جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة مالية

الموضوع:

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار – الحجار– للفترة[2019–2020]"

إعداد الطلبة:

- كنزة روابحية
- سارة كبابسة

إشراف الأستاذة:

إيمان خلفلاوي

السنة الجامعية 2024/2023

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة مالية

الموضوع:

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار – الحجار– للفترة[2019–2020]"

إعداد الطلبة:

- كنزة روابحية
- سارة كبابسة

إشراف الأستاذ:

إيمان خلفلاوي

السنة الجامعية 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

كل الشكر والتقدير والإحترام إلى من سددت خطانا على هذا العمل المتواضع أستاذتنا خلفلاوي التي لولاها ما كان لهذا العمل أن يخرج على صورته التي هو عليها.

فجزاها الله خيرا وأدامها فخرا للعلم ولأهله.

جزيل الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرفا.....أساتذتنا الأفاضل دون استثناء.

كما نتوجه بالشكر لكل موظفي مؤسسة سيدار عنابة على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من إجراء عملنا التطبيقي

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام، "وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

لم تكن رحلة قصيرة ولا الطريق سهلا لكن فعلتها والحمد لله الذي يسر البداية وبلغنا النهايات بفضله وكرمه

أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من كان ومزال سندي وقوتي **والدي العزيز حفظه الله**

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى التي لم تبخل عليا بدعائها في كل الأوقات إلى التي تمنت أن تراني في أعلى المراتب **والدتي الغالية حفظها الله**

إلى من تملأ حياتي بالبهجة والسرور في أصعب أوقاتي إلى قرة عيني أختي الغالية **ابتسام**

إلى كل من تقاسم معي فرحتي وأحزاني إلى من كانوا من أكثر الداعمين إلى أعز وأغلى من جمعتني بهم الجامعة والإقامة الجامعية

مريم، شيماء، سلسبيل

سارة...

الإهداء

الحَمْدُ لِلهِ حَمْدًا كَثِيرًا تَدِيمُ بِهِ النِّعَمَ وَ تَطَيَّبَ بِهِ النُّفوسُ ، الحَمْدُ لِلهِ اَلَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ وَ صَلَّى اللَّهُ عَلَى نَبِيّنا مُحَمَّدٍ وَ عَلَى آلِهِ وَ صَحِبُهُ وَ مِنْ وَالَاه أَمَّا بَعْد

إِلَى بَلْسَمِ الرّوحِ مُلَجَئِي وَبَهْجَةِ الفُؤادِ اَلَّتِي لَطَالَمَا أَنَارَتْ دِرْبِي بِدَعَوَاتِهَا الدّائِمَةِ أُمّي

إِلَى مِنْ جَابَ شَوارِعَ المَدينَةِ فَجْرًا وَلَمْ يَمْنَعْهُ بَرَدٌ وَلَا مَطَرٌ لِيَبْتاعَ قَلَّمَا لِابْنَتِهِ ، مِنْ بَذْلِ جَهْدِ السّيرَةِ سَخِيًّا. . . مِنْ مُنْحَنِي دُونَ مُقابِلٍ . . . ، مِنْ سَعَى مُطَوَّلًا لِقِطافِ ثَمَرَةٍ تَخَرُّجِي بَلْ تُخْرِجُهُ " أَبِي"

.إِلَى مِنْ قِيلَ فِيهم: {سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيك}

الَّى مِنْ تَحَمَّلَتْنِي فِي تَعَبِي وَ اتَّعِسْ حَالَاتِيْ وَ سَانْدَتْنِي مِنْ كُنْ لِي المَلاذُ الأَمْنُ لَحَظاتِ خَوْفِي، الدّاعِمُ الاكْبَرُ لِلْمَسِيرَةِ قُدُمًا اخّواتي " اكّرامٍ ، أَمالٌ ، وَ مَرْيَمُ"

الَّى رَفِيقًا دِرْبِي وَمِن يُسْعِدُ القَلْبَ بلَقياهم أَخاي آخَرَ العُنْقودِ " لُقْمانَ وَ إِسْحاق"

إِلَى مِنْ أَبْصَرَ فِي عَيْنَيْها الأَمانَةَ وَ حُبُّ الخَيْرِ لِي ، الحِضْنُ الدّافِئُ وَ الصَّدْرُ الرَّحْبُ عمَّتي " فَتيحَة"

وَ جَدَّتِي الغَالِيَةِ " فاطِمَةُ " أَدامَكَ اللَّهُ فَوْقَ رُؤوسِنا

إِلَى غَيْمَةٍ تُظِلُّنِي وَ تَسْقيني دُونَ رَغْبَةٍ بِرْدِيّ لِجَميلِها وَ أَحَاكُتْ جُرُوحِي بِدَعْمِهَا اللَّامْتْنَاهِيّ مَأْمَنِي "شَيْماءُ عيْفَة"

إِلَى شَقيقَةِ الرّوحِ وَ رَفيقَةُ الدَّرْبِ ، اَلَّتِي وَهَبَتَهَا حُبُّها مِنْ شَقَّتْ الْحَقَاةَ " نَوالٌ قّواسِميَّة"

إِلَي خَليلَةِ صالَةِ (نَهَى ، شَيْماءُ مُرادٍ ، مُنًى ، أَمَانِي) حَفِظُكِ اللَّهُ وَ أَمْتَعُ بِكَ و جَعَلَ مَا بَيْنِي وَ بَيْنَكَ وُدْ مَوْصُولًا أَبَدَ الدَّهْر

إِلَى مِنْ كَانُوا فِي السَّنَوَاتِ العِجافِ سَحابًا مُمْطِرًا أَساتِذَتِي الكِرام

إِلَى الصُّحْبَةِ الصّالِحَةِ الآتِي كُنَّ هِبَةَ اللَّهِ لِي خِلالَ مِشْوَارِي الجامِعِيّ

مِنْ كَانَ لَهُمْ أَثَرًا عَلَى حَيَاتِي وَ مِنْ تَمْنو لِي

إِلَى كُلِّ مِنْ ظَلَمَني وَ اسَاءَ إِلَيَّ وَ اغْتَابَنِي سامِحَتْ و عَفَوْتُ وَأَدْعُو اللَّهَ لَكُمْ بِالْغُفْرَانِ

كَنْزَةُ رّوابِحيَّة

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	
الشكر	
الإهداء	
قائمة المحتويات	**IV-I**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الملاحق	**VII**
قائمة الإختصارات والرموز	**VIII**
مقدمة عامة	(أ_ز)
الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية –مفاهيم ومرتكزات–	
تمهيد	**1**
المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة الداخلية	**2**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية	**2**
الفرع الأول: ماهية الرقابة	**2**
الفرع الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية	**5**
الفرع الثالث: التدقيق وعلاقته بالرقابة الداخلية	**7**
المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية	**7**
المطلب الثالث: خصائص وأهداف نظام الرقابة الداخلية	**8**
الفرع الأول: خصائص نظام الرقابة الداخلية	**8**
الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية	**10**
المبحث الثاني: أساسيات نظام الرقابة الداخلية	**12**
المطلب الأول: أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية	**12**
الفرع الأول: أنواع نظام الرقابة الداخلية	**12**
الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية	**13**
المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية	**16**
المطلب الثالث: محددات ووسائل نظام الرقابة الداخلية	**20**
الفرع الأول: محددات نظام الرقابة الداخلية	**20**

الفرع الثاني: وسائل نظام الرقابة الداخلية	21
المبحث الثالث: مراحل وأساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية	**27**
المطلب الأول: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية	27
المطلب الثاني: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية	28
الفرع الأول: الدراسة التقريرية أو الوصفية لنظام الرقابة الداخلية	28
الفرع الثاني:أسلوب خرائط التدفق	28
الفرع الثالث: الإستبيان	31
خلاصة الفصل الأول	33
الفصل الثاني: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	
تمهيد	**35**
المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي	**36**
المطلب الأول: عموميات حول الأداء	36
الفرع الأول: مفهوم الأداء	36
الفرع الثاني: أنواع الأداء	37
الفرع الثالث: مقاييس الأداء	40
المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي	40
الفرع الأول: تعريف الأداء المالي	40
الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي	41
المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	41
الفرع الأول: معايير الأداء المالي	42
الفرع الثاني: العوامل المؤثر في الأداء المالي	42
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	**46**
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي	46
الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي	46
الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي	47
الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي	47
المطلب الثاني: طرق ومراحل تقييم الأداء المالي	48
الفرع الأول: طرق تقييم الأداء المالي	48
الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي	50

المطلب الثالث: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي	**51**
الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي	**51**
الفرع الثاني: النسب المالية	**54**
المبحث الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	**57**
المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقيين الأداء المالي	**57**
المطلب الثاني: مجالات الأداء المالي	**58**
المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية	**59**
خلاصة	**61**
الفصل الثالث: دراسة حالة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	
تمهيد	**63**
المبحث الأول: تقديم عام لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–	**64**
لمطلب الأول: لمحة تاريخية لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	**64**
المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–	**66**
المطلب الثالث: منتجات وأنشطة مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	**67**
الفرع الأول: منتجات وإنتاج مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	**67**
الفرع الثاني: الأنشطة الرئيسية لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	**68**
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–	**69**
المبحث الثاني: دراسة الوضع المالي لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار خلال الفترة [2019–2021]	**74**
المطلب الأول: الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019-2021]	**74**
المطلب الثاني: دراسة الوضع المالي لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019-2021]	**78**
الفرع الأول: التوازنات المالية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019-2021]	**78**
الفرع الثاني: النسب المالية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019-2021]	**81**
المطلب الثالث: دراسة وتحليل جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019-2021]	**86**
المبحث الثالث: واقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمركب الحديد والصلب سيدار" الحجار"	**89**

المطلب الأول: واقع نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار- الحجار-	**89**
المطلب الثاني: تقييم الرقابة الداخلية للمخزونات لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- لسنة 2021	**92**
المطلب الثالث: مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار-	**97**
خلاصة الفصل	**99**
خاتمة	**101**
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
ملخص	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية	13
2-1	خرائط التدفق العمودية	30
3-1	خرائط التدفق الأفقية	30
4-1	مثال عن استبيانى مدى صحة التنظيم المحاسبي	31
5-1	مثال عن استبيان للمخزونات	32
1-3	الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- جانب الأصول للفترة [2019-2021]	74
2-3	الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- جانب الخصوم للفترة [2019-2021]	76
3-3	حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	78
4-3	احتياجات رأس المال العامل لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	80
5-3	الخزينة لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	81
6-3	نسب التمويل لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	81
7-3	نسب السيولة لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	83
8-3	نسب المديونية لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	84
9-3	نسب المردودية لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	85
10-3	جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	86
11-3	مختلف معدلات الخاصة بجدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار- للفترة [2019-2021]	89
12-3	جدول يمثل إجراءات العمل خاص بقسم التدقيق	90

13-3	نموذج الرقابة الداخلية للمخزونات لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار-	93

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع الرقابة	4
2-1	مكونات نظام الرقابة الداخلية	16
3-1	مقومات نظام الرقابة الداخلية	19
4-1	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	26
5-1	بعض رموز خرائط التدفق	29
1-2	أنواع الأداء	39
2-2	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	45
3-2	طرق تقييم الأداء المالي	49
4-2	مراحل تقييم الأداء المالي	51
5-2	علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي	60
1-3	الهيكل التنظيمي لمركب الحديد والصلب سيدار-الحجار-	70
2-3	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية	72
3-3	التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار- الحجار- للفترة [2019-2021]	75
4-3	التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار- الحجار- للفترة [2019-2021]	77

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الهيكل تنظيمي للمديرية العامة
2	ميزانية الأصول لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنتي 2020/2019
3	ميزانية الخصوم لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنتي 2020/2019
4	جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2020]
5	ميزانية الأصول لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021
6	ميزانية الخصوم لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021
7	جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021
8	استمارة الأسئلة
9	إجراءات العمل الخاصة بقسم التدقيق

قائمة المختصرات

الدلالة بالعربية	الاختصار/الرمز
الفولاذ الكهربائي	AE
فولاذ بالأكسجين رقم 01	AO1
احتياج رأس المال العامل	BFR
لجنة حماية المنظمات	COSO
رأس المال العامل	FR
فرن عالي	HF
المعهد الغربي للمراجعة الرقابة الداخلية	IFACI
الدرفلة على الساخن	LAC
الدرفلة على البارد	LAF
الخزينة	TN
أنابيب التلحيم الحلزوني	TUS
أنابيب بدون تلحيم	TSS

مقدمة عامة

إن التطور الكبير الذي مس المؤسسات الاقتصادية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والذي من أبرزه التطور في المجال الاقتصادي ومع تزايد المنافسة واشتدادها أصبح لزاما على المؤسسة أن تواكب هذه المستجدات، مما أدى بها إلى السعي نحو ايجاد أساليب تسمح لها بمعرفة متغيراتها بيئتها الكلية عامة والداخلية خاصة.

وحتى تحقق المؤسسة ذلك يمكنها اللجوء إلى الرقابة الداخلية كأسلوب يسمح بتسليط الضوء على عناصر بيئتها الداخلية والتأكد من قيام المستويات المختلفة للمؤسسة بواجباتها، وهذا من خلال التطوير في الإجراءات الرقابية لكونها تعمل على تشخيص الأخطار وتحديدها ومعالجتها، إذ يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مختلف القطاعات باعتباره خط الدفاع الأول وأحد أركان الإدارة الحديثة.

فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تسمح لها بتعزيز الأداء في مختلف جوانبه وخاصة الأداء المالي الذي يعكس مدى استغلالها للموارد المتاحة لها، لذلك تحتاج المؤسسة دائما إلى تقييم أدائها المالي من خلال مدى قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وأعلى عائد ممكن.

ويعتبر مركب الحديد والصلب سيدار الحجار من المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر حيث كان رئدا بصورة كبيرة خلال فترة السبعينات، فقد ساهم في نمو القدرات الصناعية في البلاد بشكل كبير خاصة بعد الإستقلال، ونظرا لكبر حجمه وأهميته حاولنا تطبيق نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر الأساس لتحسين الأداء المالي في المركب.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في مركب الحديد والصلب سيدار الحجار؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل، يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات المتعلقة بالموضوع منها:

- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل يقوم مركب الحديد والصلب بتقييم أداءه المالي دوريا أم لا؟
- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر قمنا بطرح الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها من خلال هذه الدراسة:

- نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار يسمح له بالمحافظة على أصوله واستخدام مختلف موارده المتاحة بكفاءة وفعالية.
- يعمل نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب الحجار على تقديم معلومات عن مستوى الأداء المالي بالمؤسسة لمعرفة مختلف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.
- مركب الحديد والصلب سيدار الحجار يقوم بتحقيق جميع الأهداف عامة والأهداف المالية خاصة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية ومنها مركب الحديد والصلب سيدار الحجار، نظرا لتطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء والذي يمكنها من الاستمرار في نشاطها وتحقيق نتائج ايجابية أفضل وبالتالي تحسين أدائها المالي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة إبراز مفهوم وأهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية عامة وفي مركب الحديد والصلب سيدار الحجار خاصة؛
- إظهار أهمية المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

أ/ الأسباب الموضوعية:

- ✓ حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة داخلية يساهم في تطوير أدائها المالي؛
- ✓ أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية الكبرى؛
- ✓ التعرف أكثر على كيفية تطبيق نظام الرقابة الداخلية ومعرفة الجهات الوصية بذلك.

ب/أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ✓ تنمية القدرات المعرفية في المجالات المختلفة التي تتعلق بالجانب الرقابي والمالي؛
- ✓ محاولة منا لتوضيح دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الكبرى؛
- ✓ الموضوع يدخل ضمن تخصص دراستنا في الإدارة المالية.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، مع القيام بتحليل وتفسير المعلومات لاستنباط النتائج منها.

أدوات الدراسة:

1. أدوات التحليل والتوثيق العلمي:

➢ **أدوات التحليل:** يتم الاعتماد على عدة أدوات تحليل، فبالنسبة للجزء النظري يتم الاعتماد على مجموعة من الجداول المدعمة في كثير من الأحيان ببيانات رقمية، إضافة إلى جملة من الأشكال التي ستدعم الجزء النظري، وذلك لإضفاء نوع من التوضيح، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فتم الاعتماد على النسب المالية والمؤشرات المالية، والتي تمكن من تحديد الوضعية المالية للمؤسسة.

➢ **التوثيق العلمي:** وسعيا للإلمام بجوانب الموضوع، وإثراء الدراسة تم الاعتماد على البحث المكتبي، والذي يساعد على تغطية الجانب النظري للموضوع من خلال مجموعة من الكتب، وكذا مجموعة من الأبحاث العلمية، والمجلات المتخصصة التي تعرضت لجانب من جوانب الموضوع بصورة كلية أو جزئية، إضافة إلى بعض الرسائل العلمية والمقالات.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية يتم الاعتماد على مجموعة من الإحصائيات المستخرجة من مصدرها الأولي " مؤسسة سيدار" من أجل حساب النسب المالية.

حدود الدراسة:

من أجل الامام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددت مجالات دراستنا كما يلي:

- **الحدود المكانية:** اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميداني على مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–.
- **الحدود الزمانية:** سيتم دراسة الحالة مؤسسة سيدار الحجار للسنوات [2021/2019]
- **فترة التربص:** من 15أفريل إلى 30ماي.

الدراسات السابقة:

لقد وجدنا بعض الدراسات ذات الصلة بشكل أو بآخر بموضوع الدراسة الحالية في حدود اطلاعنا كما يلي:

الدراسة الأولى:

عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسة الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2002/2001.

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه ومحاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، وأيضا معرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، كما حددت معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها، وتطبيق مؤشرات الأداء المالي في احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية، ويمكن ارجاع الفضل في ذلك إلى عدم توزيع الأرباح التي تحققها بل توجه إلى الأموال الخاصة، كما خلصت إلى عدم كفاية التحليل الساكن بل يجب التحليل الحركي للتوازن المالي ويتم هذا التحليل بما يسمى بجداول التمويل.

الدراسة الثانية:

وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة** مذكرة ماجيستر، شعبة علوم تجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها بالإضافة هدفت إلى تقديم رؤية حول المراجعة بشكل عام وعلاقتها بالرقابة ومساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال عرض بعض أدواتها ودور كل أداة في تحسين أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة ويشرف على عملياتها، كذلك توصلت إلى أن الرقابة الداخلية من خلال أدواتها المختلفة المتمثلة في الموازنات التخطيطية، ومحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء تعتبر إحدى أدوات الرقابة المالية كما تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء الفعلي، وذلك بمقارنته مع الأداء المخطط واستخراج الفرق ومعرفة أسباب الانحراف واقتراح حلول وتقديمها للإدارة العليا.

الدراسة الثالثة:

مُحَمَّد حيدر موسى شعت، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الوسائل والأساليب والطرق التي تساهم في تحقيق استخدام الأدوات الرقابية لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة كما هدفت لمعرفة أثر البيئة الرقابية ومكوناتها والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر على خصائص المعلومات المحاسبية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كذلك برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أدوات الرقابة الداخلية وجودة التقارير المالية، كذلك اتضح أن النظام المستخدم في تلك الشركات فعال، وهناك فصل في الواجبات وتوزيع الصلاحيات وخلو القوائم المالية من التحريفات.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالنظام الرقابي الالكتروني والتقارير الرقابية ووضع برنامج وخطة طوارئ، ومنح المدقق الداخلي الاستقلالية، تطوير النظم المحاسبية لتساعد في معالجة القصور والمشكلات التي تواجه العمل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- بيئة الدراسة والقطاع الذي ستطبق عليه الدراسة: تم تطبيق الدراسة على القطاع الاقتصادي تحديدا في مركب الحديد والصلب سيدار الحجار.

2- **الهدف الذي تسعى له الدراسة:** سعت الدراسة الحالية إلى معرفة دور النظام الرقابة الداخلية بأبعاده (تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية) على الأداء المالي، بينما تنوعت أهداف الدراسات السابقة للرقابة الداخلية فمنهم من ركز على أثر الرقابة الداخلية في التحكم في جودة التقارير المالية فقط.

3- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في طريقة الوصول إلى النتائج فمنهم اعتمدت طريقة برنامج التحليل الاحصائي SPSS في ربط متغيرات الدراسة مع العلم أن الأداء المالي كمي والرقابة الداخلية نوعية أكثر منها كمية.

4- ركزت الدراسة على الاهتمام بجانبي نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي، فالبرغم من أن بعض الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا في البحث (الرقابة الداخلية، الأداء المالي) إلا أنها أولت الاهتمام أكثر بقياس الأداء المالي مع اهمال جانب الرقابة الداخلية حيث لم يتم التطرق لا لواقعها في المؤسسات محل الدراسة ولا لمساهمتها في تحسين أداء المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة في:

- صعوبة الحصول على بعض التقارير؛
- غياب نظام رقابة داخلية لبعض الأنشطة داخل المؤسسة محل؛
- رفض مسيري المؤسسة الإدلاء ببعض البيانات عن السياسات المتبعة من طرف المؤسسة؛
- عدم الحصول على المعلومات من طرف مصلحة واحدة بحجة توفرها في قسم آخر؛
- هناك نوع من التحفظ في تقديم المعلومات الكافية والاجابة عن الأسئلة المطروحة؛
- تكاليف التنقل وبعد المسافة ما يترتب عن هذا البعد من تأخر في الوصول إلى المقر.

هيكلة الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات تمت هيكلة الموضوع كالآتي:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث الفصل الأول بعنوان "**الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية**"، تضمن بعض المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وخصائصه، ثم دراسة لمكونات النظام ومقومات ووسائل الرقابة الداخلية، وأخيرا مراحل وأساليب تقييمه.

أما الفصل الثاني تحت عنوان "**مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي** "، والذي تم التعرض لماهية الأداء بصفة عامة وأنواعه وكذا عموميات الأداء المالي إضافة إلى تقييم الأداء المالي وأخيرا علاقة نظام الرقابة الداخلية بتحسين الأداء.

والفصل الثالث الأخير كان عبارة عن: "**الفصل التطبيقي**"، حيث تم التطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة سيدار(الحجار) ، إضافة لذلك دراسة الوضع المالي في المؤسسة ، وأخيرا تطرقنا فيه لواقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي.

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية –مفاهيم ومرتكزات–

تمهيد:

لقد تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية تطورا كبيرا ومر بالعديد من المراحل ليصبح على ماهو عليه الآن، وذلك نتيجة لتطور حجم المشروعات الإقتصادية وزيادة الإهتمام به، بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، فوجود نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية في المؤسسة يضمن لها الوصول إلى نتائج جيدة.

فالمؤسسات مهما تعددت أصنافها وحجمها وطبيعة نشاطها يستلزم وجود رقابة داخلية وهذا لحسن سير عملها، إذ تعد الرقابة من العمليات الضرورية المهمة في المؤسسة والتي تسمح بتقييم النتائج واتخاذ جملة من الإجراءات التصحيحية إذ استدعى الأمر ذلك.

وقد جاء هذا الفصل لدراسة الرقابة الداخلية من جميع جوانبها حيث تم تقسيمه إلى:

- **المبحث الأول**: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية؛
- **المبحث الثاني**: أساسيات نظام الرقابة الداخلية؛
- **المبحث الثالث**: مراحل وأساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية عملية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة فهي بمثابة الأساس الذي يحمي كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، كما أنها الأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة من أجل الوصول للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكذا حسن تسيير مواردها، لذلك سنتاول في هذا المبحث مفهوم الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وأخيرا أنواع ومكونات الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في جميع مراحل إنجاز العمل والأهداف المرسومة، ولفهم طبيعة الرقابة الداخلية السليمة كان لابد من توضيح المفاهيم الأساسية التي تصب في مجال الرقابة والتدقيق حتى نتمكن الفصل بين المفهومين.

الفرع الأول: ماهية الرقابة

تمارس الرقابة على الأنشطة والأعمال للتحقق من أن الأداء يتم على النحو المحدد.

أولا: تعريف الرقابة

لقد تم وضع عدة تعاريف لمصطلح الرقابة نذكر منها مايلي:

تعرف الرقابة بأنها: " عملية عملية تقييم الأداء بإستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بكفاءة وفعالية".[1]

وتعرف أيضا بأنها:" الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة".

كما تعرف على أنها:" عملية ديناميكية تبدأ قبل بدء أي نشاط وتستمر حتى بعد إنتهاء ذلك النشاط".[2]

استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة بأنها إجراء إداري يتكون من سلطة أعلى من أجل الإشراف على مختلف العمليات من بداية النشاط حتى نهايته.

---

[1] كمال بودانة، عبد العالي دبلة، **الرقابة الإدارية**، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 20120، ص 104.

[2] محمد ساير عاشور الأعرج، **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة وابإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 11.

ثانيا: أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع، من أهمها، ما يلي:[1]

1– الرقابة حسب مصدرها: ويقصد بها الرقابة حسب الجهة المعنية بتطبيقها وتشمل مايلي:

أ– رقابة داخلية: وتعرف أيضا بالرقابة الذاتية، وهي رقابة أجهزة الإدارة على نفسها بنفسها، والهدف منها هو اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.

ب– رقابة خارجية: هي تلك الرقابة التي تمارس من أطراف خارج المؤسسة.

2– الرقابة حسب توقيت القيام بها: أي الرقابة حسب عنصر الزمن، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

أ– الرقابة السابقة (الرقابة التنبؤية): هي تلك الرقابة التي يمكن أن تسبق الأحداث فهي تهدف إلى خدمة الخطط المستقبلية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أقصى عائد مع تقليل الإنحرافات أو الأخطاء وذلك بالكشف عنها قبل حدوثها، والإستعداد لها ومواجهتها بالكيفية المناسبة وفي الوقت المناسب دون تحمل التكاليف الباهضة.

ب– الرقابة المتزامنة: تتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل فهي تهدف إلى إكتشاف الإنحراف وقت حدوثها وتجنب مضاعفاته وآثاره التي قد تكون سلبية على المؤسسة.

ج– الرقابة اللاحقة (الرقابة التاريخية): هي القيام برصد النتائج وابلاغها بعد فترة نسبية من حدوثها، وتهدف إلى اكتشاف الإنحراف أو الخطأ بعد تنفيذ العمل والهدف من الرقابة اللاحقة ليس تصحيح الأخطاء وإنما حصرها والإستفادة من المعلومات الآتية منها والتي بدورها تساعد على توفير فرص النجاح أكبر للمشاريع المستقبلية.

3– الرقابة حسب المستويات الإدارية:

أي المستوى الإداري الذي تمارس من خلاله، وينقسم إلى:

---

[1] بوطروة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك – دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي–**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص ص 5،8.

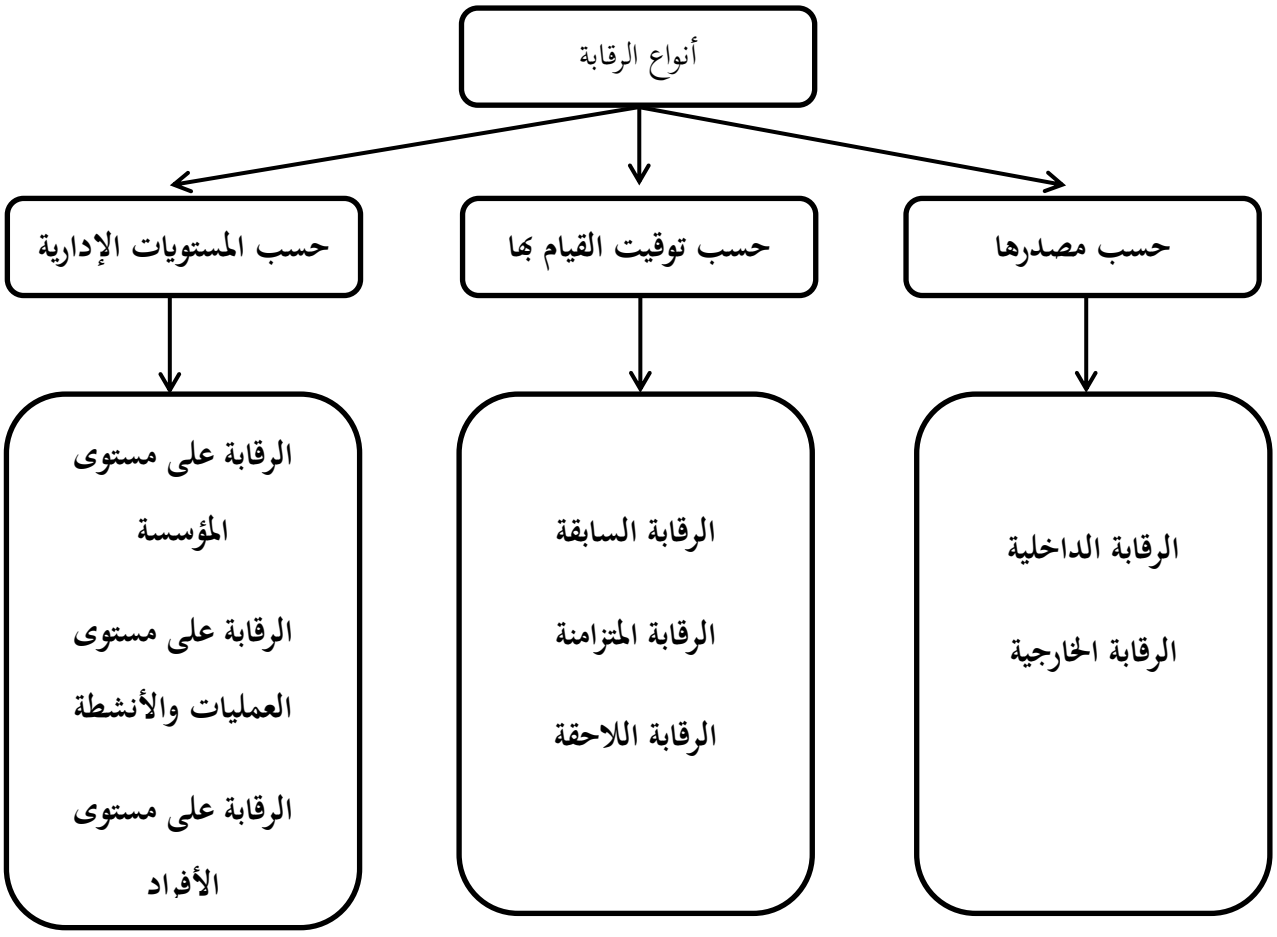
أ– الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

ب– الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة: ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج وتمويل...إلخ.

ج– **الرقابة على مستوى الأفراد:** يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكاتهم وذلك بإستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل: تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيهم.

والشكل الموالي يوضح أنواع الرقابة:

الشكل رقم(1–1): أنواع الرقابة.



المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على الخلفية النظرية السابقة.

الفرع الثاني: تعريف الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف المهتمة بنظام الرقابة الداخلية بسبب التطور الحاصل في النظام، ويعرف النظام أنه من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

وأن كل نظام لابد أن يتكون من عدة مكونات تساعده على أداء عمله بطريقة منتظمة، والمكونات التي يحددها هي:[1]

- ✓ **المدخلات:** وتتمثل بالمفردات والمعطيات المدخلة في النظام لأغراض المعالجة ووصف الأحداث لها؛
- ✓ **المعالجة:** وهي مجموعة العمليات الحسابية التي يتم إجرائها على المدخلات؛
- ✓ **المخرجات:** وهي نتائج عمل النظام التي تم التوصل إليها؛
- ✓ **المراقبة:** تتمثل بالتحقق من النتائج والمعلومات التي تم التوصل إليها ومدى توافقها مع الخطط والأهداف الموضوعة؛
- ✓ **التغذية العكسية:** هي أداة تسير أنشطة النظام وتعمل على تقييم النتائج وتصحيحها.

هناك علاقة مكملة ومترابطة بين الرقابة والنظام، حيث أن الرقابة الناجحة تعتمد على قوة النظام المتبع سواء كان مادي أو بشري أو تكنولوجي في المؤسسة، وتكون الإدارة هي المسؤولة على توفير ذلك النظام.

أما نظام الرقابة الداخلية فهو مفهوم واسع، بحيث تعددت الآراء والمنظمات في توضيحه كالآتي:

يقصد بنظام بالرقابة الداخلية:" كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها وموجوداتها، وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية ورفع الكفاية الإنتاجية في المؤسسة وتحقيق الفعالية".[2]

كذلك عرفها المعهد الغربي لمراجعة الرقابة الداخلية "IFACI" على أنها: "نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المستويات وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية ويضمن كفاءة استخدام الموارد

---

[1] مُحَمَّد حامد مجيد السامرائي، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية –دراسة تحليلية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان–**، رسالة ماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 16.

[2] خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق معايير الدولية الصادرة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص38.

المتاحة من جهة ويمكنها الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية، والمالية من جهة أخرى".[1]

كما يعرف نظام الرقابة الداخلية: "عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم أن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعة ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مؤكدة دائمة عن الأداء ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعة".[2]

مما سبق يتضح أن نظام الرقابة الداخلية هو عملية تشمل مجموعة من الخطط والإجراءات والأساليب المستخدمة في المؤسسة من أجل التأطير الجيد لمختلف مواردها وحماية موجوداتها والكشف عن الأخطاء إن وجدت.

الفرع الثالث: التدقيق وعلاقته بالرقابة الداخلية

1–تعريف التدقيق:

يعرف التدقيق بأنه: "فحص يسمح بالتأكيد من المعلومات التي تنتجها وتنشرها المؤسسة صحيحة وواقعية، فالتدقيق يتضمن كل عمليات الفحص التي يقوم بها مهني كفؤ خارجي ومستقل بهدف الإدلاء برأي فني محايد عن مدى سلامة وشفافية القوائم المالية."

وتشمل عملية التدقيق كل من:

أ– الفحص: أي التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها (فحص القياس المحاسبي)؛

ب– التحقيق: ويقصد به إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة؛

ج– التقرير: ويقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية.

---

[1] سليم مجلخ، دوليد بشيشي، **الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة قياسية باستخدام شعاع الانحدار الذاتي خلال الفترة 2009-2015، مجلة المالية والأسواق، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص5.

[2] د خاوي محمد وعريوة محاد، **أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية**، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص 190.

2– علاقة الرقابة الداخلية بالتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي إحدى أدوات الرقابة الداخلية في المؤسسة لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى كونها دعما للمدقق الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص.

فمن متطلبات الرقابة الداخلية السليمة وجود قسم كتنظيم إداري داخل المؤسسة يطلق عليه قسم التدقيق الداخلي مهمته التأكد من تطبيق كافة الإجرات والسياسات التي تم وضعها بواسطة الإدارة، وكذلك التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي والتحقق من عدم وجود أوجه التلاعب أو المخالفات.

3– علاقة الرقابة الداخلية بالتدقيق الخارجي

يعبر المدقق الخارجي عن فحص وتقييم أنظمة الرقابة المحاسبية دون الإدارية من بين أنظمة الرقابة الداخلية، من خلال تحديد درجة الدقة ودرجة الإعتماد على البيانات المحاسبية والمالية، وكذلك تحديد الإختبارات والفحوصات التي سيجريها بالدفاتر، والقيام بالإجراءات اللازمة للتأكد من صحة أرصدة الحسابات المثبتة في القوائم المالية المختلفة تجنبا للإزدواج في الإجراءات المتبعة.[1]

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية

مراحل تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية كغيرة من المفاهيم شهد تطورا كبيرا في الأنشطة الاقتصادية وبناء على ذلك يمكن أن تميز المراحل التالية:

المرحلة الأولى المؤسسة الفردية: إهتمام أصحاب هذه المؤسسة بحماية النقدية من السرقة أو الإختلاس، ثم إمتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول مثل المخزون، حيث تم تعريف الرقابة من المعهد الأمريكي للمحاسبين عام 1936 بأنها: "مجموعة من الوسائل تتبناها المنشأ الحماية التقنية والأصول، وكذلك لضمان الدقة الكلية للعمليات المثبتة في الدفاتر" حيث اطلق المحاسبون على الرقابة الداخلية الإصلاح الداخلي.

المرحلة الثانية توسع حجم المؤسسة: تطور تعريف الرقابة ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل إحتمالات الأخطاء والغش بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول[2] .

---

[1] سمية أحمد ميلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] هدى الدردور، **كفاءة الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي**، الاصدار السادس، العدد الرابع والعشرون، المجلة العربية للنشر العلمي، 2023، ص ص 60،61.

المرحلة الثالثة: تحقيق كفاءات استخدام الموارد، حيث تم تعريف الرقابة الداخلية عام 1949 (الخطة التنظيمية وجمع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها، وفحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الإلتزام بها والإعتماد عليها وتشجيع الإلتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة).

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبح نظام الرقابة الداخلية نظام شامل ويشمل كافة النظم الجزئية، يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تصنف إلى نوعين نظام الرقابة التنظيمي ونظام الرقابة الإجرائي.

المرحلة الخامسة: أصبح ينظر إلى الرقابة الداخلية على أساس الهدف منها، حيث تم تصنيفها إلى أربعة أهداف تسعى الإدارة لتحقيقها وهذا وفق تعريف COSO، حيث تمحور حول الإلتزام بالتشريعات والقوانين – توفير معلومات مالية موثقة، واستغلال الموارد بكفاءة وحماية الأصول، وإحترام القوانين والتعليمات سواء على المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ومن جهة أخرى يسعى إلى حماية أموال المساهمين واستغلالها بكفاءة.[1]

المطلب الثالث: خصائص وأهداف نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية عملية مهمة جدا في المؤسسة فهي تتضمن جملة من الخصائص والأهداف وهذا ما سيتم التطرق إليه.

الفرع الأول: خصائص نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة، ومن ضمن هذه الخصائص نذكر:

أ– الفعالية:

يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور، قادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وبطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن. [2]

[1] هدى الدردور، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

[2] عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003، ص 137.

ب– المرونة:

المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع مع احتياجات المؤسسة بحيث يجب التعديل والتطوير في هذه الأساليب كما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يتمكن متابعة التغيرات ومواكبته. [1]

ج– مقارنة العائد بالتكاليف:

إن أي عمل تجاري تقوم به المؤسسة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، ومن الطبيعي أن كل مؤسسة تحرص على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها، حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب، وكلما كان الفرق بينهما كبيرا كلما زادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي يجب أن تأخد المؤسسة بعين الاعتبار عنصري العائد والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي.

د– الملائمة:

على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم. [2]

هـ–الموضوعية:

تتمثل الإدارة في مجموعة من الأفراد، ومسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سلمية وجيدة وألا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية مهمة جدا، لأن الإدارات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء، كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة، دقيقة وكاملة عن الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال الوثائق والسجلات المحاسبية من جهة، وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعات الوقت، خاصة القائمين بإعداد التقارير المالية وايصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى. [3]

---

[1] عمر سعيد وآخرون، **سبق ذكره**، ص 138.

[2] براع بلال، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 28.

[3] جميل أحمد توفيق، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص371.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق ما يأتي:[1]

1– التحكم في المؤسسة:

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة يكون من خلال التحكم في الإنتاجية، وعناصر الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، فالمؤسسة ينبغي عليها تحديد أهدافها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة في خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

2– حماية الأصول:

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول.

إن هذه الحماية تمكن للمؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

3– ضمان نوعية المعلومات:

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

- ✓ تسجيل العمليات من المصدر في أقرب وقت ممكن؛
- ✓ إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها؛
- ✓ تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة؛

[1] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009، ص ص 20 22.

- ✓ إحترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية؛
- ✓ توزيع المعلومات الأطراف الطالبة لها.

4– تشجيع العمل بكفاءة:

إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الإستعمال الأمثل والكفؤ لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات، فقد يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

5– تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية:

إن الإلتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي إمتثال وتطبيق الجهة المديرة، لأن تشجيع وإحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح، بإطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر وينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- ✓ يجب أن يبلغ للموجه إليه؛
- ✓ يجب أن يكون واضحا؛
- ✓ يجب أن تتوفر وسائل التنفيذ؛
- ✓ يجب إبلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ.

المبحث الثاني: أساسيات نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم العمليات الموجودة داخل المؤسسات ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأنواع والمكونات وكذا أهم المقومات الأساسية والمحددات ووسائل نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: أنواع ومكونات الرقابة الداخلية

تتسم الرقابة الداخلية بمجموعة من الأنواع والمكونات المتعددة وذلك وفقا لعدد من المعايير المتنوعة.

الفرع الأول: أنواع الرقابة الداخلية

تنقسم الرقابة الداخلية إلى عدة أقسام وهي كالتالي:

1–الرقابة الداخلية الادارية: وتتمثل في الخريطة التنظيمية وكل الاجراءات التي تختص أساسا بالكفاية الانتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، وهذه الإجراءات عادة ترتبط بطريقة غير مباشرة بالنواحي المالية والسجلات المحاسبية، ومن بين ماتشمل عليه هذه الرقابة دراسات الزمن والحركة، واستخدام طرق التحليل الإحصائي وإعداد برامج تدريب العاملين ومراقبة الجودة.[1]

2–الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المنبثقة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها ويضم هذه النوع وسائل متعددة منها اتباع نظام القيد المزدوج واستخدام حسابات المراقبة (الإجمالية) واتباع موازين المراجعة الدورية واتباع نظام المصادقات واعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول.[2]

والجدول التالي يوضح أوجه الإختلاف بين الرقابة المحاسبية والإدارية من ناحية طبيعة الرقابة وأهدافها:

---

[1] أحمد قايد نور الدين، **التدقيق المحاسبي**، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، الجزائر،2016، ص68.

[2] سلامة مصطفى صالح، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص15

جدول رقم(1–1): المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية.

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	–حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الإستخدام. –التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية.	–التحقق من كفاءة إدارة العملية التشغيلية. ––التحقق من الإلتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة.
طبيعة عملية الرقابة	–التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. –التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.	–إعداد الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. –التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر: عبد الفتاح مُحَمَّد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر،2008، ص ص 18،17.

3–الضبط الداخلي: ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف. ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والاختصاصات، وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل ولتدارك الأخطاء. وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والرقابة والإشراف الإداري والموظفين في المؤسسة.[1]

الفرع الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

حسب"COSO" الذي يعتبر النموذج المعمول به من قبل العديد من الدول فإن مكونات الرقابة الداخلية تتمثل فيما يلي:

أولا: بيئة الرقابة

[1] عطا الله أحمد سويلم، الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص49

وهي بدورها تتكون من عدة عناصر من بينها:

أ–الهيكل التنظيمي: ويمثل قابلية المؤسسة للوصول إلى غايتها، من خلال التخطيط وإنجاز المسؤوليات والرقابة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعني وضع مراكز التخويلات والمسؤوليات للأقسام أو خطوط الإنتاج ويعتمد هذا على حجم وطبيعة المؤسسة.

ب–الالتزام بالمقدرة الفنية والجدارة: لأجل الوصول إلى أغراض المؤسسة فإن على الموظفين وفي جميع المستويات أن يكونو مؤهلين ومتدربين ولديهم التجربة اللازمة لأجل القيام بالأعمال المخولة لهم.[1]

ج–الاستقامة والقيم الأخلاقية: تعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجا للمعايير الأخلاقية والسلوكية بالوحدة وكيف يمكن توصيلها والالتزام بها في الممارسة. وتشمل تصرفات الإدارة لإزالة أو تخفيض الحوافز أو الاغراءات التي تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات غير مستقيمة، غير قانونية أو غير أخلاقية، وتشمل أيضا توصيل معايير القيم الأخلاقية والسلوكية الخاصة بالوحدة إلى الأفراد من خلال سياسات موضوعية.

د–سياسات وممارسات الموراد البشرية: يتمثل الجانب الأهم في الرقابة الداخلية في الأفراد. فإذا كان العاملين أكفاء وموثوق فيهم، حيث يمكن للأفراد الأكفاء العمل بمستوى عال من الجودة على الرغم من وجود عناصر قليلة من الرقابة تدعمهم.[2]

هـ–فلسفة الإدارة وأسلوب تشغيلها: تعتبر فلسفة إدارة الوحدة الاقتصادية من الركائز التي تؤدي إلى تفعيل نظام الرقابة الداخلية، حيث إنه كلما كان هناك أسلوب محدد للعمل وفلسفة وأهداف واضحة أدى إلى ممارسات جيدة لعمل نظام الرقابة الداخلية.[3]

---

[1] هادي تميمي، **مدخل إلىالتدقيق من الناحية النظرية والعلمية** الطبعة الثانية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص82.

[2] الفين أرنيز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة، محمد عبد القادر الديسطي و أحمد حامد حجاج، دار الراية للنشر والتوزيع، السعودية، ص 382.

[3] أسعد جاسم خضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، (واقع ومعوقات)، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 17.

و–مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي: حيث يلعبان دورا مهما في الرقابة الداخلية وذلك من منطلق أن المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة هي التوجيه والتخطيط والرقابة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة، ويكون ذلك من خلال تبني هيكل تنظيمي كفوء وسليم. [1]

ثانيا: تقدير الخطر

يمثل تقدير خطر التقرير المالي تعريف الإدارة وتحليلها للأخطار الخاصة بإعداد القوائم المالية بما يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها.[2]

ثالثا: الأنشطة الرقابية

وتتمثل في ثلاث نشاطات[3]:

- ✓ أنشطة الرقابة على التشغيل وهي تهتم بمراقبة ومتابعة تشغيل عمليات المؤسسة؛
- ✓ أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية وتهدف إلى إعداد تقارير مالية يمكن الاعتماد عليها؛
- ✓ أنشطة الرقابة على الالتزام وتهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق في المؤسسة.

رابعا: المعلومات والاتصال

حيث تؤثر جودة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات المحاسبي في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالرقابة على أنشطة المنظمة وإعداد قوائم مالية يمكن الاعتماد عليها[4].

خامسا: المراقبة أو المتابعة

ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري المختلف أجزاء ومكونات هيكل الرقابة الداخلية وذلك للتحقق من فعالية وكفاءة هذا النظام لأن الاجراءات التي تطبقها المؤسسة في كل أنواع أنشطتها قد تصبح غير

---

[1] أسعد جاسم خضير الكروي، **سبق ذكره**، ص 17.

[2] الفين أرنيز، جيمس لوبك، ترجمة، مُحَّد عبد القادر الديسطي و أحمد حامد حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 384.

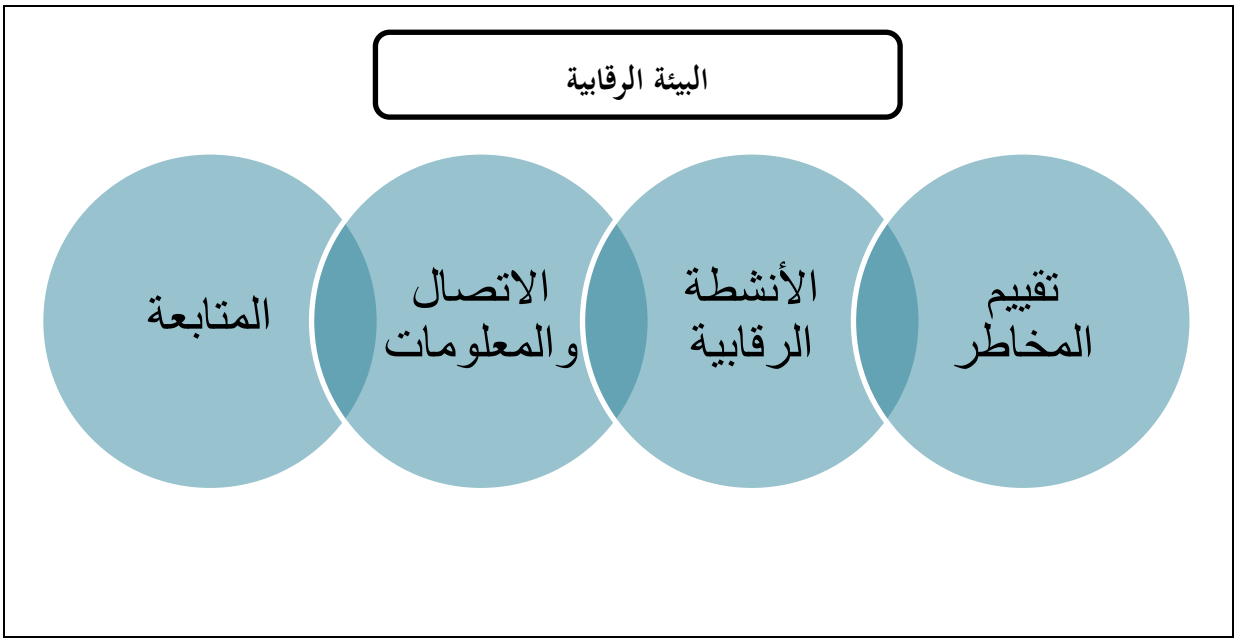
[3] مُحَّد حيدر موسى شعت، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2017، ص 22.

[4] عبد القادر حيرش، **دور نظم الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، حالة القطاع المصرفي الجزائري**، المجلد الخامس، العدد الأول، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة تيارت، ص 371.

كافية أولا تصلح لتطبيق من فترة زمنية إلى أخرى، لذلك يجب أن تحدث الإدارة تطورات في هذه الإجراءات من فترة إلى أخرى.[1]

يمكن توضيح مكونات نظام الرقابة الداخلية في الشكل التالي:

الشكل رقم(1–2): مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: السوافيري فتحي رزق، **الإتجاهات الحديثة في الرقابة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 18.

المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة من المقومات التي ترتبط وتتناسق مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تعد بمثابة مدخلات نظام الرقابة الداخلية ويمكن اختصارها على النحو التالي:

أولا: المقومات الإدارية

تتمثل المقومات الإدارية في مجموعة الطرق والوسائل التي تزيد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية وهي على النحو التالي:

[1] عبد القادر حيرش، **سبق ذكره**، ص 371.

أ– هيكل تنظيمي كفؤ: خطة تنظيمية سليمة (التنظيم الإدارى) و(هيكل تنظيمي كفؤ): تضع المؤسسات كبيرة الحجم خطة تنظيمية تحدد الإدارات والأقسام التي تضمنها واختصاصات كل منها والمسئوليات التي يتحملها كل موظف بها، وكذلك العلاقات التبادلية بين هذه الإدارات والأقسام والفروع (إذا كان للمؤسسة عدة فروع).

ومما لا شك فيه أنه لا يوجد خطة تنظيمية مثلى يجب أن تتبعها كل مؤسسة، فشكل هذه الخطة يتوقف على عدة عوامل وإعتبارات مثل طبيعة النشاط والحجم ومدى وجود فروع في عدة مناطق جغرافية ...إلخ.

ب– إختيار الموظفين الأكفاء: يعتبر هذا العنصر من أهم مقومات الرقابة الداخلية، فوجد مجموعة من العاملين الأكفاء ذوي الثقة والأمناء مع ضوابط رقابية ضعيفة سيؤدي حتما إلى عدم حدوث إختلاسات وإلى إعداد قوائم مالية سليمة أما إذا كان العاملون غير أمناء ويعملون في ظل ضوابط رقابية قوية فإنهم قد يتحايلون عليها رغم ذلك. وعلي ذلك يجب على إدارة المؤسسة التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة والسمعة الطيبة حتى يمكن الوقوف على سيرتهم الشخصية وسمعتهم. [1]

ج–معايير الأداء السلمية: يعتبر وجود هذه المعاير ضرورياً لإقامة النظام الجيد للرقابة الداخلية: بالإضافة إلى أهمية وجود نظام لمراقبة الأداء للتأكد من إتباع الاجراءات والقواعد التي وضعتها الإدارة لأداء المستويات الإدارية المختلفة.

د–قسم المراجعة الداخلية: من الضروري أن يتضمن التنظيم الإداري للمؤسسة إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية يقوم بالتأكد من تطبيق كافة الاجراءات واللوائح والسياسات التي رسمتها الإدارة، ومن دقة البيانات المحاسبية، ومن عدم وجود أي تلاعب أو مخالفات. أي أن المراجعة الداخلية تقوم بالتأكد من تطبيق وفعالية نظام الرقابة الداخلية. [2]

هـ–مجموعة من السياسات والاجراءات لحماية الأصول: من المقومات الأساسية لوجود نظام كفء للرقابة الداخلية وجود لها مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لحماية الأصول وضمان دقة وصحة البيانات

---

[1] صبحي سلام، **الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص124.

[2] رائد محمد عبدرية، **المراجعة الداخلية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص ص23،24.

والتقارير المحاسبية خاصة في ظل التنظيم اللا مركزي وتتطلب حماية الأصول وجود إجراءات للضبط الداخلي بين الأقسام المختلفة، ومجموعة من التقارير المتداولة بين تلك الأقسام ووجود تعاون بينها. [1]

ثانيا: المقومات المحاسبية

وتتمثل المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

أ– الدورة المستندية:

يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة التدقيق، وذلك يجب عند تصميم المستندات مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

ب–الدليل المحاسبي:

يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنات اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية. كما يتضمن الدليل شرح كيفية استخدام هذه الحسابات.[2]

ج–إستخدام الوسائل الآلية والإلكترونية:

يؤدي إستخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إنجاز الأعمال المحاسبية إلى سرعة إنجازها وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمل الحاسبي، فإستخدام الآلات الحاسبة يساعد على إنجاز العمليات الحسابية بدقة كبيرة وسرعة فائقة، كذلك تساعد الآلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة، كما أن الحاسبات الإلكترونية تعطي نتائج دقيقة وسرعة فائقة[3] .

د–الموازنات التقديرية:

حيث تستخدم هذه الموازنات كوسيلة للرقابة على أداء الأقسام المختلفة وعلى أداء فروع المؤسسة المختلفة وقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية لكل قسم أو لكل فرع . وفى هذا المجال يمكن استخدام نظام الموازنات المرنة لقياس مدى تحقيق القسم للأهداف الموضوعة وكذلك تحديد العوامل التي ساهمت فى عدم تحقيق بعض الأهداف[4]

---

[1] عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر، 2005/ 2006، ص ص 56،57.

[2] عامر حاج دحو، **التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017 ، ص 65.

[3] أحمد قايد نور الدين، **مفاهيم في الرقابة الداخلية**، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 102.

[4] مُحَمَّد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، جامعة الاسكندرية، مصر، 2007، ص 112.

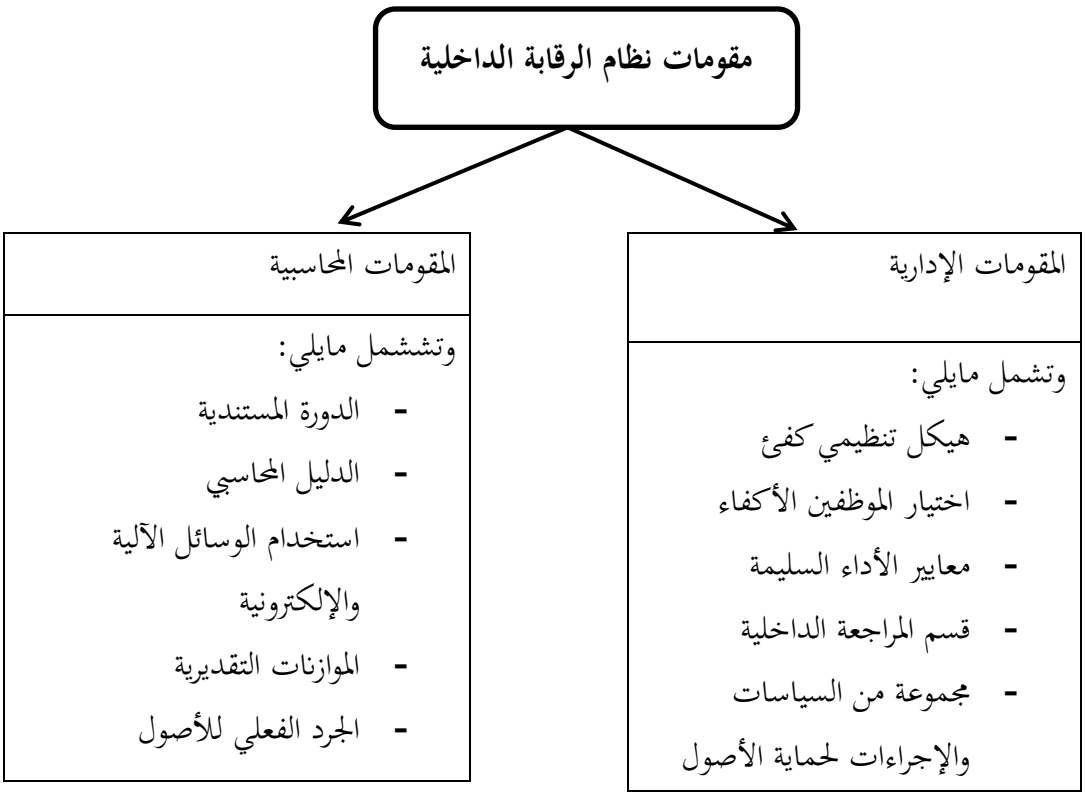
هـ–الجرد الفعلي للأصول:

يستخدم لإحصاء جميع ممتلكات المؤسسة وإعطائها قيمة ومقارنتها مع ماهو موجود في الدفاتر المحاسبية.

كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية، إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول[1]

ويمكن تلخيص مقومات نظام الرقابة الداخلية في الشكل المحدد أدناه:

الشكل رقم(1–3): مقومات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى الخلفية النظرية السابقة.

[1] بوطروة فضيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

المطلب الثالث: محددات ووسائل نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة من المحددات ووسائل متعددة، وهذا ماسيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة عوامل ساعدت على تطور نظام الرقابة الداخلية والمتمثلة على النحو الآتي:[1]

1– **كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها:** إن التطور الاقتصادي والنمو الهائل في حجم الوحدات الاقتصادية وتعقد هيكلها التنظيمي وتنوع عملياتها حتم عليها الاعتماد على وسائل هي من صميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوف التحليلية والتقارير.

2– تفويض السلطات: في بداية الأمر كان صاحب المشروع هو الذي يديره ويراقب جميع أعماله، ومع كبر حجم المنشات وظهور المؤسسات المساهمة التي أدت إلى فصل ملاك المشروع عن إدارة المشروع، نظرا لكثرة عدد المساهمين، وأصبحت إدارة المشروع مركزة في مجلس إدارة منتخب يحدد صلاحياته القانون، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من توجيه أعماله بشكل صحيح اضطر إلى تفويض صلاحياته لإدارات مختلفة في المشروع مثل إدارة المشتريات ، وإدارة الإنتاج، والإدارة المالية وغيرها ومن أجل إخلاء مسؤليته أمام المساهمين يقوم مجلس الإدارة بتحقيق الرقابة الداخلية على أعمال الإدارات عن طريق وسائل وإجراءات الرقابة الداخلية كي يطمئن على حسن سير العمل بالمؤسسة.

3– حاجة المؤسسة إلى بيانات دورية دقيقة: كما سبق القول إن اتساع حجم المؤسسة الاقتصادية وزيادة عدد عملياتها جعل من الصعب الاعتماد على الاتصال الشخصي بين أعلي وأدني مستوى إداري.

ومن هنا كان لابد من الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائيات مختلفة تهدف إلى تلخيص الإحداث الجارية إلى أرقام يمكن الاستناد إليها، فكان لابد من نظم إدارية سليمة تضمن للإدارة صحة البيانات التي تقدم لها كي تضع السياسات الصحيحة، وتصحح الانحرافات إن وجدت.

4– حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة: تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة لاستخدامها في التخطيط ووضع السياسات العامة، وكثيراً ما تطلب الوزارات من المؤسسات التي تحت إشرافها بيانات بهدف

---

[1] سعيد مُحَّد أبو كميل، **تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونيا**، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012/2011، ص ص 40،41.

الرقابة على أنشطتها، وهذا يستدعي تقديم البيانات بالسرعة المطلوبة وأن تكون البيانات المتاحة صحيحة ودقيقة مما يستوجب وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال يضمن استخراج تلك البيانات وتقديمها في الوقت المناسب.

5– مسؤولية الإدارة عن حماية أموال المؤسسة: من المعروف أنه أصبح مسؤلية المحافظة على أصول وأموال المؤسسة ومسؤلية منع الغش والأخطاء يقع على عاتق الإدارة. ولكي تخلي الإدارة نفسها من هذه المسئولية عليها أن توفر نظاماً سليماً للمراقبة الداخلية من شأنه حماية أصول وأموال المؤسسة من السرقة أو إساءة الاستخدام أو التلاعب.

6–تطوير إجراءات المراجعة: أصبح من الصعب القيام بالمراجعة التفصيلية للمؤسسات بسبب كبر حجمها وتعدد عملياتها، وأصبح القيام بالمراجعة الاختيارية التي تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية هو الأسلوب السائد وهذا الأسلوب يعتمد في تقدير حجم اختباراته على قوة ومتانة الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: وسائل نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية يحتوي على عدة وسائل يتمثل أهمها فيمايلي: [1]

1– الخطة التنظيمية:

إن وجود خطة تنظيمية يتم الاعتماد عليها في القرارات مهما كان نوع هذه القرارات من أجل مايخدم مصلحة وأهداف المؤسسة أمر مهم جدا، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف وعلى الإستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي مايحدد خطوط السلطة والمسؤولية الادارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة. ومن بين العناصر الأساسية التي يجب أن تكون في الخطة التنظيمية هي كالآتي:

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومختلف أجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة؛
- تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى كل نشاط.

إلا أن مساهمة هذه الوسيلة في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يكون عبر النقاط التالية:

- البحث عن فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية؛

[1] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 86.

- وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الأجزاء والأنشطة المختلفة للمؤسسة ؛
- حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة.

2– الطرق والإجراءات:

2–1 الطرق

تعتبر الطرق من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيق هاته الوسيلة تساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل مايخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة.

2–2 الإجراءات

تتمثل الإجراءات المختلقة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر الآتية:

- إجراءات تنظيمية وإدارية؛
- إجراءات تخص العمل المحاسبي؛
- إجراءات عامة.

2–2–1 إجراءات تنظيمية وإدارية: تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الإختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها، توزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة غليه، وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واستخراج المستندات من أصل وعدة صور، واجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض اجراءات معينة لإنتقاء العاملين.[1]

وضبط الخطوات الواجب إثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى أي موضف الصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول، لذلك سنتطرق إلى هذه الاجراءات من خلال النقاط التالية.

[1] محمد التهامي، طواهر مسعود، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 88،89.

أ–تحديد الإختصاصات:

يقف الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية على تحديد اختصاصات كل مديرية من المديريات الموجودة بما لا يسمح بالتضارب بين الإختصاصات، فكل مديرية لها اختصاصاتها وداخل كل مديرية يمكن تجزئة هذه الإختصاصات إلى تخصصات داخل الدوائر وداخل المصالح إلى غاية آخر نقطة من الهيكل التنظيمي.

ب– تقسيم العمل:

يدعم تحديد الإختصاصات داخل المؤسسة بمنعه بتضاربها أو تداخلها، كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب.

ج– توزيع المسؤوليات:

تمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته وإلتزامه اتجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال، إذ أن هذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ وعدم استطاعته التملص منه من جهة، ومن جهة ثانية يضفي الجدية والدقة في تنفيذ العمل.

د– إعطاء تعليمات صريحة:

يصدرها المسؤول داخل المديرية أو الدائرة أو المصلحة إلى المنفذين لها، فالصراحة والوضوح في التعليمات تمكن من فهم التعليمة وتنفيذها على أحسن وجه.

هـ– إجراء حركة التنقلات بين العاملين:

كون أن هذا الإجراء يمكن من كشف الأخطاء والتلاعبات التي ارتكبها الموظف خلال العمليات التي تدخل ضمن اختصاصاته وتحت مسؤولياته لذا لابد أن تكون حركة التنقلات بين العاملين مدروسة ومبنية على أساس علمي ولا تتعارض مع السير الحسن للعمل كتغيير موظف من مصلحة المالية إلى مصلحة المحاسبة، لاينبغي التغيير من مصلحة تختلف بشكل كبير عن العمل داخل المصلحة.[1]

2–2–2الإجراءات المحاسبية:

نظام الرقابة الداخلية الفعال يمكن أن يتحقق إذا بات من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من احكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال:

[1] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 90، 95.

أ– التسجيل الفوري للعمليات:

يقوم المحاسب بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة بغية تفادي تراكم المستندات وصياغتها، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها التسجيل المحاسبي، الذي يكون بدون:

- شطب؛
- تسجيل فوق تسجيل آخر؛
- لا يلغى تسجيل معين، إلا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري أو عكس التسجيل ثم اثبات التسجيل الصحيح.

ب– التأكد من صحة المستندات:

تشتمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية عند تصميم هذه المستندات:

- البساطة، التي تساعد على استخدام المستند وإستكمال بياناته؛
- عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط؛
- ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها؛
- يجب استعمال الأرقام المتسلسلة عند طبع نماذج المستندات مما يساعد على إجراء عملية الرقابة وعلى العودة إليها عند الحاجة.[1]

ج– إجراء المطابقات الدورية:

جاءت إجراءات نظام الرقابة الداخلية لكي تكشف عن مدى صحة مخرجات نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي على القوائم المالية الختامية للمؤسسة من خلال إجراء مقاربات دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات والواقع كالجرد الفعلي، ترتبط فعالية هذه المقاربة بالشروط التالية:

- يجب إجراء المقاربة على الأقل مرة في الشهر؛
- الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب أن يستلم الأوراق الواردة من البنك مباشرة؛
- الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب أن لايقوم بالتسجيل المحاسبي في اليومية المساعدة للبنك؛
- اتباع طريقة واضحة لإجراء عملية المقاربة.

[1] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 95،98.

2-2-3 الإجراءات العامة:

وهي تشمل التأمين على ممتلكات المؤسسة بالإضافة إلى التأمين ضد خيانة الأمانة وإعتماد رقابة مزدوجة وفي الأخير إدخال الإعلام الآلي.

أ- التأمين على ممتلكات المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى التأمين على كافة ممتلكاتها ضد كل الأخطار المحتملة، والتخزين الجيد للموارد لإستبعاد التفاعل الذاتي لها بغية تفادي الخسائر والحفاظ على ممتلكاتها.

ب- التأمين ضد خيانة الأمانة:

في ظل تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية يكون من بين إجراءاتها، إجراء التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها أو صرفها أو الذي يدخل ضمن إختصاصهم التسيير المادي للبضائع أو الأوراق المالية أو التجارية ضد خيانة الأمانة.[1]

ج- اعتماد رقابة مزدوجة:

يستعمل هذا الإجراء في أغلب المؤسسات الإقتصادية كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية، فعند شراء مادة معينة مثلا ينبغي أن يحتوي ملف التسوية على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من وصل التوريد، الفاتورة، وصل استلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات الموكلة لها ذلك، إذ بعد تسجيل الديون ومراقبة ملف العملية، يعد المشرف على عملية التسوية شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبة حتى يكون قابلا للسحب.

إن هذا الإجراء من شأنه أن يعمل على:

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

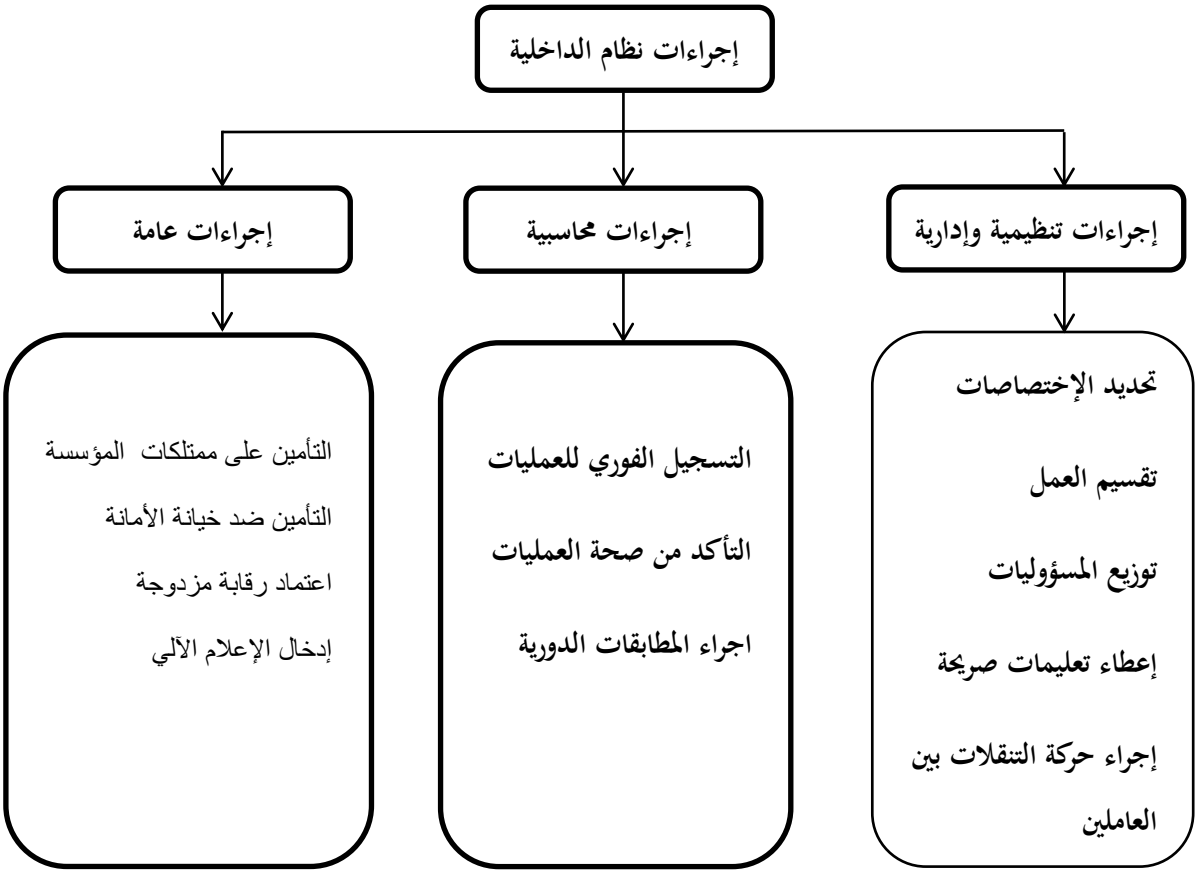
د- إدخال الإعلام الآلي:

يعتبر الإعلام الآلبي أحد أهم الوسائل التي يتم بها تشغيل نظام المعلومات المحاسبية على وجه الخصوص، بغية توليد المعلومات بشكل سريع وتكون ذات مصداقية في الوقت والمكان المناسبين من أجل اتخاذ القرارات وتلبية حاجات الأفراد المستعملة لها.[1]

[1] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 100.102

وفي الأخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق إليها:

الشكل رقم(1–4): إجراءات نظام الرقابة الداخلية.



المصدر: مُحَّد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 123.

3– المقاييس المختلفة:

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية:

درجة مصداقية المعلومات؛

مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية؛

احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

[1] مُحَّد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102، 105.

المبحث الثالث: مراحل وأساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من المراحل الأساسية التي يقوم بها محافظ الحسابات والذي يسعى إلى فهم واستيعاب نظام الرقابة المعمول به داخل المؤسسة، وكذا إعداد مختلف برامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام .

المطلب الأول: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يرتكز تقييم نظام الرقابة الداخلية وفقا للمراحل التالية[1] :

أ– دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية:

يعد أمرا ضروريا أن يحقق المدقق الداخلي الدراية الكافية والفهم العميق لنظام المحاسبي المعمول به في المؤسسة، وما يرتبط به من أساليب الرقابة المحاسبة الداخلية، كما على المدقق الداخلي فهم البيئة الرقابية ومايتعلق بها من عناصر كالهيكل التنظيمي، والطرق المستخدمة في إرساء علاقات السلطة والمسؤولية كما عليه أن يحرص على فهم مسار تدفق العمليات وهو ما يتضمن معرفة أنواع العمليات التي تتم في الشركة وكذا طرق تنفيذ، تسجيل وتشغيل العمليات.

ب– التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية:

بمجرد تفهمه لنظام الرقابة الداخلية، يقوم المدقق الداخلي بتقييم مبدئي لهذا النظام، إذ يقوم بتحليل نظام الرقابة الداخلية المحاسبي المتطور، ماهية مكونات النظام الجيد في التصميم والذي يميزه كفاءة الأفراد التوزيع الملائم والمناسب للمسؤوليات والسلطات، استخدام المستندات المرقمة...إلخ.

يسمح هذا التقييم المبدئي بمعرفة نقاط الضعف في النظام والتي بدورها ستسمح بتصميم إجراءات التدقيق لاحقا وعندما يرصد المدقق الداخلي جوانب الضعف فإنه يحدد الأخطاء وأنواعها والتلاعبات المحتمل حدوثها نتيجة لكل ضعف أو عطب في النظام.

ج–إعداد اختبارات المراجعة

حيث تتضمن إجراء كلا من الاختبارات التالية:

[1] حسان ناصر، **دور شركات التأمين في محاولة مكافحة الاحتيال دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في إقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص ص 123 124.

-**إجراء التدقيق التحليلي**: يساعد هذا النوع من الاختبارات في فهم النشاط بدرجة أفضل وإدراك المجالات التي تحتاج إلى فحص أكثر وعندما يفرز هذا النوع من التدقيق، نتائج مخالفة لتوقعات المدقق وهذا وهذا بصفة جوهرية، يصبح من الضروري اعتماد المتابعة باستخدام واحد من الاختبارات الأخرى.

-**اختبارات الالتزام**: تصمم هذه الاختبارات للتحقق من أن أساليب الرقابة تطبق بنفس الطريقةالتي وضعت بها، وإذا اعتقد المدقق بعد قيامه بعملية الاختبار أن أساليب الرقابة الداخلية تعمل بفاعلية، فإن ذلك يبرر الاعتماد على النظام ومنه التقليص من اختبارات التحقق.

–اختبارات التحقق: يدرس من خلالها المدقق بعض النسب المهمة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات والبحث عن التغيرات غير المتوقعة.

المطلب الثاني: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

بالرغم من تعدد طرق دراسة وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، يعتمد مراجع الحسابات لتقييم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأساليب لإجراه، ومن بينها نذكر مايلي:

الفرع الأول: الدراسة التقريرية أو الوصفية للرقابة الداخلية

طبقا لهذا الأسلوب يقوم المدقق أو مساعده بتجهيز قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعده بتسجيل الإجابات أو قد يترك لموظفي المؤسسة أداء هذه المهمة، بعد ذلك يقوم بترتيب الإجابات بحيث تظهر خط سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة إذا يمكن ترك الأسئلة للموظفين ليقوموا بكتابة الشرح المطلوب، ولكن يعاب عليه صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات وبالتالي صعوبة التعرف على مواطن الضعف في النظام كما يمكن أن يحدث سهو عن ذكر بعض العناصر الرقابية المهمة، لذلك يصلح هذا الأسلوب للتطبيقات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم.[1]

الفرع الثاني: أسلوب خرائط التدفق

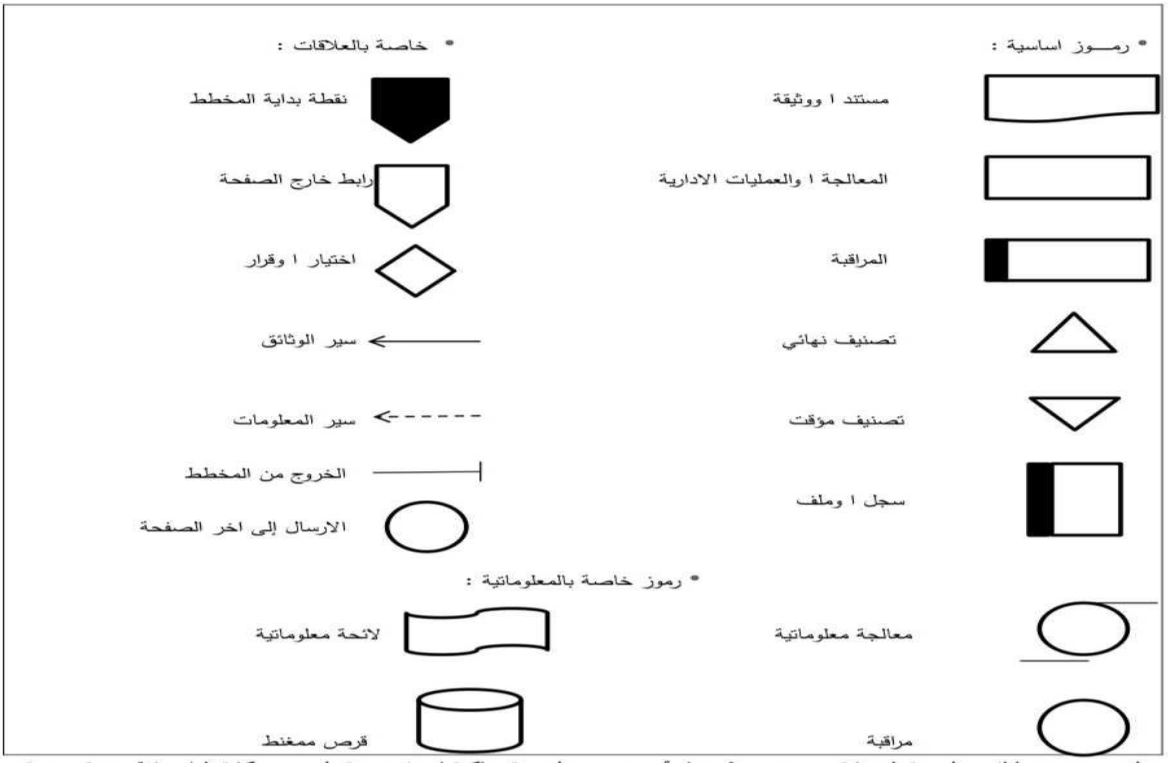
تمثل خريطة التدفق للرقابة الداخلية رسماً بيانياً بالرموز لنشاط معين أو لدورة عمليات محددة. وتستخدم الرموز الخطوط في هذه الخريطة لوصف تفاصيل النظام. ويتم إعداد خريطة تدفق مستقلة لكل نوع من العمليات

[1] حاتم كريم كاظم ورزاق صادق، **دور المدقق في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحديد حجم عينة التدقيق**، العدد الثالث والثلاثون، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، 2012، ص129.

تبين الإجراءات الرقابية المستخدمة وتدفق البيانات خلال النظام. وتساعد خريطة التدفق المراجع على تصور العلاقة الموجودة بين الإجراءات الرقابية وتسهيل تمييز الإجراءات الرقابية، فهي تعطي صورة أوضح وأكثر تحديداً عن النظام المستخدم، وعند استخدام الرموز والخطوط بدلاً من الكلمات كما هو في الأسلوب الأول تكون فرص سوء الفهم أقل، وبالإضافة إلى ذلك يمكن بسهولة تحديث خرائط التدفق في عمليات المراجعة المتعاقبة سنة بعد أخرى، فكل ما هو مطلوب هو إضافة أو تغيير بعض الخطوط أو الرموز والاتجاه الحديث لدى المراجعين هو تفضيل هذا الأسلوب، وهذا قد يكون عائداً إلى أن الصورة هي أفضل وسيلة للإيضاح.[1]

وفيما يلي مجموعة من الرموز التي تستعمل في خرائط التدفق:

الشكل رقم(1–5): بعض رموز خرائط التدفق.



المصدر: شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 113.

[1] حسين أحمد دحدوح، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 30.

كما نلاحظ أن هناك نوعين من خرائط التدفق وهما:

- خرائط التدفق التدفق العمودي؛

- خرائط التدفق الأفقية.

1–خرائط التدفق العمودية: يتميز هذا النوع من خرائط التدفق من مصلحة إلى أخرى بشكل عمودي وذلك بإستعمال الرموز والأشكال المذكورة سالفا، والجدول التالي يمثل خرائط التدفق العمودية:

جدول رقم(1–2): خرائط التدفق العمودية.

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

المصدر: شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 114.

2– **خرائط التدفق الأفقية:** عكس الأول، ففي هذا النوع من خرائط التدفق يتم الإنتقال من مصلحة إلى أخرى أفقيا بإستعمال مجموعة من الرموز والأشكال، والجدول التالي يمثل خرائط التدفق الأفقية:

الجدول رقم(1–3): خرائط التدفق الأفقية.

- **زبون...** - **خريطة...** - **التاريخ...**					
المصلحة أ	المصلحة ب	المصلحة ج	المصلحة د	المصلحة هـ	المصلحة و

المصدر: شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 114.

الفرع الثالث: الاستبيان

تتطلب هذه الوسيلة تصميم مجموعة من الأسئلة تتناول جميع نواحي النشاط داخل الوحدة وتوزع على العاملين لتلقي ردود عليها، بحيث تقسم إلى عدة أبواب هي(مدى صحة النظام المحاسبي، تأمين المعلومات الناتجة عن النظام، المشتريات والمبيعات، المخزونات، المقبوضات النقدية، المدفوعات النقدية، الرواتب والأجور وما يتبعها).

ثم القيام بتحليل تلك الإجابات للوقوف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الوحدة، تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات " نعم " أو " لا "، حيث الإجابة بالنفي قد تعني احتمال وجود بعض نواحي القصور في الرقابة الداخلية، وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما بين مراقبي الحسابات لما تحققه من مزايا من بينها:

– إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم مراقب الحسابات عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال ؛

–مرونة الأسئلة مما يخدم معظم خصائص النظام ؛

–توفر الوقت حيث يستغني المراجع عن إنشاء برامج جديدة لكل عملية مراجعة منفردة .[1]

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي:

[1] محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص265.

–صعوبة التوصل إلى تقييم شامل للرقابة الداخلية ككل، حيث أنها تركز الاهتمام على كل مجال من مجالات النشاط على حدة؛

– محدودية الأفراد الذين يجيبون على الأسئلة مما يعكس وجهة نظرهم وليس وجهة نظر القائمين بالعمل فعلا، وذلك لأن الأسئلة الموجهة إليهم تخص نشاط جميع العاملين بالوحدة سواء كانت تحت إشرافهم أم لا.[1]

1– مدى صحة التنظيم المحاسبي:

والجدول التالي مثال عن استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي:

الجدول رقم(1–4):مثال عن استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي

	ملف	المراجع	
	موضوع الإستمارة: النظام المحاسبي	**التاريخ**	
		الجواب بنعم أولا	**الملاحظات**
01	**هل يوجد مخطط لمصلحة المحاسبة**		
	أ/ هل توجد مهام محددة منفصلة لكل شخص؟ ب/ هل التحديد منظم يوميا؟ ج/ هل التحديد يوضع في الحسبان تبديل الأشخاص عند العطلة؟		
02	**هل يوجد دفتر لتحديد الإجراءات المحاسبية؟**		
	أ/ منظم يوميا **ب/ تحت مراقبة مسؤول كفء**		

المصدر: مُحَمَّد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 162.

ب/ المخزونات:

والجدول التالي مثال عن المخزونات

[1] مُحَمَّد سمير الصبان، **مرجع سبق ذكره**، ص265.

جدول رقم(1–5): مثال عن استبيان للمخزونات

	ملف	المراجع		
	موضوع الإستمارة: المخزونات	التاريخ		
		الإجابة بنعم أو لا		الملاحظات
01	هل الموجود في المخازن تحت مسؤولية أمين خاص؟			
02	هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالمدخلات والإخراجات بموجب تقارير استلام وتقارير صرف؟			
03	هل تصرف المواد بالمخازن بناءا على أوامر صرف كتابية؟			

المصدر: مُحَمَّد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص .171

خلاصة الفصل :

تعتبر الرقابة بمثابة عملية ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي بإعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المخططة، ومع تطور حجم المؤسسات الإقتصادية زاد الإهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يسعى إلى إكتشاف الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها، وإدراك الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ومن بينها تحقيق مصداقية القوائم المالية.

- يتضمن نظام الرقابة الداخلية أنواعا منها:(الإدارية، المحاسبية، الضبط الداخلي)، كما يستمد فعاليته من فعالية كل مكون من مكوناته وتكاملها؛
- كذا نظام الرقابة الداخلية له مجموعة من المقومات التي تختلف بدورها من وحدة لأخرى، إضافة إلى المحددات التي ساعدت على تطوره؛
- تضمنت الخطة التنظيمية العامة لنظام الرقابة الداخلية جزء أساسيا يتعلق بإجراءات الرقابة الداخلية الإدارية من حيث المسؤوليات والأهداف؛
- وحتى يتسنى الحصول على نظام رقابة داخلي جيد وذو كفاءة وفعالية في المؤسسة يضمن لها تحقيق ما تقتضي إليه من أهداف مسطرة، فإنه وجب على المؤسسة تطبيق جملة من الأساليب والمرور بعدة مراحل.

الفصل ثاني: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي من أهم المواضيع التي تسعى جميع المؤسسات إلى الإهتمام بها بشكل كبير، حيث يتم تقييم أداء المؤسسة بقياس أداء الأنشطة ومدى قدرتها في إدارة نشاطها للوصول إلى النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرجو تحقيقها.

فتحسين الأداء المالي يعتبر أمرا ضروريا وملجأ للبقاء ومحافظة المؤسسة على مركزها التنافسي والسوقي، وتوجيهها نحو المسار الأفضل والصحيح، إذ ترتكز عليه الكثير من الدراسات لمعرفة الموارد المالية التي تعتمدها المؤسسة ومقارنتها بما تحتاجه.

وبناءا على ماسبق نحاول في هذا الفصل والذي يحمل عنوان "**دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي**"، التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: أهمية الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي

يعد الأداء المالي مؤشرا ضروريا لقياس الأداء فهو ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لذلك حظي موضوع الأداء المالي على اهتمام واسع النطاق، بإعتباره يعكس نتائج النشاط الذي تمارسه المؤسسة ويحدد مدى استغلالها لمواردها، فدراسة الأداء المالي للمؤسسة يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء

استقطب الأداء العديد من الدراسات والبحوث كونه يعد مفهوما هاما وذو أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم، وعليه حاولنا في هذا المطلب التطرق للأداء من حيث التعريف، الأنواع والمقاييس.

الفرع الأول: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الأداء نذكر منها ما يلي:

عرف الأداء بأنه:" تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن فهمه بالمعنى الدقيق للكلمة (نتيجة، حصيلة) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (النشاط)، الأداء متعدد الأبعاد يعكس الأهداف التنظيمية، فهو ذاتي ومرتبط بالمعايير والمرجعيات المختارة (الأهداف، الغايات)".[1]

وعرف الأداء كذلك بأنه:" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".[2]

كذلك، يمكن تعريفه:" قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضى المساهمين والعمال. فالأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقهاوإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال".[3]

---

[1] Annick Bourguignon, **Sous les pavés la plage… ou les Multiples Fonction du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance**, comptabilité-contrôle-Audit (Tome 3), France, 1997, P 91.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 81.

[3] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، العدد السابع، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 217.

أيضا هو:" نتيجة لإمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل المؤسسة، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية".[1]

ومنه نستنتج أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها وسيرورتها في نشاطها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء حسب معايير الشمولية، المصدر، الطبيعة والوظيفي كما يلي:

1.حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:[2]

أ–الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

ب–الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2.حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يتم تقسيم أداء المؤسسة إلى:[3]

1.2. الأداء الداخلي: هو الأداء الناتج عن كل الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل ما يلي:

أ–الأداء البشري: هو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتدقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

ب–الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال إستثماراتهم بشكل فعال.

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

---

[1] مصطفى عشوف، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 221.

[2] مروة بلدي، **استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم أداء البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2024/2023، ص 62.

[3] محمد زروقون والحاج عرابة، **أثر ادارة المعرفة على الأاء في المؤسسة الاقتصادية**، العدد الأول، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 125.

2.2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، مثلا: ارتفاع رقم الأعمال في ظروف معينة كإزدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

3.**حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في:[1]

أ–أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتطبيق التوازن المالي، توفير السيولة، لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية.

ب–أداء الوظيفة الإنتاجية: يشمل الأداء الإنتاجي للمؤسسة وتحقيق معدلات مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.

ج–أداء وظيفة البحث والتطوير: دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التوزيع والقدرة الزمنية على إنتاج منتجات جديدة وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.

د–أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة بنجاح.

4.**حسب معيار الطبيعة:** حيث يتسم هذا المعيار أنواع الأداء المختلفة للمؤسسة من خلال تقسيم الأهداف المسطرة من طرف إدارتها وبالتالي تكون الأنواع كالآتي:[2]

أ–الأداء الاجتماعي: حيث يرتبط بالأهداف الاجتماعية التي سطرتها المؤسسة والتي ترتبط بمجلس إدارتها وأفرادها وكذا المحيط الخارجي المحيط بها من عملاء وموردين، حيث كل هذه العلاقات تعتبر كفاءة تسييرها مؤشر على الأداء الاجتماعي الجيد.

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسة الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمّد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص 20.

[2] سيف الدين قحايرية، **التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة –دراسة حالة سونلغاز– الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تنمية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 150 151.

ب–الأداء الاقتصادي: يمثل الهدف الرئيسي الذي تحاول أي مؤسسة اقتصادية بلوغه، هو الوصول إلى تعظيم عوائدها المختلفة من رقم الأعمال، أرباح ونتائج وغيرها بأقل التكاليف والموارد الممكنة.

ج–الأداء السياسي: يكتسي هذا النوع من الأداء أهمية بالغة في الوصول إلى تحقيق مختلف الأداءات الأخرى للمؤسسة، فالوصول إلى تحقيق الأهداف السياسية لها يمكنها من الحصول على العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها في تحقيق مصالحها الخاصة المختلفة، مثل مساندة الحملات الانتخابية.

د–الأداء التكنولوجي: يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في الوصول إلى أهداف تكنولوجية تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، تمثل في أغلب الأحيان أهدافا إستراتيجية تحققها عن طريق التطور التكنولوجي.

من خلال ما سبق يمكننا تلخيص أنواع الأداء في الشكل الموالي:

شكل رقم(2–1): أنواع الأداء

الطبيعة	معيار الوظيفة	معيار المصدر	معيار الشمولية
• الأداء الاجتماعي • الأداء الاقتصادي • الأداء السياسي • الأداء التكنولوجي	• أداء الوظيفة المالية • أداء الوظيفة الإنتاجية • أداء البحث والتطوير • أداء وظيفة الأفراد	• الأداء الداخلي • الأداء الخارجي	• الأداء الكلي • الأداء الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الخلفية النظرية السابقة.

الفرع الثالث: مقاييس الأداء

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:[1]

1. **الفاعلية:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير على درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة؛
2. **الكفاءة:** تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد؛
3. **الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء؛
4. **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء؛
5. **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة؛
6. **السلامة:** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعاملين.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي

من خلال هذا المطلب حاولنا الإحاطة بمفهوم الأداء المالي بمختلف جوانبه كونه همزة وصل بين باقي الأنشطة الأخرى، وذلك بالتطرق إلى أبرز التعاريف والتعرض لكل من أهميته.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

اختلفت تعاريف الأداء المالي باختلاف الباحثين في هذا المجال حيث سنذكر البعض منها:

يعرف الأداء المالي بأنه:" المفهوم الضيق لأداء المؤسسة، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم".[2]

[1] طاهر محسن منصوري الغالبي ووائل محمّد صبحي ادريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص78.

[2] حابي أحمد وزبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، العدد الثاني، مجلة مناجير، جامعة الجزائر3 وجامعة الوادي، ص 71.

كما يعرف بأنه:" التغيرات المالية التي تكون الهيكل المالي للمؤسسة لفترة زمنية سابقة في وظائف المؤسسة بالاعتماد على المؤشرات المالية لمعرفة وضع المؤسسة ومقارنته مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع".[1]

كذلك يعرف أيضا:" تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج والقوائم المالية الأخرى".[2]

ومنه يمكننا تعريف الأداء المالي بأنه قدرة المؤسسة على استغلال كافة الموارد المتاحة أفضل استغلال لتحقيق الأهداف المرجوة والحصول على أفضل نتائج مالية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تبرز أهمية الأداء المالي للمؤسسة في النقاط التالية[3]:

- ✓ الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائه؛
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- ✓ يوفر الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، وأهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى؛
- ✓ يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراء ديناميكي إذ أن النجاح في إنجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب؛
- ✓ الأداء المالي يوضح الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛
- ✓ أيا كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقويمه بكونه أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الإستراتيجيات وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء المالي ضروريا في المؤسسة، حيث هناك معايير وعوامل مؤثرة فيه وهذا ماسنتطرق إليه:

---

[1] S.M.Sohrabuddin, Yasushi suzuki, **Financial Reform, and perfarmance in banking industry: the case of Bangladesh**, international journal of business and management, Vol 6, No 7, 2011, P 28.

[2] عبد الحسن توفيق، **الادارة والتحليل المالي**، الطبعة الثانية، دار الصحافة للنشر، مصر، 2006، ص 21.

[3] مصطفى يوسف الكافي، **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 539.

الفرع الأول: معايير الأداء المالي

هناك عدة معايير للأداء المالي والتي يمكن حصرها فيما يلي: [1]

1. المعيار الصناعي أو القطاعي:

تجرى بموجبه مقارنة النسب المالية المستخرجة مع مثيلتها على مستوى القطاع وهو ما يطلق عليه بالمتوسط القطاعي الذي يمثل معدل الأداء في القطاع أو فروعه المختلفة ويساعد في الحكم المبدئي على مكانة المؤسسة في القطاع وما أذا كانت النسبة الخاصة بالمؤسسة أعلى أو أقل من المتوسط للصناعة أو القطاع وغالباً ما تكون هذه النسبة غير متطابقة تماماً مع معدل القطاع وهذا أمر طبيعي، ولكن الذي يثير التساؤل هو الاختلاف الكبير بين النسبة للمؤسسة والمعدل القطاعي.

2. المعايير التاريخية:

ويتم فيها مقارنة النسب المالية المستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها خلال فترات زمنية متتالية ضمن المدة موضوع الدراسة ومتابعة تطورها ومحاولة تفسير هذا التطور وإعطاء مؤشر لحالة المؤسسة على مر الزمن والكشف عن مواطن الضعف ينبغي علاجها أو عن مواطن القوة ينبغي تدعيمها والاستفادة منها.

3. المعايير المطلقة:

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

4. المعايير المستهدفة:

هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم المصارف بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلاً لحقبة زمنية ماضية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي:

أولا: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية المثرة على الأداء المالي في:[2]

[1] محمد علي ابراهيم العامري، **الادارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 76.

[2] محمد محمود الخطيب، لأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 48-51.

1-الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية، هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل على إدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

2-المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقيمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء فهو مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية كفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات.

3-التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد لها من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4-الحجم: يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات

حيث إن بزيادة الحجم فان عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات حيث سميت العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

ثانيا: العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية...إلخ، وعموما تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:[1]

1-السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن ان تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم به المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع الأداء المالي.

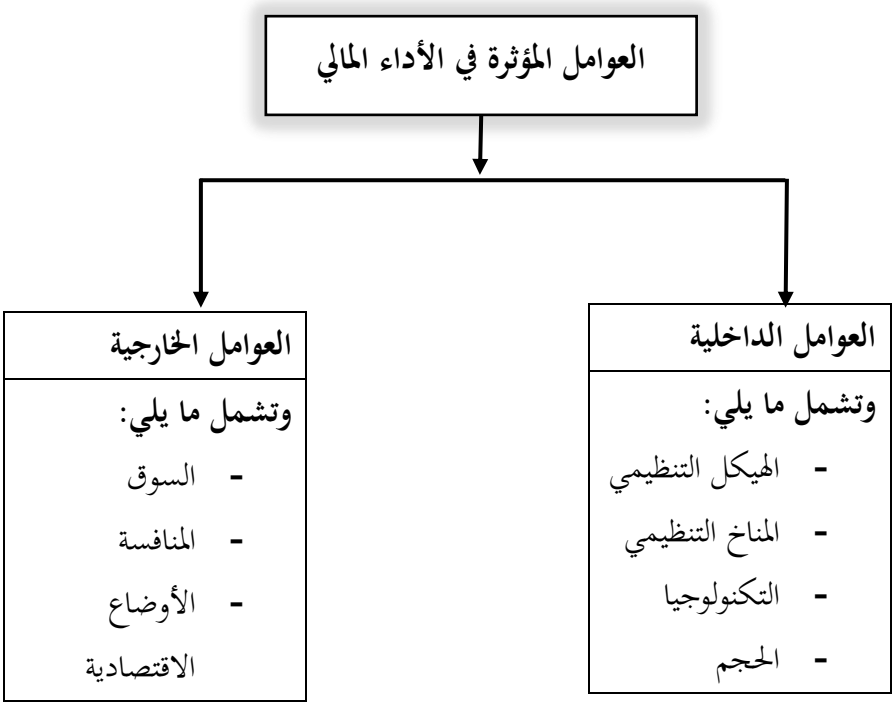
2-المنافسة: تعتبر المنافسة سلاحا ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

3-الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بالإيجابية على الأداء المالي.

وفيما يلي مخطط توضيحي للعوامل المؤثرة في الأداء المالي:

[1] نجلاء نويلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص 152.

الشكل رقم(2-2): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

تقوم عملية تقييم الأداء المالي على قياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز، وذلك من خلال إستخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، وذلك على مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المرجوة، وتمر عملية تقييم الأداء المالي بمجموعة من المراحل لتحصل في الأخير على نتائج تمكنه من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي جزءا ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء المالي، نذكر أهمها فيما يأتي:

يعرف تقييم الأداءالمالي بأنه:" تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الإستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا لنتائج المحققة أو المنتظمة في دور معايير محددة سلفا".[1]

كذلك، يعرف بأنه:" هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكما على إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة". [2]

كما يقصد بتقييم الأداء المالي: "استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة، في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج عناية وإهتمام أكبر."[3]

كما يعتبر أيضا:" عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك بما يخدم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسةوذلك للأسباب التالية:

---

[1] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ لنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص 39.

[2] محمد نجيب دبابش وطارق قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013، ص 7.

[3] بنية حيزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2012/2011، ص70.

- ✓ تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛
- ✓ تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يسمح بالحكم على الكفاءة حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة؛"[1]

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المراد تحقيقها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية، وتتمثل أهميته في:[2]

- ✓ أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛
- ✓ يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛
- ✓ يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن خلال تنشيط القدرة الشرائية؛
- ✓ الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي

تمكن عملية تقييم الأداء المالي من تحقيق الأهداف التالية:[3]

---

[1] السعيد فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2] حجاج نفيسة، **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي– دراسة حالة عينة من المؤسسة البترولية الجزائرية– خلال الفترة (2010/2014)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص 18.

[3] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر، الأردن ، 2014، ص 32.

- ✓ الكشف عن مدى تحقيق القدرة الارادية والكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو غيرها، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا لنظرية المالية الحديثة؛
- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها المالية؛
- ✓ الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وتجنبها مستقبلا؛
- ✓ تسهيل تحقيق تقويم شامل على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء على مستوى المؤسسات (الصناعات، القطاعات...) وصولا لتقييم الشامل؛
- ✓ تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة، حيث يشكل تقييم الأداء المالي قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط المالية بعيدة المدى بشكل أكثر موضوعية بعيدا عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية؛
- ✓ تحديد مدى الكفاءة في تسيير واستخدام الموارد المتاحة والأصول المستثمرة كالمخزونات والتثبيتات والنقديات ودرجة إنسجامها مع مخرجات ونتائج النشاط التشغيلي للمؤسسة كالإنتاج والمبيعات؛
- ✓ تقديم البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء المالي للأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة للقيام بعمليات التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية؛
- ✓ التعرف على مدى ترشيد وكفاءة استخدام الموارد المتاحة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

المطلب الثاني: طرق ومراحل تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها معتمدا في ذلك على طرق ومراحل معينة.

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء المالي

يتم تقييم الأداء المالي بالاعتماد على الطرق التالية:[1]

- **نظام الموازنات التقديرية:** هي أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة باشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات أي هي أداة مساعدة لتوضيح الصورة التي تكون عليها الشطة المؤسسة لما يتضمنه من أسس علمية وواقعية .

[1] سمية أحمد ميلي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك**، المجلد الثاني، العدد الثاني، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، 2020، ص 20.

- **نظام محاسبة التكاليف المعيارية:** تتميز التكاليف بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة وقياس إجراءاتها أو إمكانياتها في تحقيق برامجها، فهو يقوم بمقارنة ما يحقق فعلا من كمية وقيمة عناصر التكاليف وما يحدد من قبل.
- **نظام الإدارة بالأهداف:** يتم تقييم الأداء باعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل التالية:

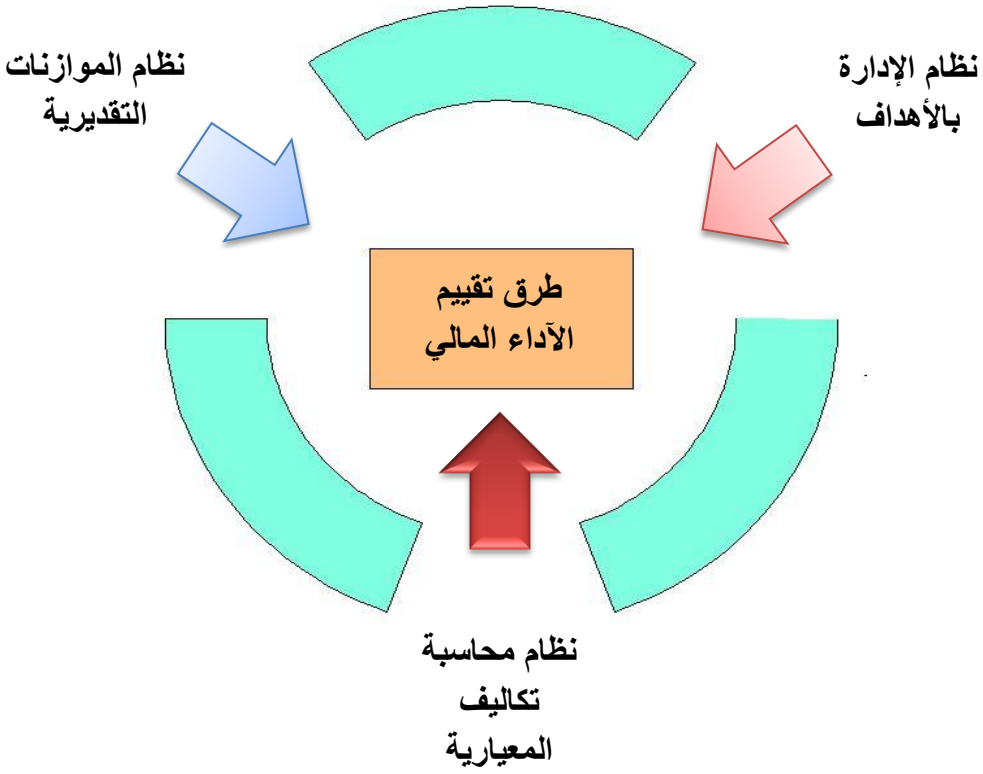
❖ تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك المؤشرات القياس إنجازها؛

❖ تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات على أساس هذه النسب؛

❖ تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء تسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة.

والشكل التالي يلخص طرق تقييم الأداء المالي:

الشكل رقم (2-3): طرق تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الخلفية النظرية السابقة.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بمراحل عدة نجملها بالآتي:[1]

أ/جمع البيانات والمعلومات الاحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية:

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

إجراء عملية التقويم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

ج/اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

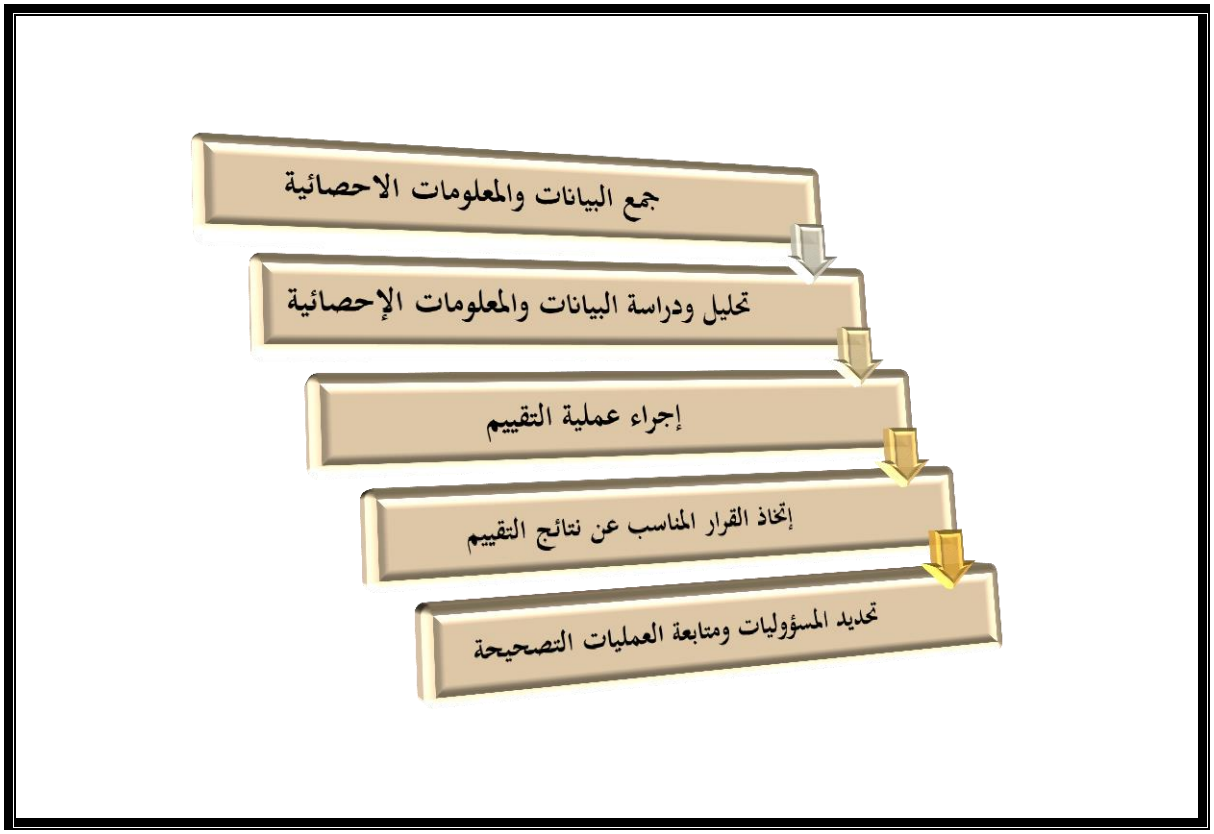
هـ/ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة.

وفيما يلي مخطط توضيحي لمراحل تقييم الأداء المالي:

[1] عبد مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 32.

. الشكل رقم(2-4): مراحل تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الخلفية النظرية السابقة

المطلب الثالث: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي

تعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التقييم المالي الأكثر شيوعا، كونها تسمح لمسؤولي المؤسسة بمقارنة نتائجها مع مؤسسات أخرى مماثلة لها، وكذا مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

هناك ثلاث توازنات مالية تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، وإحتياج رأس المال العامل والخزينة.

أولا: رأس المال العامل FR

يستخدم رأس المال العامل في تقدير قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل، فالمؤسسات تسعى إلى موازنة الربحية مع السيولة لضمان إمكانية تسيير أنشطتها، ونتيجة لذلك تسعى إلى تحقيق التشغيل الأمثل لرأس المال العامل لتعظيم السيولة وخفض تكلفة رأس المال، ويتم حسابه بطريقتين هما:[1]

-من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل =الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

-من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

وهناك ثلاث حالات الرأس المال الصافي الإجمالي:

- **موجب FR**: المؤسسة متوازنة على المدى الطويل ولديها فائض، وهذا ما يعني قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها طويلة الأجل بالموارد طويلة الأجل؛
- **معدوم FR**: المؤسسة متوازنة على المدى الطويل وليس لديها فائض ولا عجز، بمعنى المؤسسة تمول احتياجاتها طويلة الأجل بالموارد طويلة الأجل تماما؛
- **سالب FR**: عجز المؤسسة عن تمويل احتياجاتها طويلة الأجل بالموارد طويلة الأجل، وبالتالي هي في حاجة إلى مصادر تمويل أخرى أو إلى تقليص استثماراتها.

-أنواع رأس المال العامل

ويمكن تقسيم رأس المال العامل إلى :[2]

- **رأس المال العامل الدائم**: هو الفائض بعد تمويل الأموال الدائمة للأصول المتداولة ويحسب كالتالي:

رأس المال العامل الدائم= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

- **رأس المال العامل الخاص**: وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب كالتالي:

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

[1] فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008، ص 35.

[2] نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجيستر، كلية علوم التسيير والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص20.

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

رأس المال العامل الإجمالي= قيم الاستغلال+ قيم غير جاهزة+ قيم جاهزة

- **رأس المال العامل الأجنبي:** وهو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل الأصول المتداولة ويحسب كالتالي:

رأس المال العامل الأجنبي= مجموع الأصول المتداولة

ثانيا: احتياجات رأس المال BFR

يعبر عن الفائض الناتج عن استخدامات الدورة بعد مقابلة موارد الدورة التي حان موعد استحقاقها، يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:[1]

احتياجات رأس المال العامل = (أصول جارية– قيم جاهزة) – (خصوم جارية – خزينة الخصوم)

ويترتب حسب الحالات التالية:

- **موجب BFR**: تحدث عندما لا تغطي المؤسسة كل الاحتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعداها إلى الموارد الأخرى؛

- **سالب BFR**: وهي حالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية؛
- **معدوم BFR**: وهي حالة نادرة الحدوث وتعني المثالية.

ثالثا: الخزينة TN

هي عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة الاستغلال وهي تشمل صافي القيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال: ويتم حسابها كما يلي:[2]

الخزينة= رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

الخزينة= قيم جاهزة – خزينة الخصوم

[1] ناصر دادي عدون، كيفيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 2000، ص 25

[2] بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص 75.

وللخزينة أيضا ثلاث حالات:

– **موجبة TN**: يعني رأس المال العامل الصافي الإجمالي أكبر من احتياجات رأس المال العامل، أي يوجد فائض في الخزينة.

– **سالبة TN**: يعني رأس المال العامل الصافي الإجمالي أصغر من احتياجات رأس المال العامل، أي يوجد عجز في الخزينة

– **معدومة TN**: يعني رأس المال العامل الصافي الإجمالي مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، أي الخزينة في الوضعية المثلى.

الفرع الثاني: النسب المالية

تعد النسب المالية من أسهل وأسرع الطرق لاختبار الأداء المالي للمؤسسة، حيث تمكنها من مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المشابهة وتشخيص المشاكل والنقائص التي قد تتعرض لها، وقياس أدائها لفترات المعرفة اتجاه المؤسسة، وتنقسم النسب المالية إلى:

أولا: نسب التمويل

تنقسم نسب التمويل إلى قسمين هما: [1]

– **نسبة التمويل الدائم:**

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة/ أصول غير جارية.

أكبر من 1 نسبة جيدة أي أن المؤسسة عندها قدرة على تغطية أصولها الغير جارية باستخدام الأموال الخاصة والخصوم الغير جارية.

– **نسبة التمويل الخاص:**

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة ويمكن حسابها كما يلي:

نسبة التمويل الخاص= أموال خاصة / أصول غير جارية.

أكبر من 1 نسبة جيدة أي أن المؤسسة عندها قدرة على تغطية أصولها الغير جارية باستخدام الأموال الخاصة.

ثالثا: نسب السيولة

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 360.

هي مجموعة من النسب تعكس الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية على المدى القصير في التاريخ المحدد، حيث تقيس هذه النسبة الأصول الجارية مقارنة بالخصوم الجارية، وتقاس نسبة السيولة من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يأتي:[1]

– نسبة التداول السيولة العامة:

تعبر السيولة العامة عن درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، فكلما ارتفعت هذه النسبة كانت سيولة المؤسسة مرتفعة، وتحسب بالعلاقة التالية:

(الأصول الجارية/ الخصوم الجارية)×100

– نسبة السيولة المختصرة:

تأتي هذه النسبة مكملة لنسبة السيولة العامة، وهي تستبعد المخزونات من الأصول المتداولة باعتبارها أصول صعبة التحول إلى سيولة، وتنحصر بين (0.3) كحد أدنى و(0.5) كحد أقصى، وتحسب:

(الأصول الجارية – المخزون السلعي) ÷ (الخصوم الجارية)×100

–نسبة السيولة السريعة: تعتبر السيولة الفورية عن الأصول السائلة الموجودة لدى المؤسسة والمتمثلة في النقدية في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصير الأجل، دون اللجوء إلى المخزونات أو إلى القيم القابلة للتحقيق، وتنحصر بين (0.2)كحد الأدنى و (0.3)كحد أقصى، وتحسب بالعلاقة التالية:

(قيم جاهزة / الخصوم الجارية)×100

خامسا: نسب المديونية

وهي النسب التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها، كما يلي:[2]

– نسبة الاستقلالية المالية: لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم.

نسبة الاستقلالية المالية= (الأموال الخاصة/ مجموع الخصوم)×100

حيث أن:

[1] منير عوادي، **استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة صيدال– الفترة (2013/2017)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2019/ 2020، ص ص 107 108.

[2] زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص 40 43.

- ❖ 20% تمثل الحدود الدنيا؛
- ❖ 60% تمثل الحدود القصوى وإذا زادت النسبة عن ذلك، يعتبر تبذير الاموال؛
- ❖ أما النسبة المالية المقبولة تتراوح بين 30% و40%.

– **نسبة قابلية التسديد:** تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية التسديد= (مجموع الديون/ مجموع الخصوم)

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

سادسا: نسب المردودية

تعبر المردودية في الغالب عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في ذلك، وبالنسبة للمؤسسة فإن من أهم أهدافها المالية زيادة معدلات المردودية لديها، وتشمل مايلي:[1]

– **المردودية الاقتصادية:** كلما كانت نسبتها مرتفعة كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة حيث تدل على مردودية الأصول المستثمرة بالمقابلة مع نتيجة الإستغلال وتعطى بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية= نتيجة الإستغلال قبل الضريبة / الأصول

– **المردودية المالية:** تعبر عن مردودية الأموال الخاصة بالمقابلة مع النتيجة الصافية، أي مساهمة الإستثمار في الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية وبالطبع كلما ارتفع كان أفضل.

المردودية المالية= النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

[1] الياس بن ساسي و يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية؛ دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 267.

المبحث الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

تعطي المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وذلك حفاظا على بقاءها واستمراريتها، وحتى تتمكن من تحسين أدائها يستدعي الأمر تدعيم دور واجراءات نظام الرقابة الداخلية بما يضمن سلامة مختلف العمليات المحاسبية والوثائق المالية والحد من المخاطر وكذا تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضمها البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية إكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية تقييم الأداء وتصحيحه، فإن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن تحليل النتائج واظهار جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند إنجاز الأنشطة داخل المؤسسة.[1]

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين على أنها عملية توجيه الأنشطة داخل المؤسسة لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين هما:[2]

- ✓ محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف؛
- ✓ تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تتقييم الأداء.

تعد عملية الرقابة وتقييم الأداء احدى وظائف المؤسسة، وجزء من أعمالها الرئيسية وأن من أهم نتائج استخدامها أنها تمكن المديرين من توفير وإستخدام الموارد المتاحة بفعالية أكبر وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتمكن هذه العملية في التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها بإختيار أنسب الأدوات والوسائل الكفيلة لإجراء عملية الرقابة وتقييم الأداء بشكل واضح يعكس الوضعية المالية للمؤسسة، وتتمثل هذه الوسائل خاصة في التحليل المالي والميزانية التقديرية، وفي هذا الشأن هناك من يرى بأن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة وإن

---

[1] حازم فروانة وسيدي محمد عياد، **أثر فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي لبنك فلسطين**، المجلد الثاني، العدد السابع، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2022، ص 305.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 10.

كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل المؤسسة لكي يصل لهدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.[1]

المطلب الثاني: مجالات الأداء المالي

من أجل وضع نظام رقابة فعال لابد على الإدارة أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية التي تعكس الأهداف المرجوة للمؤسسة حتى يتسنى لها القيام بعملية تقييم تعبر عن وضعية المؤسسة نذكر منها:

1-الربحية:

ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها: العائد على الموجودات العائد على حق الملكية، وهامش الربح الصافي على المبيعات.

2-المركز السوقي:

ويتمثل هذا المجال بالحصة السوقية، التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملاءمة للتعبير عن أداء المؤسسة، فهي تشير إلى فاعلية استراتيجية المؤسسة أو مدى نجاح عملها، منتوجاتها برامجها مقارنة بأعمال المنتوجات والبرامج الخاصة بالمنافسين.

3-الإنتاجية:

وهي المجال الذي تعتمده المؤسسة لقياس كفاءتها التي تستخدم لذلك مقياسين هما : تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك، منسوبتان إلى حجم الإنتاج وعن طريق ذلك تتمكن المؤسسة من تقويم درجة فاعليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.[2]

[1] بوقالة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA RUIBA** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2011/2010، ص 89.

[2] عبد الرزاق مولاي لخضر حسين، **أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات**، ملتقى دولي الثاني حول الأداء المتميز والحوكمات، الطبعة الثانية،الجزائر، 2011، ص238.

4-قيادة المنتجات:

وتتمثل في قيام الإدارة الرئيسية بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج والمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

5-تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:

يعتبر أحد مجالات الأداء المهمة بالمؤسسات ويتم قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياسه عن طريق استقصاءات الأفراد ودورات العمل.

6-المسؤولية العامة:

في هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلاءم طبيعتها أو بيئتها المحيطة بهدف رسم نجاحها في تحميل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع .

7-الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل:

وهنا تقوم المنظمة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار الاقتصادي في المستقبل.[1]

المطلب الثالث :تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية

إن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك بتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العملية المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.

إن من أهم الأهداف الرئيسية لرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية، لحماية النقدية والأصول المادية للمؤسسة والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي 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 على التوالي في توصيل المعلومات المالية الهامة أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من

[1] فلاح حسن تحسين، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2000، ص ص 222 .223

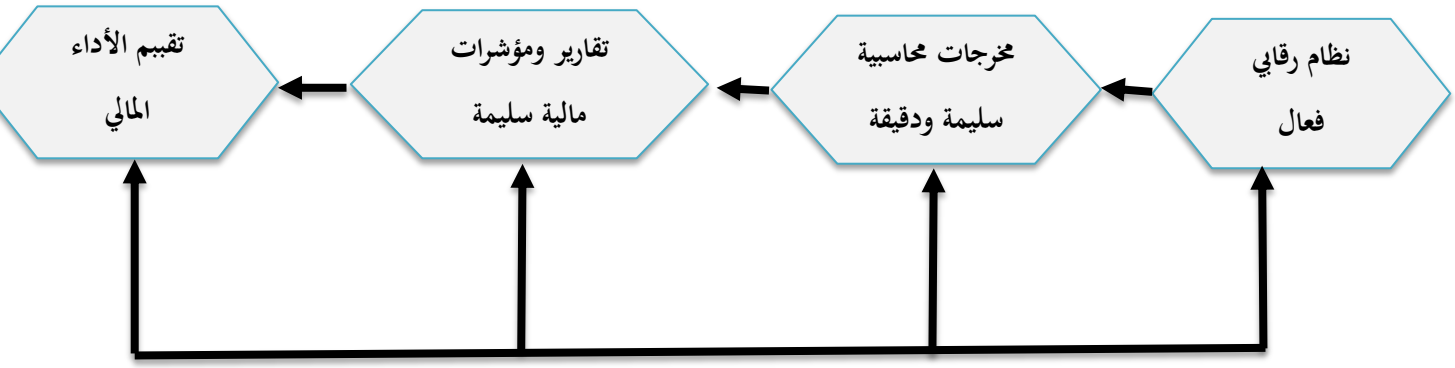
القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية.

لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج 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، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية.

ومن هنا تتضح لنا علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي في المؤسسة، فوجود رقابة داخلية فعالة وجيدة فإنها تضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي، فوجود رقابة فعالة تضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم(2-5): علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي



المصدر: عتيقة مجنح، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص83.

[1] عتيقة مجنح، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص83.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق يمكن القول أن الأداء بشكل عام هو:

-انعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمختلف الموارد المالية والبشرية وغيرها، كما يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أفضل النتائج المالية في استخدام الموارد المتاحة، مع أخذ العوامل المؤثرة بعين الإعتبار؛

-يرمي تقييم الأداء المالي تحديدا إلى تشخيص الوضع المالي للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة؛

-تقييم الأداء يقوم على استعمال عدة أدوات كمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية؛

-لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وجب وجود رقابة داخلية فعالة فيها التي تضمن بدورها حماية أفضل لأصول المؤسسة وممتلكاتها وصحة المعلومات من خلال الكشف عن الإنحرافات وأسباب حدوثها مع وضع إجراءات تصحيحية لتفاديها، وكذا تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المالي.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الدراسة النظرية إلى مفهوم الرقابة الداخلية والأداء المالي والعلاقة بينهما، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بأخذ مركب الحديد والصلب سيدار(الحجار)كميدان لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة ببحثنا وإظهار مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي فيها لذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–؛

المبحث الثاني: دراسة الوضع المالي لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019-2021]؛

المبحث الثالث: واقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في مركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–.

المبحث الأول: تقديم عام لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–

يعتبر مركب الحديد من بين المؤسسات الصناعية الثقيلة على المستوى الوطني، وذلك كونه من أكبر المؤسسات لصناعة الحديد والصلب في الجزائر وإفريقيا، وامتلاكه مؤهلات اقتصادية قوية من خلال ما يقدمه من مخرجات متنوعة تستهلك في مشاريع البنية التحتية، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هذا المركب يسرد لمحة تاريخية حول نشأته في المطلب الأول، أما المطلب الثاني نستعرض بطاقة تعريفية للمركب وأهدافه، ثم سنعرض منتجات وأنشطة المركب، أما المطلب الأخير جاء لعرض الهياكل التنظيمية للمركب.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي سنحاول عرض محطاتها إلى أن وصلت إلى سيدار الحجار.

المرحلة الأولى: شركة عنابة للحديد والصلب

ظهر مشروع الحديد والصلب (SBS) في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم شركة عنابة للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر ب:400.000طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب

بعد الاستقلال مباشرة تحولت تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب (SBS) إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد تاريخ 1964.09.03، حيث وكل تسييره إلى مسؤولين جزائريين بمساعدة أجانب.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- ✓ فرن عالي رقم 01(HF) بقدرة إنتاجية تقدر بـ 450.000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الأولية؛
- ✓ فولاذ بالأوكسجين رقم 01(AO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية؛

✓ الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.

في سنة 1969 انطلق الإنتاج لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب لتلحيم الحلزوني (TUS)، حيث تم تدشينه يوم 1969.06.19، ثم في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LACوالفولاذ بالأوكسجين رقم 01(AO1)، بعدها في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAFوالفولاذ الكهربائية AE، وقد تم بناء مصنع الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بالإضافة إلى محول كهربائي تقدر طاقته الإنتاجية 125000 طن سنويا وهذا سنة 1978.

بعد قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل، تم إنشاء فرن عالي رقم 2 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1200000 طن سنويا، كما تم التوسع في جميع الوحدات الإنتاجية لتحقيق الهدف المسطر، وقد بدأ في الإنتاج سنة 1988.

كما تم بناء مصنع تفكيك الفحم بطاريتين، كل بطارية تحتوي على 65 فرن وبدأت البطارية في الإنتاج سنة 1980، بينما بدأت البطارية الثانية في عملية الإنتاج سنة 1981، وفي نفس السنة شرع في إنتاج محلول الأوكسجين رقم (AO2).

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب سيدار

في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب باسم سيدار SIDER.

المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ Départ volontaire كما دفع ذلك وفي إطار الخوصصة بالمركب إلى الدخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم إبرام عقد الشراكة في 2001.10.18.

وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة ISPAT ANNABA ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخوصصة مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

✓ مدة العقد عشر سنوات قابلة لتجديد؛

✓ الاحتفاظ بالعمال القدماء؛

✓ تحسين المستوى العام للأجور؛

✓ تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة إسبات سبعين بالمئة.

المرحلة الخامسة :مؤسسة ميتال ستيل عنابة Mittal Steel Annaba

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA لشريك الهندي إلى Mittal Steel Annaba وكان ذلك إبتداءا من 2005.01.01، من خلال عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وأتممت كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

المرحلة السادسة :مؤسسة آرسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

بعد تحالف مؤسسة ميتال ستيل مع مجموعة آرسيلور العالمية وهي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي تضم كل من مؤسسة Aceralia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية وaceralia البلجيكية تم تغيير اسم المؤسسة من ميتال ستيل إلى آرسيلور ميتال عنابة.

المرحلة السابعة: مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

في سنة 2015 تمكنت الحكومة الجزائرية من استعادة مركب الحديد والصلب وذلك بعد فشل الشريك الهندي من الوفاء بالتزاماته التعاقدية والمتمثلة في رفع الإنتاج الوطني إلى 2.5 مليون طن من مختلف أنواع الحديد تاركا مع الجزائر ديون تقدر بـ 12مليار سنتيم.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار–

تقوم مؤسسة سيدار بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يتمثل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر، أما الجانب التجاري فيتمثل في بيع المنتجات المصنوعة للمركب في السوق الوطني وتصدير منتجاته.

ويقع مقر مركب سيدار الحجار للحديد والصلب في شمال شرق الجزائر، بالتحديد على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة، وبربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) والطرق الوطني رقم (56).

كما يربطه بميناء عنابة السكة الحديدية، ويحتل مساحة تقدر بـ 832 هكتار، موزعة كما يلي:

- ✓ 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج؛
- ✓ 300 هكتار مخصصة للخدمات الاجتماعي؛
- ✓ 200 هكتار مخصصة الخدمات الأخرى؛
- ✓ إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه .

ولقد اتخذت مدينة عنابة لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في: القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد الأولية والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من

السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

❖ **أهداف مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–**

كما أنه لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– عدة أهداف منها:

- تحقيق الربح والعمل على استمرارية النشاط وبقاء المؤسسة؛
- تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية منها توفير مناصب الشغل؛
- الحفاظ على المكانة السوقية وزيادة الحصة السوقية؛
- تلبية احتياجات السوق الوطنية والعمل على تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية؛
- تقليص فاتورة استيراد المواد الأولية؛
- إنتاج مواد حديدية ذو جودة عالية.

المطلب الثالث: منتجات وأنشطة مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

تقوم مؤسسة سيدار عنابة بتلبية متطلبات السوق بمنتوجات الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة وأغراضه المختلفة، باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم الونزة والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا.

الفرع الأول: منتجات مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

❖ **المواد الخام المستخدمة:**

- **المواد الخام الأساسية:** الحديد الخام، الفحم، الغاز الطبيعي.
- **الإضافات:** السمور، الكوارتزيت، كاستين، جير، الزنك، حمض السولفيريك، الخردة، المواد المقاومة للحرارة، قطب كهربائي، فيرو اللايج، ألمنيوم، القصدير.

❖ **منتجات مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–:**

يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر، فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

–صناعة الحديد المصهر والفولاذ؛

–صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية)؛

–صناعة المنتجات الطويلة؛

–صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية؛

–صناعة الأنابيب من غير لحام ؛

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولى للفولاذ الخاثر ما يلي:

–صناعة الفولاذ الخاثر؛

–صناعة المنتجات المسطحة؛

–صناعة المنتجات الطويلة.

الفرع الثاني: الأنشطة الرئيسية مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

- **يستخرج الحديد من الخام في فرن صهر باستخدام وقود، فحم الكوك:** يتم شحن الخام وفحم الكوك الصلب بواسطة فرن الصهر، يتسبب الهواء الساخن (2000) الذي يتم نفخه في القاعدة في احتراق فحم الكوك، وسيقلل أول أكسيد الكربون المتشكل بهذه الطريقة من أكاسيد الحديد أي يأخذ الأكسجين وبالتالي يعزل الحديد الحرارة المنبعثة من الاحتراق تصهر الحديد والشوائب (في كتلة سائلة) حيث تطفو الشوائب ذات الكثافة المنخفضة على خليط أساسه الحديد: الحديد الزهر.
- **تتم إزالة بقايا الكربون والحديد الزهر في مصانع الصلب عن طريق النفخ بالأكسجين:** يسكب الحديد الزهر السائل في محول مع الفولاذ المستخدم الذي يعمل كمادة تكميلية، وهذا هو نقطة الدخول لإعادة التدوير من بين هذه الخردة بعد الاستخدام في دورة التصنيع في نهاية مصانع الأكسجين الصلب نحصل على حديد نقي تقريبا في حالة سائلة، إنه" صلب بري".
- **يتم تنقية المعدن بالكامل:** يتم تنقيح تركيبته الكيميائية عن طريق مواد مضافة مفيدة للتشغيل السلس لعمليات التحويل المستقبلية والخصائص التي يتطلبها الفولاذ: الألمنيوم والمغنزيوم.
- **ثم يتم تحويل الصلب السائل على فراغات صلبة" ألواح":** تتم هذه العملية في مصانع الصلب في آلة الصب المستمر يسكب الفولاذ السائل في قوالب مستطيلة يخرج منها باستمرار ويشكل قشرة صلبة يصل إلى الجزء السفلي من التركيب متماسكا حتى النخاع على شكل شريط فولاذي سميك يتم قطعه على الفور إلى الأطوال المرغوبة.
- **يتم تحويل الألواح إلى شرائح رقيقة من الصفائح المعدنية:** يتم توجيهها إلى مطحنة الدرفلة على الساخن، ويتم إعادة تسخينها إلى درجة حرارة 2000 درجة مئوية ويتم تخفيفها عن طريق التكسير المتتالي بين الأسطوانات، في النهاية يكون سمك الشريط الفولاذي من 1,2 على 5مم أي أرق 200 مرة من اللوح، ويتم درفلة ثانية باردة هذه المرة لوضع السماكة المطلوبة من قبل العميل، مرة أخرى

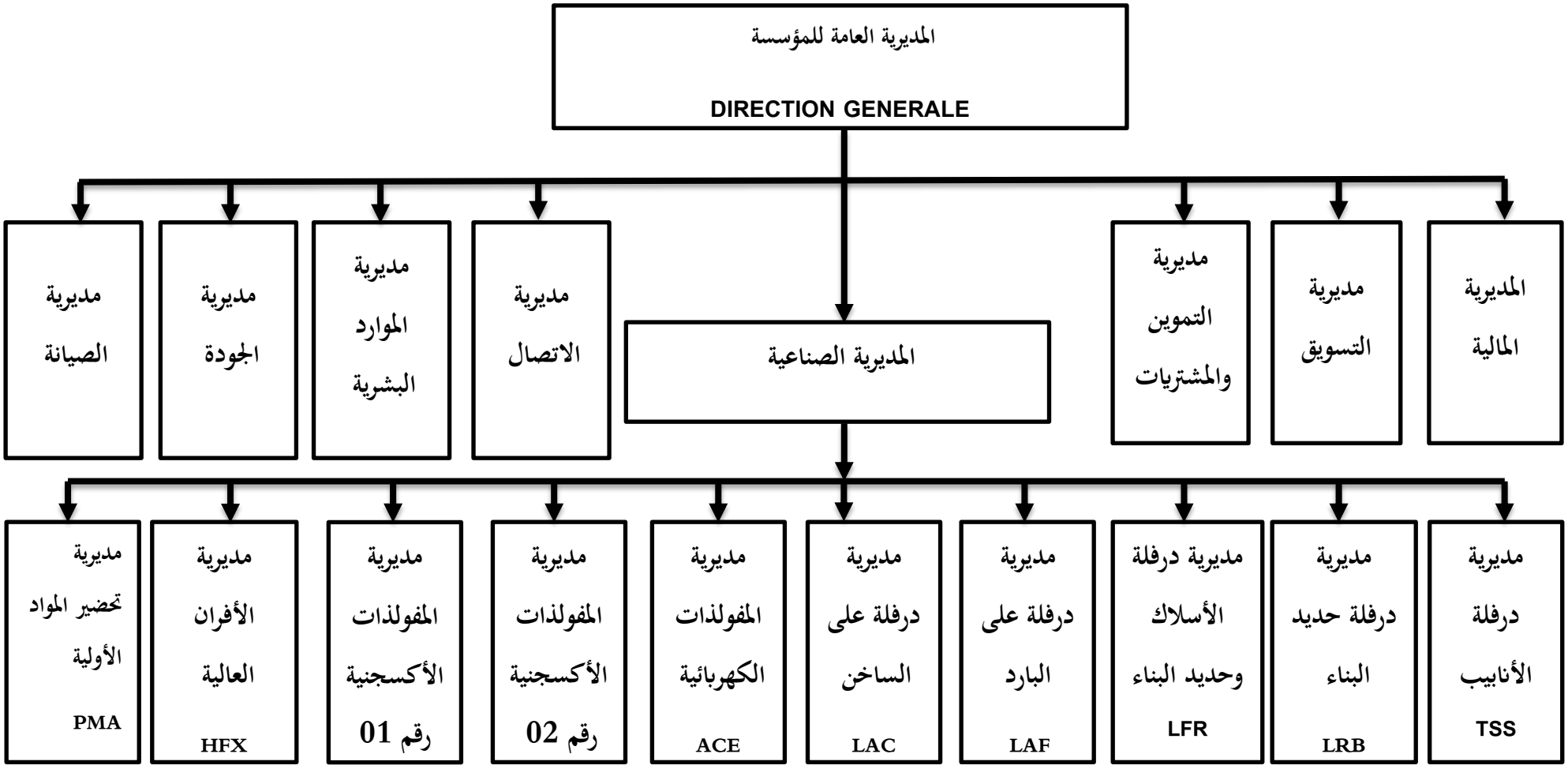
يتم سحقها وتمددها يتم تقسيم سمكها إلى 10 ويمكن أن تصل إلى 0,09مم في حالة الصلب للتغليف.

- **تلدين قطع الصفائح المعدنية:** المعالجة الحرارية عند 8000 درجة مئوية ستمنح المعدن القوي بالدرفلة على البارد كل القابلية للتطويل وبالتالي يجعله مناسبا للتشكيل (الختم، الدرفلة).
- **تعليب:** لكي يصبح الفولاذ عبارة عن عبوات معدنية سيخضع لعملية نهائية لحمايته من الأكسدة، يتم تغليف الشريط باستمرار بطبقة رقيقة من القصدير بواسطة عملية الطلاء الكهربائي يمنح القصدير الفولاذ قابلية طباعة استثنائية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارات مختلفة كل حسب نشاطها ودورها في المؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–



المصدر: استنادا على وثائق المؤسسة المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

- **المديرية العامة:** تتكون من الرئيس المدير العام وله ثلاث مساعدين:

– مساعد مدير عام للتدقيق ومراقبة التسيير؛

– مساعد مدير عام للتسويق والعلاقات العامة؛

– مساعد مدير عام للرقابة والأمن الصناعي.

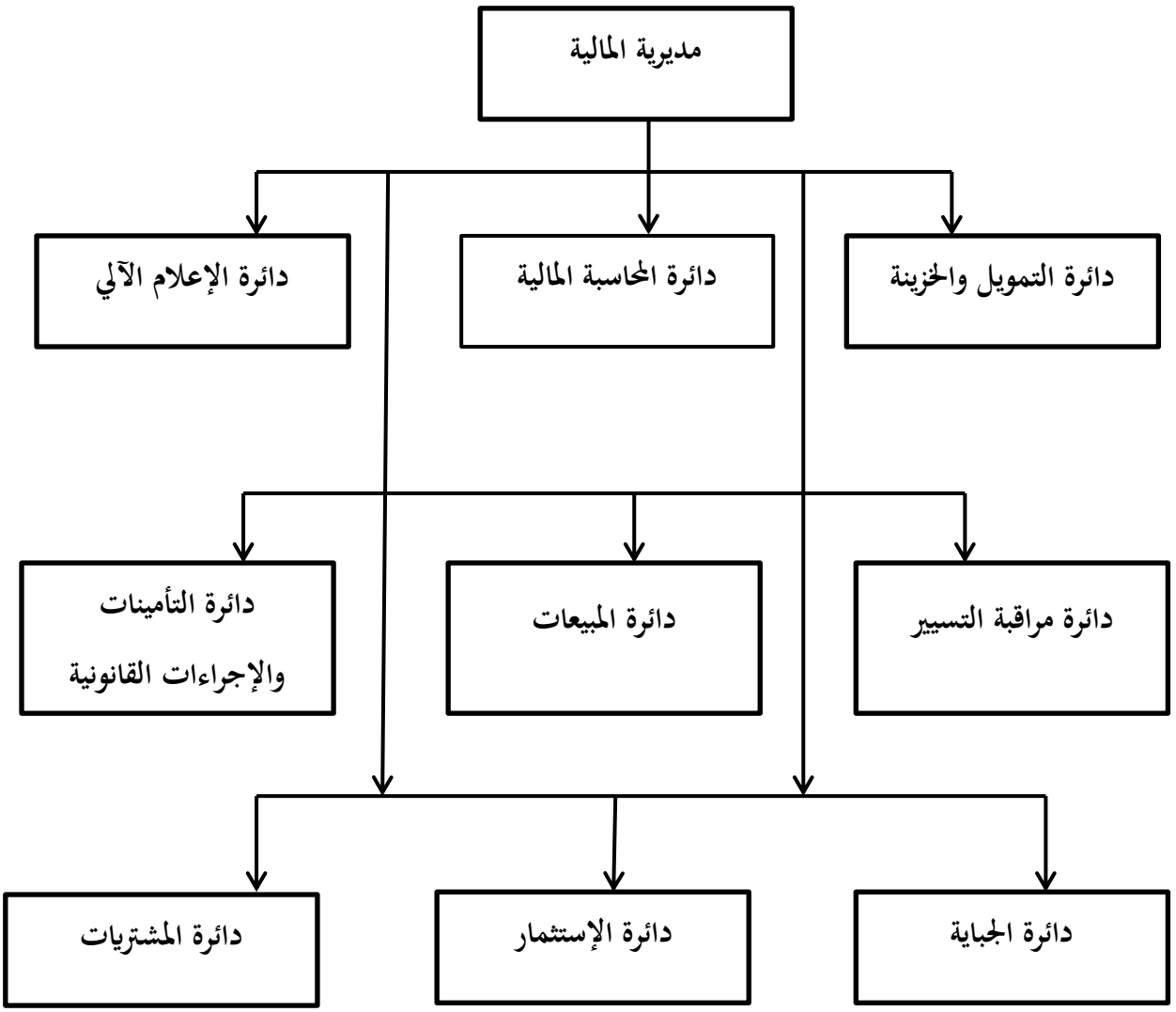
- **مديرية التسويق:** تهتم بدراسة السوق والمنافسين وكل ما هو مرتبط بتسويق المنتجات.
- **مديرية التموين والمشتريات:** تأمين المواد الأولية والعلاقات مع الموردين.
- **مديرية الاتصال:** الاتصال الداخلي والخارجي.
- **مديرية الجودة:** تختص في التقييم الدائم لمنتجات المؤسسة ومدى مراعاتها للجودة المطلوبة.
- **مديرية الصيانة:** الاهتمام بالأعطال وتصليحها.
- **مديرية الموارد البشرية:** ترتكز مسؤولية هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال.
- **مديرية الصناعة:** تنقسم كما يلي:

مديرية درفلة الأنابيب، درفلة حديد البناء، درفلة على البارد، درفلة على الساخن، المفولذات الكهربائية، المفولذات الأوكسجينية رقم 01،02، الأفران العالية، تحظير المواد الأولية.

- **مديرية المالية:** تعد من أهم الإدارات في مؤسسة سيدار الحجار، حيث تتكفل هذه المديرية بكل النواحي المالية والمحاسبية التي تتعلق بنشاطات المؤسسة ومن أهم مهامها:
  - ✓ وضع السياسة المالية للمؤسسة؛
  - ✓ إعداد الوثائق المحاسبية والجبائية طبقا للمعايير والمقاييس؛
  - ✓ إعداد الكشوفات المالية والقوائم المالية؛
  - ✓ مراقبة حسن استعمال موارد المالية للمؤسسة.

وهي الوحدة التنظيمية المجرى بها التربص، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بها:

الشكل رقم (3–2): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

المهام والصلاحيات بالنسبة لمديرية المالية:

مهامها تنشيط وتنسيق ومراقبة جميع الأنشطة المالية والمحاسبية للمؤسسة، سنتطرق إلى مختلف أقسامها والمهام المنوطة بها:

- **دائرة الخزينة:** مهمته التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي إلى جانب ذلك فإن مسؤول الخزينة مكلف بتسيير الخزينة والتنسيق بين الفروع ومراقبة حسابات الخزينة.

- **دائرة المبيعات:** من مهامه هي الإدارة والمعالجة المحاسبية وفواتير العملاء واعداد فواتير البيع المباشر لمنتجات الصلب والمنتجات المشتركة والخدمات والفواتير المصدرة وتوليد القيود المحاسبية في سيدار الحجار.
- **دائرة المشتريات:** تتمثل مهمتهم الإدارة والمعالجة المحاسبية للمشتريات وفواتير الموردين.
- **دائرة الجباية:** تكمن مهمة هذا القسم في التسيير الجبائي وحساب الوعاء الضريبي وحساب الضرائب كل شهر.
- **دائرة التأمينات والإجراءات القانونية:** وتكمن مهمته الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارات في حالة نزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بمؤسسة سيدار.
- **دائرة المحاسبة المالية:** يسمح قسم المحاسبة المالية بالمراقبة المحاسبية للنشاط (تدفقات الأموال الداخلة والخارجة) والتحليل التفصيلي للنموذج الاقتصادي للشركة وربحيتها إضافة إلى ذلك مهمتها في التنسيق بين العمليات التي تقوم بها فروع المصلحة والقيام بعملية تجميع ومراقبة كل العمليات المحاسبية المسجلة في مختلف الفروع، ومراقبة عمليات الجرد لمختلف الهياكل.
- **دائرة مراقبة التسيير:** تساهم في تزويد مختلف دوائر المؤسسة بالمعلومات المالية التي تحتاجها اضافة إلى المعلومات الغير مالية أيضا.
- **دائرة الإعلام الآلي:** وهي عبارة عن مختلف البرامج والوسائل التكنولوجية المتطورة والشاملة التي تستخدمها المؤسسة.
- **دائرة الإستثمار:** وهي خاصة بمختلف الامكانيات التي تخصصها المؤسسة في عمليات البحث والتطوير.

المبحث الثاني: دراسة الوضع المالي لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار خلال الفترة [2019–2021]

في هذا المبحث سنحاول استعراض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك باعداد الميزانية المالية المختصرة خلال الفترة [2019_2021]، ثم حساب المؤشرات والنسب المالية، كما سنقوم بتحليل جدول حسابات النتائج.

المطلب الأول: الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019–2021]

فيما يلي سنعرض الميزانيات المالية المختصرة والتي قمنا باعدادها اعتمادا على الميزانيات المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال للفترة [2019-2021].

1–جانب الأصول: مكوناته كما هي موضحة في الجدول الموالي:

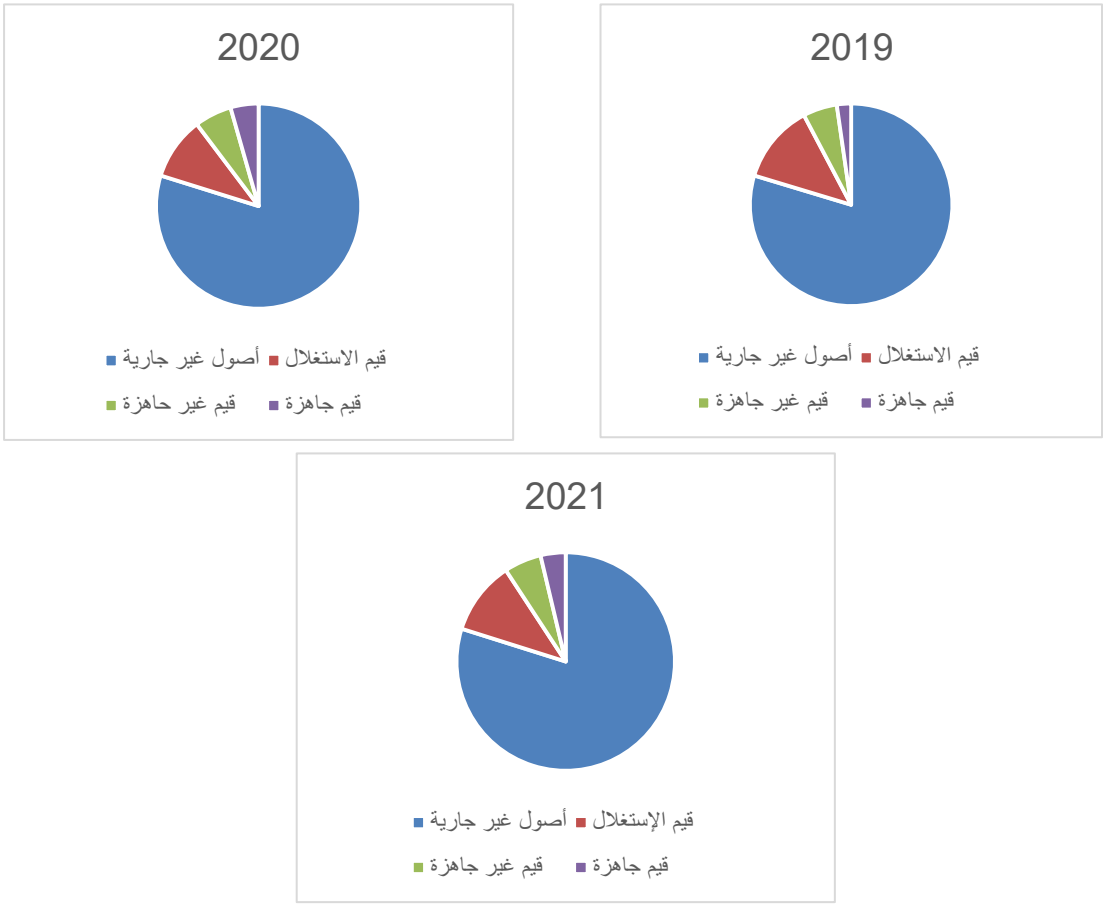
الجدول رقم(3–1): الميزانية المالية المختصرة لمركب سيدار–الحجار– جانب الأصول للفترة [2019–2021]

جانب الأصول	2019	2020	2021
أصول غير جارية	142.983.517.998,76	141.929.816.325,21	140.633.759.137,17
النسبة	%79,66	%79,81	%80,17
أصول جارية	36.491.675.905,85	35.889.447.998,96	34.785.246.591,75
النسبة	%21,51	%14,52	%10,87
قيم الاستغلال	22.645.598.388,91	17.586.679.029,32	18.517.645.842,36
النسبة	%12,61	%9,89	%10,95
قيم غير جاهزة	9.767.838.703,19	10.447.738.120,85	9.725.815.202,22
النسبة	%5,44	%5,87	%5,54
قيم جاهزة	4.078.238.813,76	7.855.030.848,79	6.541.785.547,17
النسبة	%2,28	%4,42	%3,73
مجموع الأصول	179.475.193.904,62	177.819.264.324,17	175.419.005.728,92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قسم المحاسبة والمالية.

ولتوضيح ذلك أكثر يمكننا استعراض النتائج في شكل نسب مئوية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3–3): التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019–2021]



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قسم المحاسبة والمالية.

تحليل جدول الأصول:

- ✓ **بالنسبة للأصول غير جارية:** من خلال الجدول نلاحظ تقارب في قيمة الأصول غير جارية خلال الفترة [2019-2021] حيث كانت تأخذ نسب متقاربة بين 79,66% و80,17% وهذا راجع إلى انخفاض التثبيتات الجاري انجازها سنة 2021 أي انخفاض في قيمة التثبيتات المادية مقارنة بالتثبيتات المالية.
- ✓ **بالنسبة للأصول الجارية:** نلاحظ أن قيم الاستغلال هي الأخرى سجلت انخفاضا خلال فترة الدراسة حيث انخفضت من 20.33% إلى 19,82% وهذا الانخفاض راجع إلى أن المؤسسة خفضت من انتاجها خلال فترة الدراسة.

- ✓ **أما بالنسبة للقيم غير جاهزة:** نلاحظ أن المؤسسة شهدت ارتفاعا سنة 2020 حيث تقدر بنسبة 5,87% من مجموع الأصول عما كانت عليه 2019 التي كانت تقدر بنسبة 5,44% لتنخفض مرة أخرى إلى 5,54% وهذا الانخفاض والارتفاع يفسره زيادة قيمة العملاء.
- ✓ **بالنسبة للقيم الجاهزة:** نلاحظ أنها ارتفعت بحوالي الضعف خلال سنة 2020 حيث تقدر بنسبة 4,42% لتنخفض قيمتها مرة أخرى إلى 3,73% وهذا مايفسر زيادة وانخفاض في قيمة الخزينة.

2–جانب الخصوم: مكزناته كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3–2): الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019–2021]

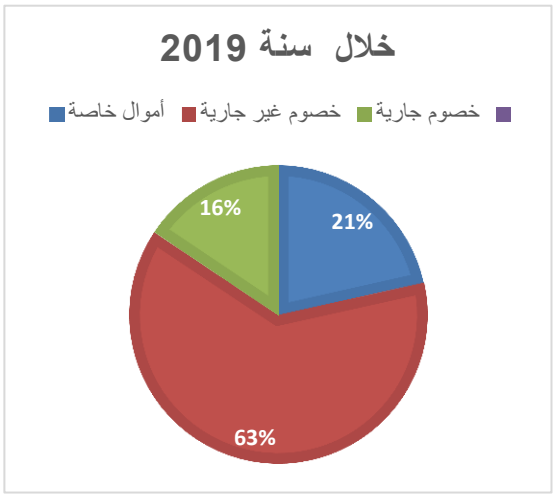
الوحدة: دج

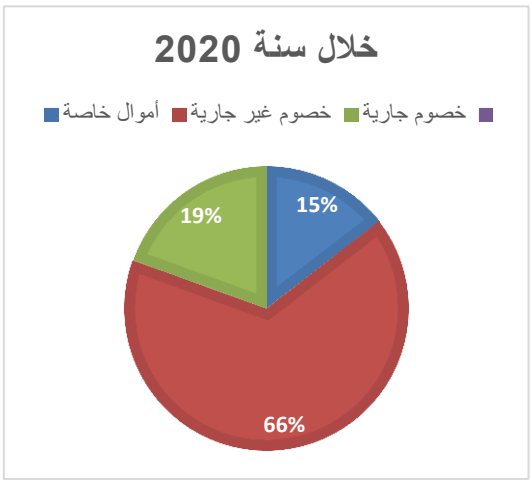
جانب الخصوم	2019	2020	2021
أموال دائمة	151.429.751.001,88	143.336.511.715,63	140.253.943.650,41
النسبة	**%84,37**	**%80,75**	**%79,95**
أموال خاصة	38.617.404.298,73	25.830.526.103,00	19.084.847.327,00
النسبة	**%21,51**	**%14,52**	**%10,87**
خصوم غير جارية	112.812.346.703,15	117.505.985.612,63	121.169.096.323,41
النسبة	**%62,85**	**%66,08**	**%69,07**
خصوم جارية	28.045.442.902,74	34.482.752.608,54	35.165.062.078,5
النسبة	**%15,63**	**%19,39**	**%20,05**
مجموع الخصوم	**179.475.193.904,62**	**177.819.264.324,17**	**175.419.005.728,92**

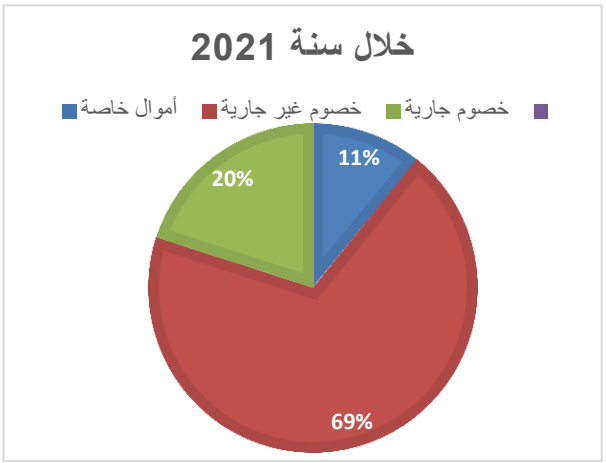
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قسم المحاسبة والمالية.

ولتوضيح ذلك أكثر يمكننا استعراض النتائج في شكل نسب مئوية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3–4): التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية المختصرة لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019–2021]







المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قسم المحاسبة والمالية.

تحليل جدول الخصوم:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في قيمة الأموال الدائمة حيث كانت تقدر بنسبة 84,37% خلال سنة 2019 لتشهد انخفاض تدريجي سنة 2021 حيث قدرت بنسبة 79,95% وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة الأموال الخاصة.

✓ **الأموال الخاصة**: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن انخفاض قيمة الأموال خلال سنوات الدراسة لتنخفض من 21,51% إلى 10,87% وهذا الإنخفاض يفسر أن مركب الحديد والصلب سيدار الحجار لا

يعتمد على مصادر تمويل داخلية والمتمثلة في الأموال الخاصة بل يعتمد على مصادر التمويل الخارجية المتمثلة في القروض الديون المالية، حيث تحتل أكبر قيمة من اجمالي مصادر التمويل، مع انخفاض مستمر لقيمتها خلال فترة الدراسة.

- ✓ **الخصوم غير جارية:** سجلت الخصوم غير جارية ارتفاعا معتبرا في قيمتها طيلة فترة الدراسة حيث كانت تقدر بنسبة 62,85% سنة 2019 لترتفع مرى أخرى سنة 2020 و2021 حيث قدرت بنسبة 66,08% و69,07% وهذا راجع لارتفاع قيمة القروض والديون المالية.
- ✓ **الخصوم الجارية:** سجلت هي الأخرى ارتفاعا مستمرا طيلة فترة الدراسة حيث قدرت مابين 15,64% و20,05% وهذا الارتفاع راجع إلى عدم تسديد ديون الموردين وارتفاع قيمة الضرائب وانخفاض في خزينة الخصوم.

المطلب الثاني: دراسة الوضع المالي لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

يمكن تتبع نشاط مؤسسة سيدار للحديد والصلب بعنابة انطلاقا من مجموعة من النسب المالية والتي يتم حسابها من خلال الميزانية المختصرة.

الفرع الأول: التوازنات المالية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

سيم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات في تحليل التوازنات المالية في المؤسسة وهي رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

1/ رأس المال العامل لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

سوف يتم توضيح مختلف قيم رؤوس الأموال العاملة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3–3): حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
الأموال الدائمة	151.429.751.001,88	143.336.511.715,63	140.253.943.650,41
الأصول الثابتة	142.983.517.998,76	141.929.816.325,21	140.633.759.137,17

رأس المال العامل الدائم	**8.446.233.003,12**	**1.406.695.390,42**	**(379.815.486,76)**
الأموال الخاصة	38.617.404.298,73	25.830.526.103,00	19.084.847.327,00
الأصول الثابتة	142.983.517.998,76	141.929.816.325,21	140.633.759.137,17
رأس المال العامل الخاص	**(104.366.113.700,03)**	**(116.099.290.222,21)**	**(121.548.911.810,17)**
الأصول المتداولة	36.491.675.905,85	35.889.447.998,96	34.785.246.591,75
رأس المال العامل الإجمالي	**36.491.675.905,85**	**35.889.447.998,96**	**34.785.246.591,75**
رأس المال العامل الدائم	8.446.233.003,12	1.406.695.390,42	(379.815.486,76)
رأس المال العامل الخاص	(104.366.113.700,03)	(116.099.290.222,21)	(121.548.911.810,17)
رأس المال العامل الأجنبي	**112.812.346.703,15**	**117.505.985.612,63**	**121.928.727.296,93**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **بالنسبة لرأس المال العامل الدائم**: نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال السنتين 2019 و2020 حيث قدرت بـ 8.446.233.003,12دج و1.406.695.390,42دج على التوالي وهذا يعني أن الأموال الدائمة غطت الأصول غير الجارية معناه أن المؤسسة لديها هامش أمان لتغطية احتياجاتها، ليحقق سنة 2021 قيمة تقدر بـ (379.815.486,76) وهذا راجع لانخفاض الأموال الدائمة مقارنة بالسنوات السابقة.
- ✓ **بالنسبة لرأس المال العامل الخاص**: نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالب في السنوات الثلاث حيث قدر في سنة 2019 بـ (104.366.113.700,03)، وفي سنة 2020 قدر بـ (116.099.290.222,21)، أما في سنة 2021 قدر بـ (121.548.911.810,17)، وهذا يعني أن المؤسسة ليست قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة، نظرا لاعتمادها على الديون أكثر فهي تمثل الجزء الأكبر من الأموال الدائمة.
- ✓ **بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي**: نلاحظ أنه خلال الفترة 2019-2021، بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي كان ثابتا خلال السنوات الثلاثة إذ تراوحت قيمته بين 36.491.675.905,85إلى 34.785.246.591,75.

✓ **بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:** نلاحظ أنه استمر في التزايد في المؤسسة خلال السنوات الثلاث من إلى 112.812.346.703,15 و121.928.727.296,93 وهذا راجع لاعتمادها على ديون طويلة الأجل أكثر من الأموال الخاصة.

2/ احتياجات رأس المال العامل لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

تنشأ من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين احتياجات الاستغلال والديون قصيرة الأجل، فينشأ احتياج في تمويل الأصول المتداولة ويتم حسابها كما يلي:

جدول رقم (3–4): احتياجات رأس المال العامل لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
أصول جارية	36.491.675.905,85	35.889.447.998,96	34.785.246.591,75
قيم جاهزة	4.078.238.813,76	7.885.030.848,79	6.541.785.547,17
خصوم جارية	28.045.442.902,74	34.482.752.608,54	35.165.062.078,51
خزينة الخصوم	808.426.555,59	65.513.400,69	570.746,75
احتياجات رأس المال العامل	**5.176.420,744,94**	**(6.412.822.057,68)**	**(6.921.030.287,18)**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيم احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال سنة 2019 حيث قدرت بـ 5.176.420,744,94دج، وهذا يعني أن الأصول الجارية أكبر من الخصوم الجارية، ليحقق خلال السنتين 2020-2021 قيمة سالبة ففي سنة 2020 قدرت بـ (6.412.822.057,68) دج، أما في سنة2021 قدرت بـ (6.921.030.287,18) بما معناه أن المؤسسة حققت مورد من خلال دورة استغلالها أي أن الأصول الجارية كانت أقل من الخصوم الجارية.

3/ الخزينة لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

وقد كانت نتائجها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3–5): الخزينة لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
رأس المال العامل	8.446.233.003,12	1.406.695.390,42	(379.815.486,76)
الاحتياج من رأس المال العامل	5.176.420,744,94	(6.412.822.057,68)	(6.921.030.287,18)
الخزينة	**3.269.812.258,18**	**7.819.517.448,1**	**6.541.214.800,42**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

الخزينة الصافية للمؤسسة موجبة خلال سنة 2019 و2020 ما يعني أن هناك فائض مالي نشأ من تغطية المؤسسة لاحتياجاتها التمويلية باستخدام رأس المال العامل وهو ما مكنها من تحقيق التوازن المالي(رأس المال العامل موجب، رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، والخزينة موجبة)، أما في السنة الأخيرة بالرغم من أن الخزينة موجبة والتي تشكلت أساسا من تحقيق المؤسسة لمورد بدلا من احتياج خلال دورة استغلالها إلا أنها ليست متوازنة نظرا لتحقيقها رأس مال عامل سالب وهو قد يسبب لها مشكل مستقبلا في السيولة إذا ما ارتفعت احتياجات رأس المال العامل.

الفرع الثاني: النسب المالية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

سنحاول قياس نسب التمويل، نسب السيولة، نسب المديونية، نسب المردودية:

1/ نسب التمويل لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

نقوم بحساب نسب التمويل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3–6): نسب التمويل لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

النسبة/السنة	2019	2020	2021
أموال دائمة	151.429.751.001,88	143.336.511.715,63	140.253.943.650,41
أصول ثابتة	142.983.517.998,76	141.929.816.325,21	140.633.759.137,17

نسبة التمويل الدائم	%106	%101	%98
أموال خاصة	38.617.404.298,73	25.830.526.103,00	19.084.847.327,00
أصول ثابتة	142.983.517.998,76	141.929.816.325,21	140.633.759.137,17
نسبة التمويل الخاص	**%27**	**%18**	**%14**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **نسبة التمويل الدائم**: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال السنتين 2019 و2020 أكبر من 100%، حيث قدرت في سنة2019 بـ 106%، وفي سنة 2020 قدرت بـ 101%، وهذا يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر، أما في سنة 2021 فقدرت بـ 98% وهذا راجع إلى أن الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة.
- ✓ **نسبة التمويل الخاص**: نلاحظ أن هذه النسبة في السنوات الثلاث كانت أقل من 100%، حيث قدرت في سنة 2019 بـ 27%، أما في سنة 2020 قدرت بـ 18%، أما في سنة 2021 قدرت بـ 14%، وهذا يعني أن الأموال الخاصة للمؤسسة لا تكفي لتغطية كل الأصول الثابتة، أي أن الأموال الخاصة لا تغطي إلا 27% من الأصول الثابتة وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على الديون أكثر.

2/نسب السيولة لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–7): نسب السيولة لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	36.491.675.905,85	35.889.447.998,96	34.785.246.591,75
الديون قصيرة الأجل	28.045.442.902,74	34.482.752.608,54	35.165.062.078,5
نسب السيولة العامة	**%130**	**%104**	**%98**
الأصول المتداولة–	13.844.059.516,94	18.302.768.969,64	16.267.600.749,39

المخزونات			
خصوم جارية	28.045.442.902,74	34.482.752.608,54	35.165.062.078,5
نسب السيولة المختصرة	**%40**	**%53**	**% 46**
القيم الجاهزة	4.078.238.813,76	7.855.030.848,79	6.541.785.547,17
خصوم جارية	28.045.442.902,74	34.482.752.608,54	35.165.062.078,5
نسب السيولة السريعة	**%14**	**%22**	**%18**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **نسب السيولة العامة:** نلاحظ أن نسبة السيولة العامة خلال السنتين 2019 و2020 أكبر من 100%، حيث في سنة 2019 قدرت بـ 130%، وفي سنة 2020 قدرت بـ 104%، إذ تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأس مال عامل موجب، مما يعني ان المؤسسة لديها هامش أمان يجعلها بعيدة عن العسر المالي، أما في سنة 2021 فقدرت بـ 98% وهي أقل من 100% ما يعني أن المؤسسة ليس لديها هامش أمان لأن رأس المال العامل سالب.
- ✓ **نسب السيولة المختصرة:** حيث تمثل النسبة المعيارية لها من [30-50] وهي توضح لنا مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل اعتمادا على القيم الجاهزة وغير الجاهزة فهي تستبعد المخزون، نلاحظ أن نسبة السيولة كانت ضمن النسبة المثالية خلال السنوات الثلاث حيث قدرت بـ 40%، 53% و34% وهي تدل على أن المؤسسة تحتفظ بالسيولة الكافية لمواجهة التزاماتها.
- ✓ **نسب السيولة السريعة:** النسبة المعيارية لها [20-30]، والمؤسسة حققت خلال السنتين 2019 و2021 بنسبة 14% و18%بالتالي فإنها لا تحتفظ بالسيولة الكافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، بينما في سنة2021 فقدرت بـ 22% وهذا يدل على الأصول السائلة للمؤسسة يمكنها من تغطية الخصوم المتداولة.

3/ نسب المديونية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

نقوم بحساب نسب المديونية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3–8): نسب المديونية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
الأموال الخاصة	38.617.404.298,73	25.830.526.103,00	19.084.847.327,00
مجموع الخصوم	179.475.193.904,62	177.819.264.324,17	175.419.005.728,92
نسبة الاستقلالية المالية	**%22**	**%15**	**%11**
مجموع الديون	140.857.789.605,89	151.334.158.401,91	156.334.158.401,91
مجموع الخصوم	179.475.193.904,62	177.819.264.324,17	175.419.005.728,92
نسبة قابلية السداد	**%78**	**%85**	**%89**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **نسبة الاستقلالية المالية:** نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية في السنوات [2019-2021] أصغر من 50%، حيث قدرت في سنة 2019 بـ 22%، أما في سنة 2020 قدرت بـ 15%، وفي سنة 2021 قدرت بـ 11%، وهي نسبة غير مقبولة إذ تمثل الأموال الخاصة أقل من 50% من مجموع الخصوم.
- ✓ **نسبة قابلية السداد:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة قابلية السداد في السنوات أكثر من 0,5%، حيث قدرت في سنة 2019 بـ 78%، وفي سنة 2020 قدرت بـ 85%، أما في سنة 2021 فقدرت بـ 89%، وهذا يعني أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50% من مجموع أصولها، وبالتالي فإن أكثر من 50% من أصول المؤسسة ممول بالديون.

4/ نسب المردودية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

نظرا لتحقيق المؤسسة نتائج سالبة خلال سنوات الدراسة فإن نسب المردودية سواء المالية أو الاقتصادية سالبة.

ولتوضيح أكثر سيتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–9): نسب المردودية لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
نتيجة الدورة الصافية×100	(1.348.903.844.151)	(1.278.687.819.573)	(674.567.877.602)
الأموال الخاصة	38.617.404.298,73	25.830.526.103,00	19.084.847.327,00
نسبة المردودية المالية	**%(35)**	**%(50)**	**%(35)**
النتيجة العملياتية	(12.667.279.593,70)	(11.004.608.562,41)	(5.374.744.984,89)
أصول غير جارية+احتياجات+قيم جاهزة	134.394.477.218,82	143.372.025.116,32	140.254.514.397,16
نسبة المردودية الاقتصادية	**%(90)**	**%(70)**	**%(30)**

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **نسبة المردودية المالية**: نلاحظ أن المردودية المالية تهتم بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية ويتم حساب معلات المردودية للمؤسسة وهذا يعني أن كل 1دج دفعه المساهمون نتج عليه خسارة قدرها (35)% في سنة 2019، وخسارة قدرها (50)%في سنة 2020، و(35)% في سنة 2021.
- ✓ **نسبة المردودية الاقتصادية**: نلاحظ أن النسبة في كل من سنة2019 و2020 قدرت بـ (90)% و(70)%، أما في سنة2021 فقدرت بـ (30)%، وهذا يعني أن كل 1دج موظف في استخدامات المؤسسة نتج عنه خسارة قدرها 0,09 و0,07 خلال السنتين 2019 و2020 وخسارة قدرها0,03 في سنة 2021.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

يعتبر جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة الأكثر استعمالا والأكثر دلالة في التحليل المالي فهو يساعد على فهم أحسن للوضعية المالية للمؤسسة وفيما يلي عرض جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار.

جدول رقم (3–10): جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
رقم الأعمال	33.258.260.806,95	24.938.004.512,41	43.166.624.272,61
1–إنتاج السنة المالية	37.356.782.361,78	15.922.042.004,29	44.192.453.570,01
2–إستهلاك السنة المالية	(37.319.296.356,97)	(19.549.262.279,12)	(39.239.125.225,93)
3–القيمة المضافة للاستغلال	37.486.004,81	(3.627.220.274,83)	4.953.328.344,08
4–إجمالي فائض الاستغلال	(8.256.629.289,94)	(11.453.304.259,94)	(3.468.743.612,63)
5–النتيجة العملياتية	(12.667.279.593,70)	(11.004.608.562,41)	(5.374.744.984,89)
6–النتيجة المالية	(197.731.907,07)	(1.297.042.598,65)	(1.370.933.791,13)
7–النتيجة العادية قبل الضرائب	(12.865.011.501,10)	(12.301.651.161,06)	(6.745.678.776,02)
8– النتيجة الصافية للأنشطة العادية	(12.865.011.501,10)	(12.301.651.161,06)	(6.745.678.776,02)
9– النتيجة غير العادية	(624.026.940,41)	(485.227.034,67)	–
10– النتيجة الصافية للسنة المالية	(13.489.038.441,51)	(12.786.878.195,73)	(6.745.678.776,02)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تحليل نتائج جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– للفترة [2019–2021]

يبين الجدول السابق أن مركب الحديد والصلب سيدار الحجار حقق نتيجة صافية سالبة خلال فترة الدراسة وهذا بسبب انخفاض الفائض الإجمالي للاستغلال بشكل كبير خلال سنة 2019 و2020 بنسبة كبيرة وهذا راجع لزيادة قيمة أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم التي على المؤسسة كما بدأ هذا التراجع في نسبة

الفائض الاجمالي للاستغلال بشكل طفيف خلال 2021 بسبب دفع جزء من مستحقات الضرائب والرسوم وأعباء المستخدمين ومع ذلك بقيت النتيجة الصافية للسنة المالية سالبة.

ولتوضيح ذلك أكثر سنحاول حساب معدلات التغير للأرصدة الخاصة بجدول حسابات النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3–11): مختلف معدلات الخاصة بجدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار– الحجار– للفترة [2019–2021]

النسبة	2019	2020	2021
التغير في رقم الأعمال	(%35,85)	(%33,36)	%42,22
القيمة المضافة للاستغلال	%11	(%14,54)	%11,47
نمو المؤسسة	(%94,68)	(%97,7)	(%146,55)
الفائض الاجمالي للاستغلال	(%24,82)	(%45,92)	(%8,03)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

من خلال الجدول اعلاه نجد أن:

- **نسبة التغير في رقم الأعمال**: نلاحظ أن مركب الحديد والصلب سيدار الحجار عرف انخفاض نسبي في رقم أعماله حيث كانت قيمته في سنة 2019 و2020 تقدر35,85-% و33,36-% على التوالي وهذا راجع إلى انخفاض الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بينما سنة 2021 شهد المركب ارتفاع كبير في رقم أعماله ليصبح يقدر بنسبة 42,22% وهذا ما قد يفسر زياد مبيعات المؤسسة في هذه الفترة.
- **نسبة القيمة المضافة للاستغلال**: نلاحظ أن نسبة القيمة المضافة للاستغلال خلال فترة الدراسة شهدت تطورا غير مستقر حيث قدرت بـ 11% خلال سنة 2019 ثم بعد ذلك تدهورت وانخفضت

بنسبة 14,54-% خلال سنة 2020 وذلك بسبب انخفاض الكبير في انتاج السنة المالية وانخفاض في قيمة المبيعات، ثم ارتفعت مرة أخرى لتصبح تقدر بنسبة 11,47% خلال سنة 2021 بسبب ارتفاع انتاج السنة المالية وانخفاض استهلاك السنة المالية في نفس الفترة.

- **نسبة نمو المؤسسة:** بما أن نسبة نمو المؤسسة يتم مقارنتها بالقيمة النموذجية في المؤسسات ب 45% نلاحظ من أن نسبة نمو المؤسسة خلال الفترة (2019-2021) كانت منخفضة جدا حيث قدرت مابين 94,68-% و 146.55-% على التوالي وهي بعيدة عن القيمة النموذجية وهذا دليل على عدم تحكمها في تكاليفها وتخفيضها لقيمة مبيعاتها خاصة سنة 2020.
- **نسبة الفائض الاجمالي للاستغلال:** نلاحظ أن نسبة الفائض الاجمالي للاستغلال قدرت بـ 24,82-% خلال 2019 وبعدها انخفضت خلال 2020 لتحقق نسبة 45.92-% وهذا راجع إلى انخفاض في رقم أعمال المؤسسة خلال هذه الفترة بالإضافة إلى ارتفاع أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم بشكل كبير، كما تراجع هذا الانخفاض إلى 8,03-% خلال سنة 2021 أي المؤسسة بدأت تخفض من قيمة الضرائب والرسوم وأعباء المستخدمين التي عليها.

المبحث الثالث: واقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمركب الحديد والصلب سيدار" الحجار"

في هذا المبحث سنحاول استعراض واقع نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–

المطلب الأول: واقع نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار– الحجار–

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث حاولنا أن نحيط الموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلة في مؤسسة سيدار مع المدقق الداخلي، التي مكنتنا من الحصول على إجابات لجميع الأسئلة المقدمة (أنظر الملحق رقم 8).

بغية الحصول على معلومات أولية تمكننا من وضع تصور حول واقع نظام الرقابة الداخلية في مركب الحديد والصلب سيدار –الحجار–، قدمت لنا الإجابات والتي كانت نتائجها كما يلي:

1. بالنسبة لمؤسسة سيدار الحجار لا يوجد قسم خاص بعملية الرقابة، وتقوم بعملية الرقابة الداخلية كل المديرية العامة، مجلس الإدارة، مختلف المديريات ...إلخ، إذ أن المدقق الداخلي هو المسؤول عن تقييم الرقابة الداخلية، فمهمات التدقيق والزيارات الدورية والميدانية لمصالح المؤسسة تتم حسب مخطط التدقيق السنوي المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة.
2. ويتم وضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية الرقابة من طرف المديريات المعنية في المؤسسة (مديرية الشراء، مديرية التسويق، مديرية الإنتاج، مديرية الجودة، مديرية التدقيق، مديرية المالية...) ،حيث لكل قسم خطة تحدد بدقة كيفية أداء الوظيفة بها، وتصف جميع الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز المهام المحددة لها، كما تسمح الإجراءات بمجرد كتابتها تنفيذ السياسات بطريقة منظمة وفعالة، كما يجب على المسؤولين عن تنفيذ العمل اتباع الوصف الوظيفي حرفيا، تتم كتابة الاجراءات للتأكد من أن جميع الموظفين يقومون بنفس العمل بنفس الطريقة، وسنتخذ قسم التدقيق كمثال لتوضيح أكثر، قمنا بتلخيص اجراءاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3–12): جدول يمثل إجراءات العمل خاص بقسم التدقيق

من الذي يقوم بها	طبيعتها	كيفية تطبيقها
المدقق	خطة التدقيق	قم بتشغيل المهمة وفقا لخطة التدقيق أو المدير العام أو طلب العميل.
مدققو الحسابات	تحديد أهداف ونطاق المهمة	حدد الأهداف والنطاق اعتمادا على الحدث الذي أدى إلى بدء المهمة.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	عقد اجتماع الافتتاح	تجسيد البداية الرسمية للمهمة وشرح محتواها وطرائقها.
المراقبون	–تحليل العمليات وأهدافها –تحديد وتقييم المخاطر –تقييم تصميم جهاز التحكم	فهم المجال الذي تمت مراجعته وتحدياته والعمليات المنفذة وأهدافها وقياس احتمالية حدوثها وتأثيرها وتحديد وتقييم الضوابط الرئيسية الحالية.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	التحقق من صحة إطار التدقيق	التحقق من صحة الإطار مع الجهات الخاضعة للتدقيق.
المراقبون	تحديد أهداف التدقيق	تحديد نطاق العمل الذي سيتم تنفيذه في الميدان.
المراقبون	–تطوير برنامج العمل –ضبط الميزانية وتخصيص الموارد	تحديد إجراءات التدقيق، تقييم وتحديد الموارد المتاحة وتخصيصها لتنفيذ برنامج العمل.
RAI	التحقق من صحة تنظيم التكليف.	الموافقة رسميا على برنامج العمل.
المراقبون	–جمع المعلومات –بناء الأدلة –مراجعة	الحصول على أدلة قدرة أنظمة الرقابة على السيطرة على المخاطر من عدمه.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	التحقق من صحة أدلة المراجعة	التحقق من صحة نتائج اختبارات المراجعة مع الجهات الخاضعة للتدقيق، إذا كانت السيطرة مرضية

		تعتبر النتيجة نقطة قوة، وإذا كانت غير مرضية يجب تقديم تقرير في ورقة الملاحظة.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	تحليل الأسباب ووضع التوصيات.	تحديد أسباب عدم تنفيذ الضوابط بشكل مرضي ووضع التدابير التصحيحية.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	عقد الاجتماع	اطلب من المسؤولين عن المجال الخاضع للمراجعة التحقق من الاتساق والصياغة النهائية لجميع ملاحظات المراجعة.
مدققو الحسابات/ مراجعو الحسابات	وضع اللمسات النهائية على خطة العمل.	توثيق طرق التنفيذ التشغيلي للإجراءات التصحيحية.
المراقبون	اكتب التقرير	توثيق النتائج النهائية والرسمية لمهمة المراجعة لتوزيعا على عملاء
RAI	التحقق من صحة التقرير	الموافقة رسميا على تقرير التدقيق.
المدققون/المدير العام	توزيع التقرير	توزيع التقرير النهائي على المعنين
المراقبون	الإيداع والأرشفة	تصنيف وأرشفة وثائق التدقيق السهلة والصعبة بشكل صحيح.
المدققون/ المراجعون	مراقبة إجراءات التقدم.	مراقبة تنفيذ التوصيات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى الوثائق المقدمة من طرف مديرية التدقيق.

3. يشرف على تنفيذ تلك الخطط الجميع (العاملين) بالإضافة إلى احترامها، وهذا في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما متابعتها فتتم من طرف المسؤولين المخولين في المؤسسة، أما تقييمها فيتم من طرف مديرية التدقيق الداخلي.

4. بالرغم من عدم وجود قسم خاص بعملية الرقابة، الرقابة الداخلية موجودة في كل هياكل المؤسسة، والجميع معني بتطبيقها والسهر على تنفيذها (المصادقة عليها تتم من طرف مجلس الادارة، المديرية العامة، المديريات التنفيذية وذلك حسب نوع الرقابة ومخاطرها.

5. تتم عملية الرقابة الداخلية وفق عدة خطوات في المؤسسة تتمثل الخطوة الأولى في تقسيم النشاط أو العملية إلى مهام أولية، ثم بعد ذلك في الخطوة الثانية يتم تحديد المخاطر المرتبطة بكل مهمة وتقييمها، أما في الخطوة الثالثة فيتم فيها تحديد نظام الرقابة الداخلية المحدد والمناسب لكل من هذه المخاطر؛ أي أننا سنبحث عن

إجابة السؤال: "ما الذي يجب القيام به – أو وضعه – حتى لا يظهر الخطر المحدد على هذا النحو؟"، أخيرا وبعد تحديد هذه الأنظمة المحددة، يتم تأهيلها، أي ربطها بنظام الرقابة الداخلية الدائم الذي تشكل جزءًا منه: الأهداف، والوسائل، ونظام المعلومات، والتنظيم، والأساليب والإجراءات، الاشراف.

6. وتشمل الرقابة الداخلية على الخطط التنظيمية وجميع الأساليب وإجراءات العمل المعتمدة داخل الشركة لحماية أصولها والتحكم في دقة المعلومات المقدمة وزيادة الأداء والتأكد من تطبيق تعليمات وتوجهات من الإدارة.

7. تقارير التدقيق الداخلي لتقييم نظام الرقابة الداخلية يتم حسب مخطط التدقيق السنوي وحسب المدة الزمنية المحددة لها والتي تختلف حسب نطاق التدقيق وعدد المدققين المحدد للقيام بالتدقيق

8. المدقق الداخلي هو الذي يقدم التقرير إلى المديرية المعنية بالتدقيق في شكل توصيات وتوجيهات وحلول بديلة للقضاء على نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.

9. يتم الأخذ بنتائج التقارير والقيام بعمليات التصحيح حسب التوصيات الموضوعة في تقرير التدقيق الداخلي وتحديد المسؤولين عن إنجازها والمدة المحددة لإنجازها

10. من خلال متابعة التوصيات الموضوعة في تقرير التدقيق.

11. كما أن المؤسسة يمكن أن تعتمد على مراجع الخارجي ملزم قانونيا بان يبدي رأيه في شكل تقرير خاص حول اجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الادارة ومجلس المديرين او المسير.

المطلب الثاني: تقييم الرقابة الداخلية للمخزونات في مؤسسة الحديد والصلب سيدار–الحجار– لسنة 2021

نظرا إلى أننا لم نتمكن من معرفة كيف تتم عملية الرقابة الداخلية لمختلف الأقسام، إلا أنه تسنى لنا الحصول على بعض التقارير المتعلقة بالرقابة الداخلية على مستوى قسم التخزين، حيث تمر هذه العملية بعدة مراحل تتمثل أول مرحلة في معرفة احتياجات المادة الأولية والتي تكون على مستوى المخزن وتتضمن معرفة احتياجات المادة الأولية ثم اختيار المورد بعدها طلب الشراء ومن ثم اعطاء أمر الشراء يليها بعد ذلك الحصول على المادة الأولية وذلك من خلال وصولها عبر السفن ونقلها للمصنع وتخزينها بعد تسجيل قيمتها محاسبيا وأخيرا تأتي مرحلة الإنتاج بداية من استخراج المادة الأولية من المخزن ومرورها بعدة خطوات للحصول على مخرجات نهائية.

حيث قسمت هذه المراحل إلى 23 خطوة موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (3–13): نموذج الرقابة الداخلية للمخزونات لمركب الحديد والصلب سيدار–الحجار– لسنة 2021

مختلف عمليات	رقم العملية	مراقبة النشاط في المكان	فعالية الاختبارات	النتيجة	الخلاصة فعال/غير فعال	تحديد المخاطر
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	1	المتابعة اليومية لمستوى المخزون	نعم	تمت عن طريق الملاحظة	مراقبة جزئية فعالة	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	2	اختيار المورد	نعم	–	تحكم فعال	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	3	تحرير وصل الطلب	لا	–	سلبية	–
استلام وتخزين المخزون	4	تحديد وعزل المادة الأولية الغير مطابقة	نعم	–	تحكم فعال	–
استلام وتخزين المخزون	5	التوفيق بين الكمية المستقبلة والكمية المفوترة	نعم	عن طريق الملاحظة /طريقة غير رسمية	مراقبة جزئية فعالة	–
استلام وتخزين المخزون	6	شيكات الاستلام على مستوى المصنع	نعم	–	مراقبة فعالة	–
تسيير المخزون	7	معالجة محاسبية	لا	–	سلبية	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	8	التحكم في الكميات الصادرة	نعم	الكمية المستهلكة نظريا	تحكم غير فعال	خطر النقص بمعنى المبالغة في تقدير الكمية المستهلكة
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	9	تحديد المادة الأولية المستهلكة والتسوية الشهرية مع المخرجات	نعم	الكمية مستهلكة نظريا	تحكم غير فعال	خطر النقص بمعنى المبالغة في تقدير الكمية المستهلكة
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	10	التحكم في كميات المنتجات قيد	لا		سلبية	–

		التنفيذ				
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	11	مراقبة كميات المواد المستهلكة المضافة	لا		سلبية	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	12	مراجعة جودة المنتجات قيد التنفيذ (نصف مصنعة)	لا	–	سلبية	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	13	التقارب بين الكميات النظرية الثلاثة عشر والفيزيائية	لا	–	سلبية	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	14	فحص الكميات الواردة	نعم	قد تكون الكميات الموزعة غير دقيقة كما هو الحال مع أجهزة الوزن الثقيل	تحكم فعال	خطر النقص / المبالغة في تقدير الكميات المستهلكة
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	15	ضوابط الجودة والكمية المنتجة	نعم	قد تكون الكميات الموزعة غير دقيقة كما هو الحال مع أجهزة الوزن الثقيل	تحكم فعال	خطر النقص / المبالغة في تقدير الكميات المستهلكة
تسيير المخزون	16	المصادقة على تقرير التسيير	نعم	قد تكون الكميات الموزعة غير دقيقة كما هو الحال مع أجهزة الوزن الثقيل	تحكم فعال	خطر النقص / المبالغة في تقدير الكميات المستهلكة
تسيير المخزون	17	المصادقة على تقارير انتاج المصنع	نعم	قد تكون الكميات الموزعة غير دقيقة كما هو الحال مع أجهزة الوزن الثقيل	تحكم فعال	خطر النقص / المبالغة في تقدير الكميات المستهلكة

تسيير المخزون	18	التحقق من صحة تقارير الإنتاج	نعم	عن طريق الملاحظة /طريقة غير رسمي	مراقبة جزئية فعالة	–
تسيير المخزون	19	التحقق من صحة تقارير الرسوم الثابتة	نعم	عن طريق الملاحظة /طريقة غير رسمي	مراقبة جزئية فعالة	–
تسيير المخزون	20	التحقق من صحة حساب تكلفة الإنتاج	نعم	عن طريق الملاحظة /طريقة غير رسمي	مراقبة جزئية فعالة	–
تسيير المخزون	21	التوفيق بين المتغيرات المدرجة في الميزانية والتكاليف المتغيرة الفعلية	لا	–	سلبية	–
عملية الإنتاج وتقييم المخزون	22	الجرد المادي	نعم	الكميات الناتجة عن المخزون المادي، وخاصة فيما يتعلق بالمواد الخام تقريبية	تحكم غير فعال	خطر انخفاض/ المبالغة في تقييم المخزن
تسيير المخزون	23	تقدير المخصصات الخاصة بالمخزونات والتحقق منها	نعم	–	تحكم فعال	–

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

تحليل الجدول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك العديد من النقائص والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أن ترتيب المخزونات لا يتم بصورة دقيقة لتسهيل عدها بالإضافة إلى أنه لم يكن هناك تحديد واضح للمخزون خاصة في مخزونات المواد الخام مع عدم تسجيل مختلف العمليات في الدفاتر عند تسليم واستلام المواد الأولية، كما لاحظنا أن كمية المواد الخام المستهلكة هي تقدير يقوم به مدير المخزن فغياب نظام الوزن هو السبب لعدم تحديد الكميات المستهلكة بدقة خاصة وأن آلات الوزن غير دقيقة وتؤدي إلى اختلالات أثناء القيام به، كما نلاحظ أن في بعض الضوابط عدم وجود الطابع الرسمي للقيام بعملية المراجعة فأحيانا تتم عن طريق الملاحظة المباشرة دون الحاجة إلى وجود طابع رسمي وهذا بسبب انخفاض مستوى الموظفين في أخذه بعين الاعتبار.

حيث نلاحظ أن عملية الرقابة في هذا القسم تتضمن عمليات فعالة وأخرى فعالة جزئيا وهناك عمليات غير فعالة نهائيا وهذا ما يؤثر على وضعية المؤسسة، فمن بين العمليات الفعالة في المؤسسة نجد اختيار النوردين وتحديد وعزل المادة الأولية وفحص الكميات الواردة اضافة إلى ذلك ضوابط الجودة والكميات المنتجة والمصادقة على تقارير التسيير وتقارير الانتاج وتقدير المخصصات الخاصة بالمخزونات والتحقق منها.

أما بالنسبة للعمليات التي تتم بطريقة فعالة جزئيا نجد التحقق من صحة حساب تكلفة الإنتاج والتحقق من صحة تقارير الإنتاج وأخيرا المتابعة اليومية لمستوى المخزون، أما باقي العمليات تمت بطريقة غير فعالة في المؤسسة واهمالها يؤثر بشكل كبير على وضعية المؤسسة.

يتضمن تقييم الرقابة الداخلية بالضرورة فحص دليل إجراءات الإدارة الذي ينبغي أن يسمح بموثوقية أفضل للرقابة الداخلية والشفافية في عمليات المؤسسة.

وتشمل هذه الرقابة جميع التقنيات التي تنفذها المؤسسة لتأكد من أن العمليات التي تنفذها:

- ✓ تتوافق مع العمليات التي تتم لمصلحة المؤسسة حصريا وفقا لغرضها أو مهمتها المؤسسية؛
- ✓ السماح بتخصيص أفضل للأموال المتاحة؛
- ✓ يتم تحديدها بشكل شامل في أنظمة المحاسبة والرقابة الإدارية؛
- ✓ يتم تقييمها بشكل صحيح في البيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة؛
- ✓ يتم التحكم فيها باستمرار من قبل الجهات الفاعلة في المجتمع؛
- ✓ ضمان الحماية طويلة المدى لممتلكات المؤسسة وأصولها الملموسة وغير الملموسة.

إنشاء نظام الرقابة الداخلية يضمن الرقابة الوقائية على عمليات المؤسسة، وينطوي تنفيذها على مجموعة من الإجراءات التفصيلية والمحددة لكل عملية في المؤسسة.

وترتبط كل عملية من العمليات التي تغطيها الإجراءات بواحد أو أكثر من مبادئ الرقابة العامة لضمان الالتزام بأهداف الرقابة الداخلية؛

تعتمد الرقابة الداخلية على إجراءات تغطي جميع العمليات المتكررة؛

ويمكن معالجة هذه العمليات بشرط تكييفها وفقا للإمكانيات المتاحة للمؤسسة، ولضمان فعالية الوقاية من المخاطر، فإن مبدأ الفصل بين المهام يمنع شخصا واحدا من إكمال المراحل المختلفة للإجراءات؛

يجب معالجة المعاملات باستخدام إجراءات منظمة ومنهجية؛

وعلى هذا النحو، يشكل دليل التنظيم المحاسبي والمالي ودليل سياسات الشراء والتوريد الأدوات الأساسية للرقابة الداخلية.

المطلب الثالث: مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمركب الحديد والصلب سيدار– الحجار–

تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التخطيط في كيفية استخدام موارد المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة بأكثر الطرق فعالية وهو ما يمكنها من تحسين أدائها بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة بما أنه يكشف المخاطر ويقدم الحلول في الجانب المالي.

1– المخاطر المتوصل إليها:

من خلال الاتصال بمسؤول مديرية التدقيق والذي قام بتقديم تقريره لسنة المتضمن عدد من المخاطر المتوصل عليها هذه الأخيرة تمثلت فيما يلي:

- مخاطر متعلقة بالصحة المالية للمؤسسة؛
- مخاطر متعلقة بالتمويل الذاتي للمؤسسة؛
- مخاطر متعلقة بالتسجيل المحاسبي؛
- مخاطر متعلقة بارتفاع نسبة مديونية المؤسسة؛
- مخاطر متعلقة بالفساد المالي أو الاختلاس أو ما شابه؛
- مخاطر متعلقة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة في جانب تسيير الخزينة؛
- مخاطر متعلقة بعدم تحقيق أهداف المؤسسة خاصة الأهداف المالية؛
- مخاطر متعلقة بمصداقية المعلومة المالية؛

- مخاطر متعلقة بتسيير والتحكم في نفقات المؤسسة.

بالنسبة للمخاطر المتوصل لها من خلال التقرير في مؤسسة سيدار الحجار نلاحظ أنها تولي أهمية بالجانب المالي من بينها (الصحة المالية، التمويل الذاتي، التسجيل المحاسبي...)، نظرا للخسائر المالية المسجلة سابقا (نقص المبيعات، ارتفاع نسبة المديونية...)، بما يعني أن الرقابة في مؤسسة سيدار الحجار تهتم بالرقابة المالية مهملة الجوانب الأخرى.

2–الحلول المقترحة:

تقوم مديرية التدقيق الداخلي باقتراح حلول المخاطر المتوصل إليها من أجل تفاديها في المستقبل وذلك لتحسين أدائها المالي وضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية حيث تضمنه الحلول المقترحة ما يلي:

- ✓ يجب إعداد نظام رقابة داخلية فعال لتكون صحة المالية مضمونة؛
- ✓ للحد من مخاطر التسجيل المحاسبي يجب إعادة النظر في كيفية التسجيل المحاسبي السابق ومعرفة طبيعة كل قيد محاسبي؛
- ✓ مراجعة الميزانية السنوية والتأكد من النتائج النهائية؛
- ✓ ارتفاع نسبة المديونية راجع إلى عدم التوافق بين الإيرادات والتكاليف حيث أن تكاليفها أكبر من إيراداتها وللحد منها يجب الموازنة بينهم وذلك بالتسيير الجيد لأموال المؤسسة وعدم إنفاق أموال الخزينة دون دراسة؛
- ✓ التأكد من صحة المعلومات المالية المتمثلة في الفواتير والسندات المالية، حيث في جانب المشتريات التأكد من وصول البضاعة ودخولها إلى المخزن وتحرير فاتورة نهائية،

يجب على المؤسسة تسطير أهدافها المالية خلال السنة ثم إعادة النظر في أهدافها عند نهاية السنة ومعرفة أسباب عدم تحقيقها.

خلاصة الفصل:

تعتبر مؤسسة الحجار للحديد والصلب– عنابة– من أكبر وأهم المؤسسات الاقتصادية، فمن خلال معرفة كيفية إجراء عملية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وحساب بعض النسب المالية وتحليل نتائجها، تبين لنا أن المؤسسة لا تطبق نظام الرقابة الداخلية بالمستوى المطلوب الفعلي، الذي يسمح بتحقيق رقابة دورية بواسطة مجموعة من الوسائل بصفة دائمة في الوحدات العملية والخدمية، وهذا قصد ضمان صحة العمليات المحققة، وكذا متابعة العمليات والوحدات المكلفة بالتحقق من صحتها، لا سيما من الناحية المحاسبية والإدارية، وهذا الذي يبرزه المستوى المالي للمؤسسة، الذي يبين مدى الهشاشة والضعف لنظام الرقابة الداخلية ويعكس الجانب السلبي للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

حتى تتمكن المؤسسات من التحكم بشكل جيد في أنشطتها ومن إثبات وجودها وضمان بقائها واستمرارها يتعين عليها وضع نظام للرقابة الداخلية فعال بالمؤسسة يكون كفيل بضبط مسار المؤسسة وبحماية أصولها وموجوداتها من مختلف التلاعبات والإهمال والغش، حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى عرض نظام الرقابة الداخلية، ودوره في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة باستخدام المعايير المتعارف عليها، وبما أن غرض نظام الرقابة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة لا بد من ربطها بالأداء المالي والذي يعتبر التقنية والوسيلة الناجعة لتفادي المخاطر التي تعرقل مسار المؤسسة ويتم تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات والنسب التي تقيس الأنشطة المالية التي تمارسها والأهداف المنجزة.

في إطار الدراسة التي قمنا بها المتعلقة بمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المتمثلة في "مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب-عنابة_" وبمعالجة إشكالية البحث من خلال ربط الدراستين النظرية والميدانية، وما لاحظناه هو أن نظام الرقابة الداخلية مهمل داخل المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات:

فيما يخص اختبار صحة الفرضيات فقد أدت معالجة الموضوع إلى ما يلي:

الفرضية الأولى: "نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب سيدار الحجار يسمح له بالمحافظة على أصوله واستخدام مختلف موارده المتاحة".

من خلال دراستنا يتم نفي هذه الفرضية، لأن الرقابة الداخلية غير كافية ولا تطبق بالمستوى الطلوب والفعلي وبصفة دائمة مايعكس الجانب السلبي للمؤسسة.

الفرضية الثانية: والتيي مفادها:" يعمل نظام الرقابة الداخلية لمركب الحديد والصلب الحجار على تقديم معلومات عن مستوى الأداء المالي بالمؤسسة لمعرفة مختلف الانحرافات ومحاولة تصحيحها"

وعلى ضوء ماتوصلنا إليه من خلال تقرير السنة المتضمن عدد من المخاطر يتم تأكيد صحة هذه الفرضية لأن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالجانب المالي من بينها (الصحة المالية، التسجيل المحاسبي...إلخ) وتقديم حلول لمعالجتها.

الفرضية الثالثة: والتي مفادها:" مركب الحديد والصلب سيدار الحجار يسعى إلى تحقيق جميع الأهداف عامة والأهداف المالية خاصة".

من خلال دراستنا يتم تأكيد صحة هذه الفرضية، إذ أن المؤسسة تسعة للموازنة بين الإرادات والتكاليف وذلك بالتسيير الجيد لأموالها

النتائج المتوصل إليها:

- رأس المال العامل لمؤسسة سيدار الحجار خلال السنتين الأوليتين من الدراسة موجب أي هناك فائض مالي يمكن استغلاله لتغطية احتياجاتها المالية وهذا ما يمكنها من تحقيق التوازن المالي خلالها، أما في السنة الأخيرة كان سالبا ما يدل على أن المؤسسة ليس لديها هامش أمان لتغطية احتياجاتها؛
- عند استخدام مؤشرات التوازن المالي وجدنا أن المؤسسة متوازنة خلال السنتيتن 2019 و2020 ولا تحقق التوازن في السنة الأخيرة كون رأس المال العامل سالب.
- من خلال حساب نسب التمويل والمديونية تبين أن المؤسسة مثقلة بالديون، وهي وضعية تخلق صعوبات للمؤسسة في سداد التزاماتها اتجاه الغير، ما يؤثر على استقلاليتها المالية؛
- نسبة السيولة العامة خلال السنتين 2019 و2020 كانت أكثر من 100% وفي السنة الأخيرة كانت أقل من 100% نظرا لأن رأس المال العامل سالب، أما بالنسبة لسيولة غير الجاهزة والسيولة السريعة كانت في حدود النسب المعيارية أي أن لدى المؤسسة سيولة كافية لتغطيةالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام القيم الجاهزة وغير الجاهزة؛
- تدهور في معدلات المردودية في المؤسسة؛
- المؤسسة حققت خسارة في سنوات الدراسة وهو مايؤثر على استمراريتها مستقبلا؛
- انخفاض مبيعات المؤسسة خلال سنوات الدراسة بسبب انخافض انتاج السنة المالية؛
- تحقق المؤسسة نتائج سالبة بسبب ضخامة تكاليف المستخدمين وتحقيق قيمة مضافة ضئيلة لا تغطي هذه التكاليف؛
- بالنسبة لمؤسسة سيدار الحجار لا يوجد قسم خاص بعملية الرقابة؛
- يعتبر نظام الرقابة الداخلية أداة لتنظيم الإجراءات اللازمة التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها تتعلق باحترام القوانين والقواعد؛
- يتم متابعة الخطط المتبعة لعملية الرقابة الداخلية من قبل مسيري المؤسسة؛
- يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي؛
- عملية تسيير المخزون لا يتم ترتيبها وتخزين المواد الأولية بطريق صحيحة؛

- من خلال الرقابة الداخلية على مختلف مراحل التي تتم في قسم المخزونات توصلنا إلى أن هناك بعض العمليات تتم بفعالية والبعض بفعالية جزئية و معظمها لا يطبق أي فعالية؛
- تساهم الرقابة الداخلية في االكشف عن المخاطر التي تواجه المؤسسة والتي أغلبها تتعلق بالجانب المالي؛
- يشكل دليل التنظيم المحاسبي والمالي الأداة الأساسية للرقابة الداخلية.

الاقتراحات:

بناءا على ما سبق نضع الاقتراحات التالية:

1. يجب على مركب الحيد والصلب سيدار –الحجار- وضع نظام رقابي حديث يشمل جميع مصالح المؤسسة.
2. يجب على المؤسسة أن تخفض من تكاليفها كما يجب عليها تسيير مواردها بصورة أفضل؛
3. التقليل من الإحتفاظ بالسيولة لذا على المؤسسة القيام بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح لها بزيادة رقم الأعمال؛
4. يجب إعداد برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
5. ضرورة توعية الأفراد بأهمية نظام الرقابة الداخلية ومدى أهميته في تحسين الأداء المالي في المؤسسة حتى يساهم في إقامته؛
6. القيام ببرامج من أجل تسيير دورة المخزون داخل المؤسسة من أجل استغلال الجيد للمخزون ورفع من مستوى إنتاجية المؤسسة؛
7. على المؤسسة الرفع من نسبة أموالها الخاصة والتقليل من الديون؛
8. يجب أن تتم عملية الرقابة على جميع الأنشطة والأقسام داخل المؤسسة؛
9. الاعتماد على المبادئ المحاسبية والمعايير الدولية المتعارف عليها.

آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وبالرغم من محاولتنا الالمام بجميع نواحي الموضوع إلا أنه موضوع واسع وبإمكانه التطور أكثر في المستقبل لذا أقترح المواضيع التالية:

_ دور الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية؛

_ تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات؛

وبهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بجزء في تكملة جهود من سبقنا في هذا المجال، ونتمنى أن يتم إدراك ما جاءت به هذه الدراسة من قصور أو ما شابهها وهذا من خلال توسيع مجال الدراسة، ونتمنى التوفيق للمهتمين بالموضوع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1) أحمد قايد نور الدين، **التدقيق المحاسبي**، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، الجزائر، 2016.

2) أحمد قايد نور الدين، **مفاهيم في الرقابة الداخلية**، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

3) ألفين أرنيز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة، مُحَمَّد عبد القادر الديسطي و أحمد حامد حجاج، دار الراية للنشر والتوزيع، السعودية.

4) السوافيري فتحي رزق، **الإتجاهات الحديثة في الرقابة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

5) السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ لنشر والتوزيع، السعودية، 2000.

6) إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية؛ دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

7) حسين أحمد دحدوح، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

8) جميل أحمد توفيق، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

8) حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

10) خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق معايير الدولية الصادرة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

11) رائد مُحَمَّد عبدرية، **المراجعة الداخلية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

12) زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

13) سلامة مصطفى صالح، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

14) شحاتة السيد شحاتة، **التحليل المالي للتقارير والقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية**، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، 2017.

15) صبحي سلام، **الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

16) طاهر محسن منصوري الغالبي ووائل مُحَّد صبحي ادريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

17) عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005/ 2006.

18) عبد الفتاح مُحَّد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر،2008.

19) عطا الله أحمد سويلم، الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

20) عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003.

21) عبد الحسن توفيق، **الادارة والتحليل المالي**، الطبعة الثانية، دار الصحافة للنشر، مصر.

22) فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008.

23) فلاح حسن تحسين، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2000.

24) مُحَّد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، جامعة الاسكندرية، مصر، 2007.

25) مُحَّد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

26) مُحَمَّد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

27) مصطفى يوسف الكافي، **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

28) مُحَمَّد علي ابراهيم العامري، **الادارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

29) مُحَمَّد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

30) مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2014.

31) مُحَمَّد صالح الحناوي وآخرون، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.

32) مُحَمَّد صالح الحناوي وجلال ابراهيم العبد، **الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

33) محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

34) ناصر دادي عدون، كيفيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 2000.

35) هادي تميمي، **مدخل إلىالتدقيق من الناحية النظرية والعلمية** الطبعة الثانية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

ب– الكتب باللغة الأجنبية

- Annick Bourguignon, **Sous les pavés la plage… ou les Multiples Fonction du vocabulaire comptable** : **L'exemple de la performance**, comptabilité-contrôle-Audit (Tome 3), France, 1997.
- S.M.Sohrabuddin, Yasushi suzuki, **Financial Reform**, **and perfarmance in banking industry**: **the case of Bangladesh**,

international journal of business and management, Vol 6, No 7, 2011

ج- المذكرات والرسائل الجامعية:

1) أسعد جاسم خضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، (واقع ومعوقات)، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

2) براع بلال، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمُحَّد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.

3) بوطروة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك – دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي–**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

4) بنية حيزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2012/2011.

5) بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمُحَّد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008.

6) بوقالة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبراتNCA RUIBA** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2011/2010.

7) حسان ناصر، **دور شركات التأمين في محاولة مكافحة الاحتيال دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في إقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمُحَّد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017.

8) حجاج نفيسة، **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي– دراسة حالة عينة من المؤسسة البترولية الجزائرية– خلال الفترة (2014/2010)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

9) سليم مجلخ، دوليد بشيشي، **الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية،** دراسة قياسية باستخدام شعاع الانحدار الذاتي خلال الفترة 2009-2015، مجلة المالية والأسواق، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر.

10) سعيد مُحَّد أبو كميل، **تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونيا**، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012/2011.

11) سيف الدين قحايرية، **التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة –دراسة حالة سونلغاز– الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تنمية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2016/2015.

12) شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004.

13) عامر حاج دحو، **التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017.

14) عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسة الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2002/2001.

15) عتيقة مجنح، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005.

16) منير عوادي، **استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة \شمؤسسة صيدال– الفترة (2017/2013)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2019/ 2020.

17) مُحَمَّد نجيب دبابش وطارق قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013.

18) مروة بلدي، **استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم أداء البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2024/2023.

19) مُحَمَّد حيدر موسى شعت، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

20) مُحَمَّد ساير عاشور الأعرج، **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة وابإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

21) مُحَمَّد حامد مجيد السامرائي، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية –دراسة تحليلية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان–**، رسالة ماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

22) نجلاء نويلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

23) نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجيستر، كلية علوم التسيير والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

24) وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009.

د- المجلات:

1) الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، العدد السابع، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

2) حاتم كريم كاظم ورزاق صادق، **دور المدقق في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحديد حجم عينة التدقيق**، العدد الثالث والثلاثون، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، 2012.

3) حابي أحمد وزبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، العدد الثاني، مجلة مناجير، جامعة الجزائر3 وجامعة الوادي.

4) حازم فروانة وسيدي مُحَّد عياد، **أثر فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي لبنك فلسطين**، المجلد الثاني، العدد السابع، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2022.

5) خاوي مُحَّد وعريوة محاد، **أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية**، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة، 2019.

6) سمية أحمد ميلي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك**، المجلد الثاني، العدد الثاني، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، 2020.

7) عبد القادر حيرش، **دور نظم الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، حالة القطاع المصرفي الجزائري**، المجلد الخامس، العدد الأول، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة تيارت، 2015.

8) كمال بودانة، عبد العالي دبلة، **الرقابة الإدارية**، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2012.

9) مُحَّد زروقون والحاج عرابة، **أثر ادارة المعرفة على الأاء في المؤسسة الاقتصادية**، العدد الأول، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

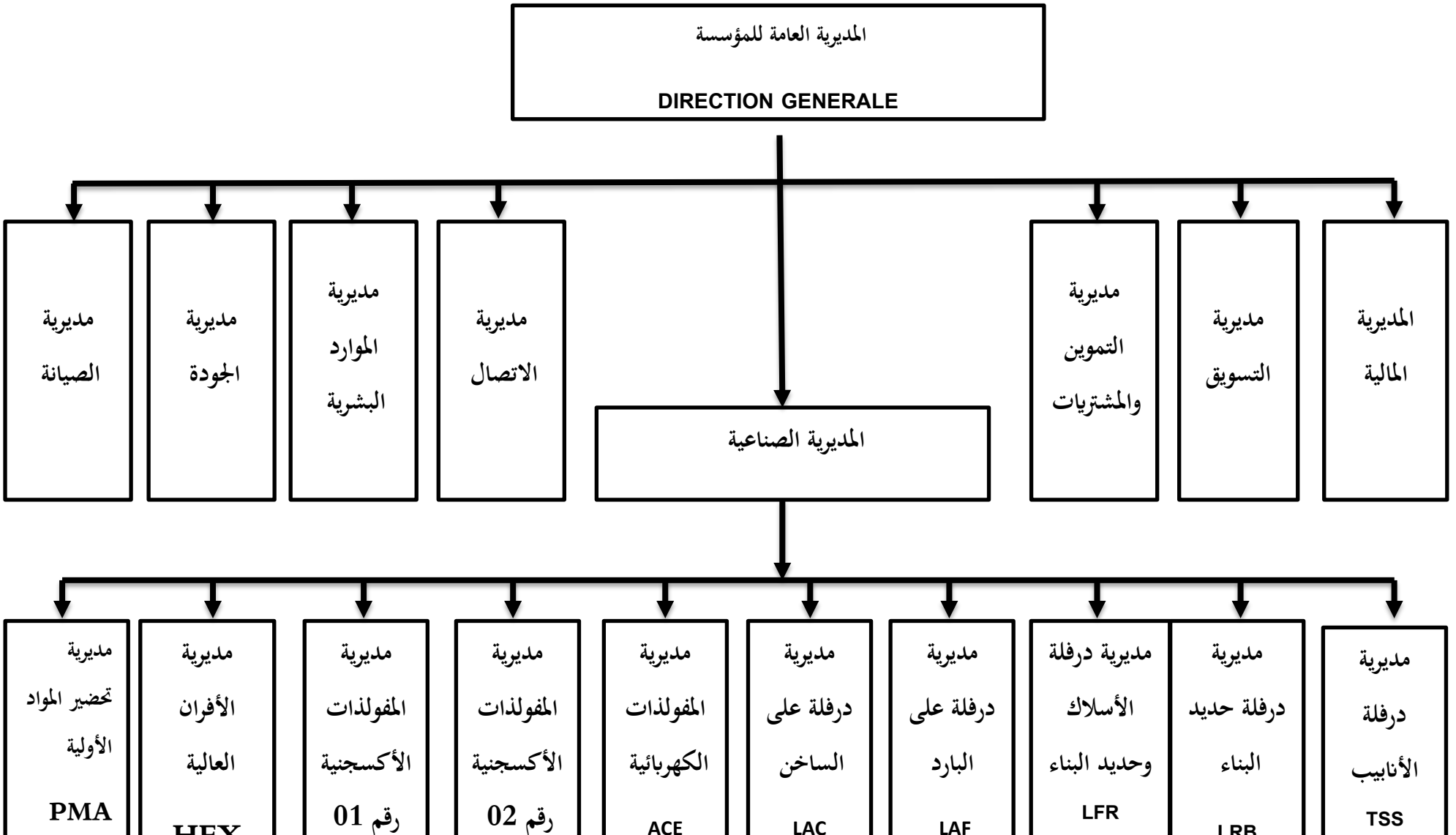
10) هدى الدردور، **كفاءة الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي**، الاصدار السادس، العدد الرابع والعشرون، المجلة العربية للنشر العلمي، 2023.

هـ- الملتقيات:

1) عبد الرزاق مولاي لخضر حسين، **أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات**، ملتقى دولي الثاني حول الأداء المتميز والحوكمات، الطبعة الثانية، الجزائر،2011.

قائمة الملاحق

ملحق 01: هيكل تنظيمي



الملحق رقم (02): ميزانية الأصول لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنتي 2020/2019

EPE SIDER EL HADJAR SPA RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES
EXERCICE CLOS AU 31/12/2020

ACTIF AU 31 DECEMBRE 2020

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions & Pertes de valeurs	Net	
IMMOBILISATIONS Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	418 708 884,24	401 348 177,84	17 360 706,40	31 201 781,00
Terrains	103 002 850 800,00	-	103 002 850 800,00	103 002 850 800,00
Bâtiments	5 696 417 328,34	3 136 991 243,54	2 559 426 084,80	2 707 962 896,55
Immobilisations corporelles	57 803 943 608,41	38 385 060 194,17	19 418 883 414,24	20 635 359 422,89
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours	16 473 298 530,18	-	16 473 298 530,18	16 200 674 592,44
Immobilisations financières	457 996 789,59	-	457 996 789,59	405 468 505,88
TOTAL I	**183 853 215 940,76**	**41 923 399 615,55**	**141 929 816 325,21**	**142 983 517 998,76**
STOCKS				
Stocks et encours	21 838 599 346,34	4 251 920 317,02	17 586 679 029,32	22 645 598 388,91
TOTAL II	**21 838 599 346,34**	**4 251 920 317,02**	**17 586 679 029,32**	**22 645 598 388,91**
CREANCES				
Clients	4 294 600 671,25	525 774 576,50	3 768 826 094,75	2 114 624 920,58
Autres débiteurs	865 276 087,94	-	865 276 087,94	1 451 435 256,49
Impôts et assimilés	5 813 635 938,16	-	5 813 635 938,16	6 201 778 526,12
Disponibilités et assimilés	7 855 030 848,79	-	7 855 030 848,79	4 078 238 813,76
TOTAL III	**18 828 543 546,14**	**525 774 576,50**	**18 302 768 969,64**	**13 846 077 516,95**
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF (I+II+III)	**224 520 358 833,24**	**46 701 094 509,07**	**177 819 264 324,17**	**179 475 193 904,62**

Expert Comptable - Commissaire aux Comptes
Cité Cénèstal Bt. H N° 130 REGHAIA - Alger -
Agrément: MFT20166321
TOUDERT Ami

الملحق رقم (03): ميزانية الخصوم لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنتي 2020/2019

EPE SIDER EL HADJAR SPA RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES
EXERCICE CLOS AU 31/12/2020

PASSIF AU 31 DECEMBRE 2020

PASSIF	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	25 368 388 040,00	25 368 388 040,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves	11 680 128 264,59	11 680 128 264,59
Ecart de réévaluation	13 390 000 000,00	13 390 000 000,00
Changement de méthode	-	-
Report à nouveau	- 11 821 112 005,86	1 667 926 435,65
Résultat net	**- 12 786 878 195,73**	**- 13 489 038 441,51**
TOTAL I	**25 830 526 103,00**	**38 617 404 298,73**
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions et produits comptabilisés	3 734 152 070,00	3 584 569 796,91
Emprunts et dettes financières	113 771 833 542,63	109 227 776 906,24
TOTAL II	**117 505 985 612,63**	**112 812 346 703,15**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	25 874 612 003,90	20 156 594 327,45
Impôts	96 905 951,73	95 364 583,22
Autres dettes	8 445 721 252,22	6 985 057 436,48
Trésorerie passif	65 513 400,69	808 426 555,59
TOTAL III	**34 482 752 608,54**	**28 045 442 902,74**
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF (I+II+III)	**177 819 264 324,17**	**179 475 193 904,62**

Expert Comptable Commissaire Aux Comptes
Cité Cénestal
BL H N° 130
REGHAIA
- Alger -
Agrément: MPE20160321
TOUDERT Akli

الملحق رقم (04): جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنتي 2020/2019

EPE SIDER EL HADJAR SPA RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES
EXERCICE CLOS AU 31/12/2020

COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2020

DESIGNATIONS	2020	2019
Chiffres d'affaires	24 938 004 512,41	33 258 260 806,95
Production stockée	(9 015 962 508,12)	4 098 521 554,83
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**15 922 042 004,29**	**37 356 782 361,78**
Consommations	(17 027 273 966,99)	(32 545 877 719,75)
Services extérieurs et autres	(2 521 988 312,13)	(4 773 418 637,22)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**(19 549 262 279,12)**	**(37 319 296 356,97)**
III-VALEUR AJOUTEE	**(3 627 220 274,83)**	**37 486 004,81**
Charges de personnel	(7 590 250 167,88)	(7 881 475 321,13)
Impôts & taxes	(235 833 817,23)	(412 639 973,62)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**(11 453 304 259,94)**	**(8 256 629 289,94)**
Autres produits opérationnels	16 142 512,19	71 019 943,99
Autres charges opérationnelles	(446 183 584,57)	(336 382 505,94)
Dotations aux amortissements	(1 942 313 408,09)	(2 039 404 025,45)
Dotations aux provisions reprise	(1 699 791 741,00)	(3 151 383 188,50)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 520 841 919,00	1 045 499 472,14
V- RESULTAT OPERATIONNEL	**(11 004 608 562,41)**	**(12 667 279 593,70)**
Produits financiers	224 726 129,09	132 736 025,95
Charges financières	(1 521 768 727,74)	(330 467 933,35)
VI- RESULTAT FINANCIER	**(1 297 042 598,65)**	**(197 731 907,40)**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	**(12 301 651 161,06)**	**(12 865 011 501,10)**
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES	**(12 301 651 161,06)**	**(12 865 011 501,10)**
Eléments extraordinaires (produits) (à	-	-
Eléments extraordinaires (charges)) (à	(485 227 034,67)	(624 026 940,41)
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**(485 227 034,67)**	**(624 026 940,41)**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**(12 786 878 195,73)**	**(13 489 038 441,51)**

الملحق رقم (05): ميزانية الأصول لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021

SIDER El-Hadjar Bilan au 31-12-2022

ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)	Décembre 2022 Montants Bruts	Amortissements Provisions & Pertes de valeurs	Net	2021
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	463 737 740,34	438 021 483,50	25 716 256,84	46 187 411,91
Terrains	103 002 850 800,00	-	103 002 850 800,00	103 002 850 800,00
Bâtiments	5 753 489 460,57	3 364 794 149,42	2 388 695 311,15	2 487 158 961,30
Immobilisations corporelles	62 526 834 267,87	33 686 943 152,71	28 839 891 115,16	20 634 685 902,07
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours	13 181 029 153,28	-	13 181 029 153,28	14 004 193 439,87
Immobilisations financières		-	-	-
Titres mis en équivalence	140 000 000,00		140 000 000,00	140 000 000,00
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non	790 745 901,06		790 745 901,06	318 682 622,02
TOTAL ACTIF NON COURANT	185 858 687 323,12	37 489 758 785,63	148 368 928 537,49	140 633 759 137,17
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	23 545 284 587,29	5 031 756 673,46	18 513 527 913,83	18 517 645 842,36
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 250 284 774,08	299 960 226,59	4 950 324 547,49	4 406 323 216,47
Autres débiteurs	1 057 962 780,53	-	1 057 962 780,53	1 446 908 599,02
Impôts et assimilés	4 471 621 391,74	-	4 471 621 391,74	3 872 583 386,73
Autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	15 000 000,00		15 000 000,00	15 000 000,00
Trésorerie	2 695 467 063,68		2 695 467 063,68	6 526 785 547,17
TOTAL ACTIF COURANT	37 035 620 597,32	5 331 716 900,05	31 703 903 697,27	34 785 246 591,75
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	222 894 307 920,44	42 821 475 685,68	180 072 832 234,76	175 419 005 728,92

الملحق رقم (06): ميزانية الخصوم لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021

PASSIF	Décembre 2022	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	25 368 388 040,00	25 368 388 040,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves	11 680 128 264,59	11 680 128 264,59
Ecart de réévaluation	13 390 000 000,00	13 390 000 000,00
Changement de méthode	-	-
Report à nouveau	- 23 575 911 150,99	- 24 607 990 201,57
Résultat net	- 8 778 391 457,41	- 6 745 678 776,02
TOTAL I	**18 084 213 696,19**	**19 084 847 327,00**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	123 014 811 501,78	117 197 986 272,89
Impôts (différés et provisionnés)	-	755 058 674,06
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 636 376 015,72	3 216 051 376,46
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**125 651 187 517,50**	**121 169 096 323,41**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	30 210 561 653,56	28 497 406 345,61
Impôts	216 968 612,90	255 393 856,65
Autres dettes	5 909 900 754,61	6 411 691 129,50
Trésorerie passif	-	570 746,75
TOTAL PASSIFS COURANTS III	**36 337 431 021,07**	**35 165 062 078,51**
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF (I+II+III)	**180 072 832 234,76**	**175 419 005 728,92**

الملحق رقم(07): جدول حسابات النتائج لمركب الحديد والصلب سيدار –الحجار– لسنة 2021

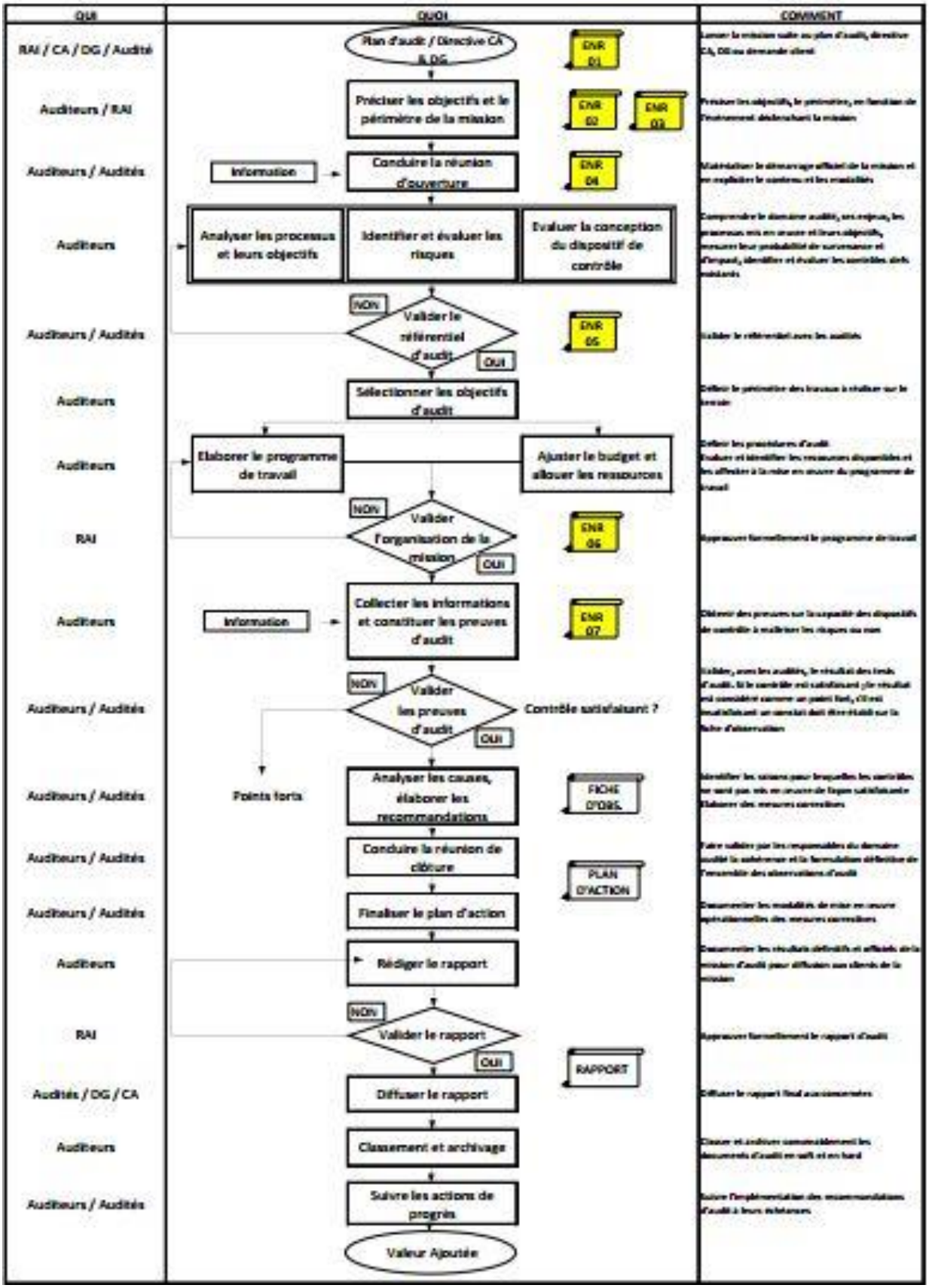
SIDER El-Hadjar	Compte de resultat AU 31-12-2022	
	Décembre 2022	2021
Chiffres d'affaires	33 641 733 286,12	43 166 624 272,61
Production immobilisée	-	-
Production stockée	(715 070 503,75)	1 025 829 297,40
Subventions d'exploitation	-	-
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**32 926 662 782,37**	**44 192 453 570,01**
Achats Consommés	(27 271 587 761,29)	(35 285 848 213,78)
Services extérieurs et autres	(4 195 234 225,90)	(3 953 277 012,15)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**(31 466 821 987,19)**	**(39 239 125 225,93)**
III-VALEUR AJOUTEE	**1 459 840 795,18**	**4 953 328 344,08**
Charges de personnel	(7 861 666 193,82)	(7 987 849 537,13)
Impôts & taxes	(99 839 032,95)	(434 222 419,58)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**(6 501 664 431,59)**	**(3 468 743 612,63)**
Autres produits opérationnels	3 098 544 316,89	782 219 868,86
Autres charges opérationnelles	(2 752 874 225,24)	(248 788 576,73)
Dotations aux amortissements	(2 340 648 681,91)	(2 235 524 815,12)
Dotations aux provisions	(1 822 757 025,76)	(1 832 005 682,54)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 604 520 594,04	1 628 097 833,27
V- RESULTAT OPERATIONNEL	**(7 714 879 453,57)**	**(5 374 744 984,89)**
Produits financiers	158 409 768,69	123 362 193,08
Charges financières	(1 031 855 120,58)	(1 494 295 984,21)
VI- RESULTAT FINANCIER	**(873 445 351,89)**	**(1 370 933 791,13)**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	**(8 588 324 805,46)**	**(6 745 678 776,02)**
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES	**(8 588 324 805,46)**	**(6 745 678 776,02)**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	(190 066 651,95)	-
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**(190 066 651,95)**	**-**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**(8 778 391 457,41)**	**(6 745 678 776,02)**

BOUABDA Slocine
Chef Département
Patrimoine / DAG
SIDER EL HADJAR

ملحق08: استمارة الأسئلة

رقم السؤال	الأسئلة
1	هل لديكم قسم خاص بعملية الرقابة الداخلية؟
2	من الذي يقوم بها؟
3	هل توجد هناك زيارات دورية لمصالح المؤسسة (قسم الإنتاج، قسم الشراء...)؟ من الذي يقوم بها؟
4	من الذي يضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية الرقابة؟
5	من الذي يشرف على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها؟
6	كيف تتم عملية الرقابة (أهم خطواتها)؟
7	ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية؟
8	ما هي أنواع تقارير الرقابة الداخلية عندكم؟
9	هل يتم الأخذ بنتائج التقارير والقيام بعمليات التصحيح؟
10	هل هناك متابعة لعملية التصحيح فيما يخص تقليل الانحرافات بين المتوقع والمرغوب فيه؟
11	هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي؟

ملحق09: إجراءات العمل الخاصة بقسم التدقيق



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار- الحجار- باستخدام تحليل القوائم المالية للمؤسسة وبعض تقارير المراجعة خلال الفترة [2019-2020].

ومن خلال الدراسة المتوصل إليها تبين أن شركة سيدار الحجار للحديد والصلب لاتعتمد على نظام رقابة داخلي لجميع الأنشطة كذلك لا يولي أهمية للأداء المالي ولايقوم بها دوريا زيادة على ذلك أن تقارير المخاطر الخاصة بالمؤسسة معظمها متعلقة بالمخاطر المالية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الأداء المالي، مؤشرات التوازن المالي.

Abstract

This study aims to shed light on the role of internal control in improving the financial performance of the economic institution, through the study of the case of the iron and steel compound Cedar - Al Hajjar - using the analysis of the financial statements of the institution and some audit reports during the period [2019-2020]. Through the study, it was found that Cedar Al-Hajjar iron and steel company does not rely on an internal control system for all activities, as well as does not attach importance to financial performance and does not perform it periodically.moreover, the risk reports of the institution are mostly related to financial risks.

Keywords : internal control, financial performance, financial balance indicators.