للمؤسسات

عرفت المؤسسة اصنافا عدة وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة نشاطها (تجارية، فلاحية، صناعية، خدماتية) او من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية) او من ناحية حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، ان هذه الاشكال كانت نتيجة لتنوع النشاطات والقطاعات التي يزداد الاستثمار فيها، لذلك اصبح من الضروري على المساهمين من تكوين مجلس إدارة تناقش فيه كل الامور المتعلقة بالمؤسسة ويقوم فيه عمل الهيئة المسيرة لها، هذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت اليه الهيئة المسيرة من نتائج في شكل قوائم للمعلومات وكشوف تحليلية وموازنات تبرز بشكل مفصل كل اطوار النشاط داخل المؤسسة بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الاساسية لنظام الرقابة الداخلية².

¹ -الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص53

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 92,93

2 - تعدد العمليات

تقوم المؤسسة بعدة وظائف من حيث انها تستثمر، تشتري، تحول، تنتج، تشغل، تبيع، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وفي اطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة ان تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الاجمالية للمؤسسة، مما سبق يظهر حاليا بان نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكيف مع التنوع في العمليات.

3 - توزيع السلطات والمسؤوليات

ان التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني او التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية بما يسمح بتنفيذ كل الاعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على ان تكون هذه المديرية الفرعية او الوحدات المتواجدة في المناطق الاخرى مسؤولة إمام المديرية العامة، كون هذه الاخيرة مسؤولة على كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة إمام مجلس الإدارة الذي يقيم ادائها بما فيه أداء المديرية الفرعية مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية وباستعمال كل الوسائل والاجراءات التي تكفل الاهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية. وفي هذا الاطار يجب على كل شخص من العاملين في المؤسسة ان يعرف الواجبات المسندة اليه وحدودها، مما يسمح له بالتصرف في حدود سلطته ومسؤوليته. ان هذا التقسيم الملائم للعمل والواجبات من شأنه ان يمنع التضارب بين الاختصاصات داخل المديرية الواحدة او على مستوى المديرية الاخرى، كما انه يقلل بقدرة الامكان من الاحتمالات وقوع الاخطاء، لذلك يمكن ان نميز بين الاعتبارات التالية التي يقوم عليها تقسيم الملائم للعمل :

- الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله في دفاتر المؤسسة ؛
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيل العمليات المتعلقة به ؛
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه ؛
- تقسيم العمل المحاسبي بين عدة اشخاص.

4 - الحاجة الدائمة للمعلومات

يهدف نظام المعلومات إلى توفير المعلومات للأنظمة الاخرى داخل المؤسسة وخارجها إلى نظام اتخاذ القرار بصفة خاصة. وباعتبار نظام المعلومات المحاسبية احد انظمة المعلومات فه ويعمل على توليد مخرجات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية في الوقت والمكان المناسبين، من خلال معالجة سريعة للبيانات تسمح

بإعادة فحصها في وقت لاحق، كما يعمل على امداد الجهات المختلفة المعلومات المعبرة عنها. ان الحاجة مستمرة للمعلومات الناتجة عن استعمال الدائم لها، كون ان هذه الاخيرة تعتبر قاعدة تبنى عليها قرارات قد تؤثر على وضعية المؤسسة، خاصة ما يتعلق منها بشقها الذي يخص حاجيات إدارة المؤسسة التي تريد ان تطمأن على صحة المعلومات المقدمة لها بغية اتخاذ القرارات باستعمال وسائل نظام الرقابة الداخلية التي تتيح معلومات تلقى القبول من طرف مستعمليها.

ان هذا الاستعمال المتميز لوسائل نظام الرقابة الداخلية كان عامل مساعد لتطويره من خلال محاولة الحكم على المعلومات المقدمة للأطراف الطالبة لها ودجة مساهمتها في القرارات المتخذة.

5 - حماية أصول المؤسسة

تعمل المؤسسة على حماية أصولها بشكل فعال من خلال انشاء حماية مادية ومحاسبية تتجلى الاولى في المحافظة على الأصول من العوامل الجوية او من السرقة المادية لها، إذا يجب القيام بتأمينات اللازمة سواء على المواد المتواجدة في المخزونات او على البضائع او المتوجات المنقولة والتي هي على عاتق المؤسسة، وكذلك بالنسبة إلى كل الأصول الثابتة والحقوق بما فيها الخزينة ضد الخسارة لمتوقعة من خيانة الامانة، وكذلك بالنسبة لكل عنصر من شأنه ان ينشأ خسارة تخص أصول المؤسسة، وتتجلى الثانية في حماية الأصول محاسبيا من خلال تسجيل كل التحركات التي تمس اي عنصر من عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق) تسجيلا أنيا يتقيد بالنصوص المحاسبية ويستجيب لشكل نظام الرقابة الداخلية. تعتبر حماية الأصول من اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة من تحقيقها من خلال نظام سليم للرقابة الداخلية من شأنه يخلي المسؤولية المترتبة على الإدارة من منع الاخطاء والغش او تقليل احتمال ارتكابه على الاقل.

6 - اعتماد المراجعة الاختبارية

يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة، كون المراجع يستند من النوع السابق من المراجعة على جزء معين من الكل من حجم مفردات المقدمة، ويكون ذلك باستعمال طريقة العينات في اختيار بعض المفردات التي ستجرى عليها المراجعة، في الاخير يعمم نتائج هذا الفحص على مجموعة مفردات التي تمثل الكل (المجتمع). يتوقف تحديد حجم العينة بشكل كبير على درجة متانة نظام الرقابة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة. تبعا لما سبق، يظهر لنا اعتماد هذا النوع من المراجعة كعامل اساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية، لان متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما تجعل المراجع في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني والذي لم يكن موضوع الاختبار¹.

¹ طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 95,96

المبحث الثالث : مقومات واجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية

ان تقييم نظام الرقابة الداخلية هو مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة والاهداف المرجوة، وكذا معرفة مدى الالتزام بهذه العناصر، وحتى تتم عملية التقييم يجب على نظام ان يتوفر على عدة مقومات واجراءات تزيد من كفاءته، وتساعد في الوصول إلى اتخاذ القرار الامثل.

المطلب الاول : مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة، ومن جهة ثانية يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها، بالتالي يستطيع هذا تحقيق الاهداف المتوخاة منه، تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى ففوة هذه الاعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح. لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية :

- الهيكل التنظيمي ؛
- نظام المعلومات المحاسبية ؛
- اجراءات تفصيلية ؛
- اختيار الموظفين الاكفاء ؛
- رقابة الاداء ؛
- استخدام كافة الوسائل الالية.

1 - الهيكل التنظيمي كفاء :

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء في اي منظمة هو اساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفاء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الادارات والاشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على المنشأة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات والفروع، ويجب ان يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيسا يتابعه ويقيم أدائه باستمرار، وضرورة اعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود امكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغيير الظروف المحيطة، او ان يتصف هذا الهيكل بالمرونة، ومن ناحية أخرى يجب ان يعمل الهيكل على اعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب وقدراته مع تطبيق مبدا الفصل بين المهام المختلفة¹.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 81

وعليه تظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون ان تصميم هذا الهيكل يراعي فيه العناصر التالية :

- حجم المؤسسة ؛
- طبيعة النشاط ؛
- تسلسل الاختصاصات ؛
- تحديد المديریات،
- تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل ؛
- البساطة والمرونة ؛
- مراعات الاستقلالية بين المديریات (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول، وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول).

2 - نظام المعلومات المحاسبية :

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي السليم احد المقومات الاساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة وضمن نمط المعالجة الالية المتحكم فيها، يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعى في تصميمه تيسر اعداد القوائم المالية باقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون احد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، بحيث يجب ان يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات الاستهلاكية، انطلاقا مما سبق يجب ان يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي :

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ ان هذه السجلات تمثل البيانات ودقتها ؛
- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات ؛
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة ؛
- وبغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الاتية¹:
- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات ؛
- وجود دليل للإجراءات والسياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات)؛

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص99، 100

- اعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها ؛
- وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الاداء الفعلي).

3 - اجراءات تفصيلية

إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدع وإدارة هذه الاخيرة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديرية المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، أي أن لا يقوم بالعملية من أولها إلى آخرها، وفي هذا الاطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر. إذ أن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق اهدافه.

4 - اختيار الموظفين الكفاء

مما لا شك فيه ان العامل الكفاء يلعب دورا مهما في انجاح وتحقيق مبنغيات المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل احد المقومات الاساسية التي يرتكز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق اهدافه، فبدون العاملين المديرين والحرصين على أداء اعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة لا يمكن ان نحصل على نظام للرقابة الداخلية الفعالة. يراعى في اختيار الموظفين العناصر التالية :

- شهادات في ميدان العمل ؛
 - خبرة تمكنه من التحكم وظيفته ؛
 - الالتزام بالسياسات المرسومة ؛
 - احترام نظام التدريب.
- كما يجب ان يوجد نظام عادل للحوافز والترقيات يثير حماس العاملين، ويزيد من كفاءتهم الانتاجية بغية تحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام.

5- رقابة الاداء

تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الاهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام بسياستها، غير ان الالتزام بمستويات الاداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة ووضع اجراءات كفيلة بتصحيحه وتتمثل في الاتي¹ :
 أ- الطريقة المباشرة : وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه اعوانه.

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص101، 100

ب- الطريقة غير المباشرة : وتكون باستعمال الادوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية)

6 - استخدام كافة الوسائل الالية

اصبحت الوسائل الالية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة من العناصر الهامة في ضبط وانجاز الاعمال كما هو الحال في آلات عد النقدية المحصلة وتسجيلها، كذلك تزايدت اهمية استخدام الحاسوب الالكتروني في انجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض اعدادها او الافصاح عنها، وان التوسع في استخدام هذه الادوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم¹.

ان استعمال الالة الحاسبة وتأدية العمل المحاسبي باستخدام الاعلام الالي، من شأنه ان يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث ان هذه التأدية توفر الاتي :

- دقة وسرعة المعالجة ؛
- سهولة الحصول على المعلومات ؛
- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة ؛
- توفير الوقت ؛
- تدعيم العمل بكفاءة ؛
- خفض تكلفة المعالجة ؛
- التحكم في المعلومات.

ان تامين مسار المعالجة الالية للبيانات يكون من خلال :

- أ- الالتزام : يجب ان يتم مسار المعالجة الالية للبيانات وفق طرق واجراءات منطقية منظمة ومتجانسة.
- ب- الوقاية : يجب ان يخضع مسار المعالجة الالية للبيانات إلى شكل منظم للرقابة، بغية تدارك الاخطاء والغش وإجراء التصحيحات اللازمة.

المطلب الثاني : اجراءات نظام الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الاهداف المتوخاة منه وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وتعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك وجب على هذا النظام عدة إجراءات من شأنها أن تدعم

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 193

المقومات الرئيسية له، وتعتبر بمثابة حجر الاساس للمبنى، لذا سنتطرق في هذا البند إلى الاجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر الآتية :

- اجراءات تنظيمية ادارية ؛
- اجراءات تخص العمل المحاسبي ؛
- اجراءات عامة.

1 - اجراءات تنظيمية إدارية

تخص هذه الاجراءات اوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد اجراءات تخص الاداء الاداري من خلال تحديد الاختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها، وتوزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة اليه، واجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بأعدادها، واستخراج المستندات من اصل وعدة صور، واجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض اجراءات معينة لانتقاء العاملين، وضبط الخطوات الواجب اثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى اي موظف التصرف الشخصي الا بموافقة الشخص المسؤول، لذلك سنتطرق إلى هذه الاجراءات من خلال النقاط التالية¹:

- تحديد الاختصاصات ؛
- توزيع المسؤوليات ؛
- اعطاء تعليمات صريحة ؛
- اجراء حرك والتنقلات بين العاملين.

أ - تحديد الاختصاصات : إن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يكون عبر تظافر الجهود داخل أجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها، فعند الوقوف على الهيكل التنظيمي لها يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديرية الموجودة، بما لا يسمح بالتضارب بين الاختصاصات، فكل مديرية لها اختصاصاتها وداخل كل مديريةية يمكن تجزئة هذه الاختصاصات داخل الدوائر وداخل المصالح وإلى غاية آخر نقطة من الهيكل التنظيمي.

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 108,105

ب - **تقسيم العمل** : إن التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه لتضاربها أو تداخلها، كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب، كون هذا التقسيم الملائم للعمل يقوم على الاعتبارات التالية :

ب - 1 - **الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله** : إن الفصل بين وظيفتي الاداء والتسجيل المحاسبي من شأنه أن يمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية وبالتالي نحصل على معلومات صادقة على الحدث بعد المعالجة.

ب - 2 - **الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله** : إن هذا التقسيم في العمل يقلل من احتمالات سرقة الأصول، نظرا لأن الاحتفاظ بالأصل يكون ضمن اختصاصات موظف معين، وتسجيل العمليات المتعلقة لهذا الاصل يدخل ضمن اختصاصات موظف آخر.

ب - 3 - **الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه** : إن الفصل بين سلطة تقرير الحصول على الاصل والاحتفاظ به تقلل من احتمالات وقوع التلاعب والاتفاقيات ذات المصلحة الشخصية.

ب - 4 - **تقسيم العمل المحاسبي** : انطلاقا من عدم إفراد شخص واحد بالقيام بعملية معينة من بدايتها إلى نهايتها، فإنه يسمح بإعطاء رقابة داخلية يخلقها هذا التقسيم بمراقبة عمل كل موظف معين بموظف آخر يقوم بالعملية بعده، لذلك يستطيع هذا التقسيم التقليل من فرص الأخطاء والتلاعب والتزوير ويزيد من فرص الكشف عنها حال وقوعها.

ج - **توزيع المسؤوليات** : يقوم هذا الاجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين إذ يمكن من تحديد تبعية الاهمال أ والخطأ، لذلك وجب تحديد المديرية والاشخاص في ذات الوقت المسؤولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة وعلى تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها، لأن تحديد المسؤوليات يمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته والتزامه تجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال، إذ أن هذا الاجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ وعدم استطاعته التملص من جهة، ومن جهة ثانية يضيف الجدية والدقة في تنفيذ العمل من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولن يستطيع ان يلقيه على غيره.

وفي الاخير نرى وبوضوح العلاقة التكاملية بين الاجراءات الثلاثة السابقة، وتحديد الاختصاصات،

وتقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات والتي بانسجامها تحقق لنا شطرا كبيرا من نظام الرقابة الداخلية الفعال.

2 - اجراءات تخص العمل المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك بات من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات، التأكد من صحة المستندات، إجراءات مطابقة دورية، القيام بجرد مفاجئ وعدم إشراك موظف في مراقبة عمل قام به، إن هذه الاجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك سنتطرق في هذا البند إلى اهم الاجراءات التي تخص العمل المحاسبي في النقاط الاتية :

- التسجيل الفوري للعمليات ؛
- التأكد من صحة المستندات ؛
- إجراء المطابقات الدورية ؛
- عدم اشراك موظف في مراقبة عمله.

أ - **التسجيل الفوري للعمليات** : يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب، إذ يقوم هذا الاخير بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة، بغية تفادي تراكم المستندات وضياعها، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على اساسها التسجيل، الذي يكون بدون¹:

- شطب ؛
- تسجيل فوق تسجيل اخر ؛
- لا يلغي تسجيل معين، الا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري او عكس التسجيل ثم اثبات التسجيل الصحيح.

وعلى هذا يمكن القول بأن التسجيل الفوري للعمليات يؤثر إيجاباً على معالجة البيانات التي ينتظر من ورائها الحصول على معلومات صادقة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية وملاتمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب - **التأكد من صحة المستندات** : تشمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الاساسية عند تصميم هذه المستندات.

- البساطة، التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته ؛
- عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط ؛
- ضمان توفير ارشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها ؛

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص114

- يجب استعمال الارقام المسلسلة عند طبع نماذج المستندات، مما يساعد على إجراء عملية الرقابة وعلى العودة إليها عند الحاجة ؛
 - ان المبادئ السابقة الذكر، تمكن المحاسب من سهولة التأكد من المستند ومن بيانات التي يحتويها، وفي الاطار لابد ان يجمع المستند الشروط التالية :
 - يجب ان يعد على مطبوعة مخصصة لهذا الشأن ؛
 - ان يتم اعداده بدون شطب، واضح ويحمل كل الايضاحات اللازمة بغية تفادي الخط او التأويل ؛
 - ان يكون ممضى عليه من طرف المسؤولين المؤهلين، وان يدخل في اطار اختصاصاتهم ؛
 - ان يحتوي على التاريخ.
- ج - اجراء المطابقات الدورية :** تعتبر المطابقات الدورية من بين اهم الاجراءات التي تفرض على العمل المحاسبي داخل المؤسسة لتقريبه من الواقع، لان العمل المحاسبي يعتمد اساسا على المستندات الداخلية والخارجية والتي هي موضوع المراجعة المستندية، أي ان هذه المستندات يمكن ان تكون غير صحيحة مما يؤثر سلبا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي على القوائم المالية الختامية للمؤسسة.
- ونظرا لما سبق جاءت اجراءات نظام الرقابة الداخلية لكي تكشف ذلك عن طريق إجراء مقاربات دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات والحقيقة المتمثلة اساسا في الواقع كالجرد المادي مثلا¹.
- تأسيا بما سبق، نرى ضرورة إجراء كافة المقاربات الدورية التي يكون موضوعها مختلف عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج كإجراء مقارنة بين ما تم تسجيله في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك من مقبوضات ومدفوعات وما تم على مستوى البنك، لاستخراج مختلف الانحرافات المتمثلة اساسا في البيانات سجلت على مستوى البنك ولم تسجل على مستوى المؤسسة او العكس، ثم اعطاء امكانية البحث عن الانحرافات وتسويتها قبل اعداد القوائم المالية الختامية، وذلك لإعطاء معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية الحساب البنكي للمؤسسة، تربط فعالية هذه المقاربة بالشروط الاتية :
- يجب اجراء المقاربة على الاقل مرة في الشهر؛
 - الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب ان يستلم الاوراق الواردة من البنك مباشرة وان لا يدخل ضمن وظيفة تسيير الصكوك؛
 - الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب ان لا يقوم بالتسجيل المحاسبي في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص116،115

- اتباع طريقة واضحة لإجراء عملية المقارنة.
 - يمكن كذلك اجراء مقاربات دورية أخرى، تتمثل جلها في الاتي :
 - مقارنة حسابات الموردين في المؤسسة بأرصدهم الحقيقية على مستواهم، وذلك عن طريق اجراء عملية الاستبيان للتأكد من قيمة الدين الحقيقية وطبيعة الدائنين ؛
 - مقارنة حسابات الزبائن في المؤسسة بأرصدهم الحقيقية على مستواهم، وذلك عن طريق اجراء عملية الاستبيان للتأكد من قيمة الحق الحقيقية وطبيعة المدينين ؛
 - مقارنة حسابات المخزونات بما هو موجود فعلا على مستوى المخازن، وذلك عن طريق عملية الجرد المادي للمخزونات ؛
 - مقارنة حسابات الاستثمار بما هو موجود فعلا على مستوى المؤسسة، وذلك باستعمال عملية الجرد المادي للاستثمارات ؛
 - مقارنة حسابات الحقوق المختلفة بما هو موجود فعلا ؛
 - مقارنة حسابات الديون المختلفة بما هو حقيقي ؛
 - مقارنة حسابات المبيعات بما تم بيعه فعلا، وذلك بالاعتماد على الزبائن ؛
 - مقارنة حسابات الاعباء بما تم تحمله فعلا، كإجراء مقارنة تخص حسابات مركبات الاجور، بما تم على مستوى مصلحة الاجور في مديرية الإدارة العامة.
- ان اجراء هذه المقاربات الدورية ومقاربات أخرى، يمكن اجرائها في ظل ظروف أخرى وانشطة أخرى، تمكن من تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية كما تمكن من تقريب ما تم التوصل اليه من خلال المعالجة المحاسبية إلى ما هو حقيقي على مستوى المؤسسة، أي يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.
- د - عدم اشراك موظف في مراقبة عمله :** وجب على نظام الرقابة الداخلية سن إجراء يقضي بعدم اشراك موظف في مراقبة عمله داخل نظام المعلومات المحاسبية، نظرا لأن المراقبة تقتضي كشف الاخطاء التي حدثت أثناء المعالجة أو التلاعبات الممكن وقوعها، والتي تخل بأهداف نظام الرقابة الداخلية فعند حدوث خطأ المحاسب عن جهل للطرف والقواعد المحاسبية فهذا الاخير لا يستطيع كشف خطئه وكذلك إذا حدث تلاعب فالمحاسب يغطي هذا التلاعب كونه صادرا عنه، فوضع هذا الاجراء ليقضي على هذه الاشكال ويتيح معالجة خالية من هذه الشوائب التي تسيء إلى المعلومات المحاسبية.

عندما يقوم المحاسب "أ" بتسجيل عمليات تتعلق بإثبات دين معين مثلا فان هذا التسجيل يراقب من طرف المسؤول عليه اولا ثم من طرف المحاسب "ب" الذي يسجل قيد التسوية بشكل اوتوماتيكي لأن المحاسب "ب" لا يستطيع تسجيل قيد تسوية الدين الا اذا تم اثبات تسجيل الدين اولا.

3 - اجراءات عامة

يعد التطرق إلى الاجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والاداري والاجراءات التي تخص العمل المحاسبي سنتناول في هذا البند اجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها وتتفاعل جميع هذه الاجراءات يستطيع نظام الرقابة الداخلية تحقيق أهدافه المرسومة، لذلك سنميز بين الاجراءات التالية¹:

- التامين على ممتلكات المؤسسة ؛
- التامين ضد خيانة الامانة ؛
- اعتماد رقابة مزدوجة ؛
- ادخال الاعلام الالي.

أ - التامين على ممتلكات المؤسسة : تسعى المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وذلك عن طريق الاستغلال الامثل لمواردها والحفاظ على ممتلكاتها من خلال التامين عليها من كل الاخطار المحتملة، مواد كانت طبيعية كالأخطار الجوية التي يتم استبعاد أثرها بالتأمين على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد لاستبعاد التفاعل الذاتي لها ،أو بفعل فاعل كالسرقة أ والحريق، فتلجأ المؤسسة في هذا الاطار إلى التامين على الممتلكات ضد اخطار السرقة او الحريق بغية تفادي الخسائر.

ب - التامين ضد خيانة الامانة : في ظل تدعيم نظام الرقابة الداخلية يكون من بين اجراءات هذه الاخيرة إجراء يخص التامين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها أو صرفها، أو الذين يدخل ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع أو الاوراق المالية أو التجارية ضد خيانة الامانة، فمن غير المعقول أن يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المرسومة دون إجراء التامين من خيانة الامانة بالنسبة للموظفين السابق ذكرهم، إذ نجد من بينهم موظف معين يحصل قيم مبيعات المؤسسة مثلا طوال اليوم والتي تقدر بمبالغ ضخمة فيجب في هذا الاطار التامين عليه ضد خيانة الامانة التي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة والتي قد تؤثر على سيرورتها الطبيعية، وكذلك الشأن بالنسبة للموظفين الاخرين.

ج - اعتماد رقابة مزدوجة : يستعمل هذا الاجراء في أغلب المؤسسات الاقتصادية كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية، فعند شراء مادة معينة مثلا ينبغي أن يحتوي ملف التسوية على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص،ص123،120

وصل التوريد، الفاتورة، وصل الاستلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات الموكلة لها ذلك ، إذ بعد تسجيل الدين ومراقبة ملف العملية، يعد المشرف على عمليات التسوية شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبة في المرحلة الاولى، وفي المرحلة الثانية يمضي عليه مدير المؤسسة لكي يكون هذا الشيك قابل للسحب، إن هذا الاجراء من شأنه ان يعمل على :

- حماية النقدية ؛
- تفادي التلاعب والسرقة ؛
- انشاء رقابة ذاتية ؛
- تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية.

د - ادخال الاعلام الالي : يعتبر الاعلام الالي احد اهم الوسائل التي يتم بها تشغيل نظم المعلومات، فمن خلاله يمكن لأي نظام للمعلومات المحاسبية على وجه الخصوص مواصلة العمل بغية توليد معلومات بشكل سريع. ان ادخال الاعلام الالي للمؤسسة وتنفيذ العمل المحاسبي آليا له مبررات عدة هي على النحو الاتي :

- حجم عدد العمليات ؛
- السرعة في معالجة البيانات ؛
- تخفيض نسبة الخطأ في المعالجة ؛
- امكانية الرجوع او استشارة المعطيات بسرعة.

وعليه، يمكن للمعالجة السريعة للبيانات المحاسبية في ظل استعمال الاعلام الالي ان تعطيلنا قوائم مالية ومحاسبية تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتعكس السرعة سواء في المعالجة ا وفي اعداد القوائم المالية. بغية السماح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية في الوقت والمكان المناسبين من اجل اتخاذ القرارات او تلبية حاجات الاطراف الاخرى داخل المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بنظام المعلومات المحاسبية كنظام معلومات الافراد، التسويقية، التمويلية، والانتاج. وفي الاخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة اجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق اليها.

المطلب الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية

اولا : عن طريق الاسلوب الوصفي للرقابة الداخلية :

يقوم المراجع حسب هذا الاسلوب بتحضير قائمة تحتوي عناوين الانظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الاسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتوضح للمراجع كيفية سير العملية والاجراءات التي يمر بها المستندات التي تعد من اجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع او مساعديه بتسجيل الاجابات وبعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الاجابات بحث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما اذا كان النظام يتضمن ثغرات او ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

لكن ما يعاب عن هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الاجراءات، فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع تتميز في بعض الاحيان بالغموض وبالتالي يصعب عليه استخراج الالهم من المهم، وهكذا يصعب على المراجع التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن ان يحدث سه وعن بعض العناصر الرقابية.

بالإضافة إلى العيب المذكور سابقا يمكن اضافة صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي، أي من غير من قام بالعمل، فليس لهذا الاخير نظرة او فهم عميق للإجراءات، كما ان للمراجع القائم بالمهمة اسلوبه الخاص، فحتى ولو ان هذا الاسلوب يتميز بالبساطة، ففي بعض الاحيان لا يمكن فهمه بالعمق المطلوب مثل من قام بالعمل¹.

ثانيا : عن طريق خرائط التدفق :

عن طريق هذا الاسلوب، يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بقراءة الكتيب الاجراءات الداخلية (Manuels des procédures intrenes) في حالة وجوده بالمؤسسة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة والذي لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث الصفقات مع طرف ما إلى تسجيلها محاسبيا وتقييدها. كما ان المحادثات التي يقوم بها المراجع يمكن ان تشمل جميع المستويات السلمية مع فحص وثائق المؤسسة المستعملة من طرف جميع الاطراف، ومن ثم يقوم المراجع بإنجاز استمارات اسئلة من نوع امتحان والتي تتلاءم مع نوع المؤسسة، طبيعتها ونشاطها، وانطلاقا من هذه الاستمارات يستطيع المراجع ان يوجه المحادثات، وفي النهاية يستطيع هذا الاخير ان يقدم وصفا دقيقا وعلميا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، ومن اجل

¹ - جريوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الاولى، 2000 ص 113

بلورة ذلك بسرعة يعتمد المراجع على رؤية شاملة للإجراءات المستعملة في مختلف المصالح والتي تكون ملحقة بوثائق رئيسية المستعملة والمحرة من قبل هذه المصالح.

ولتسهيل العمل يمكن تصوير النظام الرقابة الداخلية لأي عملية في المؤسسة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز او رسومات تبين الادارات والاقسام المختصة بأداء العملية اي المصدر الذي أعد المستند او الجهة التي يرسل اليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والاجراءات التي تتبع لمعالجتها واتمامها، ويكن ان يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها. كما يجب مراعات ما يلي عند اعداد هذه الخرائط :

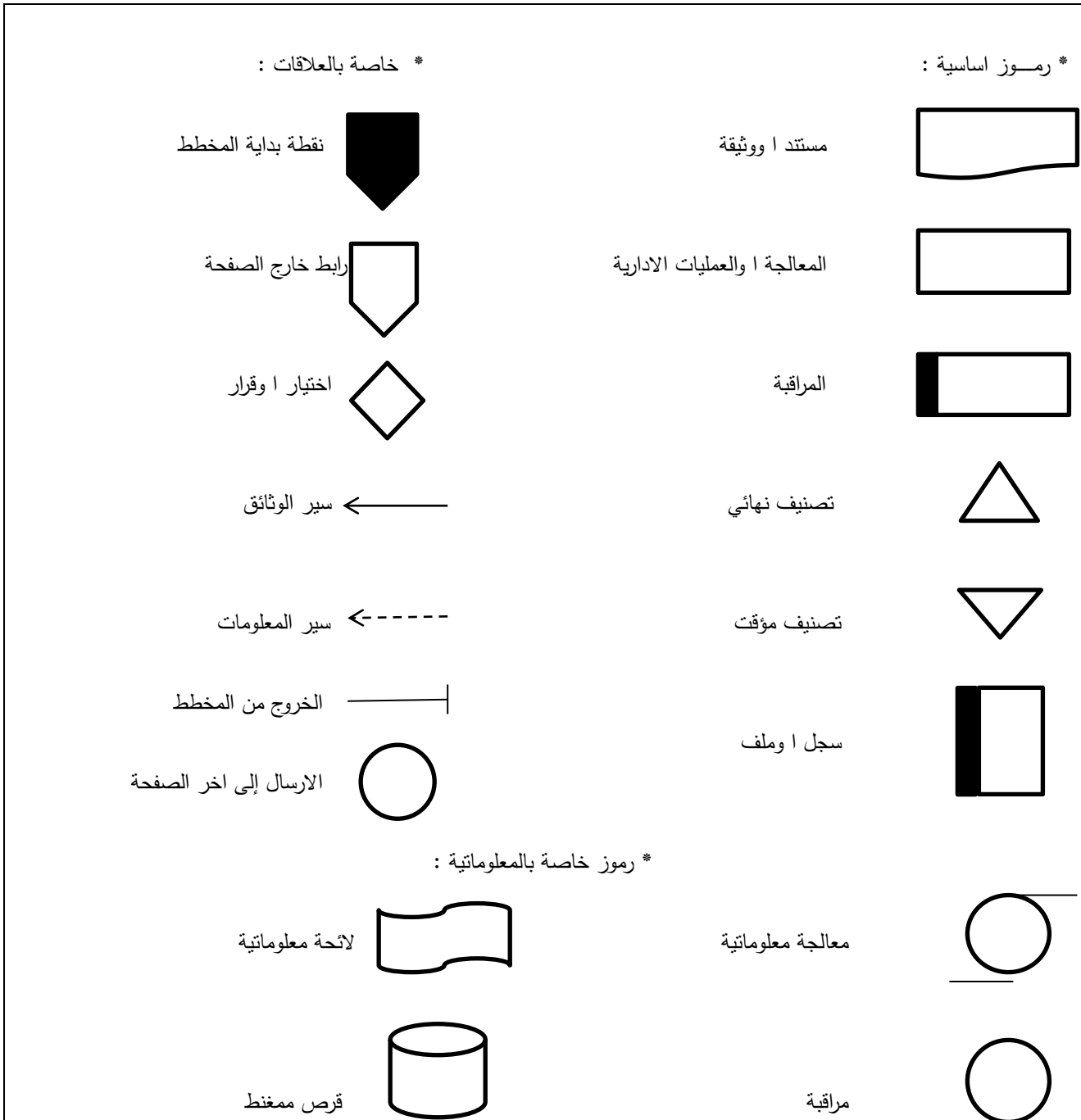
- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم ؛
- اضافة معلومات اسفل الخريطة اذا لم تكن واضحة ، وذلك لزيادة الايضاح ؛
- يجب ان يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل اليه.

ومن المميزات الاساسية لهذه الخرائط انها تعطي لمعدها او قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسرعة وسهولة اكبر في الحكم على مدى جودته، ويعاب على هذه الطريقة ان اعدادها يتطلب وقت طويل، كما انها تصبح صعبة الفهم اذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلا على انها لا تبين الاجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذات اهمية كبيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية¹.

وفي ما يلي مجموعة من الرموز والاشكال التي تستعمل في خرائط التدفق

¹ -- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003,2004، ص 111,112.

الشكل رقم (1-1): اشكال ورموز خريطة التدفق



المصدر : شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة في نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 113

كما نلاحظ ان هناك نوعين من خرائط التدفق وهما :

- خرائط التدفق العمودية
- خرائط التدفق الافقية

1- خرائط التدفق العمودية : يتميز هذا النوع من خرائط التدفق من مصلحة إلى أخرى بشكل عمودي وذلك باستعمال الرموز والاشكال المذكورة سالفًا .

جدول رقم (1-2) : خرائط تدفق عمودية

- زيون.		
- خريطة.		
- التاريخ.		
وصف كتابي (نثري)	عملية رقم.	وصف بياني

المصدر : شعبان لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة في نيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2003-2004، ص114

ففي هذا النوع من خرائط (خرائط التدفق العمودية)، لا يمكن تتبع الا خط واحد للتدفق.

2- خرائط التدفق الافقية : عكس الاول، ففي هذا النوع من خرائط التدفق يتم الانتقال من مصلحة إلى أخرى افقيا باستعمال مجموعة من الرموز والاشكال.

جدول رقم (1-3): خرائط تدفق افقية

- زيون. ..					
- خريطة. ...					
- التاريخ. ...					
المصلحة أ	المصلحة ب	المصلحة ج	المصلحة د	المصلحة هـ	المصلحة و

المصدر : شعبان لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة في نيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2003-2004، ص115

ثالثاً: عن طريق الاستبيان

يعتبر هذا الاسلوب الاكثر الاساليب استعمال من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات او المكاتب المحاسبية والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل قائمة واقعية من الاسئلة تخص جملة من الانظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة، في شكل جداول هي كالآتي¹ :

- مدى صحة التنظيم المحاسبي ؛
- تامين المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبي ؛
- المشتريات ؛
- المبيعات ؛
- المدفوعات النقدية ؛
- المخزونات،
- المقبوضات النقدية ؛
- الرواتب والاجور .

1- مدى صحة التنظيم المحاسبي

جدول رقم (1-4) : مثال عن استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي

المراجع		ملف	
التاريخ			
الملاحظات	الجواب بنعم او لا	موضوع الاستمارة: النظام المحاسبي	
		هل يوجد مخطط لمصلحة المحاسبية	01
		أ- هل توجد مهام محددة منفصلة لكل شخص في هذه المصلحة ؟ ب- هل التحديد منظم يوميا ؟ ت- هل التحديد يوضع في الحسابان تبديل الاشخاص عند العطلة ؟	
		هل يوجد دفتر لتحديد الاجراءات المحاسبية ؟	02
		هذا الدفتر : أ- منظم يوميا ب- تحت مراقبة مسؤول كفاء	

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة والتدقيق الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص 162

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 161

2- تامين المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبي

جدول رقم (1-5): مثال عن استبيان مدى تامين المعلومات الناتجة عن نظام احاسبي

المراجع		ملف	موضوع الاستمارة :النظام المحاسبي
التاريخ			
الملاحظات	الجواب بنعم او لا		
			01 أ- هل للمؤسسة نظام تسيير الميزانية ؟ ب-هل قواعد إنشاء الميزانية موضوعة في تقرير مكتوب ؟ ت-في حالة الميزانية الجزئية الموافق عليها من طرف الإدارة ؟ ث-الفروق بين الميزانية الحقيقية تحلل وتفسر من طرف المسؤولين ؟
			02 أ- الاسس المحاسبية المستعملة من طرف المؤسسة تكون محددة بالكتابة ؟ ب-كل التغيرات في الميادين المحاسبية يكون موافق عليها من طرف الإدارة ؟

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 163

3-المشتريات

الشكل رقم (1-6): مثال عن استبيان المشتريات

المراجع		ملف	موضوع الاستمارة :النظام المحاسبي
التاريخ			
الملاحظات	الجواب بنعم او لا		
			01 هل هناك قسم خاص بالمشتريات ؟
			02 هل هذا القسم مستقل تماما عن ؟ أ- قسم الحسابات ؟ ب-قسم الاستلام والشحن ؟
			03 هل يكفل النظام المستندي المتبع وجود

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 165

3- المبيعات

جدول رقم (1-7): مثال عن استبيان المبيعات

المراجع		ملف	
التاريخ			
الملاحظات	الجواب بنعم او لا	موضوع الاستمارة: المبيعات	
		هل هناك قسم خاص بالمبيعات ؟	01
		هل تعرض طلبات العملاء على الائتمان بالمؤسسة للموافقة عليها ؟	02
		هل إدارة الائتمان منفصلة عن قسم المبيعات ؟	03
		هل هناك سياسة ثابتة للأسعار وشروط البيع ؟	04

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 167

4- المدفوعات النقدية

جدول رقم (1-8): مثال عن استبيان المدفوعات النقدية

المراجع		ملف	
التاريخ			
الملاحظات	الجواب بنعم او لا	موضوع الاستمارة: المدفوعات النقدية	
		هل تتم جمع المدفوعات ذات المبالغ الكبيرة بواسطة شيكات ؟	01
		هل الشيكات والملفات يحتفظ بها في ملف خاص ؟	02
		هل يلزم نظام المؤسسة وجود أكثر من توقيع على الشيك ؟	03
		هل هناك حظر بتوقيع شيك على بياض ؟	04

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 169

5- المخزونات

جدول رقم (1-9): مثال عن استبيان المخزونات

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

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 171

6- المقبوضات النقدية

جدول رقم (1-10): مثال عن استبيان المقبوضات النقدية

التاريخ		موضوع الاستمارة: المقبوضات النقدية	
الملاحظات	الجواب بنعم او لا		
		هل تثبت المقبوضات النقدية بإيصالات اصلية ؟	01
		هل تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل ؟	02
		هل يقوم بعملية الايداع موظف آخر غير امين الصندوق او ماسك الحسابات الشخصية للمدين (الذمم) ؟	03
		هل يتحقق شخص آخر غير الذي قام بالإيداع من استلام قسيمة الايداع من البنك ؟	04

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 173

7- الرواتب والاجور

جدول رقم (1-11): مثال عن استبيان الرواتب والاجور

المراجع		ملف	
التاريخ		موضوع الاستمارة : الرواتب والاجور	
الملاحظات	الجواب بنعم او لا		
		هل هناك نظام مالي آلي ؟	01
		هل تمسك بطاقات تسجيل الوقت لإعداد الرواتب ؟	02
		هل تتطابق البيانات المسجلة ببطاقات الحضور مع كشوف الغياب والحضور الفعلي ؟	03
		هل يوقع رؤساء العمال في الكشوف ؟	04

المصدر : - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 175

خلاصة

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

تمهيد

يعتبر الأداء من أهم متطلبات المؤسسة والمحيط الخارجي لها، حيث أن المؤسسة في حالة تغيير مستمر بسبب بيئتها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى، فالأداء المالي يمثل سمة من سمات الاقتصاد الحالي. ولقد لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام الأداء المالي لكونه عملية من عمليات المراقبة والمراجعة لسياسة المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيدها في اعداد خطط مستقبلية، واتخاذ قرارات ملائمة لوضعها الاقتصادي ودراسة مركزها المالي، ولقد اصبح الأداء المالي عنصر فعال لنمو المؤسسة وتطورها، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء و الانتاجية صار ضرورة ملحة في عالم السوق اليوم، والذي يتميز بمواجهات وتحديات كبيرة.

وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من دراسة الأداء ومختلف مقوماته من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الاول : مفاهيم الأداء بالمؤسسة .

المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي .

المبحث الثالث : دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي .

المبحث الاول : مفاهيم حول الأداء بالمؤسسة

ويقصد بالأداء المؤسسي بأنه التعبير عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال امكانيتها وفق أسس ومعايير معينة بناء على أهداف طويلة الاجل، فهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في اطار منظمات الاعمال، ومنها اتجهت الادارة عن البحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء، وكذلك ركزت الاتجاهات الحديثة لتعطي نظرة مركزية وشاملة حول الأداء بإطاره التاريخي.

المطلب الاول : نبذة تاريخية حول الأداء

ان الاهتمام بالأداء وتطور مؤشرات قياسه قديمة قدم الحضارة الانسانية إذ تشير الشواهد إلى البابليون والفرعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية، انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الاشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الاهداف وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي، والملاحظة ان هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية اولا وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والانسانية وبالتالي حاولت الادارة ان تثبت الاجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الانشطة بتكاليف تلك الانشطة وظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل، وبذلك فإن كل هذه المستجدات وغيرها اثرت بشكل واضح في طرق الادارة والتسيير، وكذا على الشروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشك تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف قطاعات الاعمال، وبالتالي فان الحديث اليوم يدور حول ادارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه، وهكذا فان ابعاده اصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة¹.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا انه لم يتوصل إلى اجماع او اتفاق حول تحديد مفهوم الأداء . والأداء هو مفهوم شامل وعام، وبالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها وتباين نشاطها وللوصول إلى مفهوم الأداء لأبد من عرض العديد من التعاريف للوصول إلى تعريف موحد.

¹ -وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000،ص 50

ان اصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية اين توجد كلمة PERFOMARE والتي تعطي اعطاء كلية الشيء لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة PERFORMANCE، والتي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه¹.

فالأداء يعبر "عن امكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو اليه من اهداف بعيدة الأمد " حسب (Robin Welsma).

وهناك من عرفه بانه " النتائج النهائية لأنشطة وفعالية المنظمة " حسب (Wheelen et Hunger) هذا ويضاف على ان الأداء هو نتيجة بين الجهد والامكانيات وأداء الدور المطلوب تمثيله.

ومن وجهة نظر اخرى يعرف الأداء انه : "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي انه يربط بين اوجه النشاط والاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، اي يربط بين اوجه النشاط والاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها².

ويقصد به ايضا قدرة المؤسسة على توليد ايرادات سواء من انشطتها الجارية او الرأسمالية او الاستثنائية، وتحقيق فائض من انشطتها من اجل مكافأة عوامل الانتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع المؤسسة لهامش امان يزيل عنها العسر المالي، او ظاهرة الافلاس، بتعبير اخر مدى قدرة المؤسسة على تصدى المخاطر والصعاب المالية.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريفا اخر ورد في:

(ENCYCLOPEDIA DE L'GESTION ET DU MANAGEMENT) وحسب هذا التعريف فإن

الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة.

والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. والربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها.

¹ -نعيم شباح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، كلية علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، 2008 ص 3

² - عبد الرحمان هياج، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص 3

مما سبق نتوصل إلى التعريف التالي : أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء . وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

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

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

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

2- الواقعية: تعني قابلية التحقيق.

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

المطلب الثالث : أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي¹:

معيار مصدر الأداء ،معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء ات في المؤسسة.

الفرع الاول :الأداء حسب معيار المصدر:

يدرك ويقاس الأداء على مستوى مجموعة، تحت وحدات المؤسسة. يجد أصله في مصدرين اثرهما مزدوج داخلي، خارجي او مورث من المحيط.

1-الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من

التوليفات التالية:

- الأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس وتقييم" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة 2004/2003 ص، ص3,5

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

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

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية¹.

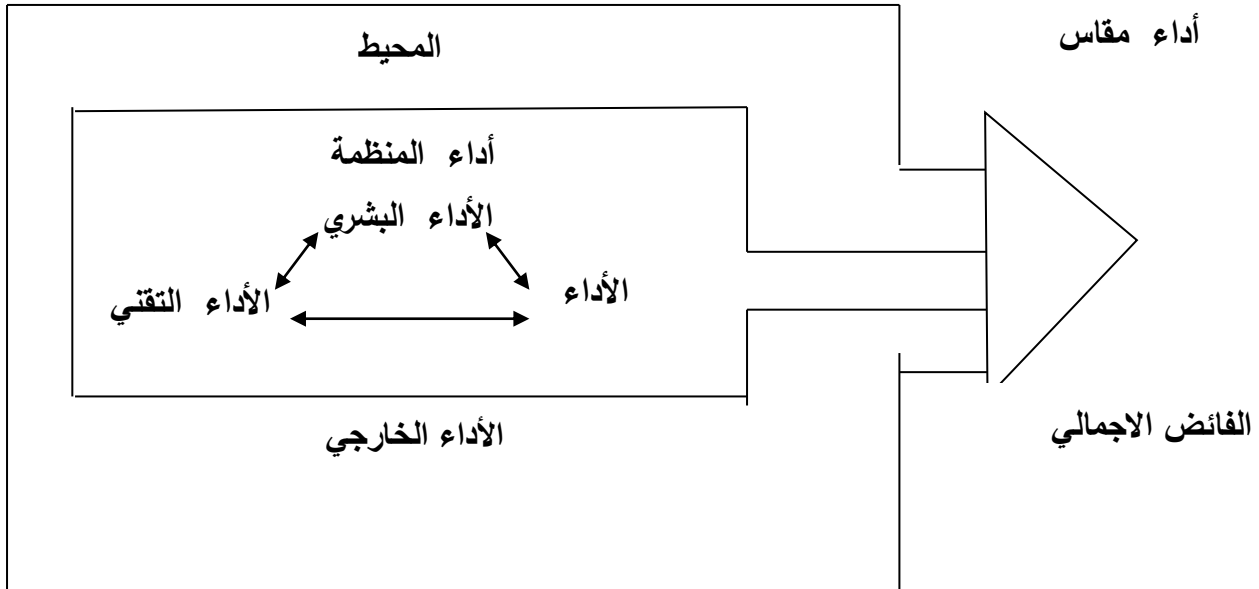
2-الأداء الخارجي :

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.²

ويتحقق هذا الأداء اذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-1) :الأداء الخارجي والداخلي



المصدر : عادل عشي، مرجع سابق، ص 6

¹ - نعيمة شباح، مرجع سبق ذكره ص 8

² - هياج عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 6

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

الفرع الثاني : الأداء حسب مهيار الشمولية

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1- الأداء الكلي :

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2- الأداء الجزئي :

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة¹.

الفرع الثالث : الأداء حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية²: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

¹ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره ص 9

² - عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص 7

1- أداء الوظيفة المالية

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

2- أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3- أداء وظيفة الأفراد

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

4- أداء وظيفة التمويل

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

5- أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

6- أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية: حصة السوق، ارضاء العملاء من خلال معرفة شكاوي العملاء مقدار المردودات من المبيعات،... الخ ومن اجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق و الواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الاساسي للمؤسسة، فتعظيم ارضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفصيلية في البيئة التنافسية، كاسم العلامة التجارية في ذهن الافراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية

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

الفرع الرابع: الأداء حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، يمكن تصنيف الأداء إلى¹: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1- الأداء الاقتصادي

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

¹ - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 9، ص 10

2- الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة¹. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الرابع : تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فينتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم².

¹ - نعيمة شباح، مرجع سبق ذكره، ص، 11

² - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000 ص 30

ويعرف ايضا انه الاداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب¹.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفن، وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء « يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة» ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها "عملية الرقابة" التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحتويه عملية التقييم.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول استنتاج التعريف التالي : تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات².

عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشنتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي:

- أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم ؛
- ثانيا قياس الأداء الفعلي؛
- ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية؛
- رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 ص 31

² - عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص 15

أولاً : جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

حيث تتطلب عملية التقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الانتاج والارباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين واجورهم وغير ذلك ان جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية.

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة¹.

ثانياً : قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات².

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

ثالثاً : مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39

² - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 17

في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

رابعاً : دراسة الانحراف وإصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلّة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أداؤها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي¹.

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 40

المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي

تهتم المؤسسات والشركات بالأداء المالي بحيث تراه هو السبيل والحل الأمثل للحفاظ على البقاء والاستمرارية، فهو من بين المقومات والدعائم الرئيسية للشركة، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات عن الاهداف المحددة سلفاً.

المطلب الاول : مفهوم الأداء المالي

لقد اجمع معظم الباحثين على ان الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، والتي تعرف على انها من الاساليب التي يمكن استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة او ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من اجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الايجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي¹.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الاهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة².

ومن جهة اخرى فان الأداء المالي يمثل المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح وتحقيق اهدافهم.

ومما سبق فان الأداء المالي هو :

- اداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة او الاسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم الناجح عن غيرها.

¹ -فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، ادارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ص 222

² - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، عمان، 2011،ص67

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر اذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.
 - أداة لتحفيز العاملين والادارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية افضل من سابقتها.
 - اداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل او لجانب معين من أداء الشركة او لأداء اسهمها ف السوق المالي ف يوم محدد وفترة معينة.
- وتعبر الشركات عن ادائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عديدة وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة عالية وفعالة¹.

المطلب الثاني : أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة إلى تحقيقها في اهداف عديدة منذر منها :التوازن المالي، نمو النشاط، الربحية والمردودية، السيولة، توازن الهيكل المالي.

1- التوازن المالي : وهدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل « التوازن المالي في لحظة معينة التوازن 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 ». ومنه يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات. وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.²

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

-تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛

-ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛

¹ -محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد اسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45,46

² - السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 247

-الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير .

2- نمو المؤسسة : يعتبر نمو المؤسسة عامل اساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بانها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الارباح، وهيكل سياسات التمويل وتحديد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

3- الربحية والمردودية : تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الارباح، وتمثلت نسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الارباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية) ويقاس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل راس المال المستثمر في الشركة، ويتوقع ان تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية وعوائد السهم علاقة موجبة

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

5- توازن الهيكل المالي :يعني ان الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة و الاصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الاجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي. اي ان التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية¹.

المطلب الثالث : العوامل الداخلية الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي :

اولا : الهيكل المالي :هو الوعاء او الاطار الذي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات واعمالها، ففيه تتحدد اساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات واساليب تبادل الانشطة والمعلومات. حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الادارية وهي الوظائف الادارية في الشركات والتمايز الراسي هو عدد المستويات الادارية في الشركات واما التمايز الافقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين.

¹ - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 36

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الاعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الادوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

ثانيا : المناخ التنظيمي : وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار واسلوب الادارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وعملياتها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو اخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها. واسلوب الادارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية اثناء الأداء .

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الادارية والمالية، واعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الاداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في اموال الشركة.

ثالثا : التكنولوجيا : هي عبارة عن الاساليب والمهارات و الطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الاهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، منها تكنولوجيا الانتاج حسب الطلب وتكون وفق المواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الانتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة اعمالها والمنسجمة مع اهدافها وذلك بسبب ان التكنولوجيا من ابرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل ادائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر والتنوع بالإضافة إلى زيادة الارباح والحصة السوقية¹.

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

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

¹ - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 50,51

المطلب الرابع : تقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مبالغ معينة من الأرباح خلال إنتاج عدد معين من الوحدات أو تأدية حجم معين من خدمات وهنا تلج ضرورة قياس ما تم تحقيقه من خلال دراسة وتحليل و تفسير أرقام دفاتر و سجلات نشاط المؤسسة حتى يمكن فهم مضمونها و معرفة حالة ومركز المؤسسة والاستفادة منها في رسم المخطط وتوجيه السياسات وبالتالي تمكين المدير من اتخاذ القرارات المتعلقة بالوضع المالية للمؤسسة. يعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة ويتضمن قياس الأداء بنتائج التخطيط الحقيقية و ذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي تباشرها المؤسسة كما يستلزم فرض رقابة على النتائج التي حققتها المؤسسة ومقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو تبيان الانحرافات و تحليل أسبابها و العمل على تفاديها مستقبلاً¹.

الفرع الاول :تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

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

1- مفهوم النسب المالية

هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل او الاستغلال، ونأخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال او من الميزانية او منهما معاً².

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

فالتحليل بواسطة النسب يسمح للمحلل المالي بمتابعة نشاط المؤسسة و تحديد الصورة التي يريد تقديمها لأطراف الراغبين في التعامل معها مثل: المساهمين، الزبائن والممولين... الخ فالنسب تعطي للمسیر إمكانية الحكم على المعلومات التي تساعده في أخذ القرارات و التعرف على مواطن ضعف و قوة المؤسسة و تقييم

¹ - السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص، 38.

² -علي فضاله ابو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الاموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 51

نتائج أعمالها والتحقق من صحة مركزها المالي سنة بعد أخرى، كما يفيد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات وكذلك إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة¹.

2- أسس استخدام النسب في تقييم الأداء المالي

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

- تحديد الهدف من عملية التحليل المالي بوضوح و بدقة حتى يساعد المحلل على فهم طبيعة عمله و اختياره للتسلسل المنطقي و الصحيح لعملية التحليل.

- تحديد نطاق البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التحليل من أجل تحديد مصادر البيانات التي سوف يستعين بها و القوائم المالية و تحديد الفترة الزمنية الخاضعة لعملية التحليل.

- تحديد الحدود الدنيا و القصوى المقبولة لكل نسبة لتبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة و متى تكون غير مقبولة.

- وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة و ذلك لتفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعية.

- اختيار النسب حسب الهدف من التحليل بحيث يتم تحديد النسب التي تحقق الهدف المرجو من التحليل.

- تحديد المعنى الصحيح و التعبير الواقعي لما تعنيه كل نسبة و الدلائل والمؤشرات التي تسير عليها تلك النسبة².

3- أنواع النسب المالية المستخدمة في التحليل:

لقد صنفت النسب وفقا لنشاط او المهمة المراد تقييمها داخل المؤسسة وقد قسمت إلى اربع مجموعات رئيسية منها :

أ- نسبة الهيكلية،

ب- نسبة المديونية،

¹ - زينة قمري، مداخلة حول، واقع استخدام الاساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة. 2009ص 7

² - زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص8.

ج- نسبة المردودية،

د- نسبة السيولة.

أ- نسبة الهيكلية:

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية (وكذلك) للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، و يتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، وكذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

أ-1- نسبة التمويل الدائم :

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة. ويدل على نسبة التغطية المالية للأصول الثابتة بواسطة الاصول الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{اموال دائمة} / \text{اصول ثابتة}$$

- فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر وهذا يدل على حالة التوازن.
- و إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر و هذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة والتي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة، و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها و هي وضعية ليست سليمة.
- و إذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر وهذا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة و بالتالي لم يبق هامش والذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

أ-2- نسبة التمويل الذاتي:

تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة، وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \text{اموال الخاصة} / \text{اصول ثابتة}$$

¹ - خميسي شيجة، التسيير المالي للمؤسسة، دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2010، ص83

- نسبة التمويل الذاتي تبين مدى امكانية المؤسسة في تمويل اصولها الثابتة بواسطة الاموال الخاصة¹.
- إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر ويبقى ذلك أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة و يكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.
- إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة، و هذا ما ليس مفيدا للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس لها فوائد².

ب- نسبة المديونية :

و هي النسب التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها.

ب-1- نسبة الاستقلالية المالية : لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع

الخصوم :

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

يجب أن لا تتخفف هذه النسبة عن 0.5 ، أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50 % من مجموع الخصوم. و إلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من 50 % من الديون.

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

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

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

¹ - خميسي شيحة، مرجع سبق ذكره ص 84

² - زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 9

ج-نسبة السيولة :

هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة المدى، او قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل، وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازها المالي قصير الاجل، اي انها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز راس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره وتقاس سيولة المؤسسة من خلال النسب والتي تتمثل¹ في:

ج-1 - نسبة السيولة العامة: و تسمى سيولة رأس مال العامل و تبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق وتعطى هذه العلاقة :

$$\text{نسبة السيولة} = \text{اصول متداولة} / \text{ديون قصيرة الاجل}$$

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

- أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لمكان المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها.
- أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة².

ج-2- نسبة السيولة المخفضة، المختصرة: و تسمى السيولة المختصرة و هي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول و تعطى بالعلاقة :

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \text{اصول متداولة} - \text{المخزون} / \text{ديون قصيرة الاجل}$$

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة و إمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و الغير جاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل³.

¹ -مليقة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37

² -زينة قمرى، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ -مليقة زغيب، بوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 38

ج-3- نسبة السيولة الحالية: تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل و تعطى بالعلاقة:

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

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

ج-4- نسبة سيولة الأصول: تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0.5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة و تحقق أرباحا و تعطى بالعلاقة:

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

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

د- نسبة المردودية :

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

د-1- نسبة المردودية المالية: تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاضعة و تعطى بالعلاقة:

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

¹ -زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 12، ص 13

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

د- 2- نسبة المردودية الاقتصادية: تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين المؤسستين حيث الأرباح التي تحققها المؤسسة من عملياتها يجب أن تكون كافية و تسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ عملياتها.

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

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

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

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

الفرع الثاني : تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية

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

- راس مال العامل

- احتياجات راس المال العامل

- الخزينة

1- راس المال العامل : يعرف راس المال العامل بأنه الفرق بين الاصول المتداولة (اي مجموع الاصول

التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وفي فترة زمنية لا تتعدى السنة) وبين الخصوم المتداولة (

الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى سنة)¹.

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

$$\text{ر م ع} = \text{الاموال الدائمة} - \text{الاصول الثابتة}$$

2- انواع راس المال العامل : ويمكن تقسيم راس مال العامل إلى اربعة انواع :

• راس مال العامل الاجمالي : هو مجموع الاصول المتداولة، لذا يرى بعض المحللين الماليين انه لا داعي

لوضع مصطلح اخر بما انه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى ويحسب بـ :

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

• راس مال العامل الصافي : هو الجزء من الاموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الاصول المتداولة

وهو ر م ع - الذي رأيناه سابقاً ويحسب بـ :

$$\text{ر م ع الصافي} = \text{الاموال الدائمة} - \text{الاصول الثابتة}$$

• راس مال العامل الخاص : وهو ذلك الجزء من الاموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الاصول

المتداولة بعد تمويل الاصول الثابتة ويحسب بـ :

$$\text{ر م ع الخاص} = \text{الاموال الخاصة} - \text{الاصول المتداولة}$$

3- راس مال العامل الاجنبي : هو جزء من الاموال الدائمة المستخدم في تمويل الاصول المتداولة ويحسب

$$\bullet \text{ ب : ر م ع اجنبي} = \text{ر م ع صافي} - \text{ر م ع الخاص}$$

4- الاحتياجات من راس مال العامل : يمكن تعريف الاحتياج من راس مال العامل على انها راس مال

العامل الأمتل، اي ذلك الجزء من الاموال الدائمة الممول لجزء من الاصول المتداولة، والذي يضمن

للمؤسسة توازنها المالي الضروري. وتظهر هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية :

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

5- الخزينة الصافية وكيفية حسابها : الخزينة الصافية هي مجموع الاموال الجاهزة التي توجد تحت

تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، اي مجموع الاموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها

¹ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 69

فورا، والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الاهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة، وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة اي:

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

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

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ارتباطاً وثيقاً فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الاهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية. وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج وإظهار جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند انجاز الأنشطة داخل المؤسسة

المطلب الاول :علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها احد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها او تأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة، اي ان العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص اساساً بوظيفتين :الاولي محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء"¹.

وحسب FAYOLH الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وان غرضها هو الاشارة إلى نقاط الضعف الموضوعية والتعليمات الصادرة والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

ومن خلال تعريف FAYOL يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها. واعتبر COULAUD و DERVAUX ان الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان ان القرارات التي اتخذتها الادارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من اجل تحسين أداء المؤسسة.²

المطلب الثاني :تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية

ان من اهم الاهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية³ لحماية النقدية والاصول المادية للمنشأة، والتي تلجأ هذه الاخيرة إلى

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

² -كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، 2012، ص33

³ -محمد طواهر تهايمي، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 91

توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة. والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

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

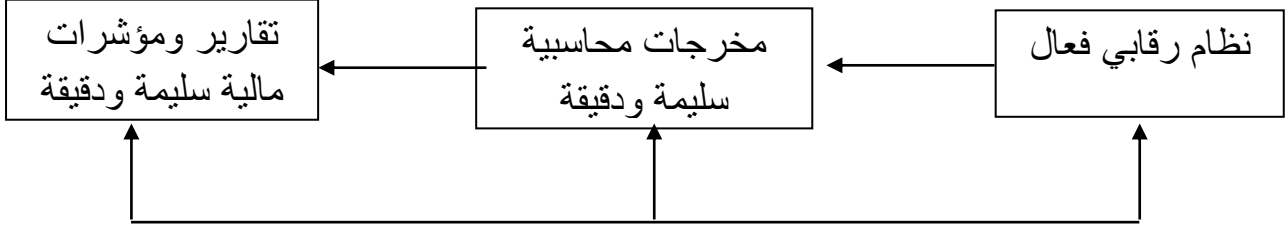
لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الانتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد "معلومات" صالحة للاستعمال.

فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم. ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة و يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات، والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد اتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية.¹

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

¹ - مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، 2006 ص 83

الشكل رقم (2-2): علاقة الرقابة الداخلية بالأداء المالي



المصدر: مجنح عتيقة، مرجع سبق ذكره.

خلاصة

لقد أصبح التسيير في المؤسسة بشكل عام والتسيير المالي بشكل خاص من أهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة، إذ بواسطته تستطيع المؤسسة ان تحقق اهدافها العامة واستقرارها بأكثر فعالية، ومن اهداف هذا التسيير تحسين الأداء المالي، حيث تلجا المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق الكفاءة الانتاجية اي تحقيق اهدافها باقل التكاليف الممكنة. ومن اجل تحقيق هذه الاهداف يجب على المؤسسة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويتم تحقيقه من خلال أداء الرقابة لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الانتاجية.

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في الفصلين السابقين، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث اخذنا مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)، كميدان لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك ابراز الجوانب المتعلقة ببحثنا والمتمثل في: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي . من خلال اجراء مقابلة مع المكلفين بتسيير الوحدة وطلب الوثائق المعتمدة في الدراسة، في محاولة لمعرفة نظام الرقابة ودوره في تحسين الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية .

لذلك قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)

المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية والاداء المالي في المؤسسة .

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)**المطلب الأول: إنشاء الشركة**

مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (باختصار: E.G.T.Biskra)، المنشأة بالمرسوم رقم 216-83 الصادر في 26 مارس 1983، انبثقت عن عملية إعادة هيكلة قطاع السياحة، والتي مست الشركات الوطنية: ALTOUR و SONATHERM.

في المرحلة الأولى، ورثت المؤسسة الوحدات التالية نتيجة إعادة الجدولة:

- مركب حمام الصالحين بسكرة
- فندق الزيبان بسكرة
- فندق سوف الوادي

وفي خطوة ثانية، قرارا بإعادة تطوير تجسد بالمرسوم رقم 48-85 بتاريخ 2 مارس 1985. الأخيرة ركزت على نقل جزء من التراث، سابقا، تديرها مؤسسة التسيير السياحي للشرق (E.G.T.Est) إلى مؤسسة التسيير السياحي بسكرة. متمثلا في الوحدات التالية:

- فندق القايد بوسعادة
- فندق الواحة تقرت

وحدتان كذلك في طريق الانجاز، حيث تم إرفاق:

- فندق لوس الوادي
- فندق القلعة المسيلة

وعلاوة على ذلك، القرار رقم 97/02 من 2009/04/10 لمجلس مصالح الدولة للنظر في الملف لإعادة تأهيل فنادق الجنوب واقتراح إعادة تنظيم جزئي، كان الموافقة على انضمام "القايد" إلى EGH EL DJAZAIR اعتبارا من 1 يناير 2010.

المطلب الثاني: الاستقلال المالي وتغير الوضع لرأس المال الاجتماعي:

كجزء من تنفيذ القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 الخاص بتوجيه المؤسسات العامة الاقتصادية، تحولت مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T.Biskra) ، بقانون التوثيق رقم 483 مؤرخة 21 مارس 1990، إلى شركة ذات أسهم، و قد حدد رأس المال الأولي بـ : 20.000.000 دينار جزائري مقسمة إلى 200 سهم من 100.000 دينار، المساهمات موزعة كما يلي:

✓ صندوق المساهمات الخدمائية 40%

✓ صندوق مساهمات البناءات 30%

✓ صندوق مساهمات الصناعات المختلفة 30%

في عام 1992، استفادت الشركة من اجراءات توحيد المالية التي سمح لها لزيادة رأس مالها بنسبة حوالي 89 مليون دينار، ليصبح رأس مال الشركة مقدرا بـ 109.000.000 دينار جزائري.

وقد اشتركت هذه الزيادة في رأس المال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم

الأكبر بـ: 89 % ، في عام 1994 تم نقل الأسهم بين صندوق مختلف الصناعات والخدمات لصالح هذه الأخيرة. تكوين رأس المال في ذلك الوقت، أصبح على النحو التالي:

✓ صندوق المساهمات الخدمية 1030 سهم بنسبة 94,5% من رأس المال.

✓ صندوق مساهمات مختلف الصناعات 60 سهم بنسبة 05,5% من رأس المال.

في سنة 1995 عرف رأس المال زيادة بمقدار 91 مليون دينار، مع إعادة تنظيم الشركة القابضة حيث أصبحت مملوكة بالكامل للخدمات العامة القابضة سنة 1996. والقابضة خدمات الصيدلة والكيمياء سنة 2000، نتيجة لإنشاء شركات تسيير مساهمات الدولة.

وتم تعزيز قاعدة رأس المال للشركة في عام 2007 مع زيادة رأس المال. وارتفع هذا

الأخير من 200.000.000 دينار إلى 782.000.000.

المطلب الثالث: عمل المؤسسة وهيكلها الإداري**أولا: طبيعة عمل المؤسسة:**

تتمثل مهمة المؤسسة في الترويج للسياحة، فهي مسؤولة عن تطوير وإدارة وتنظيم وتسويق أي منشأة سياحية في الصحراء، نشاطها يتعلق أساسا بالفنادق والمنتجعات والمركبات السياحية، واستثمرت الشركة كنشاط ثانوي، منذ عام 1996، في المطاعم وإعداد الموظفين.

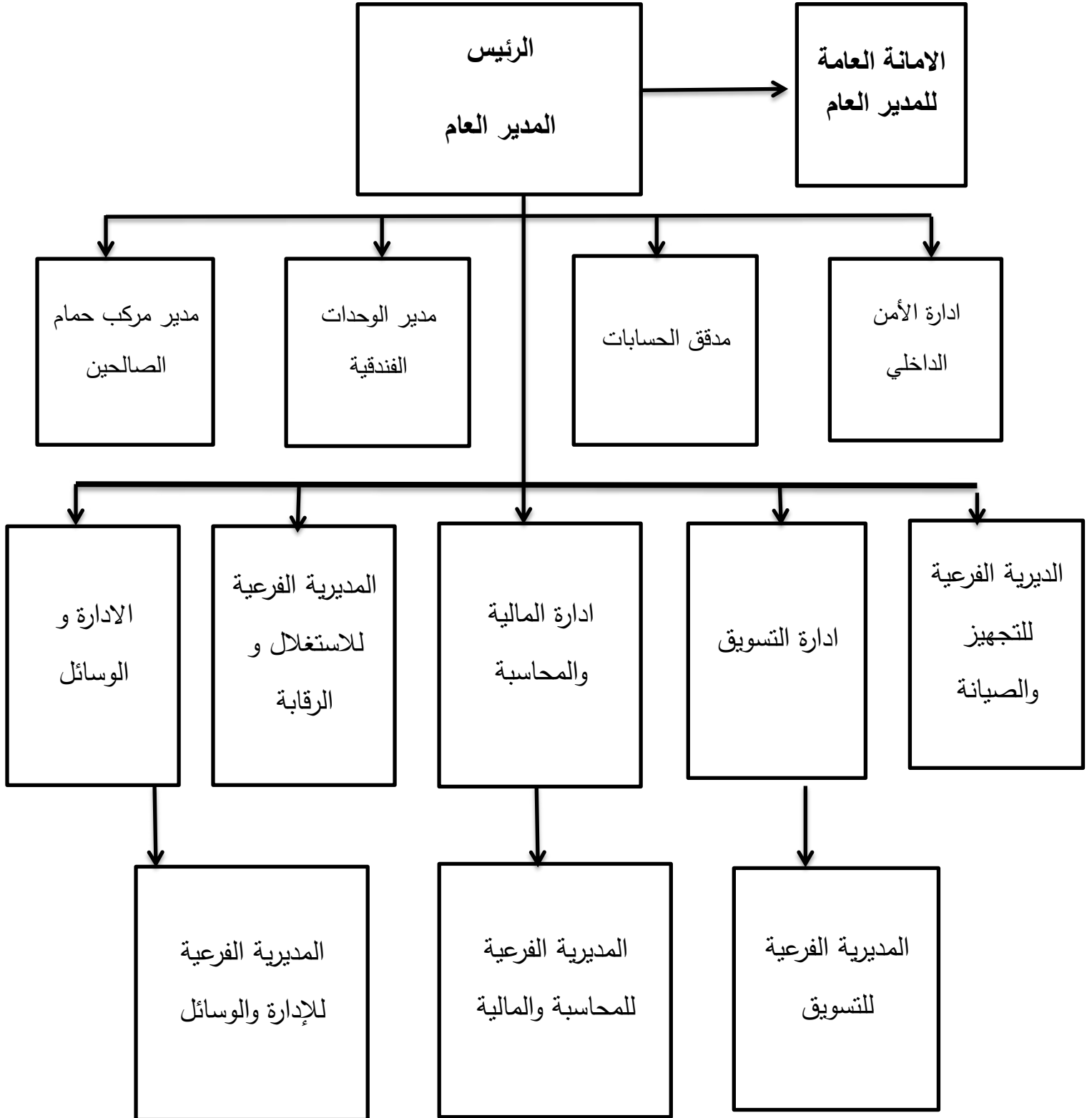
وتدار الشركة من قبل مجلس إدارة يتألف من ستة أعضاء، بوجود عضوين يمثلان حقوق العمال.

حاليا تدار من طرف مدير عام.

وظائف المؤسسة الرئيسية مراقبة من المديرية العامة، وتتمثل في:

- مديرية الوسائل والإدارة
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية العمليات والتسويق والمرافق
- وحدة التدقيق

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي و الاداري للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

ثانيا: إمكانيات المؤسسة

1. قدرات الاستقبال

الجدول التالي يبين قدرة المؤسسة على الاستقبال وفق الهيكلية الجديدة، في مختلف الفنادق التي تقوم بتسييرها ومركب حمام الصالحين:

الجدول رقم(3-1): قدرات الاستقبال في المؤسسة

وحدة	تاريخ بداية الاستغلال	السعة الحالية					
		غرف	شالي	سرير	غطاء	معالجة	حمام
حمام الصالحين – بسكرة	1976	110	72	398	300	1550	600
فندق الزيبان- بسكرة	1971	98	/	196	150	/	/
فندق سوف - الوادي	1971	89	/	182	100	/	/
فندق الواحة - تقرت	1972	69	/	138	150	/	/
فندق القلعة - مسيلة	1995	147	/	296	130	/	/
فندق لوس- الوادي	1997	96	/	192	150	/	/
المجموع		609*	72	1402	980	1550	600

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام وثائق المؤسسة

2 - المساحة

فيما يتعلق بالمكان، فبعد انتهاء المؤسسة من الاستحواذ على جميع الوحدات الموجودة على تراثها، أصبح وضع الشركة كالتالي:

جدول رقم(3-2): مساحة كل وحدة وقيمتها بالدينار

القيمة ب. د. ج	تاريخ الفتح	مساحة الوحدات			الوحدة
		م غ المبنية	م المبنية	م الإجمالية	
4.538.368,80	1988/05/12	24 هـك و 4127 م ²	26.014 م ²	27 هـك و 141 م ²	حمام الصالحين - بسكرة -
504.865,92	1988/09/21	15.000 م ²	5.272 م ²	20.272 م ²	فندق الزيبان - بسكرة -
3.100.000,00	1995/05/03	21.772 م ²	8.844 م ²	30.615 م ²	فندق لوس - الوادي -
1.882.156,00	2000/02/22	11.492 م ²	5.500 م ²	16.992 م ²	فندق الواحة - تقرت -
4.500.471,00	2002/06/02	12.778 م ²	10.200 م ²	22.978 م ²	فندق القلعة - مسيلة -
1.749.419,10	2005/05/22	7.593 م ²	6.000 م ²	13.593 م ²	فندق سوف - الوادي -

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام وثائق المؤسسة

3- الموارد البشرية:

بتاريخ 2011/12/31، الشركة وظفت مجموع 419 موظف، من بينهم 83 متعاقد، حسب الفئات المهنية، كما يلي:

جدول رقم(3-3): توزيع العمال في المؤسسة

المجموع	المتعاقدين	الدائمين	
22	09	13	اطار
107	15	92	الأعوان التطبيقيين
290	59	231	العمال
419	83	336	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية والاداء المالي في المؤسسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض المقابلة وتحليل نتائجها ، ودراسة الميزانيات والتحليل المالي لها بهدف تحليل النسب ومؤشرات المالية .

المطلب الاول :ادوات واساليب جمع البيانات

منهجية الدراسة التطبيقية :من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية و بلوغ اهدافها تم الاعتماد على منهجية معينة يمكن ايجازها فيما يلي :

1-فترة الدراسة التطبيقية : تم اجرائها خلال 06 ايام في الفترة الممتدة بين 2014/05/04 الى 2014/05/09

2-طرق جمع المعلومات : لقد تم الاعتماد أساسا علي أسلوب المقابلة الموجهة في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة ، بالإضافة إلي أساليب أخرى تمثلت في:

- الملاحظة المباشرة

- الزيارة الميدانية لعدد من مديريات ومصالح الشركة

- تحليل المحتوى بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3-الاطراف المعنيون بالمقابلة :

جدول رقم(3-4) : الاطراف المعنيون بالمقابلة

المديريات والمصالح	الاشخاص المستجوبين
- قسم المدير العام	- المدير العام
- مصلحة التدقيق	- المدقق الداخلي
- المديرية المالية والمحاسبية	- المحاسب

المصدر : من اعداد الطالب

4- سيرورة المقابلات :الجدول التالي يوضح كيفية سير المقابلات من حيث عددها والمدة التي استغرقتها

جدول رقم (3-5): كيفية سير المقابلة

مستويات اجراء المقابلات	عدد المقابلات	المدة الزمنية
المدير العام	01	20 د
المدقق الداخلي	01	25 د
المحاسب	04	1سا الى 2.30سا

المصدر : من اعداد الطالب

5- محاور المقابلات : كانت محاور المقابلات موجهة نحو معرفة مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث حاولنا ان نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق اجراء مقابلات في مؤسسة التسيير السياحي EGTB بسكرة مع المدير العام ورئيس قسم المالية والمحاسبة، والمدقق الداخلي والذين رحبوا بالدراسة و حاولوا الاجابة على معظم الاسئلة المقدمة .

نموذج الاسئلة المطروحة

لقد قسمنا الاسئلة إلى بعدين من الدراسة وكانت كالتالي :

البعد الاول :الاسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية :

- 1- ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية ؟
- 2- من الذي يقوم بها ؟ ما هو مستواه التعليمي ؟.
- 3- ماهي خطوات هذه الرقابة ؟
- 4- هل لديكم قسم خاص لعملية الرقابة ؟
- 5- من الذي يضع الخطط والاجراءات المتبعة لعملية الرقابة ؟
- 6- من الذي يشرف على تنفيذ هذه الخطط و متابعتها ؟
- 7- هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الادارية والضبط الداخلي ؟
- 8- هل هناك مهام منفصلة لكل شخص بالمصلحة ام يوجد تعدد المهام لشخص واحد ؟
- 9- هل توجد هناك زيارات دورية لمصالح المؤسسة (قسم الانتاج، قسم التوزيع، قسم الشراء ...)؟ من الذي يقوم بها ؟

10- ماهي انواع التقارير الرقابة الداخلية عندكم ؟ وهل هي شهرية ام ثلاثية ..؟

11- هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي؟

البعد الثاني :الاسئلة الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة :

- 1- ما هو مفهومكم حول الاداء المالي ؟
- 2- هل يتم الاعتماد على نظام واضح وممنهج لاستخراج معلومات مالية ومحاسبية تعكس واقع النظام ؟

- 3- هل يوجد هناك تقييم للأداء المالي ؟ ← لا ← لماذا وماهي الاسباب ؟
 نعم ← كيف تتم عملية التقييم ؟
- 4- اذا كانت لديكم عملية تقييم من يقوم بها وماهي المعلومات التي يستعين بها ولمن ترفع التقارير الخاصة بعملية التقييم ؟
- 5- هل يتم البحث عن الانحرافات وهل يتم تصحيحها وماهي الاجراءات المتخذة في عملية تدارك تلك الانحرافات ؟
- 6- هل توجد مصلحة خاصة مكلفة بمتابعة والاستماع والبحث عن عدم الرضا للزبائن ومحاولة ايجاد الحلول ؟
- 7- هل هناك لجنة لمقارنة الاداء المنجز والاداء الواجب انجازه ضمن الاهداف والخطط المطروحة ؟
- 8- هل توجد هناك لجنة لمتابعة ومقارنة نتائج السنوات السابقة بنتائج الوقت الراهن ؟
- 9- هل هناك محاولات لتحسين الاداء ؟
- 10- هل تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة ISO لتحسين اجراءات خدماتها من اجل ارضاء زبائننا ومواكبة التطورات ؟

نموذج الاجابات المقابلة :

بعد طرح هذه الاسئلة قدمت لنا الاجابات التالية من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة والمدقق الداخلي والمدير العام للمؤسسة، وتمثلت ملخص الاجابات كالتالي:

البعد الاول: الاجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية

- س1- ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية ؟
- ج1- هي عبارة عن رقابة الوثائق والعمليات اليومية داخل المؤسسة، فهي تعتبر رقابة تسييريه.
- س2- من الذي يقوم بها .؟ ما هو مستواه التعليمي .؟
- ج2- يقوم بها شخص واحد وهو مسؤول الرقابة داخل المؤسسة، وله مستوى جامعي مع تريض .
- س3- ماهي خطوات هذه الرقابة ؟
- ج3- ليس لديها خطوات، وانما اي عملية تقوم داخل الوحدة تراقب من حيث عملية الاجراء ، والتأكد من التسجيل .

- س4- لديكم قسم خاص لعملية الرقابة ؟
- ج4- يوجد قسم خاص يقوم بمتابعة العمليات والوقوف على مدى فهم العاملين للإجراءات التي تنظم مختلف عمليات الاستغلال من استثمارات، والرواتب، والاجور، والمخزونات،...الخ.
- س5- من الذي يضع الخطط والاجراءات المتبعة لعملية الرقابة ؟
- ج5- الذي يضع الخطط والاجراءات المتبعة لعملية التقييم هو المدير العام مع مسؤول الرقابة .
- س6- من الذي يشرف على تنفيذ هذه الخطط و متابعتها ؟
- ج6- الذي يشرف على عملية تنفيذ الخطط و متابعتها هو المدقق الداخلي مع مساعدة مسؤول الرقابة .
- س7- هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الادارية والضبط الداخلي ؟
- ج7- يوجد فصل، فالرقابة المحاسبية هي التحقق من الوثائق ومن تسجيلها، اما الادارية فهي التحقق من الاجراءات والقوانين المتبعة داخل المؤسسة، اما الضبط الداخلي فهو لا يوجد.
- س8- هل هناك مهام منفصلة لكل شخص بالمصلحة ام يوجد تعدد المهام لشخص واحد ؟
- ج8- تبين لنا انه يوجد فصل في مهام كل عامل .
- س9- هل توجد هناك زيارات دورية لمصالح المؤسسة (قسم الانتاج، قسم التوزيع، قسم الشراء ...)؟ من الذي يقوم بها ؟
- ج9- توجد زيارات دورية لمصالح وتكون دورتين في السنة من طرف المدقق الداخلي .
- س10- ماهي انواع التقارير الرقابة الداخلية عندكم ؟ وهل هي شهرية ام ثلاثية ..؟
- ج10- توجد وهي شهرية .
- س11- هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي ؟
- ج11- توجد تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي .
- وعلى سبيل المثال نقف على عملية الشراء بالمؤسسة والتي تتم وفق الاجراءات التالية :
- وفي اول الخطة يقوم بالعملية رؤساء المصالح بحصر الاحتياجات وذلك حسب الخدمة التي تقدمها المصلحة .
- فمثلا مصلحة الاطعام :يقوم رئيس مصلحة الاطعام بتحرير وصل الطلب للتموين بالسلعة، ثم يدفعه الى امين المخزن الذي بدوره ينظر في الطلب، واذا لم يتمكن من تلبيةه لعدم وجود المواد او السلعة المطلوبة في المخزن لديه، يقوم بتحويل هذا الوصل لمسؤول الشراء، الذي بدوره يحوله الى مسؤول الرقابة للمصادقة عليه، ثم يعاد الوصل طلب التموين الى مسؤول الشراء الذي يتكفل ب جلب المواد المطلوبة من الموردين الذين تتعامل معهم

المؤسسة، وبعد وصول المواد مع وصل التسليم يقوم مسؤول الشراء بتقديم البضاعة مع وصل التسليم الى امين المخزن، بكل من حضور مسول الرقابة وامين المخزن للتأكد من صحة المواد من الناحية الكمية والنوعية .

البعد الثاني : الاجابات الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة .

وفيما يخص بالأداء المالي وجدنا انه لا يعيرون له اهتمام داخل المؤسسة أي انه لا يوجد على حد قولهم.

عرض نتائج المقابلة

من خلال طرح هذه الاسئلة توصلنا الى النتائج التالية في هذه لنظام الرقابة الداخلية و الاداء المالي :
حيث ان لاشك في ان وجود اجراءات للرقابة الداخلية يحتاج الى التوضيح كبيرة لتطبيق هذه الاجراءات وسهولة التعامل معها، فوجدنا اننا من خلال المقابلة استخلصنا ان مؤسسة التسيير السياحي تطبق نظام الرقابة الداخلية على اكمل وجه وفعالية. الا انه نحن اصحاب الدراسة لا نثق في اجابات هذه المقابلة الايجابية، لأنه لا يوجد نظام رقابة كامل وفعال 100 % فمهما كان النظام قوي وفعال فلا بد من وجود بعض الثغرات التي تتخلله .
وبعد طرح الاسئلة حول الاداء المالي وجدنا ان الاداء ليس معمول به داخل المؤسسة، وهذا راجع للأسباب التالية على حد قولهم :ان المؤسسة في حالة توازن واستمرارية، وان من يقوم بتشخيص الاداء هو المدير العام للمؤسسة من خلال النتائج السنة المالية .

المطلب الثالث : عرض النسب و المؤشرات المالية وتحليلها

جدول رقم (3-6): الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول سنة 2010 و 2011

التغير	2011	2010	جانب الاصول
- 26.558.899,5	154.930.718,91	181.489.618,49	الاصول الثابتة
- 10.414.576,33	36.688.003,72	47.102.580,05	الاصول المتداولة
- 36.973.475,9	191.618.722,63	228.592.198,54	مجموع الاصول

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

جدول رقم (3-7): الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم سنة 2010 و 2011

التغير	2011	2010	جانب الخصوم
94.608.703,39	115.271.188,16	20.662.484,71	الاموال الخاصة
- 155.686.622,2	28.377.710,16	184.064.332,44	ديون طويلة الاجل
- 61.077.918,8	143.648.898,3	204.726.817,1	الاموال الدائمة
15.104.442,92	47.969.824,31	23.865.381,39	ديون قصيرة الاجل
- 36.973.475,9	191.618.722,63	288.592.198,5	مجموع الخصوم

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

أ- نسبة الهيكلة

جدول رقم (3-8): نسبة الهيكلة المالية للمؤسسة لسنتين 2010 و 2011

2011	2010	العلاقة	النسبة
0.92	1.12	اموال الدائمة / اصول ثابتة	نسبة التمويل الدائم
0.74	0.11	اموال الخاصة / اصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

1_ نسبة التمويل الدائم: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة التمويل الدائم اكبر من الواحد خلال السنة 2010 ما يدل ان الاصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة، تقوم بتمويلها كلها عن طريق الاموال الدائمة، مع وجود هامش امان يعبر عن فائض تغطيه الاصول الثابتة التي تقوم بتمويل الاصول المتداولة .
على غرار سنة 2011 التي كانت هذه النسبة اقل من الواحد أي ان الاموال الدائمة لم تكفي لتمويل الاصول الثابتة، وبالتالي قد تكون المؤسسة لجأت الى الديون قصيرة الاجل لتمويل الاصول الثابتة وهي وضعية غير سليمة للمؤسسة .

2_ نسبة التمويل الذاتي : اما نسبة التمويل الذاتي فهي اقل من الواحد خلال السنتين المتتاليتين 2010 و 2011 وهذا يعني ان المؤسسة لا تستطيع تمويل اصولها الثابتة بالأموال الخاصة، وانما لجأت الى الاستعانة بالديون طويلة الاجل، وهذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة .

أ- نسبة المديونية

جدول رقم (3-9): نسبة المديونية للمؤسسة لسنتين 2010 و 2011

0.60	0.09	اموال الخاصة / مجموع الخصوم	نسبة الاستقلالية المالية
0.39	0.9	مجموع الديون / مجموع الخصوم	نسبة قابلية السداد

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

1_ نسبة الاستقلالية المالية : بالنسبة لنسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة نرى انها تقل عن النسبة 0.5 سنة 2010 وهي وضعية ضعيفة للمؤسسة، لان المؤسسة فقدت استقلاليتها ولان معظم مواردها مشككة بأكثر من 50% من الديون، ولكن بعد سنة 2011 تحسنت الوضعية المالية للمؤسسة واصبحت لديها استقلالية مالية جيدة .

2_ نسبة قابلية السداد : فهي نسبة تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها مما يزيد من ثقتهم التي يمنحونها لها، فكلما كانت النسبة صغيرة زاد ارتياح الدائنين اتجاه المؤسسة، ولكن المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2010، كانت نسبة السداد لديها مرتفعة جدا وهذا ما يعني ان المؤسسة ليس لديها ضمانات لتسديد ديونها، ولكن بعد السنة الموالية 2011 تحسنت وضعية المؤسسة وتراجعت النسبة واصبح للمؤسسة ضمانات لتسديد ديونها، ولها الحظ في الحصول على ديون اخرى عند طلبها .

ج- نسبة السيولة و المردودية المالية

جدول رقم(3-10) : نسبة السيولة والمردودية المالية للمؤسسة لسنتين 2010 و 2011

0.76	1.97	الاصول المتداولة / ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة العامة
0.68	1.75	اصول متداولة - مخزون / ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة المنخفضة
0.39	0.75	قيم جاهزة / ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة الحالية
0.19	0.20	اصول متداولة / مجموع الاصول	نسبة سيولة الاصول
-7.20	54.77	نتيجة الدورة. 100 / اموال الخاصة	نسبة المردودية المالية

1_ نسبة السيولة العامة : نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة السيولة العامة خلال السنة 2010 اكبر من الواحد وهذا يبين مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الاجل بالأصول المتداولة، والتي يمكن ان

تحول الى نقدية في تواريخ استحقاقها. وهذا على خلاف السنة التالية 2011 بعد تراجع كبير لهذه السنة مما يعني ان المؤسسة لديها ضمان للوفاء بالتزاماتها .

2_ نسبة السيولة المنخفضة : اما فيما يتعلق بنسبة السيولة المختصرة التي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية، فوجدنا ان النسبة مرتفعة جدا للسنتين 2010 و 2011 مقارنة مع النسب المعيارية التي تتراوح بين 0.3 و 0.5. وهذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة .

3_ نسبة السيولة الحالية : وتبين هذه النسبة المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في اي وقت بالديون قصيرة الاجل، فوجدنا من خلال الدراسة ان هذه النسبة مرتفعة جدا مقارنة مع النسب المعيارية **4_ نسبة سيولة الاصول :** تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الاموال المتداولة بمجموع الاصول وهذه النسبة تتغير بنشاط المؤسسة، ومن خلال الدراسة نجد ان هذه النسبة للسنتين 2010 و 2011 تقريبا متساوية، وهذا يعني ان المؤسسة في احالة استقرار .

5_ نسبة المردودية المالية : تعبر هذه النسبة على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة وتحقيق الارباح، ومن خلال الدراسة وجدنا ان المؤسسة لسنة 2010 كانت النسبة مرتفعة وموجبة، وهذا ما يدل على مدى مساهمة المسيرين على تحقيق نتيجة جيدة، ولكن بعد سنة فقط نجد ان النسبة انخفضت الى حد اقصى، وهذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة .

تحليل نتائج المؤشرات المالية

جدول رقم (3-11): نسب المؤشرات المالية

البيان	العلاقة	2010	2011
راس المال العامل	الاموال الدائمة - الاصول الثابتة	23.237.198,7	-11.281.820,6
احتياج راس مال العامل	(قيم الاستغلال + قيم جاهزة) - (الديون قصيرة الاجل - السلفات المصرفية)	15.863.547,86	-5.025.911,86
الخرينة	القيم الجاهزة - سلفات مصرفية	7.373.650,8	-6.255.980,73

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

1_ راس مال العامل : ويعبر على مدى امكانية تحويل الاصول الى سيولة بسرعة في فترة زمنية لا تتعدى سنة، ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان راس المال العامل كان موجبا في سنة 2010 فهو يعبر عن وضعية جيدة للمؤسسة، ولكن بعد سنة يتراجع المؤشر لراس المال العامل حتي يكون سالب، وهذا ما يدل على ان الاموال الدائمة لم تغطي بصفة اجمالية الاصول الثابتة .

2_ الاحتياج من راس المال العامل : وهو يمثل راس المال العامل الامثل، فمن خلال الدراسة وجدنا ان الاحتياج لراس المال العامل في السنة 2010 موجب، وهذا يدل ان المؤسسة في حالة توازن مالي، ولكن بعد سنة تتغير الوضعية ويكون المؤشر سالب وهذا راجع ان المؤسسة تغطي احتياجاتها عن طريق الديون القصيرة الاجل.

3_ الخزينة : فهي تمثل مجموع الاموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا، فمن خلال الدراسة وجدنا ان رصيد الخزينة موجب في سنة 2010 وهذا ما يضمن وجود فائض قادر على تمويل احتياجات الدورة، ولكن بعد سنة نجد ان رصيد الخزينة سالب وهذا ما يدل الا ان المؤسسة في حالة عجز مالي .

*بناء على ما سبق نلاحظ وبعد تحليل النسب والمؤشرات المالية تبين لنا ان المؤسسة تدهورت وضعيتها المالية من سنة 2010 مقارنة بسنة 2011. وهذا من خلال معظم نتائج الدراسة المدروسة تبين لنا ان المؤسسة لجأت لتعظيم اموالها الخاصة فقط. مثلا عن طريق دخول شركاء جدد، دون استخدام هذا التعظيم في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لديها. وهذا ما يبين سوء تسيير الادارة داخل المؤسسة.

واستنتجنا من خلال المقابلة ان المؤسسة لم تُعزَّز اهتماما كبيرا لتشخيص الصحة المالية لها باعتبار ان الوضعية المالية لكل سنة في حالة جيدة ، غير انه يجب على المؤسسة مقارنة ادائها لعدة سنوات متتالية ثم تقيمه ومحاولة تحسينه وتصحيح الانحرافات .

خلاصة

بعد تناولنا لنظام الرقابة الداخلية لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة، على مختلف الجوانب وكل المراحل ودراسة مدى تطبيق وتحسين الاداء المالي، بإجراء مقابلات وتحليلها وحساب النسب وتحليل نتائجها، تبين لنا ان المؤسسة لا تطبق نظام الرقابة الداخلية بالمستوى المطلوب والفعلي، الذي يسمح بتحقيق رقابة دورية بواسطة مجموعة من الوسائل المستعملة بصفة دائمة في الوحدات العملية والخدمية، وهذا قصد ضمان شرعية وامن صحة العمليات المحققة، وكذا متابعة العمليات والوحدات المكلفة بالتحقق من صحتها، لاسيما من الناحية المحاسبية والادارية، وهذا الذي يبرزه المستوى المالي للمؤسسة، الذي يبين مدى الهشاشة والضعف لنظام الرقابة الداخلية ويعكس الجانب السلبي للمؤسسة .

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي، حاولنا ابراز هذه المساهمة الفعالة والدور الذي تلعبه في تحسين الاداء المالي، فهي التي تعمل على رقابة التنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق الاهداف التي تصبو اليها الادارة، وكذلك مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الفروقات ومعرفة اسباب الانحرافات، فالأداء المالي يمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة امام كل المتعاملين معها ويساعدها في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية والسليمة لوضعية المؤسسة .

نتائج واختبار فرضيات البحث :

من خلال دراستنا توصلنا الى بعض النتائج منها :

- تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والاجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والتوصيات الادارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الافضل في المؤسسة .
- يتميز النظام الرقابي القوي والفعال بدرجة كبيرة من المصادقية للمؤسسة واهميته لما له من مقومات رئيسية تعتبر بمثابة حجر الاساس للمبنى ذو الارتفاع العالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى : " الرقابة الداخلية لها دور اساسي في المؤسسة الاقتصادية " .
- نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط والتنظيم الاداري للمشروع داخل المؤسسة، وحماية ممتلكاتها من السرعة والتلاعب ومن الوقوع في الازخام المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها والذي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية : " يتميز نظام الرقابة الداخلي بإجراءات عملية تضمن السير الحسن للتنظيم الوظيفي في المؤسسة " .
- تقييم الأداء المالي هو قيام إدارة المؤسسة بفحص وتشخيص المركز المالي ومقارنة نتائج ما حققته وما ضيعته من فرص من سنة لأخرى، واعطاء خطط كفيلة بتحدي المستقبل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة : تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل .
- لا يضمن نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة محل الدراسة التزام الافراد بالإجراءات الرقابية الموضوعية فهي برامج رقابية على الورق فقط ، ومما يؤدي إلى ضعف الأداء المالي بها، وهذا ما يثبت نقيض الفرضية الرابعة : " يساهم نظام الرقابة الداخلي والفعال في تحسين الأداء المالي وتطويره بمؤسسة

" E.G.T.B.

الخاتمة

- المؤسسة محل الدراسة لها نظام رقابي داخلي لكن غير مستغل بأكمله وجه .
- المؤسسة محل الدراسة لا تتابع أدائها المالي بالرغم من الضعف الذي يشهده .
- يعتبر نجاح المؤسسات الاقتصادية في التسيير في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين ادائها عبر كافة المستويات .

التوصيات :

- اعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل الى الخارج .
- تحديث اجراءات نظام الرقابة وجعله اكثر فعالية .
- وضع برامج لتوعية العاملين بضرورة احترام اجراءات الرقابة الداخلية وتغيير نظرهم حول عملية التقييم
- الاهتمام بتحقيق الانضباط الوظيفي والتقييم الدوري للأداء الموظفين في مختلف الوحدات وربط الحوافز المادية والمعنوية بمؤشرات نتائج التقييم مما يضمن تطوير الاداء .
- ضرورة وضع اعداد برنامج لمقارنة الاداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه .
- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الاخطاء وتصحيح الانحرافات .
- خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من اجل توفير جو مناسب للعمل بكل اتقان واحترام المعايير التي تؤدي الى تحقيق المؤسسة اهدافها .

قائمة المراجع

قائمة الكتب :

- 1- عبد الفتاح الصحن، محمد سريرا، الرقابة والمراجعة على المستوى الكلي والجزئي، الدار الجامعية الاسكندرية 2003-2004.
- 2- عبد الفتاح الصحن، ونور احمد، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الاسكندرية بدون سنة.
- 3- الصبان محمد سمير ومحمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية بيروت 1990.
- 4- طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة والتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
- 5- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2006.
- 6- وعبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق المال " الواقع والافاق "، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 7- الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراهة للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2009 .
- 8- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سريرا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي مطبعة التوني الفلكي، اسكندرية، 1998.
- 9- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 10- عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004.
- 11- جربوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الاولى 2000 .
- 12- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- 13- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000 .
- 14- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

قائمة المراجع

- 15- فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، ادارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر عمان. بدون سنة .
- 16- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 17- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي واثره على عوائد اسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 18- علي فضاله ابو الفتوح، التحليل المالي وادارة الاموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 19- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012,2013.
- 20- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
- 21- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2010.

قائمة المذكرات :

- 22- كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011,2012
- 23- مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005,2006 .
- 24- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003,2004.
- 25- نعيمة شباح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، كلية علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007,2008 .
- 26- عبد الرحمان هباج، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 27- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس وتقييم" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة 2003,2004 .

مداخلات :

- 28- زينة قمري، مداخله حول، واقع استخدام الاساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة. 2009.

قائمة الملاحق

اصول ميزانية المؤسسة 2010	الملحق 1
خصوم ميزانية المؤسسة 2010	الملحق 2
اصول ميزانية المؤسسة 2011	الملحق 3
خصوم ميزانية المؤسسة 2011	الملحق 4
جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2010	الملحق 5
جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2011	الملحق 6