

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

دور المراجعة الداخلية في ضبط وتفعيل الأداء المالي

دراسة ميدانية: بمؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة -

إشراف الأستاذ:

بولقصيبات محفوظ

إعداد الطالبة:

لعموري حليلة السعدية

السنة الجامعية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعنا فلا تأخذ
إعتزازنا بكرامتنا"

نشكر الله عز وجل الذي منحنا القدرة والصبر على إنجاز هذا العمل
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف على توجيهنا، والذي أفادنا كثيرا
ولم يخل علينا بنصائحه القيمة
الأستاذ: بولقصيات محفوظ

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ: قلاب ذبيح لياس
إلى المراجع الداخلي لمؤسسة مطاحن مرمورة السيد: لسود مبارك، وإجمالا
نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الفهم رسي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ، ب...	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول المراجعة
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للمراجعة
5	المطلب الثاني: مفهوم المراجعة
5	أولاً: تعريف المراجعة
6	ثانياً: أهمية المراجعة
7	المطلب الثالث: أنواع المراجعة
11	المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية
11	المطلب الأول: نشأة وتطور المراجعة الداخلية
11	أولاً : نشأة المراجعة الداخلية
12	ثانياً: عوامل تطور المراجعة الداخلية
13	المطلب الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية
13	أولاً: تعريف المراجعة الداخلية

14	ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية
15	المطلب الثالث: أنواع ومعايير المراجعة الداخلية
15	أولاً: أنواع المراجعة الداخلية
17	ثانيا: معايير المراجعة الداخلية
21	المبحث الثالث: الجانب الفني لعمل المراجعة الداخلية
21	المطلب الأول: مراحل المراجعة الداخلية
21	أولاً: مرحلة التخطيط للمهمة
22	ثانيا: تنفيذ المهمة وإعداد التقرير
24	المطلب الثاني: تقرير المراجعة الداخلية
24	أولاً: مفهوم التقرير
26	ثانيا: معايير إعداد التقرير
27	المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الأخرى
27	أولاً: علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية
29	ثانيا: علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية
31	ثالثاً: علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة العليا والمستويات التنفيذية
الفصل الثاني: الأداء المالي ودور المراجعة الداخلية في تفعيله	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	أولاً: تعريف الأداء
37	ثانيا: أنواع الأداء
40	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

40	أولاً: تعريف الأداء المالي
41	ثانياً: أهمية الأداء المالي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
42	أولاً: العوامل الخارجية
45	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
45	أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي
46	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
47	المطلب الثاني: مصادر المعلومات وخطوات تقييم الأداء المالي
47	أولاً: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
48	ثانياً: خطوات تقييم الأداء المالي
50	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي
50	أولاً: مؤشرات التوازن المالي
53	ثانياً: النسب المالية
58	المبحث الثالث: أثر المراجعة الداخلية على الأداء المالي
58	المطلب الأول: تأثير المراجعة التشغيلية على الأداء المالي
58	أولاً: إجراءات المراجعة التشغيلية
60	ثانياً: الأثر المالي للمراجعة التشغيلية
61	المطلب الثاني: تأثير مراجعة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي
61	أولاً: مفهوم القوائم المالية
63	ثانياً: إجراءات مراجعة القوائم المالية
66	ثالثاً: ضبط تقييم الأداء المالي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة-	
70	تمهيد:
71	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة قالمة
71	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة
71	أولاً: نشأة المؤسسة
72	ثانياً: طبيعة النشاط بالمؤسسة
74	ثالثاً: أهداف المؤسسة
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة
75	أولاً: شرح الهيكل التنظيمي
77	ثانياً: مخطط الهيكل التنظيمي
79	المطلب الثالث: طبيعة المراجعة الداخلية بالمؤسسة
79	أولاً: برنامج المراجعة الداخلية للمؤسسة
79	ثانياً: تنفيذ المراجعة الداخلية بالمؤسسة
80	المبحث الثاني: مراجعة الدورة التشغيلية لمطاحن مرمورة
81	المطلب الأول: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المشتريات
81	أولاً: الرقابة على دورة المشتريات
82	ثانياً: مراجعة دورة المشتريات
83	المطلب الثاني: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المخزونات
83	أولاً: الرقابة على دورة المخزونات
84	ثانياً: مراجعة دورة المخزونات
84	المطلب الثالث: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المبيعات
84	أولاً: الرقابة على دورة المبيعات

85	ثانيا: مراجعة دورة المبيعات
86	المطلب الرابع: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة النقدييات
86	أولا: الرقابة على النقدييات
87	ثانيا: مراجعة دورة النقدييات
88	المبحث الثالث: المراجعة المالية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة مطاحن مرمورة
88	المطلب الأول: عرض ومراجعة القوائم المالية للمؤسسة
88	أولا: إعداد القوائم المالية
92	ثانيا: مراجعة القوائم المالية
93	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام النسب المالية
93	أولا: النسب المالية للفترة 2013-2015
94	ثانيا: تحليل النسب المالية
95	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
95	أولا: تحليل وتفسير النتائج
96	ثانيا: إختبار الفرضيات

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تصنيفات المراجعة	(01)
30	مراحل عملية الرقابة	(02)
32	العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة	(03)
38	الأداء الداخلي والأداء الخارجي للمؤسسة	(04)
67	علاقة المراجعة الداخلية بتقييم الأداء المالي	(05)
78	الهيكل التنظيمي لمطاحن مرموة - قائمة -	(06)
80	الدورة التشغيلية للمؤسسة	(07)

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
28	المقارنة بين المراجع الداخلي و المراجع الخارجي	(01)
30	مقارنة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية	(02)
51	الأنواع الأخرى لرأس المال العامل	(03)
52	العوامل المؤثرة على رأس المال العامل	(04)
54	نسب السيولة	(05)
55	نسب التمويل والإستقلالية المالية	(06)
56	نسب النشاط	(07)
57	نسب الربحية	(08)
89	ميزانية الأصول لمطاحن مرموة للفترة 2013-2015	(09)
90	ميزانية الخصوم لمطاحن مرموة للفترة 2013-2015	(10)
91	جدول حسابات النتائج لمطاحن مرموة للفترة 2013-2015	(11)
93	نسب السيولة للمؤسسة للفترة 2013-2015	(12)

المقدمة العامة

يشهد العالم الإقتصادي في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة في حجم الأعمال نتيجة التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المؤسسات في مختلف المجالات مما أدى إلى توسع حجم النشاط والإنتشار الجغرافي في عديد المناطق لتحقيق حصص سوقية أكبر وبالتالي ربح أكثر.

كنتيجة لهذا التوسع كان لابد من تفويض الصلاحيات والسلطات للمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة وكذا إنفصال الملكية عن الإدارة ضمانا لسير العمليات وعدم توقف النشاط، وبالتالي فهذه الأخيرة تكون بحاجة لمعلومات موضوعية على درجة عالية من الدقة حول مدى فعالية وكفاءة أداء الوحدات والفروع، وتعد المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الرقابية التي أصبح يعتمد عليها في هذا المجال حيث أن دورها لم يعد مقتصرًا فقط على الجانب المالي بل تعدت ذلك لتشمل العمليات والبرامج ونظم التشغيل وغيرها من الأنشطة داخل المؤسسة.

يكتسي موضوع الأداء المالي أو تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، خاصة وأن السبب الرئيسي لإختيار وإفلاس عديد المؤسسات هو التناقض و الإختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عنها وبين الأداء الحقيقي لها، وأيضا إستنزاف الموارد المالية للمؤسسة والقصور في أداء المهام الوظيفية في ظل نظم رقابية هشة، وبالتالي لابد من الإعتماد على قوائم مالية صحيحة وذات معلومات على درجة عالية من المصدقية والجودة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وأيضا إعتماد طرق رقابية محكمة على جميع الأنشطة الأخرى دون إستثناء.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم المراجعة الداخلية في الرفع من مستوى الأداء المالي بالمؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة التشغيلية باعتبارها مجال تحقيق الربح بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم مراجعة القوائم المالية في ضبط تقييم الأداء المالي للمؤسسة؟
- هل تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء المالي؟

الفرضيات

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية اعتمدنا الفرضيات التالية:

- تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة العملياتية من خلال المراجعة التشغيلية للأنشطة والرقابة على مختلف العمليات بها وتحديد الانحرافات مما يحقق إستخدام أمثل للموارد.
- تساهم المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي بشكل مضبوط من خلال الإعتماد على قوائم مالية صحيحة وبالتالي تقييم صحيح.
- للمراجعة الداخلية دور محوري في تفعيل الأداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وتقديم الإقتراحات في الوقت المناسب؛

أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة بالتعمق في دراسة المواضيع الخاصة بالمراجعة؛
- الموضوع ضمن تخصص إدارة الأعمال المالية؛
- أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة العلمية الحديثة؛
- حاجة المؤسسة الجزائرية إلى تطوير النقائص التي تعاني منها مهنة المراجعة الداخلية من خلال إدراك أهميتها في التسيير؛
- أهمية الأداء المالي بإعتباره المؤشر الدال على النجاح أو الفشل في تنفيذ الأهداف المالية المؤسسة.

أهداف الموضوع:

- إثراء الرصيد المعرفي حول مهنة المراجعة الداخلية؛
- إدراك ضرورة الإهتمام بمهنة المراجعة الداخلية والعمل على تطويرها؛
- إبراز أنواع المراجعة الداخلية الأخرى التي تساهم في ضبط الأداء في غير الجوانب المالية؛
- التعرف على مدى إعتماد المؤسسة الجزائرية على المراجعة الداخلية في عملية تقييم الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج جانب مهم من عمليات الرقابة والتحكم الجيد في عمليات التسيير وهو المراجعة الداخلية ومدى تأثيرها على من الناحية التشغيلية المالية، فالمؤسسة مهما كان نوعها بحاجة إلى معلومات صحيحة ومؤكدة، لإستعمالها لأغراض تحليل وتقييم الأداء المالي، وكذا ضرورة الرقابة المحكمة على جميع النشاطات بالمؤسسة لتجنب أي عامل من شأنه التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام.

أدوات الدراسة:

إستعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

- الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- الأطروحات والرسائل الأكاديمية؛
- الوثائق الداخلية لمؤسسة مطاحن مرمورة.

منهج الدراسة:

في هذه إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كون المنهج الوصفي يلائم الجانب النظري لموضوع الدراسة من إبراز للمفاهيم والأطر النظرية للمراجعة الداخلية والأداء المالي، في حين أن المنهج التحليلي يمكننا من تحديد الأهمية النسبية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل وتحسين الأداء المالي، وأيضا في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بالإضافة الأدوات البحثية المتمثلة في الملاحظة والمقابلة .

هيكل الموضوع:

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولاختبار الفرضيات تم تناول الموضوع في ثلاثة فصول، وركزنا في كل فصل على أهم المفاهيم والنقاط.

يتناول الفصل الأول أهم المفاهيم حول المراجعة عموما من حيث النشأة والتطور وتعريفها وبيان أهدافها، إضافة إلى الأنواع المختلفة لها بناء على مجموعة من التقسيمات، وتم توضيح مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها والمعايير التي تحكمها وكذلك الجانب الفني للعمل من حيث خطوات التنفيذ وإعداد تقرير المراجعة والعلاقات التي تربطها بباقي الوظائف والمستويات بالمؤسسة.

الفصل الثاني لهذا الموضوع إختص بتفعيل الأداء المالي من خلال المراجعة الداخلية، وحاولنا التعرض بشئ من التفصيل لتوضيح معنى الأداء وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي والخطوات المتبعة في تقييمه وأهم المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم هذه، بينما إختارنا المبحث الثالث للتركيز على جوهر موضوع الدراسة، حيث حاولنا من خلاله تحديد الدور الذي يجعل من المراجعة الداخلية أداة فعالة في ضبط الاداء المالي من خلال مراجعة العمليات التشغيلية ومراجعة القوائم المالية، وإبراز أهم الإجراءات لكل نوع.

بهدف تتمين الموضوع قمنا بإجراء إسقاط للجانب النظري من الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية وإختارنا مؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قلمة لإجراء الدراسة الميدانية، قدمنا المؤسسة من حيث نشأتها وطبيعة نشاطها وأهدافها، بالإضافة إلى الإجراءات الرقابية وأهم خطوات مراجعة الدورة التشغيلية والقوائم المالية بالمؤسسة.

صعوبات الموضوع:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع:

- صعوبة الربط بين متغيرات الموضوع؛
- قلة المراجع الخاصة بجوهر الموضوع؛
- صعوبة تحصيل المعلومات بشكل كبير فيما يخص الدراسة الميدانية بسبب إحالة مدير الإدارة والمالية لمؤسسة مرمورة على التقاعد.

يشهد العالم الإقتصادي في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة في حجم الأعمال نتيجة التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المؤسسات في مختلف المجالات مما أدى إلى توسع حجم النشاط والإنتشار الجغرافي في عديد المناطق لتحقيق حصص سوقية أكبر وبالتالي ربح أكثر.

كنتيجة لهذا التوسع كان لابد من تفويض الصلاحيات والسلطات للمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة وكذا إنفصال الملكية عن الإدارة ضمانا لسير العمليات وعدم توقف النشاط، وبالتالي فهذه الأخيرة تكون بحاجة لمعلومات موضوعية على درجة عالية من الدقة حول مدى فعالية وكفاءة أداء الوحدات والفروع، وتعد المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الرقابية التي أصبح يعتمد عليها في هذا المجال حيث أن دورها لم يعد مقتصرًا فقط على الجانب المالي بل تعدت ذلك لتشمل العمليات والبرامج ونظم التشغيل وغيرها من الأنشطة داخل المؤسسة.

يكتسي موضوع الأداء المالي أو تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، خاصة وأن السبب الرئيسي لإختيار وإفلاس عديد المؤسسات هو التناقض و الإختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عنها وبين الأداء الحقيقي لها، وأيضاً إستنزاف الموارد المالية للمؤسسة والقصور في أداء المهام الوظيفية في ظل نظم رقابية هشة، وبالتالي لابد من الإعتماد على قوائم مالية صحيحة وذات معلومات على درجة عالية من المصدقية والجودة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وأيضاً إعتماد طرق رقابية محكمة على جميع الأنشطة الأخرى دون إستثناء.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم المراجعة الداخلية في تحسين عملية التحكم في الأداء المالي؟

التساؤلات الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة التشغيلية باعتبارها مجال تحقيق الربح بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم مراجعة القوائم المالية في ضبط تقييم الأداء المالي للمؤسسة؟
- هل تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء المالي؟

الفرضيات

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية اعتمدنا الفرضيات التالية:

- تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة العملياتية من خلال المراجعة التشغيلية للأنشطة والرقابة على مختلف العمليات بها وتحديد الانحرافات مما يحقق إستخدام أمثل للموارد.
- تساهم المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي بشكل مضبوط من خلال الإعتماد على قوائم مالية صحيحة وبالتالي تقييم صحيح.
- للمراجعة الداخلية دور محوري في تفعيل الأداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وتقديم الإقتراحات في الوقت المناسب؛

أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة بالتعمق في دراسة المواضيع الخاصة بالمراجعة؛
- الموضوع ضمن تخصص إدارة الأعمال المالية؛
- أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة العلمية الحديثة؛
- حاجة المؤسسة الجزائرية إلى تطوير النقاىص التي تعاني منها مهنة المراجعة الداخلية من خلال إدراك أهميتها في التسيير؛
- أهمية الأداء المالي بإعتباره المؤشر الدال على النجاح أو الفشل في تنفيذ الأهداف المالية المؤسسة.

أهداف الموضوع:

- إثراء الرصيد المعرفي حول مهنة المراجعة الداخلية؛
- إدراك ضرورة الإهتمام بمهنة المراجعة الداخلية والعمل على تطويرها؛
- إبراز أنواع المراجعة الداخلية الأخرى التي تساهم في ضبط الأداء في غير الجوانب المالية؛
- التعرف على مدى إعتماد المؤسسة الجزائرية على المراجعة الداخلية في عملية تقييم الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج جانب مهم من عمليات الرقابة والتحكم الجيد في عمليات التسيير وهو المراجعة الداخلية ومدى تأثيرها على من الناحية التشغيلية المالية، فالمؤسسة مهما كان نوعها بحاجة إلى معلومات صحيحة ومؤكدة، لإستعمالها لأغراض تحليل وتقييم الأداء المالي، وكذا ضرورة الرقابة المحكمة على جميع النشاطات بالمؤسسة لتجنب أي عامل من شأنه التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام.

أدوات الدراسة:

إستعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

- الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- الأطروحات والرسائل الأكاديمية؛
- الوثائق الداخلية لمؤسسة مطاحن مرمورة.

منهج الدراسة:

في هذه إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كون المنهج الوصفي يلائم الجانب النظري لموضوع الدراسة من إبراز للمفاهيم والأطر النظرية للمراجعة الداخلية والأداء المالي، في حين أن المنهج التحليلي يمكننا من تحديد الأهمية النسبية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل وتحسين الأداء المالي، وأيضا في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بالإضافة الأدوات البحثية المتمثلة في الملاحظة والمقابلة .

هيكل الموضوع:

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولاختبار الفرضيات تم تناول الموضوع في ثلاثة فصول، وركزنا في كل فصل على أهم المفاهيم والنقاط.

يتناول الفصل الأول أهم المفاهيم حول المراجعة عموما من حيث النشأة والتطور وتعريفها وبيان أهدافها، إضافة إلى الأنواع المختلفة لها بناء على مجموعة من التقسيمات، وتم توضيح مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها والمعايير التي تحكمها وكذلك الجانب الفني للعمل من حيث خطوات التنفيذ وإعداد تقرير المراجعة والعلاقات التي تربطها بباقي الوظائف والمستويات بالمؤسسة.

الفصل الثاني لهذا الموضوع إختص بتفعيل الأداء المالي من خلال المراجعة الداخلية، وحاولنا التعرض بشئ من التفصيل لتوضيح معنى الأداء وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي والخطوات المتبعة في تقييمه وأهم المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم هذه، بينما إختارنا المبحث الثالث للتركيز على جوهر موضوع الدراسة، حيث حاولنا من خلاله تحديد الدور الذي يجعل من المراجعة الداخلية أداة فعالة في ضبط الاداء المالي من خلال مراجعة العمليات التشغيلية ومراجعة القوائم المالية، وإبراز أهم الإجراءات لكل نوع.

بهدف تتمين الموضوع قمنا بإجراء إسقاط للجانب النظري من الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية وإختارنا مؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة لإجراء الدراسة الميدانية، قدمنا المؤسسة من حيث نشاطها وطبيعة نشاطها وأهدافها، بالإضافة إلى الإجراءات الرقابية وأهم خطوات مراجعة الدورة التشغيلية والقوائم المالية بالمؤسسة.

صعوبات الموضوع:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع:

- صعوبة الربط بين متغيرات الموضوع؛
- قلة المراجع الخاصة بجوهر الموضوع؛
- صعوبة تحصيل المعلومات بشكل كبير فيما يخص الدراسة الميدانية بسبب إحالة مدير الإدارة والمالية لمؤسسة مرمورة على التقاعد.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تمهيد:

إن زيادة الحاجة للخدمات المقدمة من طرف المراجعة الداخلية عامل رئيسي لتطورها وقيامها كنشاط أساسي مستقل نسبيا لا يمكن الإستغناء عنه داخل المؤسسة لأنها تعتبر العين الساهرة عليها ووسيلة لتحكم مسؤوليتها في العمليات التي هم بصدد إدارتها وتسييرها، حيث تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة وكذلك التحقق من صحة المعلومات والبيانات سواء كانت محاسبية أو مالية أو غيرها ومطابقتها للواقع ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف إدارتها لتفادي مختلف الأخطاء ومنع حالات الغش والتلاعب بأموالها.

فهي بذلك وكأي علم من العلوم تقوم على مجموعة من الخصائص والفرضيات والتي تعتبر كأساس للغاية التي وضعت لأجلها كما تركز على جملة من المعايير التي توجه وتعطي الإطار الذي تنشط فيه بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بتوجيه المراجع أثناء القيام بعمله إذ أن هذا الأخير يستند على مراحل ليقوم بتنظيم الجانب التنفيذي لها، خاصة أن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة لما تلعبه من دور في دعم قرارات الإدارة والتحقق من المسؤولية الملقاة عليها.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث رئيسية حيث خصصنا المبحث الأول لمفاهيم أساسية حول المراجعة بصفة عامة أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ماهية المراجعة الداخلية في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى الجانب الفني لعمل المراجعة الداخلية ومختلف العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف والمستويات الإدارية.

المبحث الأول: مفاهيم حول المراجعة

تعتبر المراجعة أحد فروع المعرفة الاجتماعية التي تتأثر في نشأتها وتطورها بتطور الحياة الاجتماعية والإقتصادية للمجتمعات والتي تهدف إلى تلبية حاجيات الأفراد وأصحاب المصالح، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول ضبط أهم المراحل التي مرت بها المراجعة، مفهوماً، والأنواع المختلفة لها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمراجعة

إن المراجعة قديمة قدم الانسان في صراعه مع الطبيعة من أجل إشباع حاجاته، عكس المحاسبة التي لم تعرف في شكل منظم إلا بعد إختراع الأرقام واختيار النقود كوحدة لقياس قيم السلع والخدمات المتبادلة⁽¹⁾.

إن المتتبع لأثر المراجعة عبر التاريخ يدرك بأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة الحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو الجماعات أو أصحاب المال و الحكومات على الذين يقومون بعملية التحصيل، الدفع و الاحتفاظ بالمواد في المخازن نيابة عنهم، فهي ترجع إلى حكومات قدماء المصريين واليونان الذين استخدموا وعينوا أشخاصا (المراجعين) بغية التأكد من صحة الحسابات العامة، فالمراجعة "AUDIT" مشتقة من الكلمة اللاتينية "AUDIRE" و معناها يستمع، حيث كان المراجع وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر و السجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات و الأخطاء بالتالي صحتها⁽²⁾.

ويمكن إستعراض مراحل تطور المراجعة الداخلية في شكل فترات زمنية مع تحديد الهدف من عملية المراجعة في كل مرحلة، وهي كالتالي⁽³⁾:

الفترة قبل 1500م:

لم تكن المراجعة في هذه المرحلة معروفة، كما أن المحاسبة كانت مقتصرة على الوحدات الحكومية والمشروعات العائلية، ومن أجل تسهيل عملية إكتشاف الأخطاء والتلاعبات كان يحتفظ بمجموعتين منفصلين من الدفاتر المحاسبية والتي تسجل فيها نفس العمليات، وفي نهاية الفترة تتم مقارنة المجموعتين للتأكد من سلامة العمليات

(1) محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر. ص7.

(2) صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص20.

(3) إدريس عبد السلام إشتيوي، المراجعة معايير وإجراءات، ط5، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، 2008، ص 17-20.

المحاسبية من طرف محاسب كل مجموعة، كما أنه في هذه الفترة كان الإهتمام منصبا على المخزون السلعي (البضاعة) حيث يتم جردها عدة مرات في الفترة الواحدة.

أما في عهد الإمبراطورية الرومانية كانت الدفاتر المحاسبية تتلى على مسمع الحاكم ومستشاريه، وذلك لإكتشاف أي تصرفات غير مسؤولة من قبل القائمين على الممتلكات وحفظ الحسابات، وبعد سقوط الإمبراطورية الرومانية وإنقسام إيطاليا إلى دويلات ظهرت الحاجة إلى عملية المراجعة خاصة بعد نمو المدن الإيطالية والتي كانت تشتهر بالتجارة، حيث تم إستخدام المراجعين لأول مرة وذلك من خلال مراجعة العمليات المسجلة بالدفاتر والخاصة بالبضائع، لكن يبقى الهدف من المراجعة في هذه الفترة هو إكتشاف التلاعب والغش في الحسابات.

الفترة من 1500 حتى 1850م:

لم تتغير أهداف المراجعة في هذه الفترة عن الفترة السابقة، فهي لاتزال مقتصرة على إكتشاف الغش والتلاعب والتزوير، كما أن عملية المراجعة كانت تفصيلية، إلا أنه جرت بعض التغييرات الأخرى وهي:

- إنفصال الملكية عن الإدارة، مما زاد من الحاجة إلى المراجعين؛
- تبني فكرة النظام المحاسبي بصورة بدائية، خاصة بعد إكتشاف نظرية القيد المزدوج.

ونتيجة لهذه التغييرات أصبح هناك نوع من الرقابة الداخلية على عمليات المشاريع، كما أن عمليات المراجعة إستمرت بشكل تفصيلي.

الفترة من 1850 حتى 1905م:

شهدت هذه الفترة نمو إقتصادي كبيرا خاصة في المملكة المتحدة، وذلك بعد إندلاع الثورة الصناعية مما أدى إلى ظهور شركات المساهمة الكبيرة، كما تم الفصل النهائي بين الملكية والإدارة وزادت حاجة المساهمين إلى البحث عن سبل لحماية أموالهم المستثمرة في تلك الشركات، وبهذا أصبح الجو مهياً للمراجعة كي تظهر كمهنة وكطرف ثالث محاييد لتأكيد مدى أمانة الإدارة على أموال وممتلكات المساهمين، وقد شجع ذلك صدور قانون الشركات البريطاني سنة 1862 والذي نص بين موادها على ضرورة مراجعة شركات المساهمة من قبل مراجعي الحسابات، وفي أواخر هذه الفترة أصبح المراجعون يعتمدون على نظم الرقابة الداخلية في عمليات المراجعة، وبهذا عرفت لأول مرة المراجعة الإختبارية، وذلك باستخدام العينات على أساس الحكم الشخصي، حيث أصبحت عملية المراجعة أقل تفصيلاً، أما أهداف عملية المراجعة حتى نهاية هذه الفترة كانت تتمثل في إكتشاف الغش والتلاعب بالدفاتر، والأخطاء في تطبيق المبادئ المحاسبية.

الفترة من 1905 حتى وقتنا الحاضر:

في هذه الفترة، خاصة بعد سنة 1940، وبظهور الشركات الكبيرة وتبني أنظمة الرقابة الداخلية التي أصبح المراجع يعتمد عليها اعتمادا كليا في أداء مهامه، أصبحت المراجعة اختيارية، كما أنه في أواخر هذه الفترة أصبح يستخدم أسلوب العينات الإحصائية في عمليات المراجعة وأصبحت العينات تختار على أساس عملي وليس على أساس الحكم الشخصي للمراجع، والهدف الأساسي لعملية المراجعة أصبح يمثل إعطاء رأي محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي ونتائج أعمال الشركات، أما اكتشاف الأخطاء والتلاعب فلم يعد الهدف الأساسي، بل يأتي كنتيجة لقيام المراجع المؤهل علميا وعمليا بمهمته على أكمل وجه.

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة

المراجعة مهنة ليست بالجديدة فقد ظهرت في القرون القديمة ومرت بعدة مراحل ساهمت في تطورها تماشيا مع تطور الأعمال وهو ما جعل تتطور أيضا من حيث المعنى وذات أهمية كبيرة في مجال المال والأعمال.

أولا: تعريف المراجعة

المراجعة لم تبرز إلى حيز التطبيق العلمي إلا بعد ظهور المحاسبة، حيث أنه لا يمكن أن تتواجد إلا إذا كانت هناك حسابات تمت بالفعل، ونظرا لتعدد الدراسات وتوسعها في هذا المجال وجدنا العديد من التعاريف والمفاهيم ذات الصلة، وارتأينا تقديم الأنسب منها والأكثر دلالة على الموضوع، ومن بينها ما يلي:

المراجعة هي: "الفحص الانتقادي الذي يختص بالتأكد من مدى دقة الحسابات السنوية التي تترجم النشاط المعني، والتي تتم وفقا للمبادئ المتعارف عليها، فهي إحكام للرقابة على التنفيذ أو الإنجاز الموضوعي"⁽¹⁾.

تعريف آخر صادر عن إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية مضمونه أن المراجعة هي: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية"⁽²⁾.

(1) Khelassi Reda, *L'audit interne - audit opérationnel* -, éditions houma, 2 éd, alger, 2007, p 22.

(2) عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13.

وعرفت أيضا على أنها: "فحص للمعلومات من طرف شخص خارجي، شريطة أن لا يكون هو الذي حضرها أو استعملها، بهدف زيادة منفعة المعلومات للمستعمل"⁽¹⁾.

ويمكن في هذا المجال وضع تعريف شامل للمراجعة يغطي المفهوم والأهداف الحديثة لها، ومفاده أن المراجعة هي: "عملية فحص منظم للمعلومات بواسطة شخص مؤهل فنيا ومستقل عن معدي ومستخدمي هذه المعلومات بقصد جمع وتقييم أدلة وقرائن إثبات موثوق فيها وإيصال نتيجة الفحص والتحقق إلى مستخدم المعلومات، كما تشمل عملية المراجعة حديثا تقييم القرارات التي تتخذ على ضوء المعلومات المعدة، وفقا لمعايير المهنة المتعارف عليها دوليا".

ثانيا: أهمية المراجعة

تعتبر المراجعة وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وخارجها ولا تعتبر غاية بحد ذاتها، حيث يتم الاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة في إتخاذ القرارات ورسم الخطط المستقبلية خصوصا إذا تم إعتداد البيانات من قبل جهة محايدة أو مستقلة عن إدارة المؤسسة مما يدعم الثقة فيها من قبل تلك الأطراف والتي تتمثل في⁽²⁾:

1- إدارة المنشأة:

تعتبر المراجعة مهمة لها لأنها تعتمد عليها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، كذلك تؤدي مراجعة القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار للمنشأة.

2- المستثمرين:

ويلجؤون إلى القوائم المالية المعتمدة ويسترشدون ببياناتها لمعرفة الوضع المالي للوحدات الاقتصادية ومدى متانة مركزها المالي لإتخاذ قرارات توجيه مدخراتهم وإستثماراتهم الوجهة التي تحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولضمان حماية مدخرات المستثمرين يتحتّم أن تكون البيانات الموضحة بالقوائم المالية دقيقة وصحيحة.

(1) شعباني لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 20.

(2) غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص19.

3- المؤسسات المالية، التجارية والصناعية:

تعتبر المراجعة مهمة جدا لمثل هذه المؤسسات عند طلب العميل قرض معين أو تمويل المشروع حيث أن تلك المؤسسات تعتمد في عملية إتخاذ قرار منح القرض أو عدمه على القوائم المالية المراجعة.

4- الجهات الحكومية:

تعتمد على القوائم المالية المراجعة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض الضرائب، منح القروض والدعم لبعض النشاطات، بالإضافة إلى الإتحادات والنقابات التي تعتمد على القوائم المالية المراجعة في حالة نشوب خلاف بين المنشأة وأي طرف آخر.

المطلب الثالث: أنواع المراجعة

تنقسم المراجعة إلى عدة أنواع بحيث كل نوع يندرج ضمن تصنيف معين وسنستعرضها كالتالي:

1- من حيث نطاق المراجعة:

تنقسم المراجعة من حيث النطاق إلى المراجعة الكاملة والمراجعة الجزئية⁽¹⁾:

1-1 المراجعة الكاملة:

هي عملية مراجعة جميع البيانات دون إستثناء ودون أي شروط محددة له، حيث يستخدم رأيه الشخصي لتحديد نطاق ودرجة التفاصيل اللازمة لبرنامج مراجعته، وهذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات صغيرة الحجم والتي تكون عملياتها المالية محدودة، والمراجع ملتزم بإعداد تقرير في محايد عن مدى عدالة القوائم المالية للفترة المعنية.

2-1 المراجعة الجزئية:

يقصد بها مراجعة الحسابات التي تقتصر على بعض العمليات المحددة من النشاط داخل الوحدة الاقتصادية لغرض معين يتحدد مجالها بدقة مثل: تكليف المراجع بدراسة درجة السيولة في الوحدة الاقتصادية والمراجع مطالب بتقديم تقرير في محايد على نتيجة ما قام به من مراجعة جزئية محددة.

(1) أحمد حلمي جمعة، التدقيق والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 135.

2- من حيث الإلزام:

حسب هذا التصنيف تنقسم المراجعة إلى (1):

1-2 المراجعة الإلزامية (قانونية):

هي مراجعة الحسابات القانونية التي ينص على ضرورة القيام بها بموجب قانون صادر من الدولة حيث تلتزم الوحدات الاقتصادية بعرض حساباتها ونتائج أعمالها للمراجعة وتعرض للعقوبة إذا تخلفت عن القيام بذلك، ويقوم بها مراجع مستقل وهو ملزم بإعداد تقرير يبين فيه مدى عدالة الأعمال للفترة المعنية.

2-2 المراجعة الاختيارية:

تم دون إلزام قانوني ينص على ضرورة القيام بها، وتكون مراجعة الحسابات إما كاملة أو جزئية حسب ظروف المنشأة والغرض منها يكون موضح في العقد المبرم بين المراجع والمنشأة.

3- من حيث توقيت المراجعة:

تنقسم المراجعة من حيث التوقيت إلى نوعين (2):

1-3 المراجعة النهائية:

تم بعد انتهاء السنة المالية للوحدة الاقتصادية وإقفال الحسابات وإجراء التسويات وإعداد الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي، مع التزام المراجع بتقديم تقرير في محاييد عن مدى عدالة نتائج الأعمال للوحدة الاقتصادية.

2-3 المراجعة المستمرة:

هذا النوع من يتصف بالاستمرارية على مدار السنة المالية بطريقة منتظمة سواء كانت تتم بتعدد المراجع نفسه أو مساعديه على الوحدة الاقتصادية أثناء السنة المالية، ولهذا النوع مزايا عديدة منها إكتشاف الأخطاء والغش قبل إنتشارها ومن عيوبها أن كثرة تردد المراجع ومساعديه يؤدي إلى الملل وعدم بذل العناية المهنية اللازمة لعملية المراجعة.

(1) حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة: الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة، عمان، 2009،

ص 95.

(2) محمد سمير الصبان، دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، ص 183 - 184.

4- من حيث مدى الفحص:

من حيث مدى الفحص تنقسم إلى⁽¹⁾:

4-1 المراجعة المفصلة (الشاملة):

في هذا النوع يقوم المراجع بمراجعة كل العمليات بشكل شامل وتفصيلي، وهو يناسب الوحدات الإقتصادية صغيرة الحجم والتي تكون عملياتها قليلة نسبيا.

4-2 المراجعة الاختبارية:

يعني أن يقوم المراجع بأخذ عينات فقط من مختلف الأنشطة والعمليات، ويناسب هذا النوع الوحدات الإقتصادية المتوسطة والكبيرة الحجم والتي يكون عدد عملياتها كبير.

5- من حيث الجهة القائمة بالمراجعة:

تنقسم إلى المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية⁽²⁾:

5-1 المراجعة الخارجية:

وهي أن تقوم جهة مستقلة من خارج المؤسسة (المراجع الخارجي) بعملية المراجعة وذلك بهدف إعطاء رأي في محايد حول مدى عدالة القوائم المالية.

5-2 المراجعة الداخلية:

وهي المراجعة التي يقوم بها موظف من داخل المؤسسة، وتهدف أساسا إلى التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية الموضوعية وإكتشاف ومنع الأخطاء والتلاعب، وستعرض لها بالتفصيل في المبحثين المواليين.

(1) براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 61-62.

(2) خالد راغب الخطيب، علم تدقيق الحسابات النظرية والعلمي. دار البداية، ط1، عمان، 2008، ص 24-25.

6- من حيث الغرض من المراجعة: تنقسم إلى المراجعة المحاسبية المالية والمراجعة لغرض آخر⁽¹⁾:

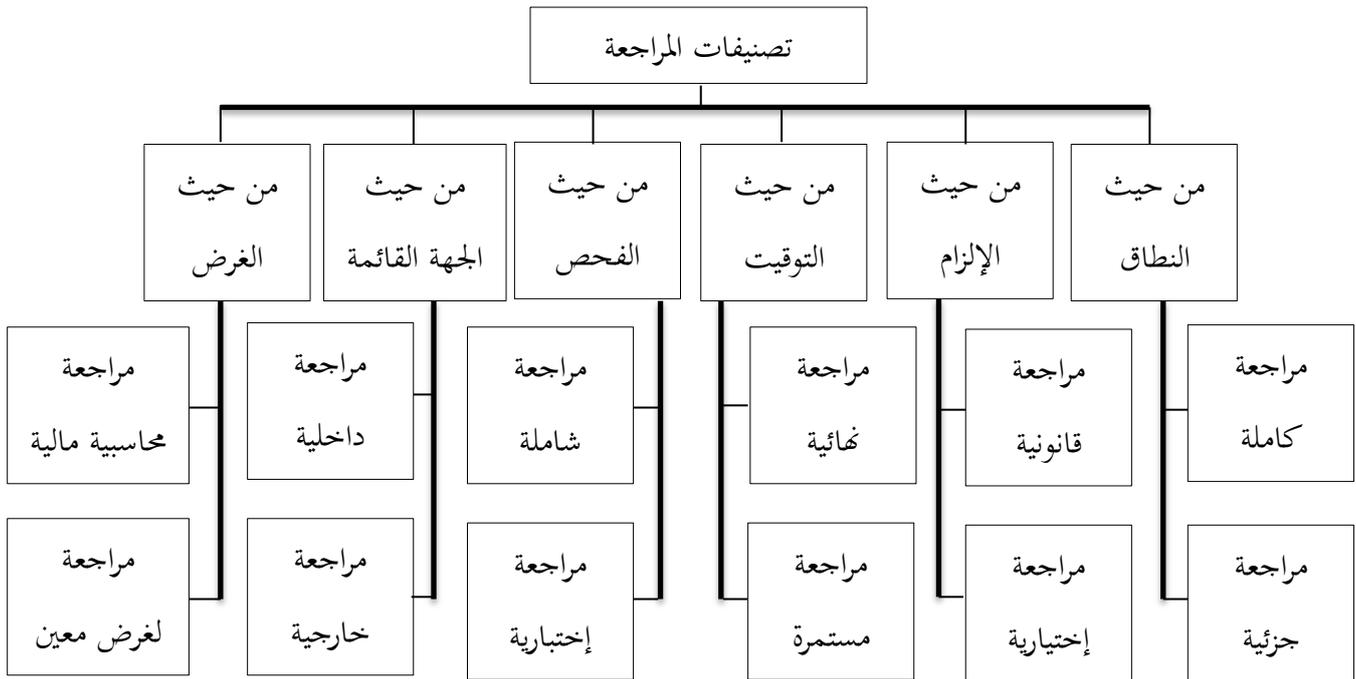
6-1 مراجعة محاسبية مالية:

تتم بفصح البيانات المثبتة في السجلات والدفاتر والتأكد من صحة القوائم المالية ومدى تمثيلها لنتيجة الأعمال والمركز المالي وإبداء رأي المراجع الفني المحايد حول ذلك.

6-2 مراجعة لغرض معين:

يهدف هذا النوع إلى للوصول إلى نتائج معينة، والمراجع هنا مسؤول عن كشف كل إهمال أو تقصير ينشأ عن عدم تنفيذ الشروط المتفق عليها في العقد المبرم بين الطرفين ومسؤوليته هنا تعاقدية، ويكون هذا النوع في مراجعة العمليات التشغيلية أو لأغراض ضريبية وغيرها.

الشكل رقم (1): تصنيفات المراجعة



المصدر: من إعداد الطالبة

⁽¹⁾ بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 14.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، والتي تقدم خدماتها للإدارة العليا لمساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي والمراقبات الأخرى في المؤسسة، وستتناول في هذا المبحث مفهوم، أهمية وأهداف المراجعة الداخلية، وكذلك المعايير التي تحكمها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية مهنة ليست بالجديدة فقد ظهرت قديماً كنوع من أنواع المراجعة ومرت بعدة مراحل ساهمت في تطورها تماشياً مع تطور الأعمال وهو ما جعل منها مهنة مهمة في مجال المال والأعمال.

أولاً: نشأة المراجعة الداخلية

تطورت تقنيات المراجعة عموماً بتطور الصناعة والتجارة في القرن العشرين، وانتقلت من إنجلترا إلى أميركا خلال الثورة الصناعية، ما أدى إلى تزايد أهمية الضبط الإداري من خلال المراجعة، وبعد الحرب العالمية الأولى والنمو السريع المتزايد للاقتصاد الأميركي ونسبياً لاقتصاديات أوروبا، أصبح لابد من وجود تقنيات ووسائل أفضل لتخطيط وتوجيه وتقييم أنشطة العمل ونزاهة وكفاءة الإدارة، وتبع ذلك استخدام المراجعة الداخلية كوسيلة للتأكيد على الالتزام بالقوانين والتنظيمات. فبدأت المؤسسات بتوظيف موظفين خاصين بها للتحقق من المعاملات المالية، واختبار التطابق بين التنفيذ والضبط المحاسبي، بصورة دائمة ومستمرة على مدار فترة حياة المؤسسة، وكان يتم إختيارهم وإقتراح توظيفهم من قبل شركات مراجعة خارجية⁽¹⁾.

وفي منتصف القرن العشرين، اختلفت المهام والأعمال التي تطلب من المراجعين الداخليين من الكشف على النشاطات المالية والتشغيلية الروتينية، إلى تحليل وتقييم هذه النشاطات، إلى تقديم الإقتراحات والتوصيات لتحسين الكفاءة والفعالية في الأداء.

ومع التطور المطرد للمهنة، انتزع المراجعون الداخليون إعترافاً أكبر لوظيفتهم في 17 نوفمبر 1941 حيث تم إنشاء معهد للمراجعين الداخليين IIA* في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو منظمة دولية نشطة تلبي حاجات المراجعين الداخليين على صعيد العالم، وفي يونيو 1947، تمت الموافقة على بيان المسؤوليات للمراجعين

(1) داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الثانية، لبنان، 2010، ص 41-44.

* The Institute of Internal Auditors

الداخليين، ثم طور هذا المعهد هيئة مشتركة للمعرفة CBOK* في العام 1972، وخلال العام 1999 طور مركز البحوث التابع لمعهد المراجعين الداخليين إطار الكفاءات للمراجعة الداخلية CFIA*، وفي يونيو 1999 وافق مجلس الإدارة على مجموعة جديدة من الإرشادات تحت عنوان إطار الممارسات المهنية، وأصبحت المراجعة الداخلية مهنة رسمية معترف بها تحكمها قوانين وتشريعات⁽¹⁾.

ثانياً: عوامل تطور المراجعة الداخلية

ساهم في تطور المراجعة الداخلية وزيادة أهميتها بهذا الشكل الملحوظ بالنسبة لمنظمات الأعمال العديد من العوامل، والتي نوجزها في ما يلي⁽²⁾:

- تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين المنفذين للعمل؛
- ظهور الشركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى ضمانات لسلامة استثمار أموالهم وصحة وعدالة بيانات القوائم والحسابات الختامية المنشورة؛
- إهتمام الإدارة بنتائج الأداء أولاً بأول والعمل على متابعتها وذلك نظراً لتعدد العمليات الإنتاجية وتطور الأساليب التكنولوجية؛
- الإستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة اضطر الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، ومن ثم الحاجة إلى التأكد من سلامة إستعمال السلطات المفوضة وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقاً للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها؛
- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لابد من سلامة نظم المراجعة الداخلية؛
- شمول التنظيم الحديث لخطوط الإتصال الرئيسية والأفقية وحاجة التغذية (التعليمات) والتغذية العكسية (التقارير) إلى مسؤولين يتولون المراجعة لأجل الإطمئنان إلى سلامة هذه التقارير وواقعيتها.

* Common Body Of Knowledge

* Competency Framework For Internal Auditing

(1) المرجع نفسه، ص 45.

(2) عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الدار النموذجية، ط1، بيروت، 2011، ص 148-149.

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية

مرت المراجعة الداخلية بعدة مراحل ساهمت في تطورها تماشياً مع تطور الأعمال وبالتالي تطور مفهومها من فترة لأخرى، مما جعلها ذات أهمية كونها تحقق عدة أهداف للمؤسسة.

أولاً: تعريف المراجعة الداخلية

مرت مهنة المراجعة الداخلية بعدة مراحل، الأمر الذي استدعى بروز عدة تعاريف أو مفاهيم لها، تماشياً مع كل مرحلة من مراحل تطورها، وستعرض لبعض هذه التعاريف على النحو التالي:

عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المؤسسة وتتناول الفحص الإنتقادي والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية ومعلوماتها سليمة، دقيقة وكافية"⁽¹⁾.

التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين يشير إلى أن المراجعة الداخلية هي: "وظيفة تقوم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة لها، بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة، وتشمل أهداف المراجعة أيضاً توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة"⁽²⁾.

عرفت أيضاً على أنها: "نشاط تأكيد استشاري، مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات الرقابة والتوجيه (التحكم)"⁽³⁾.

من التعاريف السابقة نجد أن هناك تطور في المفهوم حيث اشتمل المفهوم الحديث على نوعين من الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المراجعة الداخلية، إضافة إلى الخدمة التقليدية، وهما:

- الوظيفة الأولى: تقييم المخاطر.
- الوظيفة الثانية: تقديم الخدمات الاستشارية.

(1) محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2007، ص126.

(2) أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء، عمان، 2011، ص46.

(3) خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص37.

في حين ركز المفهوم القديم على الرقابة الداخلية والتي تشمل وظيفتي الفحص والتقييم فقط، ومن التعاريف السابقة نجد أن المراجعة الداخلية تعتبر⁽¹⁾:

- نشاط مستقل وموضوعي؛
- عملية منظمة ومنهجية؛
- تقييم وتحسين الأنشطة؛
- تعنى بإضافة قيمة للمؤسسة؛
- تساعد في تحقيق الأهداف؛
- السيطرة على عملية إدارة المخاطر والحوكمة.

وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للمراجعة الداخلية على أنها: "نشاط هادف ومستقل، تنشئه الإدارة داخل المؤسسة للقيام بخدماتها وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، والتأكد من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، ومدى نجاعة هذه الأخيرة في أداء أغراضها خاصة الرقابية منها، وإقتراح التحسينات اللازمة، ويؤدي عملاً استشارياً، صمم خصيصاً لزيادة قيمة المؤسسة وتطوير عملياتها، ومساعدتها لتحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وضبط وإدارة العمليات والتحقق من فعالية الإجراءات والأنظمة المعتمدة".

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية

تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي، وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف⁽²⁾:

- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا وتقييمها وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنبها مستقبلاً، وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة؛

⁽¹⁾ Pierre Schick, *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 2007, p6.

⁽²⁾ زاهر عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الرابطة، ط1، الأردن، 2009، ص88.

- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المؤسسة التي يتخللها قبض للنقود والعمليات التي يتخللها صرف للنقود؛
- التأكد من وجود حماية كافية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة؛
- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة؛
- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛
- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

إضافة إلى أهداف أخرى حديثة متمثلة في(1):

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها؛
- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر: من خلال مراجعة الإجراءات وما اشتملت عليه من مراكز الخطر، بالإضافة إلى مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر؛
- تقييم وتحسين فعالية الرقابة؛
- تقييم وتحسين عمليات التحكم.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير المراجعة الداخلية

للمراجعة الداخلية عديد الأنواع التي تسمح لها بمراقبة كافة الأنشطة بالمؤسسة في ظل معايير دولية تحكم أداء هذه المهنة وفق مجموعة من القواعد تتعلق بالمهنة عموماً وبالأفراد العاملين بالمراجعة بشكل خاص، مما يسمح بتحقيق الغايات التي إنشأت لأجلها مهنة المراجعة الداخلية.

أولاً: أنواع المراجعة الداخلية

من الصعب وضع حدود فاصلة لأنواع المراجعة الداخلية بسبب شموليتها لكافة العمليات في المؤسسة، وأهم هذه الأنواع المراجعة المالية والمراجعة الإدارية أو مراجعة الالتزام والمراجعة التشغيلية بالإضافة إلى أنواع أخرى حديثة وسنستعرضها كالتالي:

(1) أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

1- مراجعة مالية:

وتعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية وتحليل الحسابات والنتائج واستخراج الإنحرافات الموجودة والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب ومدى تطابقها مع الواقع بطريقة منظمة بالإعتماد على تقنيات وإجراءات محددة وفق المعايير⁽¹⁾.

2- مراجعة إدارية (مراجعة الإلتزام):

تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية بهدف معرفة مواطن الضعف في كفاية الأداء الإداري ولهذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، ويعتبر هذا النوع أشمل من المراجعة المالية⁽²⁾.

3- مراجعة العمليات التشغيلية:

ويتم فيها تقييم التنفيذ أو الإنجاز، أي مراجعة شاملة أو واسعة ومراجعة تحليلية للإجراءات التشغيلية للدوائر والضوابط الداخلية لتقييم مدى الملائمة الاقتصادية والكفاءة والفعالية، ولا تقتصر المراجعة التشغيلية على الجوانب المحاسبية وإنما يمكن أن تشمل تقييم هيكل المنظمة أو أساليب الإنتاج أو أنشطة التسويق وغيرها⁽³⁾.

كما يوجد أنواع أخرى للمراجعة الداخلية برزت حديثا في ظل مختلف التطورات الحاصلة في مجال الأعمال وهي⁽⁴⁾:

4- مراجعة نظم المعلومات:

وهي التأكد من صحة البيانات الداخلة للنظام بمراجعتها على المستندات، وكذا مراجعة المعلومات الخارجة للتأكد من سلامتها وقابلية الإعتماد عليها، وذلك عن طريق المقارنة بين التشغيل اليدوي وبين التشغيل الإلكتروني للبيانات، أو تشغيل نفس البيانات بإستخدام برنامج كمبيوتر آخر وإجراء المقارنة.

⁽¹⁾ منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات في الإتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، 2003، ص13.

⁽²⁾ Khayarallah Belaid, L'audit interne et L'approche de la dynamique de groupe, centre de publication universitaire, tunis, 2005, p24

⁽³⁾ ألفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة، ت: محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2005، ص24.

⁽⁴⁾ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق، عمان، 2014، ص 270، ص301.

5- المراجعة البيئية:

وهو نوع حديث جدا ولم يتم الإتفاق على مفهوم معين حتى الآن بسبب عدم الإعتراف بها من جانب السلطات أو المنظمات المهنية المختصة إلا أنه عرف بكونه نشاط تقييمي يقوم على فحص الأداء البيئي للوحدة الإقتصادية بغرض التحقق من فاعليته وتوافقه مع الترتيبات البيئية المخططة وتحديد آثاره على القوائم المالية، والهدف منه قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث ومايمكن أن يواجهه المؤسسة جرائها.

ثانيا: معايير المراجعة الداخلية

المعايير هي عبارة عن الأنماط التي يجب أن يحتذي بها المراجع أثناء أداءه لمهمته، ويمكن تلخيص أهم هذه المعايير كالتالي:

1- معايير الإستقلال المهني:

حيث تم استخدام مصطلح مهني من قبل المعهد (معهد المراجعين الداخليين) إعترافا منه بأن المراجعة الداخلية هي مهنة مستقلة وتتضمن معيارين أساسيين هما⁽¹⁾:

- المكانة التنظيمية: حيث يجب أن يتمتع جهاز المراجعة الداخلية بمكانة خاصة في التنظيم يسمح له من خلالها بممارسة نشاطه بحرية كافية؛
- الموضوعية: أي يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعيا في حكمه مستندا على أدلة غير منحاز إلى أي جهاز داخل المؤسسة.

2- معيار الحرفية المهنية (كفاءة مهنية، تفوق مهني):

تتفرع إلى معيارين يحتوي كل منهما على عدة معايير أخرى⁽²⁾:

2-1 بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية:

- ضرورة تأدية كافة أعمال المراجعة بامتياز وعلى مستوى عال من العناية المهنية؛

(1) عبد الرزاق محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(2) نداء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 44-

- على إدارة المراجعة الداخلية أن تتأكد من أن المراجعين الذين يوظفون بها ذوي كفاءة فنية وخلفية تعليمية مناسبة لطبيعة المراجعات التي يقومون بها؛
- ينبغي أن يتوافر في إدارة المراجعة الداخلية المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لقيامها بمهام عملها بطريقة سليمة؛
- على إدارة المراجعة الداخلية التأكد من توافر إشراف كاف على أعمال القسم، حيث أن الإشراف على هذا القسم هي مسؤولية مباشرة تقع على عاتق رئيسه، كما يتوجب عليه تقديم ما يؤكد أن كافة أعمال المراجعة قد تم تنفيذها تحت إشراف سليم.

2-2 بالنسبة للمراجع الداخلي:

- على المراجعين الداخليين الإلتزام بمعايير الأداء المهني وبمواثيق شرف المهنة، وتوفير مستويات عالية من الأمانة والموضوعية والجد والولاء في العاملين بمهنة المراجعة وفق ما يتضمنه دليل القيم الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يلتزم بها المراجع الداخلي والموضوع من طرف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي؛
- ضرورة توفر خبرات ومؤهلات ومهارات علمية ومهنية مطلوبة ومحددة في الأشخاص القائمين بمهنة المراجعة الداخلية؛
- ينبغي أن يتوفر في المراجع الداخلي القدرة على التعامل مع الأفراد والإلتصال بهم بطريقة فعالة، ولتحقيق ذلك عليه الإلمام بمبادئ العلوم السلوكية وفنون العلاقات العامة وطرق كسب تعاون الآخرين؛
- يستلزم من المراجع الداخلي تعليم وتدريب نفسه بشكل مستمر للإرتقاء بمستواه المهني، ومواكبة التطور المستمر لأهداف ونطاق عمل المراجعة الداخلية من خلال العضوية في المعاهد والجمعيات المهنية والمؤتمرات العلمية، وكذا الإلمام ببعض الأساسيات في مجالات مختلفة من المعرفة مثل: المحاسبة، الإدارة، الإقتصاد، والقانون وغيرها؛
- يجب بذل العناية المهنية الكافية والملائمة عند أداء مهام المراجعة الداخلية، أي نفس المستوى المتوقع من المراجع الداخلي الكفاء في ظروف مماثلة.

3- معايير نطاق العمل:

- يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين وجودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة، ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي⁽¹⁾:
- يجب أن يتأكد المراجع الداخلي من نزاهة وقابلية الإعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة في قياس وتصنيف والتقرير عن هذه المعلومات؛
 - مراجعة النظم الموضوعة للتحقق من الإلتزام بتلك السياسات، والخطط، والإجراءات، والقوانين، واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير، ويجب أن يحدد ما إذا كان هناك إلتزام في التنظيم أم لا؛
 - يجب أن يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها، بالإضافة إلى التأكد من وجود تلك الأصول؛
 - تقييم مدى كفاءة استخدام الأصول من الناحية الإقتصادية؛
 - مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متمشية مع الأهداف الموضوعة، وما إذا كانت العمليات والبرامج قد تم تنفيذها كما هو مخطط.

4- معايير الأداء:

هي المعايير التي تضبط خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية وتنقسم إلى⁽²⁾:

4-1 تخطيط المراجعة الداخلية:

يجب أن يقوم المراجع بتخطيط عملية المراجعة وتخطيط كل جزء من أجزاءها أي وضع برنامج عمل، ويجب أن تكون هذه العملية موثقة.

4-2 فحص وتقييم المعلومات:

يعتبر أكثر المعايير تفصيلاً في شرح عملية المراجعة الداخلية، وقد ألزم هذا المعيار المراجع الداخلي بضرورة جمع، تحليل، تفسير، وتوثيق المعلومات وذلك لتدعيم نتائج عملية المراجعة.

(1) عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، 2004، ص 222.

(2) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 501-525.

3-4 توصيل نتائج المراجعة الداخلية:

حيث أُلزم هذا المعيار المراجع الداخلي بضرورة توصيله لنتائج عملية المراجعة الداخلية التي قام بإجرائها إلى الإدارة العليا عن طريق التقرير وذلك بعد انتهاء عملية الفحص.

4-4 المتابعة:

أي متابعة عملية المراجعة من طرف المراجع الداخلي بعد إعداد تقريره النهائي عنها، وذلك للتأكد من أن النتائج والتوصيات التي اقترحها قد تم أخذ إجراءات مناسبة اتجاهها.

5- معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية:

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بشكل سليم ومناسب، حيث أُلزمه هذا المعيار بضرورة القيام بما يلي⁽¹⁾:

- أن تحقق إدارته الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة؛
- الحرص على إستخدام الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية؛
- أن تتماشى جميع أعمال إدارة القسم مع معايير الممارسة المهنية الداخلية.
- أن تكون لديه لائحة بأهداف وسلطات ومسؤوليات القسم؛
- يجب أن يضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات الخاصة بها؛
- يحرر سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم؛
- يلتزم المدير بوضع برنامج لإختيار وتطوير الموارد البشرية لإدارة المراجعة الداخلية؛
- يسعى إلى إحداث نوع من التعاون والتنسيق بين جهودات كلا من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي لتحقيق تغطية مناسبة لعملية المراجعة.

⁽¹⁾ نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2007، ص 54-55.

المبحث الثالث: الجانب الفني لعمل المراجعة الداخلية

تعتمد معظم الإدارات حالياً على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظم الرقابة لديها، حيث أن وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء، وتراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، و لكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة وبتفاعلية كبيرة يجب أن تمر بمجموعة من الخطوات أو الخطوات التي لا بد منها.

المطلب الأول: مراحل المراجعة الداخلية

تمر المراجعة الداخلية بأربع مراحل أو خطوات أساسية وهي⁽¹⁾:

- الإتصال وقبول المهمة؛
- التخطيط للمهمة؛
- تنفيذ المهمة وإعداد التقرير.

هذا هو الحال فيما إذا كانت مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة المراجعة الداخلية، حيث تقوم خلال المرحلة الأولى بعرض خدماتها ومن ثم كتابة التكليف أو العقد، أما في حال كانت المراجعة الداخلية وحدة مستقلة في داخل المؤسسة فإن المرحلة الأولى أي الاتصال وقبول المهمة لا يتم الأخذ بها، لأن في هذه الحالة تكون دائرة المراجعة حكماً قد قبلت المهمة بما أنها تابعة للمؤسسة، وهنا نجد ثلاث مراحل سنتعرض لها بالتفصيل كالتالي:

أولاً: مرحلة التخطيط للمهمة

وهي المرحلة التمهيديّة حيث يقوم المراجع الداخلي بإعداد ملف العمل ووضع البرنامج السنوي أو السداسي أو الثلاثي والذي يحدد فيه ماسيتم مراجعته والأساليب المعتمدة في ذلك بعد الإطلاع على الأنشطة بغرض كسب معرفة ومعلومات عنها. وتتم هذه المرحلة عبر ثلاث خطوات:

1- الدراسة الأولية للمؤسسة:

يتم فيها جمع البيانات حول المؤسسة كالنشأة، نوع النشاط، الشكل القانوني وغيرها، هذا فيما إذا كان المراجع القائم بمهمة المراجعة الداخلية طرف خارجي، أما إذا كان إدارة أو وحدة مستقلة داخل المنشأة فلا حاجة لهذه الخطوة

⁽¹⁾ داوود يوسف صبح، مرجع سبق ذكره، ص 242.

باعتبار أن هذه المعلومات متوفرة مسبقاً، والتي يعتمد عليها المراجع في تحديد نقاط القوة والضعف والإجراءات التفصيلية التي تندرج ضمن برنامج المراجعة.

2- إعداد برنامج المراجعة:

هو عبارة عن قائمة تحتوي على إجراءات المراجعة الواجب إتباعها للتحقق من البنود الواردة بالقوائم المالية والأنشطة التشغيلية والإجراءات الإدارية وغيرها، ويتم إعداد هذا البرنامج بتحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها، كما يظهر البرنامج نطاق العمل المطلوب من المراجع وكذلك الإجراءات التي سوف يتخذها أثناء أداءه للمهمة المكلف بها⁽¹⁾.

يجب مراعاة التوقيت في إعداد هذا البرنامج أو الخطة، حيث يتم وضع خطة المراجعة السنوية من قبل دائرة المراجعة الداخلية في السنة التي تسبق السنة موضوع المراجعة، ويسلم مشروع خطة المراجعة الداخلية إلى رئيس مجلس الإدارة ليعرض على مجلس الإدارة مجتمعاً، وذلك قبل نهاية شهر مثلاً ليتسنى لمجلس الإدارة دراستها وإبداء الرأي فيها وإعادتها مع الموافقة قبل نهاية السنة، وفي حال عدم إستلام الموافقة قبل ذلك يتم تطبيق الخطة الموضوعية، لحين إستلام الموافقة النهائية⁽²⁾.

3- توزيع الاختصاصات:

ويقصد به تحديد موظفي مكتب المراجعة وإختيار الكفاءات المناسبة حسب نوع المراجعة المطلوبة، كما يجب على مدير قسم المراجعة الداخلية التوفيق بين المهارات المطلوبة لتنفيذ العمل وكفاءة الأفراد العاملين معه، هذا باعتباره المسؤول الأول والوحيد أمام إدارة المؤسسة ومختلف الأطراف المعنية بنتائج المراجعة⁽³⁾.

ثانياً: تنفيذ المهمة وإعداد التقرير

1- تنفيذ المهمة:

بعد تعيين المراجعين يتم تنفيذ مهمة المراجعة وفقاً للمخطط المعد مسبقاً والموافق عليه من مدير قسم المراجعة الداخلية، ويجب على فريق العمل خلال مختلف مراحل التنفيذ أن يجمع كافة المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمهمة

(1) زاهر عاطف سواد، مرجع سبق ذكره، ص 96-95.

(2) داوود يوسف صبح، مرجع سبق ذكره، ص 252.

(3) زاهرة عاطف سواد، مرجع سبق ذكره ص 97.

الموكلة إليه، إضافة إلى البرامج الموضوعية لهذه الغاية، كما يجب توثيق المهمة بأوراق عمل مؤيدة ومستندات ثبوتية داعمة لعملية المراجعة بصورة كافية وملائمة (الملف الجاري، الملف الدائم، ملف المراسلات).

وهناك عناصر مرتبطة بهذه المرحلة نذكرها على سبيل التوضيح كالآتي⁽¹⁾:

- التحقيق: ويهدف إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات لإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛
- التحليل: من خلال الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والإجراءات المحاسبية، مما يستوجب إجراء المقارنات والربط بين العلاقات؛
- الإلتزام: أي الإلتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وفقا للنظم والقرارات الإدارية، أي أن النتائج المحققة تمت من خلال الممارسات المصرح بها؛
- التقييم: هو التقرير الشخصي الواعي عن مدى كفاية وفعالية السياسات والإجراءات التي تدير عليها الشركة، ويتضمن التقييم جميع البيانات والمعلومات وتقصي الحقائق والاستعانة بآراء المسؤولين واقتراحاتهم مع تقييمها.

2- التقارير والمتابعة:

على المراجع الداخلي تقديم تقرير عن كل مهمة توكل إليه، ويجب أن يبرز هذا التقرير المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها والنتائج والتوصيات المتوصل إليها، فهو الناتج النهائي لعملية المراجعة، وسنتطرق إلى تقرير المراجعة الداخلية بشكل مفصل على سبيل التوضيح في المطلب الموالي نظرا لأهميته.

⁽¹⁾ عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، قسم المحاسبة والمراجعة، مصر، ص 165.

المطلب الثاني: تقرير المراجعة الداخلية

يعتبر تقرير المراجع الداخلي المحصلة النهائية لعملية المراجعة فهو يحوي جميع النتائج المتوصل إليها وكذا التوصيات والإقتراحات ويكون موجه بصفة مباشرة للإدارة العليا.

أولاً: مفهوم التقرير

1- تعريف التقرير

هو وثيقة مكتوبة تصدر من المراجع تتضمن بإيجاز إجمال ما قام به من عمل، ورأيه في إنتظام الدفاتر والسجلات ومدى دقة ما تحتويه. وحتى يكون تقرير المراجع الداخلي فعالاً ويمكن الاعتماد عليه، يجب أن يتوفر على الخصائص التالية⁽¹⁾:

- الإيجاز: أن لا يكون التقرير مطولاً أكثر من اللازم؛
- الوضوح: أن لا يكون أي غموض في محتوياته؛
- الأهمية: أهمية المعلومات التي يحتويها بالنسبة للمستفيد؛
- الصحة والدقة: أن تكون المعلومات صحيحة ودقيقة؛
- الترابط: أن تكون المعلومات مترابطة ومتناسقة فيما بينها؛
- الصدق والأمانة: عدم تحيز المراجع لأي طرف.

بالنسبة للمراجع يعتبر التقرير الوسيلة التي يعبر بها عن رأيه حول عدالة البيانات والقوائم المالية والعمليات التشغيلية والإدارية كذلك يحدد مسؤوليته عن ما تم مراجعته، أمّا بالنسبة للإدارة كونه الأساس الذي تعتمد عليه في الوقوف على مدى تنفيذ السياسات والخطط والإعتماد على الإقتراحات والتوصيات في إتخاذ القرارات.

2- عناصر التقرير:

يجب أن يتضمن التقرير العناصر التالية⁽²⁾:

- عنوان التقرير: يجب أن يكون للتقرير عنوان يميزه عن التقارير التي قد تصدر عن باقي الجهات الأخرى؛

(1) محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية، ص 253-254.

(2) أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية: الكتاب الثاني، ط1، دار صفاء، 2009. عمان. ص 70-71.

- الجهة التي يوجه إليها التقرير: بما أن المراجع داخلي فإن التقرير يوجه لإدارة المؤسسة؛
- الفقرة الإفتاحية أو التمهيدية وتشمل هوية المعلومات والعمليات التي تمت مراجعتها وبيان بمسؤولية إدارة المؤسسة، وبمسؤولية المدقق؛
- فقرة للرأي تتضمن إبداء الرأي حول ما تمت مراجعته؛
- تاريخ إعداد التقرير؛
- أن يكون التقرير مكتوباً لا شفهيًا؛
- عنوان المراجع؛
- توقيع المراجع الشخصي إلى جانب رقمه في سجل المحاسبين والمراجعين.

ومن المفضل وجود مقدار من التوحيد في شكل ومضمون تقرير المراجع، وذلك لأنه يساعد في تعزيز فهم القارئ، وفي حالة المعلومات المالية المقدمة إلى جهات أخرى قد يكون هناك شكل مفروض لتقرير المراجع.

3- أنواع التقرير:

تتعدد وتنفرع تقارير المراجعة الداخلية من حيث المضمون والهدف من التقرير إلى (1):

3-1 التقارير الإخبارية:

تستعرض معلومات أو بيانات رقمية وغير رقمية لتخبر المتلقي عن حالة أو موقف خاص لموضوع محدد طلبته الإدارة، وهذا النوع من التقارير لا يحتوي على توصيات أو مقدمات إنما عرض للحالة فقط، مثال ذلك تقارير متابعة تقدم العمل والتقرير السنوي ولا يتطلب عادة في نهايته إتخاذ إجراء أو قرار معين.

3-2 التقارير التحليلية:

هي التقارير التي تحوي دراسة مستوفية عن الحالة أو موضوع وتحليل البيانات والأرقام وتقديم الإستنتاجات والتوجيهات اللازمة، يساعد في إتخاذ قرارات أو حل مشكلات، مثل تقارير بحوث التسويق والموازنات وتحليل التكلفة وتحليل البدائل... أي يطلب إتخاذ إجراء أو قرار معين؛

(1) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سبق ذكره، ص606.

3-3 التقارير التفسيرية:

هذا النوع من التقارير يحتوي على تفسير وشرح للبيانات أو الأرقام التي تم جمعها وإستعراضها في نفس التقرير وتؤدي إلى فهم الموضوع المطروح بوضوح أكثر دون تقديم توصيات وتساعد على إتخاذ القرار الصحيح؛

4-3 التقارير الروتينية:

هي التقارير التي ترفع للإدارات بشكل روتيني ضمن ما هو متعارف عليه وعادة لا تشكل التقارير الروتينية أهداف تذكر إلا عند إستعراضها أو إحصائها في المستقبل.

ثانيا: معايير إعداد التقرير

هي مجموعة قواعد يسترشد بها المراجع الداخلي عند إعداد تقرير المراجعة الداخلية، وقد حددت كما يلي⁽¹⁾:

1- معايير خاصة بإعداد تقرير القوائم المالية

وتتمثل هذه المعايير في:

- يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت في الفترة الحالية بنفس طريقة الفترة السابقة؛
- تعتبر البيانات الواردة في القوائم المالية معبرة تعبيراً كافياً عما تحتويه هذه القوائم من معلومات ما لم يرد في التقرير ما يشير إلى خلاف ذلك؛
- يجب أن يتضمن التقرير رأي المراجع عن القوائم المالية كوحدة واحدة، أو امتناعه عن إبداء الرأي في الحالات التي يتعذر فيها ذلك، وفي هذه الحالة الأخيرة يجب أن يتضمن التقرير الأسباب التي أدت إلى ذلك.

2- المعايير الخاصة بإعداد تقرير مراجعة النواحي الفنية والإدارية

تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- يجب أن يعتمد التقرير على الحقائق المجردة فقط، على أن يوضح رأي المراجع الداخلي بشأن إصلاح النظم، أو تصحيح الإنحرافات عن الإجراءات المرسومة؛

⁽¹⁾ ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، مرجع سبق ذكره، ص 113-115.

- يجب أن يبين التقرير مدى التمشي مع السياسات التي رسمتها الإدارة، ومدى كفاءة النظام المحاسبي، ونقط الضعف الجوهرية في نظام الرقابة الداخلية، ومدى تحقيق الخطة، ومدى التمشي مع الموازنة التخطيطية للمنظمة؛
- بالنسبة للتقارير التي ترفع إلى المديرين الفنيين يفضل أن تكون في شكل كمي مثل كمية الإنتاج، وكمية الخامات، وعدد ساعات العمل؛
- يجب أن تشمل التقارير الإنحرافات عن الخطة مع إظهار أسبابها، والمسؤولين عنها، والإجراءات المقترحة لتلافيها مستقبلاً؛ قبل رفع تقارير المراجعة الإدارية إلى الإدارة العليا، يتعين على المراجع الداخلي أن يناقش النتائج التي توصل إليها مع المسؤولين في الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة؛
- توقيت إعداد التقارير إذ ينبغي إعداد التقارير في التوقيت المناسب؛

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الأخرى

إن المراجعة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بباقي الأنظمة الأخرى، حيث تؤثر فيها وتتأثر بها وتبرز أهميتها كونها تقييم عمل الأنظمة الأخرى وتدعمه.

أولاً: علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية

1- مدى التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية:

رغم أوجه التشابه والاختلاف التي سبق التعرض لها، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة، فعدم الإستقلالية الكاملة للمراجع الداخلي، تجعل من المراجع الخارجي ضرورة لما يتمتع به من إستقلالية كاملة في معظم المواقف، كذلك فإن إهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدواتها، يحتاج إليه المراجع الخارجي لتحديد نطاق فحصه ومراجعتة، أيضاً وجود المراجع الداخلي كأحد العاملين في الوحدة الاقتصادية طوال الفترة الزمنية يعطيه الفرصة للقيام بإجراء الفحوص التحليلية التفصيلية، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الإختبارية وليست الشاملة والتي يمكن من خلالها الإعتماد على نتائج الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي على مدار السنة⁽¹⁾.

(1) عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 211.

2- أوجه التشابه:

من حيث المصلحة المشتركة لكلا من المراجع الداخلي والخارجي وجود نظام فعال للضبط الداخلي بقصد منع حدوث الأخطاء وأوجه التلاعب، أيضا كلاهما يهتم بالمراجعة المالية للعمليات لذلك من المصلحة المشتركة أيضا وجود نظام محاسبي ملائم يعمل على توفير المعلومات لإعداد القوائم المالية⁽¹⁾.

3- أوجه الاختلاف:

يمكن تحديد هذه الاختلافات من خلال المقارنة بين المراجع الداخلي والخارجي باعتبارهما القائمين بعملية المراجعة باختلاف نوعها وطبيعتها، أي كل حسب مجال عمله، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم(1): مقارنة بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي

أوجه المقارنة	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي
العلاقة الوظيفية	موظف بالمؤسسة ويمكن أن يكون جهة خارجية مستقلة	متعاقداً مستقلاً يكلف من طرف المؤسسة
دورية العمل	مراجعة مستمرة للنشاطات والسجلات	مراجعة دورية للسجلات المؤيدة للبيانات
التعيين	يعين من رئيس أو مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة	يعين في الجمعية العمومية
التقارير	تقارير مفصلة دورية تبين الفعالية والكفاءة والربحية ومدى الالتزام في التطبيق لما هو معد ومخطط والقوانين والتنظيمات	يعطي رأياً حول البيانات المالية وتطبيقها لمعايير المحاسبة والقوانين والتنظيمات
الخدمات التشغيلية	مساعدتها على تحقيق أهدافها وتحسين العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر والضبط الداخلي وعمليات الحوكمة	تقديم تقرير حول البيانات المالية ونظام الضبط الداخلي

المصدر: داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(1) المرجع السابق، ص 212.

وكخلاصة نجد أنه على كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي العمل معا ضمن مبدأ التكامل في الرقابة بإنتاجية وإنسجام، هذا بالإضافة إلى الجهات الرقابية الرسمية منها وغير الرسمية.

ثانيا: علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية

قبل توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية يجب أولا التعرض لمفهوم هذه الأخيرة، وهناك العديد من التعاريف:

تم تعريفها على أنها: "مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية"⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة من النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المؤسسة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الإعتماد عليها، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الإلتزام بسياسات الإدارة الموضوعة"⁽²⁾.

والرقابة الداخلية هي أيضا: "جميع الإجراءات والأساليب المعتمدة في متابعة تنفيذ الخطط وحماية أصول المؤسسة، والتحكم في دقة البيانات والمعلومات وزيادة الكفاءة المحاسبية والالتشغيلية بغية تحقيق أهداف المؤسسة"⁽³⁾.

تكمن علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية كونها أداة من أدواتها، والغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المتبعة ورفع تقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات، فالمراجعة الداخلية تهدف إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.

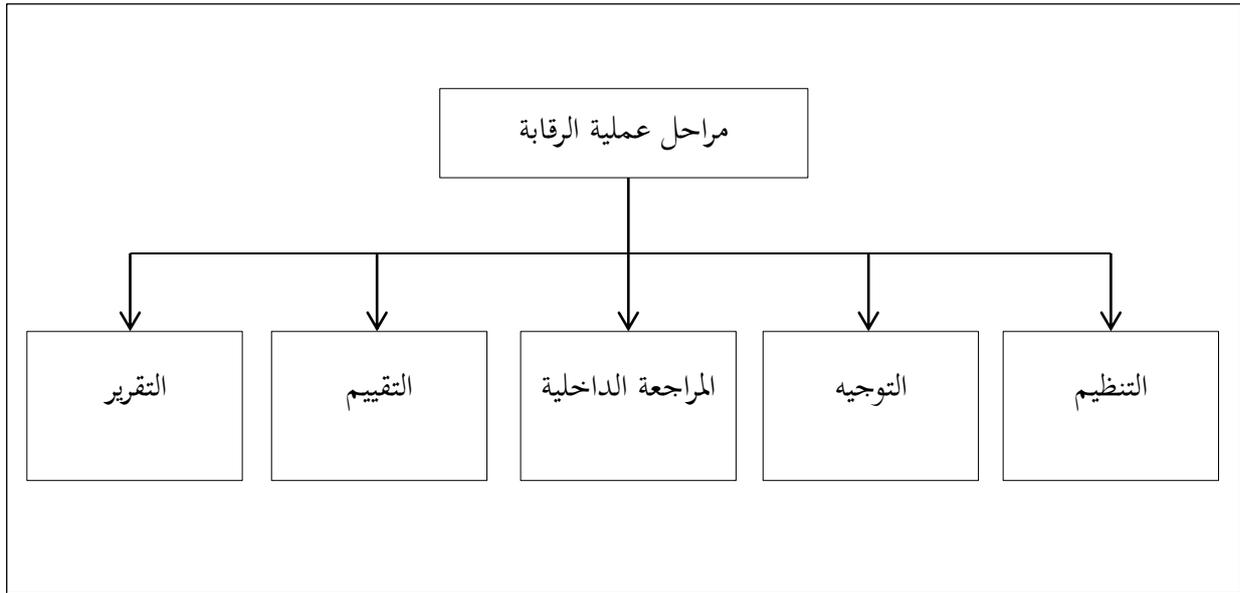
والشكل الموالي يوضح علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية كونها مرحلة من مراحل هذه الأخيرة تأتي بعد التنظيم والتوجيه كما يلي:

(1) عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ط، دار الراية، عمان، 2009، ص 45.

(2) أحمد السيد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 405.

(3) Mokhtar Belaiboud, **Guide pratique d'audit financier & comptable**, 2ed, la maison des livres, alger, p35.

شكل رقم (2): مراحل عملية الرقابة



المصدر: محمد سيد السرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 25.

كما يمكن أن نتعرض لهذه العلاقة من حيث أوجه الاختلاف أو التشابه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): مقارنة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية

المراجعة الداخلية	الرقابة الداخلية	مكونات
تحديد الصلاحيات التي تخول المراجع القيام بتأدية عمليات المراجعة، وإعطائه الحق بالحصول على أية معلومات يراها ضرورية لأغراض المراجعة، وتحديد نطاق عملية المراجعة اللازم لتأديتها	تتحمل مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسئولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي وذلك لضمان جميع الضوابط الهامة بفاعلية.	مسؤوليات الإدارة
تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة نظام الرقابة الداخلية، ومعلومات حول كيفية إنجاز العمل.	يجب أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقييم كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية ونوعية الأداء في تنفيذ المهام المحددة.	مسؤولية المراجع الداخلي
تقسم المراجعة الداخلية إلى مالية وإدارية ومراجعة إستراتيجية.	تقسم الرقابة الداخلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية وضبط داخلي.	الأقسام

الهدف	تهدف إلى تأمين سلامة وتنفيذ عملياتها والمحافظة على الأصول وتأمين الثقة بصحة المعلومات.	تهدف إلى تقويم الأنظمة المعنية بحماية الممتلكات وتحقيق كفاءة الأداء ومطابقتها مع الأهداف.
-------	--	---

المصدر: عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ثالثا: علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة العليا والمستويات التنفيذية

باعتبار المراجعة الداخلية وحدة داخل المنشأة فإنه من الضروري أن تكون لها علاقات بباقي الإدارات الأخرى، بحيث تكون هذه العلاقات محدودة، لأن المراجعة الداخلية يجب أن تكون مستقلة فيما يخص أداء العمل، ومن بين الإدارات ذات العلاقة نجد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ويمكن توضيح هذه العلاقة كالتالي⁽¹⁾:

1- علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة العليا

على الرغم من أهمية المراجعة الداخلية وما تقدمه من خدمات رقابية للإدارة العليا، فإن هناك مجال لإختلاف وجهات النظر بينهما، وغالبا ما يذكر هذا الإختلاف حول نطاق المراجعة وأسلوب العمل في حدود هذا النطاق، لاعتقاد الإدارة العليا بأن مهمة المراجعة تتمثل في منع وقوع الأخطاء والغش أو التقليل منهما تجنباً للخسائر، أما المراجع فيكمن اعتقاده في أن المهمة تتركز على تقييم كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية ومراجعة العمليات، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين تلك النظم والعمليات.

2- علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة التنفيذية

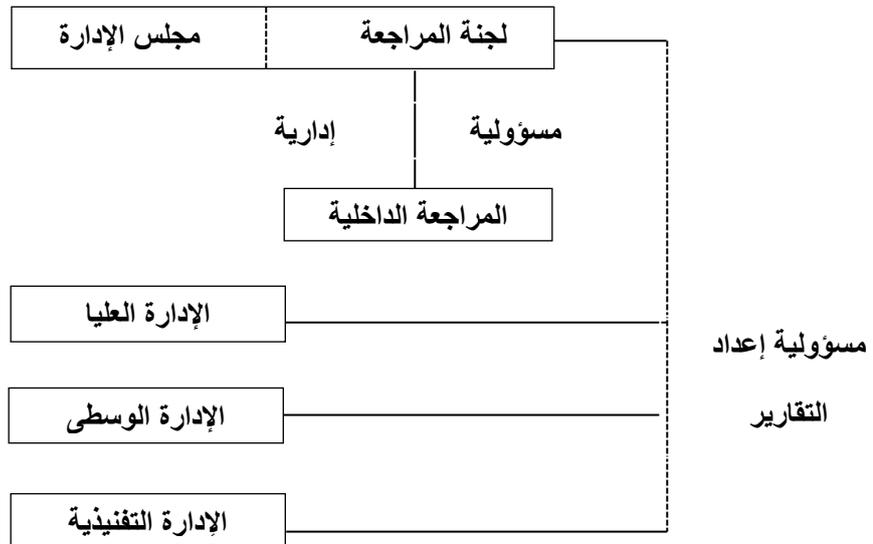
إن وجود دائرة المراجعة الداخلية في المنشأة يدعو إلى قيام العاملين بواجباتهم بكل دقة وعناية ودون تأخير، كما يدعو أيضا إلى منع فرص إرتكاب الغش أو تقليلها، فالموظف الذي يعلم بأن هناك من سيراجع عمله، سيتوخى الحرص في أن لا يقع في أخطاء بخلاف الموظف الذي يعرف بأن عمله لن يخضع لمراجعة ما.

فوظيفة المراجعة الداخلية تبقى ذات صبغة إستشارية، وتقدم خدماتها إلى جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات التنفيذية، أي أن توصياتها وإقتراحاتها غير ملزمة دائما، ولا تنفذ إلا بعد إقناع ذوي السلطة بها.

(1) خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 281-283.

فوجود المراجع هو للمساعدة في رفع كفاءة أداء الأعمال وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية، فهو ينصح ولا يفضح بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية القصوى.

شكل رقم (3): العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص 245.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذه الدراسة أن للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة داخل المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المطبقة، كما تعتبر أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة لما تقدمه لهذه الأخيرة من معلومات مستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية والكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام والطريقة التي يعمل بها النظام وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع المؤسسات أن تضمن بقائها وإستمرارها.

الفصل الثاني:

الأداء المالي ودور المراجعة

الداخلية في تفعيله

تمهيد:

يحتل الأداء المالي في المؤسسة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأنه المعبر الوحيد عن مدى كفاءة المؤسسة ماليا وقدرتها على تسيير مواردها بطرق فعالة للحفاظ على البقاء والإستمرارية، وتعتمد المؤسسة في قياس وتقييم مستوى الأداء الفعلي أو المحقق بالمخطط على مجموعة من المعايير أو المؤشرات المالية بغية تحديد الإنحرافات والعمل على تصحيحها.

المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث تعتبر أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على التأكد من إنجاز أنشطتها المحاسبية والمالية والتشغيلية على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، ما يسمح بالوصول إلى مستوى عالي من الأداء المخطط والمرغوب فيه سواء ماليا أو تنظيميا أو تشغيليا.

لتوضيح أكثر قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعرضنا من خلالها إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه، وأهم المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم، بالإضافة إلى تأثير أهم أنواع المراجعة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة من الناحيتين المالية والتشغيلية.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

تهتم جميع المؤسسات المالية والإقتصادية بأدائها المالي باعتباره المعيار المحدد لمدى الكفاءة والفعالية التي تنجز بها الأنشطة، ولكونه يتأثر بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تكون بمثابة فرص أو تهديدات للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية.

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع.

الأداء لغويًا بمعنى: أدى الشيء أي قام وقضاه، أما إصطلاحاً فهو ما يقاس من السلوك⁽¹⁾.

تم تعريفه على أنه: "إنجاز الأهداف بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"⁽²⁾.

عرف أيضاً على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، حيث أن الكفاءة هي القدرة على خفض الموارد من خلال إستخدامها بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة"⁽³⁾.

إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبصورة عامة فإن الأداء يعني⁽⁴⁾:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة؛

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014، ص 54.

(2) Bernard martery, *Contrôle de gestion Social*, libiré, Paris, france, 1999, p236.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، 2002، ص 415.

(4) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء، ط1، عمان، 2011، ص 210.

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل؛
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به؛
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة؛
- إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

ثانياً: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته والذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، والمعايير المعتمدة في تصنيف الأداء هي:

1- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي⁽¹⁾:

1-1 الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة

التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

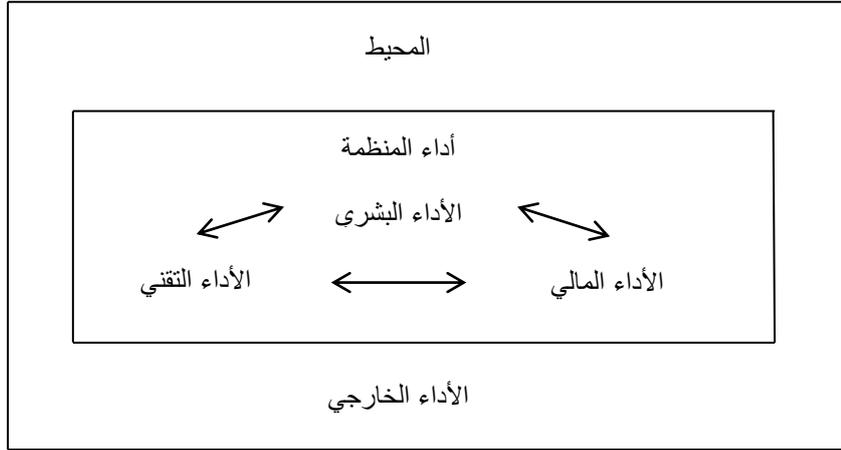
2-1 الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لإخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

⁽¹⁾ منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص52-53.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

شكل رقم(04): الأداء الداخلي والأداء الخارجي للمؤسسة



المصدر: منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2- حسب معيار الشمولية:

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى(1):

1-2 الأداء الكلي:

يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

1-2 الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التموين، الإنتاج، وأداء ووظيفة التسويق.

(1) مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 57.

وفي الحقيقة الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة لا تتم إلا بدراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

3- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي(1):

3-1 أداء وظيفة الإنتاج:

وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

3-2 أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهمة بدل فكرة العامل الأجير.

3-3 أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...

3-4 أداء وظيفة الأفراد(الموارد البشرية):

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

(1) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25-26.

4- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، تنظيمي، تقني... وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مرحلة جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعددة وتغير عبر الزمن⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب لمفهوم الأداء المالي من وجهات نظر مختلفة بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

عرف على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف"⁽²⁾.

⁽¹⁾ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 26.

⁽²⁾ عبد الوهاب دادان، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص 24.

وتعريف آخر: "الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة"⁽¹⁾.

والأداء المالي هو أيضا: "الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه بحيث يعبر عن الربح الذي تحققه من خلال إنتاج أكبر بموارد أقل"⁽²⁾.

ومما سبق فإن الأداء المالي هو⁽³⁾:

- أداة تحفيز لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها إتجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة.

بصفة عامة يشير الأداء المالي إلى العملية التي يتم من خلالها إشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع إقتصادي أو خدمي بهدف تحديد الكفاءة والفعالية في بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وبشكل خاص تتمثل أهمية الأداء المالي في متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها

⁽¹⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 39.

⁽²⁾ Ac Martient, L'entreprise dans le monde en chagement, ed du seil, ouvriers, France, 1992, p106.

⁽³⁾ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد وأسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 45.

واقترح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة للمؤسسة وإستثماراتها وفقا للأهداف العامة والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء والمنافسة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بمجموعة من العوامل داخلية منها وخارجية منها مايمثل فرص ومنها ما يمثل تهديدات وعلى المؤسسة استغلال الفرص والتصدي للتهديدات.

أولاً: العوامل الخارجية

إن إختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على التكيف مع متغيرات محيطها خاصة وإن كانت هذه المتغيرات تتميز بعدم الثبات، ويمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الإقتصادية فإن العوامل الإقتصادية هي الأكثر إنعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الإقتصادي عموما يمثل مختلف مصادر مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل إلى من حيث الطبيعة إلى⁽²⁾:

1- عوامل إقتصادية:

وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل إقتصادية عامة وعوامل قطاعية:

1-1 عوامل إقتصادية عامة: وتنقسم هذه العوامل إلى:

- فلسفة الدولة الإقتصادية؛
- معدلات النمو الإقتصادي؛
- سياسات التجارة الخارجية؛
- معدلات التضخم؛
- أسعار الفائدة...

2-2 عوامل إقتصادية قطاعية:

تتميز عن العوامل العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا وهي كالتالي:

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 46-47.

⁽²⁾ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 92-93.

- وفرة المواد الأولية؛
 - الطاقة؛
 - درجة المنافسة؛
 - هيكل السوق؛
 - اليد العاملة المؤهلة؛
 - مستوى الأجور في القطاع...
- 2- عوامل إجتماعية وثقافية:**

وهي لا تقل تأثيرا عن العوامل الإقتصادية نظرا لأهمية البعد الإجتماعي والثقافي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى من جهة ثانية، ولا يمكن حصر هذه العوامل لكن سنذكر منها مايلي:

- مواقف ورغبات المستهلكين؛
 - التربية والعادات والتقاليد؛
 - المستوى التعليمي؛
 - الوعي الإستهلاكي والإقتصادي للأفراد...
- 3- عوامل سياسية وقانونية:**

تمثل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها وتغييراتها والإنعكاسات السريعة والمفاجئة لهذه الفرص والتغيرات على أدائها، ونذكر منها:

- الإستقرار السياسي والأمني للدولة؛
 - السياسة الخارجية؛
 - إنتشار الأحزاب السياسية والمنظومة القانونية؛
 - أحكام وقرارات الحاكم...
- 4- عوامل تكنولوجية:**

تعد عنصر بالغ الأهمية لأن نوعية التكنولوجيا المستخدمة تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، ومن بين العوامل التكنولوجية:

- المعارف العلمية؛

- البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية؛
- تداول براءات الإختراع...

ثانياً: العوامل الداخلية

تتلخص العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي بالتالي(1):

1- الهيكل التنظيمي:

يؤثر 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 والمساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة إتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

2- المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية إتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين بمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع إرتباطها بالأداء، أما إتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لإتخاذها، 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 وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

3- أساليب وتقنيات العمل:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالإحتياجات، ويندرج تحتها العديد من الأنواع كأسلوب الإنتاج حسب الطلب، وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وأسلوب الإنتاج المستمر الذي يستلزم بمبدأ الإستمرارية، وأسلوب الدفعات الكبيرة.

على المؤسسات تحديد الأسلوب المناسب لطبيعة أعمالها والمنسجم مع أهدافها وذلك بسبب أن التقنيات هي من أبرز التحديات التي تواجهها والتي لا بد لها من التكيف مع التكنولوجيا وإستيعابها وتعديل أدائها وتطويره

(1) محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48-51.

بهدف الموازنة بين التقنية والأداء، وتعمل الأساليب على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- الحجم:

يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبيًا فقد يشكل عائقًا لأداء المؤسسات حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدًا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابًا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة زاد عدد المحللين الماليين المهتمين بها وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير يقل بزيادة الحجم، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بينهما علاقة طردية.

فالأداء المالي أحد العمليات الإدارية المهمة للوحدات الاقتصادية لكونه يتجه إلى حصيللة الأعمال وهو ما يجعله متأثرًا بمختلف أوجه النشاط ويعكس نتائجها⁽¹⁾.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية ملازمة لعملية إتخاذ القرار الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك بإستخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء هي عملية جوهرية بالمؤسسة وستعرض في هذا المطلب لأهم التعاريف حول تقييم الأداء المالي وكذا أهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للوحدة وأداة للكشف عن الانحرافات وردّها للجهات المسؤولة عنها لإتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة.

عرف تقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁽²⁾.

(1) مشعل جهم المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 14.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 567.

وتم تعريفه أيضا على أنه: "تقييم وقياس كفاءة الأداء والحكم على قدرته لتحقيق الأهداف"⁽¹⁾.

تقيم الأداء المالي هو: "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"⁽²⁾.

تعريف آخر ينص على أن تقييم الأداء المالي هو: "تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الإستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة"⁽³⁾.

مما سبق فإن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني: "تقديم حكم على مدى إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة بشكل يسمح بتحقيق أهدافها بدرجة أولى وأهداف أطراف أخرى بدرجة ثانية، فهي عملية قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا".

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

لتقييم الأداء مجموعة من الأهداف نستعرضها كالتالي⁽⁴⁾:

- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه مرورا بأهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية؛
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أدائهم وربطه بأداء المؤسسة ككل، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية؛
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل؛
- هدف تقييم الأداء هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية والنظام ككل للرقابة الوقائية؛
- تقييم الأداء على مستوى المؤسسة يعكس للإدارة العليا أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة؛

(1) راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2014، ص 238.

(2) دادان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 41.

(3) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، السعودية، 2000، ص 38.

(4) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013، ص

- تقييم الأداء يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المؤسسات؛
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد والذي يرتبط بإستراتيجية المؤسسة العامة؛
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يهدف نظام تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها بإستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث إنحراف.

المطلب الثاني: مصادر المعلومات وخطوات تقييم الأداء المالي

أن عملية تقييم الأداء تستند أساساً على إعداد جملة من الحسابات والقيم والمؤشرات والنسب التي تعكس نشاط المؤسسة المالي والإقتصادي والإداري وبالتالي فهي تحتاج إلى معلومات من مختلف المصادر ذات الصلة بعملية التقييم.

أولاً: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

- لا بد من توفر حزمة ليست بالقليلة من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي يتعين على مقوم الأداء جمعها من مصادر مختلفة، ويمكن تحديد المصادر الرئيسية للبيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم كفاءة الأداء كالآتي⁽¹⁾:
- القوائم المالية والحسابات الختامية وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة تضم الميزانية العمومية والحسابات الختامية والكشوفات التحليلية المساعدة لها؛
- المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والحسابات الختامية والكشوفات الملحقة بها والتي تحتاجها عملية تقييم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات وإستخراج النسب الأدائية والتنفيذية؛
- الجداول والإحصاءات التي تعدها الوحدة حسب حاجتها عن عدد العاملين وحركتهم وشؤونهم المختلفة وعن إستخدامات المواد والتلف وساعات التشغيل والعطلات والتوقفات ومستوى التشغيل ونوع الإنتاج وحجمه وبرامج الصيانة وجدول المناولة وغيرها من الجداول والبيانات؛
- الموازنة التخطيطية: وهي البرنامج والخطة الشاملة لنشاط الوحدة الإقتصادية لفترة زمنية مقبلة وتحتوي على مجموعة من الموازنات كالموازنات العينية والمالية والنقدية وموازنات الإنتاج والموازنة التخطيطية للطاقت الإنتاجية وغيرها؛
- التقارير الدورية سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية، تشغيلية أو مالية...

⁽¹⁾ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2010، ص 183-184.

- الإستبيانات التي تجريها المؤسسة لغرض التعرف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطها سواء كانت هذه الإستبيانات تجري داخل الوحدة أو خارجها؛
- الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا أو مدراء الأقسام أو جهة مكلّفة أخرى لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين والتعرف على المشاكل التي تواجهها وما إلى ذلك؛
- البيانات والمعلومات الأخرى حول نشاط الوحدات المشابهة وعن حركة الإقتصاد الوطني والإقليمي والدولي التي يتعين على المؤسسة توفيرها من مصادر مختلفة.

عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتم بدون قاعدة واسعة من المعلومات وبقدر ماتكون فيه هذه المعلومات والإحصاءات ضرورة ولازمة لإنجاز عملية تقييم الأداء، بقدر ما يتعين توفر بعض الشروط والإعتبارات في هذه المعلومات والإحصاءات والتي يجب عدم إهمالها بها ونذكر منها ما يأتي(1):

- الدقة والمضبوطية بحيث تعبر عن الحالة تعبيرا صحيحا وموضوعيا وواقعا؛
- أن تكون منسجمة مع التعاريف والمفاهيم المعتمدة في أساليب وطرق تقييم الأداء في الوحدة الإقتصادية؛
- أن يكون توقيتها الزمني متجانس مع توقيت إجراء عملية التقييم؛
- أن تأخذ كافة التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها نشاط الوحدة كالإنتاج والتسويق والمشتريات والمبيعات والتوظيف والمستوى التكنولوجي بعين الإعتبار من خلال المعالجات المعروفة التي يجب أن تجري على البيانات الخام قبل إعتمادها في التقييم؛
- أن يكون تبويب البيانات وطريقة عرضها ملائما لحاجات التقييم وأغراضه وواضحة بالنسبة لمستخدمي هذه البيانات؛
- أن تستوعب التغيرات التي تحدث في الأسعار وذلك باستبعاد أثر التضخم عليها أي حسابها بالأسعار الثابتة لسنة أساس معينة؛
- أن تتسم بالشمولية أي أنها تغطي كافة جوانب نشاط الوحدة وكافة متطلبات عملية التقييم؛

ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بمجموعة من الخطوات إنطلاقا من عملية جمع البيانات من مصادرها المختلفة كما سبق وذكرنا إلى تحليل ودراسة تلك البيانات المجمعة بأساليب مختلفة، ثم بعد ذلك يتم إجراء عملية التقييم ليتم إتخاذ القرار المناسب بناء على نتائج التقييم ومن ثم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي وجدت، وسنستعرض هذا الخطوات بالتفصيل كالتالي(2):

(1) المرجع نفسه، ص 184.

(2) المرجع نفسه، ص 39.

1- جمع المعلومات الضرورية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية ومختلف القوائم المالية والمحاسبية، فجميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية تقييم الأداء خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الإقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيته لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والإعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم:

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

4- إتخاذ القرار المناسب على نتائج التقييم:

أن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعا وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد اتخذت وقد وضعت الخطط للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات:

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات التي حدثت وتغذية نظام الحوافز وبنائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تستند عملية تقييم الأداء أساسا على إعداد جملة من الحسابات والقيم والمؤشرات والنسب التي تعكس نشاط المؤسسة المالي والإقتصادي والإداري، وهذه النسب والمؤشرات تتعدد وتتفرع لكن سنذكر أهمها في هذا المطلب.

أولا: مؤشرات التوازن المالي

هناك عدة مؤشرات يعتمد عليها في إبراز مدى التوازن المالي للمؤسسة، وقد عرف المؤشر على أنه أداة قياس تساهم في تقديم معلومات مفيدة في شكل أرقام تسمح بمتابعة نتائج التسيير⁽¹⁾. ومؤشرات التوازن المالي هي رأس المال العامل والإحتياج في رأس المال العامل والخزينة والتي نستعرضها كالتالي:

1- رأس المال العامل:

يظهر مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية⁽²⁾:

- من أعلى الميزانية:

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

- من أسفل الميزانية

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

ويقيم رأس المال العامل بحسب الحالات التالية:

- رأس المال العامل موجب $Fr > 0$:

يشير إلى التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل بتغطية إحتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وتحقيق فائض مالي بإمكانها إستخدامه في تمويل باقي الإحتياجات.

⁽¹⁾ A.Burland. J. y eglem, P maykita, **dictionnaire de gestion**, Edition, paris,1995, p216 .

⁽²⁾ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص33.

- رأس المال العامل معدوم $Fr = 0$:

يشير إلى توازن المؤسسة مالا على المدى الطويل دون تحقيق فائض ولا عجز.

- رأس المال العامل سالب $Fr < 0$:

يشير إلى عجز المؤسسة عن تمويل إستثماراتها باستخدام الموارد الدائمة مما حقق عجز وبالتالي فهي تلجأ إلى مصادر إضافية للتمويل أو تقليص الإستثمارات بما يتناسب مع مواردها الدائمة.

جدول رقم (03): الأنواع الأخرى لرأس المال العامل

أنواع رأس المال العامل	العلاقة الرياضية	المدلول
رأس المال العامل الخاص	أموال خاصة - أصول غير جارية	البحث عن إستقلالية المؤسسة إتجاه الغير، ومدى تمكنها من تمويل إستثماراتها بأموالها الذاتية
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول - الأصول الجارية	البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها الجارية
رأس المال العامل الخارجي	مجموع الديون	تحديد مدى إلتزام المؤسسة بوعودها إتجاه الغير وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها، ما يحدد مدى إرتباط المؤسسة بالغير.

المصدر: مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

يتأثر حجم هذا المؤشر يتغير أحد أو كل المتغيرات المكونة له سواء بالزيادة أو بالنقصان، ومن هذه العوامل

المؤثرة ما يلي:

جدول رقم (04): العوامل المؤثرة على رأس المال العامل

العوامل المؤثرة بالزيادة	العوامل المؤثرة بالنقصان
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأموال الخاصة وزيادة القروض طويلة الأجل - التنازل عن بعض الأصول الإنتاجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إقضاء أصول إنتاجية جديدة؛ - تسديد القروض طويلة الأجل؛ - نقصان قيمة الأموال الخاصة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- الإحتياج في رأس المال العامل:

تدرس إحتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يكن موعد تسديدها تسمى موارد لدورة الإستغلال، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى إحتياجات دورة الإستغلال، فيحاول المسير المالي الإستعانة بالموارد المالي في تنشيط دورة الإستغلال على أن تكون هناك ملائمة بين إستحقاقية الموارد مع سيولة الإحتياجات، ويحسب بالعلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{إحتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة})$$

$$- (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

ينتج عن التسيير في دورة الإستغلال تغيرات مستمرة في الإحتياج رأس المال العامل وهي كالتالي:

- إحتياج رأس المال العامل الموجب: يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية إحتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة إحتياجات رأس المال العامل، مما يستوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز؛
- إحتياج رأس المال العامل السالب: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت إحتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة؛
- إحتياج رأس المال العامل المعدوم: عندما تكون موارد الدورة تغطي إحتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الإستغلال الأمثل للموارد.

⁽¹⁾ Jea, Francois renard, Lire un bilan c'est simple, ed chiron, France, 2001, p 151.

3- الخزينة:

الخزينة هي عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الإستغلال وهي تشمل صافي قيم الإستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الإستغلال، ويمكن حسابها بطريقتين⁽¹⁾:

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

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

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة:

- الخزينة الموجبة: هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل إحتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة لذلك ينبغي على المؤسسة إستعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى إستثمارات
- الخزينة السالبة: نجد أن إحتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل أي أن المؤسسة تفتقر إلى اموال تمول بها عمليات الإستغلال فتلجأ إلى الإقتراض قصير الأجل هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من إحتياجات الدورة وهذا ما يسبب إختلال في الخزينة نتيجة نقض الاموال السائلة لمواجهة الديون الفورية
- الخزينة الصفرية: إذا كانت الخزينة صفرية هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لإحتياج رأس المال العامل وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود إحتياجات في نفس الوقت.

ثانيا: النسب المالية

النسب المالية عبارة عن طريقة ملائمة لتلخيص كمية كبيرة من المعلومات المحاسبية والمالية من أجل مقارنة أداء المؤسسات، وبشكل عام يمكن أن ننسب أي رقم في القوائم المالية إلى رقم آخر للوصول إلى دلالة ذات معنى وعادة ما يعبر عنها كنسبة مئوية أو بعدد المرات⁽²⁾.

النسب المالية تعني نسبة رقم معين من أرقام القوائم المائة إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والثاني بسطا⁽³⁾.

(1) مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد، ط3، عمان، 2008، ص63.

(3) وليد ناجي الحياي، الإتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2004، ص39.

1- نسب السيولة:

تقيس نسب السيولة مقدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل إتجاه دائئيتها عندما يحين أجل إستحقاق هذه الإلتزامات، وترتبط هذه النسب بوجود الأصول السائلة التي يمكن تداولها في الأسواق وتحويلها إلى نقدية بسهولة وسرعة عند سعر السوق، وتبعاً لمعيار قدرة الشركة على إستيفاء إلتزاماتها قصيرة الأجل⁽¹⁾.

جدول رقم (05): نسب السيولة

النسبة	العلاقة الرياضية	المدلول
نسبة السيولة العامة (التداول)	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}} =$	هي النسبة التي تشير إلى قدرة المنظمة على سداد إلتزاماتها قصيرة الأجل اعتماداً على أصولها المتداولة. النسبة النموذجية بين 1 و2.
نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}} =$	تستعمل هذه النسبة لإختيار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى المنظمة في مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل دون الإضطرار إلى تسيل موجوداتها من البضاعة، النسبة النموذجية بين 0.3 و0.5.
نسبة السيولة الجاهزة (النقدية)	$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}} =$	تدل على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالإعتماد على السيولة الجاهزة فقط، النسبة النموذجية بين 0.2 و 0.3

المصدر: محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي، ط1، الأردن، 2014، ص210-212.

2- نسب التمويل والإستقلالية المالية:

وهي من النسب المهمة للمقرضين والمستثمرين فضلاً عن الإدارة، إذ أن هذه النسب تظهر مدى مساهمة الديون سواء ممثلة في الإلتزامات القصيرة أو الطويلة الأجل في تمويل موجودات المنشأة مقارنة بمساهمة الملاك، فعن طريق نسب الرفع المالي يمكن من معرفة نسبة حقوق المساهمين وكذلك نسبة القروض أو الديون الخارجية، ومن هذه النسب الآتي:

⁽¹⁾ عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006، ص88.

جدول رقم (06): نسب التمويل والإستقلالية المالية

النسبة	العلاقة الرياضية	المدلول
نسبة التمويل الدائم	$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} =$	تدل على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، ويجب أن تكون أكبر من 1.
نسبة التمويل الخاص	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} =$	تعبر عن مدى قدرة الأموال الخاصة على تمويل الأصول الثابتة، يستحسن أن لا تزيد عن 1.
نسبة التمويل الخارجي	$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{الأموال الخاصة}} =$	تدل على مدى إعتتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، وكلما قلت كان ذلك أفضل. يستحسن أن تساوي هذه النسبة 0.5 ولا تزيد عن 1.
نسبة الإستقلالية المالية	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} =$	تقيس درجة إستقلال المؤسسة عن دائنيها ويفضل أن تتراوح بين 1 و2
نسبة الإستدانة المالية	$\frac{\text{الديون الإجمالية}}{\text{إجمالي الأصول}} =$	تقيس نسبة الديون التي ساهم فيها الغير بالنسبة إلى إجمالي موجودات المؤسسة، كلما تدنت هذه النسبة كلما دل على أن المؤسسة تعتمد تمويل موجوداتها على الإمكانيات الذاتية والعكس صحيح يستحسن أن لا تزيد كثيرا عن 0.5.

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى: جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظريات وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2013، ص61-67.

3- نسب النشاط أو معدلات الدوران:

تعد معدلات الدوران من المؤشرات المهمة التي يتم عن طريقها معرفة كفاءة إستعمال موجودات المؤسسة في توليد إيرادات التشغيل، وبطبيعة الحال يمكن إستعمال معدلات الدوران كأحد أساليب وطرق الرقابة التي تساعد الإدارة في الكشف عن مدى حركة ونشاط كل قسم أو كل إدارة فرعية من إدارات المؤسسة⁽¹⁾.

(1) محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان، 2012، ص 83

جدول رقم (07): نسب النشاط

النسبة	العلاقة الرياضية	المدلول
معدل دوران المخزون	$\frac{\text{كلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} =$	تعنى بقياس عدد المرات التي يحول فيها المخزون إلى مبيعات خلال السنة وكلما إرتفعت دل ذلك على تجنب خسائر ركود المخزون.
معدل دوران المدينين	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{(زبائن + أوراق القبض)}} =$	يوضح عدد المرات التي يتم فيها البيع بالأجل وتحصيل قيمة هذه المبيعات خلال السنة، وكلما زاد كلما كان مؤشرا لكفاءة إدارة المبيعات والتحصيل.
متوسط فترة التحصيل	$\frac{360 \text{ يوم}}{\text{معدل دوران المدينين}} =$	
معدل دوران الدائنين	$\frac{\text{المشريات}}{\text{(الدائنين + أوراق الدفع)}} =$	يستفاد من هذا المؤشر لبيان مدى كفاءة المؤسسة في تسديد إلتزاماتها، إذ كلما كان المعدل مرتفعا كلما كان أداءها لإلتزاماتها أفضل، وهذا من المؤشرات التي يؤكد عليها الدائنون والمقرضون.
متوسط فترة السداد	$\frac{360 \text{ يوم}}{\text{معدل دوران الدائنين}} =$	
معدل دوران الأصول الجارية	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الجارية}} =$	تعكس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول والإستثمارات لتحقيق قدر أكبر من المبيعات، لذلك كلما زاد المعدل كلما دل على الكفاءة في إستخدام الأصول.
معدل دوران الأصول غير الجارية	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول غير الجارية}} =$	
معدل دوران إجمالي الأصول	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} =$	

المصدر: كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص208-211.

5- نسب الربحية:

تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، وإذا ما إستعملت هذه الطريقة في التحليل لأكثر من سنة يكون أكثر فائدة باعتبار أن ذلك سوف يحدد إتجاهات هوامش الربح ونسب المصروفات وهذا يؤدي

إلى معرفة أداء المؤسسة وربحيتها، أي هل أن المؤسسة تطور من أداءها المالي والتشغيلي أم لا⁽¹⁾. ومن هذه النسب الآتي:

جدول رقم (08): نسب الربحية

النسبة	العلاقة الرياضية	المدلول
نسبة ربحية الأصول	$\frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الأصول}} =$	تبين ما إستخدم من الأصول للحصول على النتيجة، والعبرة ليست بضخامة الأصول المستخدمة بل بمردودية هذه الأصول
نسبة ربحية الأموال الخاصة	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} =$	تعبّر عن النتيجة المتحصل عليها من إستخدام أموال المساهمين كلما كانت مرتفعة كلما زادت قيمة أسهم المؤسسة
نسبة ربحية النشاط	$\frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال}} =$	تمثل مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح، وهذه النسبة تبين كفاءة المديرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي لشركات وأسواق مالية، دار المريخ، ط2، السعودية، 2009، ص 161-165.

يؤدي التحليل بالنسب المالية إلى تحقيق عدة أهداف⁽²⁾:

- إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة؛
- مساعدة المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة؛
- توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر الضعف؛
- تخطيط أداء الوحدة الإقتصادية في المستقبل؛
- مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على القيام بأعمالها بفعالية.

(1) عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، 2007، ص 54-55.

(2) محمد صالح الحناوي، نihal فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، 2005، ص 46.

المبحث الثالث: أثر المراجعة الداخلية على الأداء المالي

المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث تعتبر أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على التأكد من إنجاز أنشطتها المحاسبية والمالية والتشغيلية على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، ما يسمح بالوصول إلى مستوى عالي من الأداء المخطط والمرغوب فيه سواء مالياً أو تنظيمياً أو تشغيلياً.

المطلب الأول: تأثير المراجعة التشغيلية على الأداء المالي

تتم عملية مراجعة مستويات الأداء للأنشطة التشغيلية من خلال القيام بفحص مهني، مستقل ومنهجي لجميع العمليات، وذلك لتقييم مدى نجاعتها وفعاليتها في استخدام مواردها، وبناءً عليه فالمراجعة التشغيلية يمكن أن تشمل المجالات التالية:

- إدارة الموارد سواء المادية أو البشرية؛
- الإجراءات التشغيلية والرقابية
- أنشطة التسويق والمبيعات والصيانة والإعلان والإنتاج وغيرها.

وسنتعرض للإجراءات المتبعة في مراجعة المشتريات، المخزونات، المبيعات والنقدية باعتبارهم عناصر الدورة التشغيلية والأنشطة الرئيسية لتحقيق الربح بالمؤسسة.

أولاً: إجراءات المراجعة التشغيلية

تتعدد وتتفرع الإجراءات الخاصة بمراجعة الدورة التشغيلية والرقابة عليها باعتبارها مركز نشاط المؤسسة، لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، ونظراً لكثرة وتشعب هذه الإجراءات سنحاول التطرق بشيء من الإختصار لأهمها⁽¹⁾:

1- الجرد العملي:

هو الحصر الكمي للعنصر على الطبيعة ويعتبر الجرد من أقوى أدلة الإثبات بإعتباره دليلاً مادياً ملموساً، فالمراجع عند قيامه بفحص بعض العناصر فحصاً مستندياً قد يشك في صحة هذه المستندات أو في ما تحتويه كماً من بيانات فيلجأ إلى عملية الجرد الفعلي، وينطبق ذلك بالأخص على المخزون والنقدية في الصندوق وكذا الإستثمارات الموجودة في المؤسسة خاصة في نهاية العام، ويقوم المراجع في هذا الجانب بـ:

(1) نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 29-31.

- التأكد من صحة الجرد الكمي؛
- مراجعة تقييم المخزون مالياً؛
- التأكد من ثبات أسس تقييم المخزون ولا في أسس الجرد؛
- إجراء عملية الجرد للنقدية من قبل المراجع الداخلي أو أحد مساعديه أو تحت إشرافهم المباشر؛
- إجراء عملية جرد مجموعة الصناديق في المؤسسة في وقت واحد حتى لا يغطي العجز من بعضها البعض؛
- التأكد من إتباع المؤسسة لمبدأ التكلفة أو سعر السوق أيهما أقل في تقييم المخزون من البضاعة؛
- التأكد من أن العناصر التي خضعت للجرد صالحة الإستعمال حتى لا تصبح عديمة القيمة؛
- التأكد من ملكية المؤسسة للعنصر الخاضع للجرد بحيث لا يعتبر الوجود الفعلي للعنصر دليلاً قاطعاً.

2- المراجعة الحسابية:

وتتعلق بجميع المجموع والحسابات الواردة في الملحقات والكشوفات واليوميات المتعلقة بالأرصدة وهي:

- مراجعة العمليات الحسابية للأرقام الواردة في المستندات المحاسبية للتأكد من صحتها؛
- مراجعة دفاتر اليومية والتأكد من صحة المجموع فيها ومن صحة نقل هذه المجموع من صفحة إلى الصفحة التالية لها؛
- مراجعة ترحيل العمليات من دفتر أو دفاتر اليومية إلى الحسابات الخاصة بها في دفتر أو دفاتر الأستاذ؛
- التأكد من صحة استخراج أرصدة الحسابات المختلفة سواء في دفتر الأستاذ العام أو دفاتر الأستاذ المساعد مع مطابقة الأرصدة الإجمالية للحسابات في دفتر الأستاذ العام مع مجموع الأرصدة التحليلية لكل حساب إجمالي في دفتر الأستاذ المساعد؛
- مراجعة قوائم الجرد للتأكد من دقة استخراج قيم المخزون السلعي حيث يتم ضرب سعر الوحدة في عدد الوحدات لإستخراج إجمالي القيمة لكل عنصر على حدة ومن ثم لإجمالي العناصر؛
- التأكد من توازن ميزان المراجعة بالمجموع وبالأرصدة وكذلك التأكد من توازن قائمة المركز المالي من الناحية الحسابية لأن عدم التوازن يدل على وقوع أخطاء حسابية كما أن التوازن لا يعني صحة العمليات.

3- المراجعة المستندية:

- تعتبر المستندات أساس القيد في الدفاتر فهي المرحلة الأولى من مراحل الدورة المحاسبية ولا بد لكل عملية مالية من مستند يؤيدها أو يؤيد حدوثها فيجب التأكد مما يلي:
- أن لكل عملية تم قيدها بالدفاتر مستند أو أكثر يؤيدها كالفواتير والوصولات، وأن هذه المستندات صحيحة وقانونية وموجهة إلى المشروع أو تحمل إسمه؛

- أن تكون المستندات مستوفية للشروط القانونية والشكلية ويشمل على كافة البيانات التفصيلية ومعتمد من قبل شخص مسؤول في المؤسسة في حالة إصداره من المؤسسة وإرساله للغير؛
- أن يكون المستند واقعا خلال الفترة المالية المعنية؛
- أن يكون المستند مؤيدا لعملية تدخل ضمن أعمال المؤسسة ونشاطها الطبيعي؛
- ترك ختم المراجع الداخلي على المستندات المراجعة حتى لا تستخدم مرة أخرى.

ثانيا: الأثر المالي للمراجعة التشغيلية

مما سبق نجد أن مراجعة العمليات التشغيلية تعمل على ضبط أداء مختلف الوحدات التشغيلية بتحديد نواحي القصور والضعف في تنفيذ المهام لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، فهي بذلك تتركز على:

- الفحص والتحليل والتقييم لأداء الأنشطة وليس على الدفاتر والسجلات والتقارير المالية؛
- مساعدة الإدارة بتقديم التوصيات والمقترحات والحلول للمشاكل والأخطاء لترشيد القرارات التشغيلية.

الهدف من هذه الإجراءات ليس تصيد الأخطاء وإنما تحسين أداء هذه الدورة وتحقيق أهدافها من خلال حصر أي ضياع في استخدام موارد المنشأة ورفع الكفاءة الإنتاجية بتتبع الجهود المكرر غير الضروري وأي إسراف في استخدام الموارد وعدم إستخدامها بكفاءة وفعالية.

فعند القيام بجميع الإجراءات السابقة يكون المراجع الداخلي قد حصل على أدلة تتعلق بإقتصادية وكفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية للمنشأة وتقييمها في ضوء الأهداف المحددة، حيث أن⁽¹⁾:

- الإقتصادية: تعني الحصول على المستلزمات بالكمية الملائمة ومن المكان الملائم وفي الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.
- الكفاءة: وهي مدى الإستفادة من الإمكانيات المتاحة والكيفية التي تم بها استخدام الموارد.
- الفعالية: وتعني مدى تحقيق النتائج والفوائد المرجوة من البرنامج والمشروعات.

وبما أن الأداء المالي هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف، فالمراجعة الداخلية التشغيلية تكون قد ساهمت في استخدام الموارد بالشكل الأمثل من خلال الإجراءات الرقابية السابقة وبالتالي تفادي الخسائر التي قد تنجم بسبب الإهمال أو التقصير

(1) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 272.

أو عدم الكفاية كالحسائر الناتجة عن التخزين غير السليم للمواد مما يعرضها للتلف وبالتالي تكبد المؤسسة خسار مالية هي في غنى عنها، وكذل تقدم العون للإدارة في مجال تحديد النواحي غير الضرورية فيما يزاوله المشروع من أنشطة غير أو مناصب غير ضرورية والتي إذا ما تم الإستغناء عنها قد يحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.

وبناء على الدور الذي لمسناه للمراجعة الداخلية التشغيلية في عملية ضبط الأداء التشغيلي والمساهمة في وفر التكاليف لإستغلالها في تحقيق أداء مالي جيد تم طرح الفرضية الأولى للدراسة: تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة العملياتية من خلال مراجعة الأنشطة التشغيلية والرقابة على مختلف العمليات بها وتحديد الإنحرافات مما يحقق إستخدام أمثل للموارد.

المطلب الثاني: تأثير مراجعة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي

تعتبر القوائم المالية وسيلة الإتصال الرئيسية للمنشأة مع الأطراف الخارجية المختلفة وأيضاً في تحديد مدى كفاءة الأداء المالي للمؤسسة، وقد عرفتها لجنة إجراءات المراجعة بأنها تلك القوائم التي يتم إعدادها، لكي تظهر المركز المالي ونتيجة العمليات لمؤسسة معينة، وتتكون عادة من الميزانية وقوائم الدخل...

أولاً: مفهوم القوائم المالية

1- تعريف القوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية وسيلة الإتصال الرئيسية للمنشأة مع الأطراف الخارجية المختلفة وأيضاً في تحديد مدى كفاءة الأداء المالي للمؤسسة، وقد عرفتها لجنة إجراءات المراجعة بأنها تلك القوائم التي يتم إعدادها، لكي تظهر المركز المالي ونتيجة العمليات لمؤسسة معينة، وتتكون عادة من الميزانية وقوائم الدخل...

تعرف القوائم المالية على أنها: " عبارة عن بيانات تفصيلية وإجمالية لجميع عناصر المعاملات والأنشطة في المؤسسة، تعرض في مجموعة كشوف محاسبية يعبر عنها بشكل أرقام تعكس جميع العمليات والأنشطة الإقتصادية والمالية التي ينفذها المشروع خلال فترة محددة"⁽¹⁾.

تمثل القوائم المالية الناتج النهائي والأساسي للعمل المحاسبي في أي وحدة إقتصادية، وهي تنشأ نتيجة إجراء مجموعة من المعالجات المحاسبية على البيانات التي ترتبط بالأحداث والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإقتصادية لغرض تقديمها بصورة إجمالية وملخصة إلى كافة الجهات التي يمكن أن تستفاد منها في إتخاذ القرارات المختلفة وتنبع أهمية القوائم المالية من كونها توفر البيانات والمعلومات اللازمة والمفيدة للعديد من الجهات التي لها علاقة مباشرة أو غير

(1) دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج، ط1، عمان، 2006، ص 47.

مباشرة بالوحدة الإقتصادية بهدف اتخاذ القرارات المختلفة كالمستثمرين والدائنين وأجهزة الدولة وغيرها، وذلك من خلال⁽¹⁾:

- توضيح وتحديد نتيجة العمليات والأنشطة التي قامت بها الوحدة الإقتصادية خلال فترة مالية معينة (ربح أو خسارة)؛
- توضيح قوة المركز المالي للوحدة الإقتصادية في لحظة زمنية تتمثل في نهاية الفترة المالية.

2- أنواع القوائم المالية

مخرجات النظام المحاسبي تتعدى لتشمل على عدد من القوائم والتقارير والكشوفات المالية، إلا أنه ولإعتبرات معينة تلقى مجموعة من القوائم الإهتمام الأكبر، وفي مجال تقييم الأداء المالي للمؤسسة نجد أن القوائم الأكثر التي تساعد في هذا الغرض هي:

- قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية): هي عبارة عن كشف أو بيان مالي منظم بين ممتلكات المشروع والإلتزامات القائمة عليه في نقطة معينة من حياة المشروع، توضح الأصول في الجهة اليمنى والخصوم في الجهة اليسرى من الميزانية، أو تكون الأصول في أعلى القائمة والخصوم في أسفلها⁽²⁾؛
- قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج): تعتبر من أهم القوائم المالية لأنها تمثل تلخيصاً مجمعا ومنظما لإيرادات ونفقات الوحدة الإقتصادية خلال فترة مالية معينة ووفقاً لمبادئ محاسبية متفق عليها، وتمكن من إظهار نتائج الأعمال ربحاً كانت أم خسارة، كما تعطي فكرة عن نشاطات الوحدة الإقتصادية كالمبيعات والمشتريات والإنتاج وغيرها⁽³⁾؛
- قائمة التدفقات النقدية: وتوضح قيمة ومصادر التدفقات النقدية الداخلة للشركة وقيمة وأوجه إنفاق تلك التدفقات خلال الفترة، فضلاً عن بيان أثر تلك التدفقات الداخلة والخارجة على الأرصدة النقدية للمؤسسة في نهاية الفترة⁽⁴⁾.

(1) قاسم محسن الحبيطي، زياد هاشم يحيى، تحليل ومناقشة القوائم المالية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2011.

(2) أوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العلمي، ت: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009، ص 212.

(3) عهود عبد الحفيظ الخصاصنة، مبادئ الإدارة المالية، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 47.

(4) أمين السيد أحمد لطفى، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والإستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 396.

ثانيا: إجراءات مراجعة القوائم المالية

بينما يعتبر الكثيرون أن القوائم المالية هي مجرد محاسبة، إلا أنها أكثر من ذلك بكثير، فهي توفر ثروة من المعلومات التي يستخدمها المديرون والمستثمرون والمقرضون والعملاء والموردون وغيرهم، ويمكن أن يوضح تحليل قوائم المؤسسة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ويمكن أن تستخدم الإدارة هذه المعلومات في المساعدة على تحسين الأداء، ويستخدمها الآخرون في التنبؤ بالنتائج المستقبلية.

إن المعلومات التي تحويها القوائم المالية مهمة جدا في تقييم الأداء المالي للمؤسسة لذلك لا بد من أن تكون صحيحة ودقيقة وذات مصداقية ومعدة وفق المعايير المحاسبية، وهذا ما يسعى المراجع الداخلي إلى تأكيده من خلال فحص ومراجعة هذه القوائم، وعرفت مراجعة القوائم المالية على أنها: " عملية فحص المستندات والدفاتر والسجلات المالية للمؤسسة فحصا فنيا إنتقاديا محايدا للتحقق من صحة العمليات المالية وإبداء الرأي حول عدالة القوائم المالية"⁽¹⁾.

بمجرد الإنتهاء من إعداد القوائم المالية يأتي دور المراجع الداخلي في فحصها والتأكد من مدى مصداقية كافة المعلومات التي تحتويها، وفيما يلي أهم الإجراءات المتبعة من في فحص قائمتي الدخل والمركز المالي باعتبارهما الأساس الذي يعتمد عليه المحلل المالي في عملية تقييم الأداء المالي:

1- مراجعة قائمة المركز المالي:

تبين قائمة الميزانية الأصول في الناحية اليسرى، والخصوم وحقوق الملكية أو المطالبات ضد الأصول في الناحية اليمنى، وتوفر الميزانية لمحة سريعة للموقف المالي للشركة في نقطة زمنية معينة، وتتم مراجعتها كالتالي:

1-2 جانب الأصول:

وهي تقريبا نفس الإجراءات المتبعة في مراجعة الأنشطة التشغيلية والتي ذكرناها في المطلب السابق، وتتم مراجعة الأصول الثابتة كالتالي⁽²⁾:

- التحقق الحسابي من صحة أرقام الأصول بالميزانية من خلال مراجعة الكشوف بشكل تفصيلي ومقارنة مجموع أرصدها بالحساب الإجمالي للأصول بدفتر الأستاذ ومقارنة الأرقام الموجودة بهذا الأخير مع الأرقام الظاهرة في الميزانية؛

(1) أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء، ط2، عمان، 2005، ص7.

(2) يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، 2009، ص 132.

- التحقق من صحة تقويم الأصول وصحة وجودها؛
- التحقق من ملكية المشروع للأصول بالإطلاع على عقود ومستندات الملكية،
- التأكد من أي حقوق للغير على الأصول أي في حالة وجود رهن أو حق الإستغلال.
- التحقق الحسابي والمستندي والوجود الفعلي وكذا الملكية لعناصر الأصول المتداولة بالميزانية.

2-2 جانب الخصوم:

تعدد وتتفرع الإجراءات الخاصة بمراجعة جانب الخصوم نظرا لأهميته وستعرض لأهم الإجراءات الخاصة بمراجعة هذا الباب من خلال تقسيمات عناصر الخصوم، بحث تتم مراجع حقوق الملكية على النحو التالي(1):

- التحقق من التطابق بين مجموع الأرصدة في سجل المساهمين بالمؤسسة مع الحساب العام للأسهم في دفتر الأستاذ العام، وللتأكد من التطابق يطلب المراجع الداخلي كشف بالأرصدة الفرعية في سجل المساهمين؛
- التحقق من إستلام النقدية المتعلقة بالأسهم المصدرة ومن صحة المحاسبة عليها،
- إذا كانت الأسهم مصدرة عن طريق بنك بتوجب الحصول على شهادة من البنك توضح عدد الأسهم المصدرة والأسهم المكتتب فيها والقيمة المسددة عند الإكتتاب ومقارنة هذه البيانات مع مثيلتها في سجلات المشروع؛

أما الإلتزامات طويلة الأجل، فأهم إجراءات مراجعتها هي(2):

- الحصول على كشف بالقروض طويلة الأجل والسندات وغيرها من الإلتزامات؛
- الإطلاع على عقد القروض ومعرفة شروطه وإن كان هناك رهن أو ضمانات على بعض أصول المؤسسة والتأكد من إتباع الشروط القانونية في ذلك؛
- التأكد من استلام المؤسسة لمبلغ القرض في سجلات المقبوضات النقدية أو في الحساب البنكي خلال السنة المالية؛
- الحصول على مصادقات من المقرض بمبلغ القرض وأي فوائد مستحقة في نهاية السنة المالية ومقارنة الرد مع سجلات المؤسسة؛
- مراجعة المعالجة المحاسبية والتأكد من توزيع المبالغ على السنوات المالية التي ستستفيد من القرض.

(1) حسين يوسف القاضي، حسين أحمد دحدوح، تدقيق الحسابات: الإجراءات، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، ط1، عمان، 2000، ص363-371.

(2) عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 181.

أهم الإجراءات الخاصة بالالتزامات قصيرة الأجل هي⁽¹⁾:

- مقارنة كشوف الدائنين مع أرصدة الحسابات المعنية سواء الموردین أو الضرائب...
 - إرسال مصادقات للموردين لمقارنة الردود مع الكشوفات؛
 - مقارنة جميع المصروفات المستحقة للسنة المالية مع المستندات الخاصة بها والتأكد من صحتها الحسابية؛
 - التأكد من سداد المصروفات وفق القيم المسجلة فعلا عن طريق الفحص المستندي لكشوفات البنك.
- 2- مراجعة قائمة الدخل:**

تتم مراجعة قائمة الدخل للتأكد من أن المصروفات والإيرادات التي تمت خلال السنة المالية صحيحة ومعبرة بصدق عن النتيجة المالية للمؤسسة، وذلك باتباع الإجراءات التالية⁽²⁾:

- التأكد من أن هذه القائمة قد أعدت حسب القواعد المحاسبية المتعارف عليها وفي الموعد المحدد؛
- التأكد من إحكام الرقابة الداخلية على عناصر الإيرادات والمصروفات لمنع أي إسراف أو إثبات لنفقات وهمية، ومنع التلاعب أو اختلاس إيرادات محصلة؛
- التحقق من أن جميع الإيرادات المثبتة بهذه القائمة قد تحققت وفقا للمبادئ المحاسبية، أي أن الإيراد تحقق عند بيع السلعة أو تقديم الخدمة نقدا أو بالأجل؛
- التأكد من جدية الإنفاق وصحته بالرجوع إلى المستندات المؤيدة لهذا الإنفاق؛
- التأكد من تطبيق مبدأ الاستحقاق عند إعداد قائمة نتيجة الأعمال أي تحميل الفترة المالية بما يخصها من إيراد فعلي ومصروف فعلي؛
- التأكد من صحة التمييز بين المصروفات الإيرادية والرأسمالية، أي تحميل قائمة الدخل بالمصروفات الإيرادية فقط وإظهار المصروفات الرأسمالية في قائمة المركز المالي؛
- التأكد من تطبيق مبدأ الإفصاح عند إعداد قائمة الدخل، أي إظهار البنود الرئيسية بصورة واضحة ومفهومة لمستخدميها والمستفيد منها مع مراعاة عدم المبالغة لتجنب الكشف عن معلومات قد تضر بمصالح المؤسسة؛
- التأكد من صحة تقييم المخزون والتقيد بمبدأ الثبات في طرق التقييم من سنة لأخرى، وفي حالة العكس يجب الإشارة إلى ذلك في تقرير المراجع الداخلي؛
- التحقق من المبالغ المثبتة في قائمة الدخل كإيرادات عن طريق المراجعة المستندية من نشوء العملية حتى ترحيل المبلغ النهائي إلى الحساب المختص في دفتر الأستاذ العام؛

⁽¹⁾ رأفت سلامة أحمد وآخرون، علم تدقيق الحسابات العملي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2001، ص 105.

⁽²⁾ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص 229 230.

- التأكد من تحقيق الإيرادات المثبتة في القائمة إما ببيع السلعة أو تقديم الخدمة، نقداً أو بالأجل، وذلك بالرجوع إلى حساب النقدية والمدينون؛
- التأكد من سلامة تبويب الإيرادات وثباتها من سنة إلى أخرى طبقاً لخريطة الحسابات بالمؤسسة، وذلك من خلال تحليل عناصر الإيرادات ومقارنتها بنظائرها في السنوات السابقة وعند ظهور إختلافات كبيرة يجب الإستفسار من المسؤولين هذا بالنسبة للمبيعات، أما الإيرادات الأخرى فيجب فحص القيود التي تمثل قيماً كبيرة فحصاً إنتقادياً حيث أن المبالغ قد تكون غير عادية أو نشأت من مصادر غير عادية.

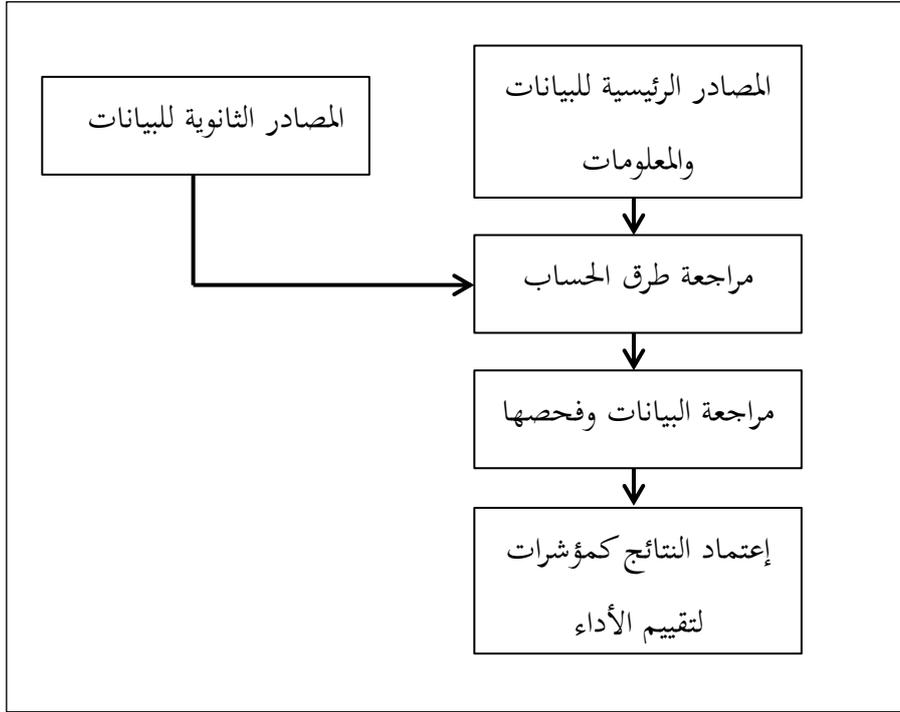
ثالثاً: ضبط تقييم الأداء المالي

يعمل المراجع الداخلي على تقييم مدى ملائمة ودقة تطبيق التركيبات الداخلية المعتمدة من قبل الإدارة للقيام بالمهام المالية والحفاظ على موجودات المنشأة وممتلكاتها، وذلك بهدف تحقيق النزاهة في ملفات الإدارة المالية والحد من محاولات الإختلاس وحالات الفساد، لذلك فالمراجعة المالية تهدف إلى:

- حماية الأموال والتثبت من ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية وسلامة التصرفات المالية واتباع القوانين واللوائح والأنظمة؛
- الكشف عن المخالفات المالية؛
- بيان أوجه النقص أو القصور في القوانين واللوائح وإقتراح وسائل علاجها؛
- تقييم أداء الجهات الخاضعة للرقابة والتحقق من إستخدام الموارد بطريقة إقتصادية وبكفاءة وفاعلية.

إن أهم الشروط في عملية تقييم الأداء المالي كما ذكرنا سابقاً هي توفر معلومات مالية صحيحة ودقيقة تعرض بصدق الوضع المالي للمؤسسة لفترة زمنية معينة، وهو الشرط الذي تعمل المراجعة الداخلية على تحقيقه من خلال القيام بالإجراءات السابقة، وبما أن القوائم تكون صحيحة ومراجعة فالحلل المالي يقوم بإعتمادها في تحليل وتقييم الوضع المالي الحالي للمؤسسة والمستقبلي باستعمال عدة أساليب والتي سبق وذكرناها في هذا الفصل، وكنتيجه حتمية لكون القوائم المالية صحيحة لا بد أن تكون عملية التقييم والتحليل المالي صحيحة. بناءً على ما تقدم نجد أن المراجعة الداخلية للقوائم المالية قد ساهمت في ضبط عملية تقييم الأداء وفق المعايير والشروط وهذا ما إعتدناه كفرضية ثانية في دراسة هذا الموضوع.

الشكل رقم (05): علاقة المراجعة الداخلية بتقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبة

إن فحص النشاطات التشغيلية لا يساهم فقط وفر في التكاليف وضبط لأداء الأفراد فهو أيضا نقطة إيجابية من حيث الناحية المالية، حيث أن مخرجات عمليات هذه الأنشطة هي مدخلات النظام المحاسبي، وبالتالي كلما كانت صحيحة كلما كانت مخرجات النظام المحاسبي صحيحة، فكون المراجع الداخلي يفحص العمليات التشغيلية فهو على دراية مسبقة بكون الحسابات المتعلقة بها والتي تدخل في إعداد القوائم المالية قد تمت مراجعتها وتحديد الإنحرافات بما بشكل مسبق.

لا يتوقف دور المراجع الداخلي في كشف الأخطاء وتحديد الإنحرافات والتجاوزات فقط بل يتعدى إلى تقديم الإقتراحات والتصحيحات المناسبة لها في شكل توصيات يتضمنها التقرير المقدم للإدارة العليا لأخذها بعين الإعتبار في إتخاذ القرارات، ليس هذا فقط بل يعتمد إلى متابعة تنفيذ تلك الإجراءات التصحيحية أولا بأول، لذلك فالمراجعة الداخلية بنوعها المالية والتشغيلية لا تساهم فقط في ضبط عملية تقييم الأداء المالي والتشغيلي بل أيضا تعمل على الرفع من مستوى الكفاءة والفعالية في الإنجاز، وعلى هذا الأساس تم صياغة الفرضية الثالثة للموضوع على النحو التالي: للمراجعة الداخلية دور محوري في تفعيل الأداء المالي من خلال تصحيح الإنحرافات وتقديم الإقتراحات في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة إقتصادية كانت أم خدمية والذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها إشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع إقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم إستخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمنشآت، كان لابد من توفير درجة كبيرة من الدقة والمصداقية لهذه القوائم المالية وكذا تحقيق رقابة محكمة على جميع الأنشطة بالمؤسسة لضمان تقييم مضبوط وصحيح للعمليات المالية والتشغيلية وهو ما توفره المراجعة الداخلية، كما تسعى أيضا لتفعيل الأداء من خلال كشف الإنحرافات والتجاوزات التي قد توجد في القوت المناسب والعمل على تصحيحها من خلال الإقتراحات والتوصيات الفعالة التي يقدمها المراجع الداخلي والذي يعمل بدوره على متابعة تنفيذ هذه التوصيات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن

مرمورة "قائمة"

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي حاولنا من خلالها توضيح العلاقة فيما بين المراجعة الداخلية والأداء المالي، ودورها في ضبط وتفعيل هذا الأخير، كان لابد من تدعيمها بدراسة تطبيقية لإختبار الفرضيات على أرض الواقع وتأكيد صحتها من عدمها بالمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

إخترنا لتطبيق هذه الدراسة مؤسسة مطاحن مرمورة بهيليوبوليس ولاية قالمة والتي تنشط في مجال الصناعة الغذائية عموما بإنتاج السميد والعجائن المختلفة، وكان السبب الرئيسي في إختيارنا هذا وجود خلية للمراجعة الداخلية على مستوى المؤسسة مما يساعد على إنجاز الموضوع، وسنحاول التطرق إلى طبيعة المراجعة الداخلية بالمؤسسة ومدى علاقتها وترابطها بعملية تقييم الأداء المالي وأهم القوائم والنسب المالية المستخدمة في ذلك.

لإجراء أي بحث علمي لابد من إتباع منهج محدد يكون مناسباً لنوع الدراسة وللهدف المراد منها، وفي دراستنا هذه إستعملنا أسلوب المقابلة الشخصية مع المراجع الداخلي لوحدة مرمورة بقالمة ومدير الإدارة والمالية بطرح مجموعة من الأسئلة التي تخدم الموضوع في كل مجال.

وإعتمدنا على الملاحظة في تجميع المعلومات الخاصة بنواحي تنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية التي تمت أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة، حيث قمنا بمرافقة المراجع الداخلي أثناء عملية مراجعة بعض العمليات بالمؤسسة، بالإضافة إلى الإستعانة بالوثائق والسجلات التي زودتنا بها إدارة المؤسسة للإطلاع على مجريات العمليات والإعتماد عليها في تحليل الجوانب المختلفة للدراسة.

حاولنا بقدر الإمكان إسقاط معطيات وفرضيات الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي بالرغم من الصعوبات التي واجهناها في ذلك بسبب ضيق الوقت وقصر مدة الدراسة وكذا إحالة المدير المالي للمؤسسة على التقاعد، وهو ما تسبب في عدم تمكننا من إستيفاء كافة المعلومات التي كنا بصدد تحصيلها من هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة قالمة

يعتبر مجمع سميد قسنطينة من بين المؤسسات الإقتصادية الوطنية الناشطة في مجال الصناعة الغذائية، والذي يتفرع بدوره إلى عدة وحدات موزعة على بعض ولايات الوطن وخاصة الشرقية منها، وإعتمدنا في دراستنا هذه على وحدة مطاحن مرمورة المتواجدة على مستوى ولاية قالمة، حيث خصصنا هذا المبحث للتعريف بالوحدة وبطبيعة نشاطها ومختلف هياكلها.

المطلب الأول: التعرّيف بمؤسسة مطاحن مرمورة

مؤسسة مطاحن مرمورة بقالمة هي عبارة فرع من الفروع التابعة لمجمع سميد قسنطينة، حيث وحدة المقر الرئيسية بهيليوبوليس والحديتين الإنتاجيتين بهيليوبوليس وبوشقوف.

أولا: نشأة المؤسسة

نشأت مطاحن مرمورة من مجمع رياض قسنطينة سنة 1982 والذي إنبثق في أول الأمر عن شركة سمباك "مؤسسة الصناعات الغذائية ومشتقاتها"، والتي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم، وبعد عملية إعادة الهيكلة سنة 1989 نتجت عن السمباك ورشات إنتاجية فرعية للحبوب، وإنتاج وتسويق السميد والعجائن الغذائية، وتكعيب النخالة، وهي:

- مطاحن سيدي أوغيس "أم البواقي"؛
- المطاحن الكبرى لعوينات "تبسة"؛
- مطاحن الليطورال "سكيكدة"؛
- مطاحن الحروش "سكيكدة"؛
- مطاحن سيبوس "عنابة"؛
- مطاحن سيدي راشد "قسنطينة"؛
- مطاحن بن هارون "ميلة"؛
- خمائر الشرق "بوشقوف"؛
- المخبر المركزي "قسنطينة"؛
- مطاحن مرمورة "قالمة".

في عام 2000 عرفت مؤسسة الرياض تسمية أخرى وهي "مجمع السميد"، والذي يقع بالمنطقة الصناعية حي 20 أوت ص.ب رقم 45، الوكالة البريدية قسنطينة، ذو رأسمال اجتماعي يقدر بـ 1700.000.000 دج، وهو قطاع عام تابع لوزارة الفلاحة ذو طابع تجاري وصناعي.

تأسس فرع ولاية قالمة في شهر نوفمبر 1989 في إطار تجديد المؤسسات وقد إستقلت في شهر ماي 1990، هي مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية تم إكتتاب جزء من أسهمها فتحوّلت إلى شركة ذات أسهم، حيث يبلغ رأسمالها الإجمالي 135,000,000 دج، وتشمل هذه الأخيرة ثلاث وحدات:

- وحدة المقر بهليوبوليس؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية بهليوبوليس؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية ببوشقوف.

تقع وحدة المقر والوحدة الإنتاجية والتجارية بدائرة هليوبوليس على بعد 5 كيلومتر شمال ولاية قالمة، وبالضبط في شارع أحمد زمولي على الطريق الوطني رقم 21 وتربع الوحدة على مساحة تقدر بـ 12500 متر مربع مقسمة على عدة هياكل سيتم التطرق إليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: طبيعة النشاط بالمؤسسة

1- الإنتاج

إن النشاط الأساسي للمؤسسة هو إنتاج وبيع مواد الطحن ذات الإستهلاك الواسع، من خلال إجراء عمليات تحويل المادة الأولية (القمح الصلب) إلى منتجات تامة إضافة إلى منتجات ثانوية تتمثل في الزوال والفضلات...

1-1 أنواع المنتجات التي تقدمها المؤسسة:

تقوم الوحدة بإنتاج منتج السميد بنوعيه عادي وممتاز،

- سميد ممتاز معبأ في كيس بلاستيكي من حجم 25 كلغ و 10 كلغ؛
- سميد عادي معبأ في كيس بلاستيكي من حجم 25 كلغ؛
- "نخالة مكيفة" حيث تقدم كمنتج نهائي للحيوانات معبأ في كيس بلاستيكي من حجم 50 و 25 كلغ.

2-1 مراحل العملية الإنتاجية: تمر بالمراحل التالية:

- مراقبة النوعية: مهمة هذا الفرع تتمثل في الفحوصات والتحليل التي تجري على المادة الأولية؛
- التصنيع: وهو بدوره يمر بسلسلة من المراحل وهي:

- التنقية: تتم تنقية القمح داخل ورشة خاصة بالتنقية؛
- الغسل والتنظيف: بعد التنقية يمر القمح إلى ورشة الغسل والتنظيف حيث يتم غسله وتنظيفه بواسطة آلة الغسل بالماء؛
- التصفية والتجفيف: تتم عملية التجفيف بواسطة آلة تسهل عملية طحنه؛
- الطحن والغرلة: يتم تفتيت القمح حتى يصبح سميد ثم غربلته عبر آلات الغرلة بالترتيب؛
- التعبئة والتغليف: يتم تعبئة السميد العادي في أكياس ذات 25 كلغ، و السميد الممتاز في أكياس ذات 25 أو 10 كلغ.

3-1 الطاقة الإنتاجية:

تقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة بـ 650 ق/24 سا، وهي الطاقة القصوى للوحدة، لكن الطاقة المستخدمة من طرف الوحدة هي: 600 ق/18 سا مما ينتج لنا 25 ق/سا، وفي حالة حدوث أي عطل أو خلل فإن الناتج يكون 16 سا في اليوم.

أنهاء العملية الإنتاجية وقبل إنتهائها يتم تغليف المنتجات حيث يستعمل اللون الأحمر والأسود للسميد العادي، أما الأخضر والأسود للسميد الممتاز، وتوضع مجموعة خطوط متداخلة بين الأخضر والأحمر والأسود للنخالة، مع وضع العلامة التجارية لكل منها، حيث تهتم الوحدة بتقديم الأفضل للمستهلكين والحفاظ على عملائها من خلال الجودة، النوعية، التغليف، والعلامة التجارية.

4-1 التحاليل المخبرية:

قبل الإقدام على أي عملية مخبرية يجب تهيئة الشروط والظروف اللازمة ثم أخذ العينات من المادة المراد إجراء التحليل عليها سواء المادة الأولية (القمح) وذلك قبل التصنيع كما ذكرنا سالفًا، وبعد التصنيع على المنتج (السميد) من حيث الرطوبة، اللون، والذوق.

2- التخزين

بعد عملية الإنتاج تأتي مهمة التخزين ولتحقيق تخزين جيد يجب على الوحدة تحديد مستويات معينة من مخزوناتنا من أجل التحكم في تسييرها للمخازن، ومنه فإن كل مستوى يوفر معلومات أساسية تساعد على إتخاذ القرار، وتخزين جميع المنتجات من السميد بنوعيه العادي والممتاز في الطابور الثاني والثالث، بالإضافة إلى النخالة التي تخزن في الطابور الأرضي، وتعتمد المؤسسة على إجراءات معينة لتنظيم المخازن سنتطرق لها في المبحث الموالي.

3- التوزيع والبيع

تعتمد المؤسسة في نقل وتوصيل منتجاتها إلى العملاء أو المستهلكين على وسائل النقل والشاحنات الخاصة بها، وذلك إبتداءً من فترة تخزين المنتجات تامة الصنع والمحددة للبيع ومراقبتها وتجهيز طلبات العملاء حتى تصلهم بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وهي تسعى من خلال ذلك إلى:

- ضمان وصول المنتجات إلى العملاء باستمرار وفي الوقت والمكان المناسبين؛
- المحافظة على حصتها السوقية وعلى سمعتها ومركزها التنافسي، ومحاولة التوسع في أكبر رقعة جغرافية ممكنة؛
- الترويج لمنتجاتها.

وهي بذلك تركز على إتباع سياسات تسويقية مناسبة وتوجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها.

4- المؤسسات المتعاملة مع المؤسسة

- الموردون: التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة "قالمة" وهي المورد الأساسي للمادة الأولية (القمح الصلب)، أما الموردون الآخرون فهم:
- المؤسسة الخاصة لمواد التغليف بعناية؛
- الموردون الخواص في بيع قطاع الغيار المتعلق بالوحدات الإنتاجية؛
- الموردون الخواص في الادوات واللوازم.
- العملاء: وهم زبائن خواص: تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكين ومركز البيع بمدينة قالمة.

ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن مرمورة باعتبارها وحدة إقتصادية تعمل في مجال الإنتاج والبيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حالها حال باقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، والتي سنبرزها كالتالي:

- الإنتاج بحسب الكمية المطلوبة وفي الزمان المحدد؛
- تقليل التكاليف بقدر الإمكان للوصول إلى الأسعار المقبولة من طرف المستهلكين؛
- الإستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها المتاحة لتحقيق عائد أكبر؛
- التقليل من الإستيراد لمادة السميد ومختلف العجائن الأخرى؛
- تطوير الوسائل المستعملة في الإنتاج لتطويرة من أجل مواجهة المنافسة؛ وجذب العملاء والتأثير فيهم من خلال الترويج لمنجأها؛

- التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة

لأي مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها هيكل تنظيمي خاص بها يساعد على تأدية الأنشطة الوظيفية والإنتاجية بها، وسنستعرض بالتفصيل الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة ومختلف الوظائف بها.

أولاً: شرح الهيكل التنظيمي

1- مديرية الوحدة:

وتشمل ما يلي:

- المدير: الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، حيث يقوم بمتابعة سير عمل الوحدة يومياً، وكذا وضع القرارات ومراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.

- الأمانة العامة: وهي الرابطة بين العملاء والمدير، وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاجها إلى توقيعه وتحرص على الإجماعات الإدارية وتستقبل الإتصالات.

2- خلية المراجعة الداخلية:

هي خلية من ثلاث موظفين داخل المؤسسة يتم تعيينهم من قبل المدير العام يتولون مهمة تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعة الأنشطة والوظائف بالمؤسسة ومختلف العمليات التي تقوم بها هذه الأخيرة، ومعالجة الأخطاء إن وجدت من خلال تقديم الإستشارات والتوصيات.

3- مصلحة المستخدمين:

وتهتم بشؤون الموارد البشرية، حيث تحرص على تسوية وضعية كل عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة، ويوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال كما تهتم بكل ما يتعلق بالأجور والعلاوات، كتقديم كشف الأجور، كما تحتفظ بجميع السجلات مثل:

- سجل المستخدمين؛

- سجل العطل السنوية؛

- سجل طلب العمل؛

كما تشرف المصلحة على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعمال.

4- مصلحة الوقاية والأمن:

توفر المؤسسة مختلف أساليب الحماية والأمن ضد أي تهديد قد يمس بسيرورة النشاط من سرقة أو ضياع أو تلف، من خلال كاميرات المراقبة وأعوان الأمن والإجراءات الرقابية الأخرى.

5- المصلحة التجارية:

تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح وتهتم بعمليات البيع.

6- مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات الحسابية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين:

- فرع المحاسبة العامة: يعمل على تسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.
- فرع الخزينة والمالية: يعالج العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات، مع العلم أنه يعالج العمليات من خلال التسجيل في أربع يوميات وهي:
 - يومية بنك الإستغلال؛
 - يومية بنك المدفوعات؛
 - يومية صندوق المقبوضات؛
 - يومية صندوق المدفوعات.

7- مصلحة النقل:

تتكفل هذه المصلحة بنقل وتوصيل المادة الأولية وهي القمح الصلب الوحدة الإنتاجية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

8- مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية لتصبح منتج خام " سميد " وذلك بتسهيل عملية الإنتاج داخل كل ورشة والتنسيق بين الورشات، وتنتمي الوحدة لنظام الإنتاج المستمر، وتضم مصلحة الإنتاج الورشات التالية:

- ورشة غسل وتنظيف القمح؛
- ورشة تجفيف القمح؛
- ورشة التنقية؛
- ورشة الطحن المبدئي؛
- ورشة التعبئة .

كما ويوجد مخبر مكلف بالتحاليل اليومية للسميد خاص بالرطوبة، اللون، والذوق.

9- مصلحة الصيانة:

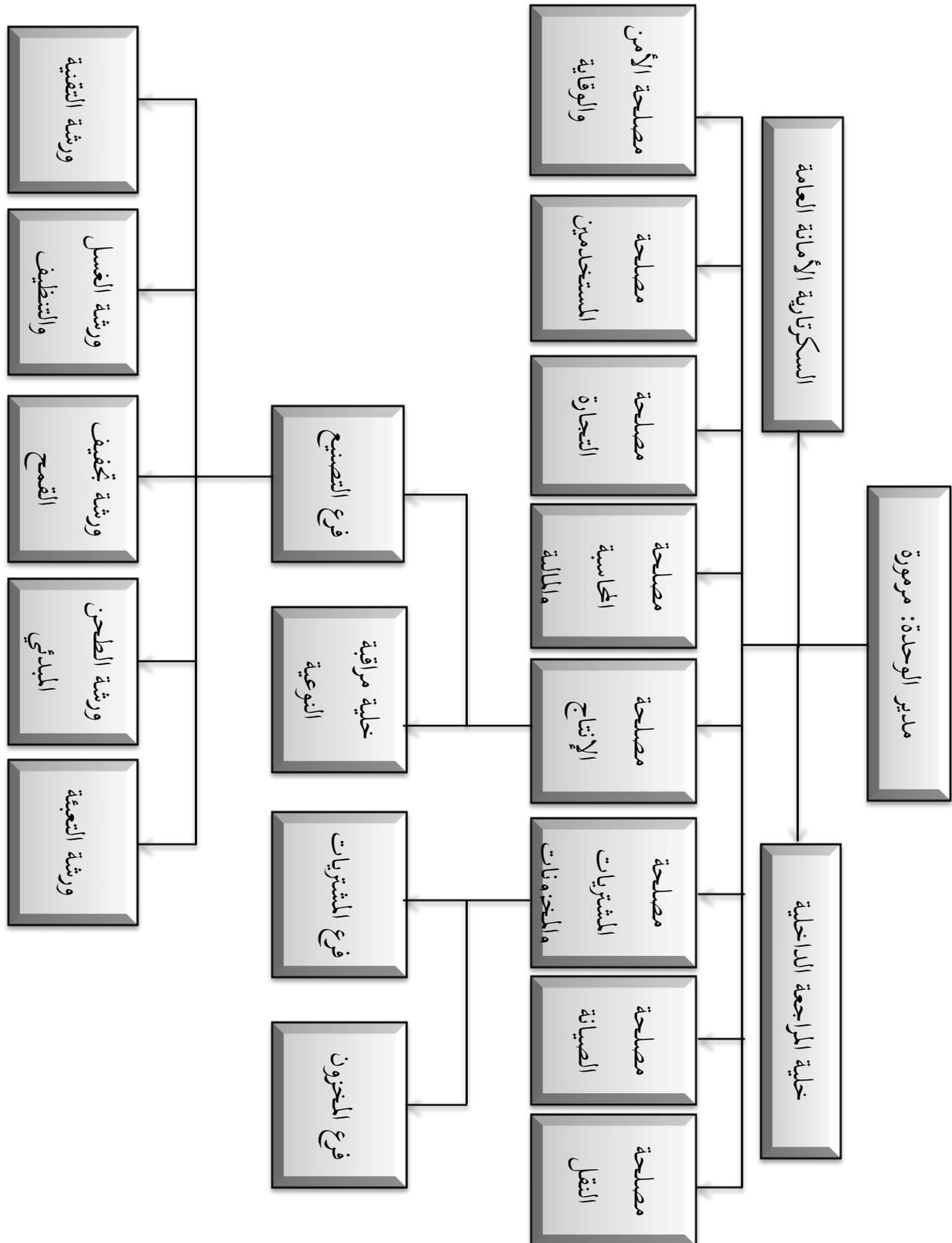
الصيانة في المؤسسة ضرورية جدا، والقسم به مجموعة من الفنيين والعمال المختصين في أعمال الصيانة.

10- مصلحة المشتريات والمخزونات:

تتم بعملية شراء مختلف متطلبات النشاط والإشراف على عملية التخزين ويشرف عليها رئيس المصلحة وأمين المخزن في فرع المخزونات.

ثانيا: مخطط الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة - قالة -



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: طبيعة المراجعة الداخلية بالمؤسسة

أولاً: برنامج المراجعة الداخلية للمؤسسة

تشكل خلية المراجعة الداخلية بمطاحن مرمورة بوحدة المقر من ثلاث أعضاء مراجع داخلي رئيسي ومراجعين مساعدين له، يتم تعيينهم من طرف المدير العام، وهي خلية مستقلة تابعة للمديرية المراجعة الداخلية للمجمع، مهمتها الرئيسية القيام بفحص لمختلف الأنشطة والعمليات للمطاحن وإبداء الرأي حول مدى الكفاءة ونوعية التسيير.

يقوم المراجع الداخلي في نهاية كل دورة بإعداد وتخطيط برنامج المراجعة للدورة المقبلة، أي في نهاية ديسمبر وبداية جانفي من السنة الموالية، ويتضمن هذا البرنامج كافة الأنشطة والعمليات التي ستتم مراجعتها والفترة الزمنية الخاصة بمراجعة كل نشاط أو مصلحة، ويكون ذلك بالتنسيق مع مديرية المراجعة الداخلية على مستوى المجمع بقسنطينة، بحيث لا يمكن مراجعة أي مصلحة أو نشاط لم يورد ذكره في البرنامج السنوي إلا في حالات إستثنائية، فمسؤولية المراجع محدودة فقط عن ما تم ذكره أو إدراجه في البرنامج السنوي (أنظر ملحق رقم 01).

يصدر البرنامج السنوي للمراجعة الداخلية بثلاث نسخ، نسخة يحتفظ بها المراجع الداخلي في حين ترسل الأخرى إلى مديرية المراجعة الداخلية بعد موافقة مدير الوحدة بقالمة عليها، كما يحتفظ هذا الأخير بنسخة.

ثانياً: تنفيذ المراجعة الداخلية بالمؤسسة

قبل الشروع في المراجعة يقوم المراجع تبليغ المصلحة المعنية بإرسالية إلى رئيس المصلحة، هذا في حالة مراجعة الوحدة بهيليوبوليس، وترسل إلى مدير الوحدة ببوشقوف، ويقوم المراجع الداخلي بتقديم طلب بتنفيذ المهمة لمدير وحدة المقر لتوفير مختلف الظروف والوسائل المساعدة في إنجاز مهمة المراجعة خاصة فيما يخص النقل في حالة مراجعة الوحدة ببوشقوف، أو التنقل إلى نقاط البيع الموزعة على ولاية قالمة (أنظر الملحق رقم 02).

يتم تنفيذ البرنامج الموضوع للمراجعة على مدار الفترة المحددة والخاصة بكل مصلحة من خلال مجموعة من الإجراءات ستعرض لها في المبحث الموالي، وفي حالة وجود إنحرافات وأخطاء طفيفة يقوم المراجع الداخلي بتوجيه التوصيات بشكل مباشر للعون أو الموظف المسؤول عن ذلك الخطأ، أما في حالة الأخطاء المبالغ فيها أو التجاوزات فيقوم برفع تقرير (أنظر الملحق رقم 03) إلى مدير الوحدة يحتوي على الأخطاء والتجاوزات المكتشفة مدعمة بإقتراحاته حول ذلك.

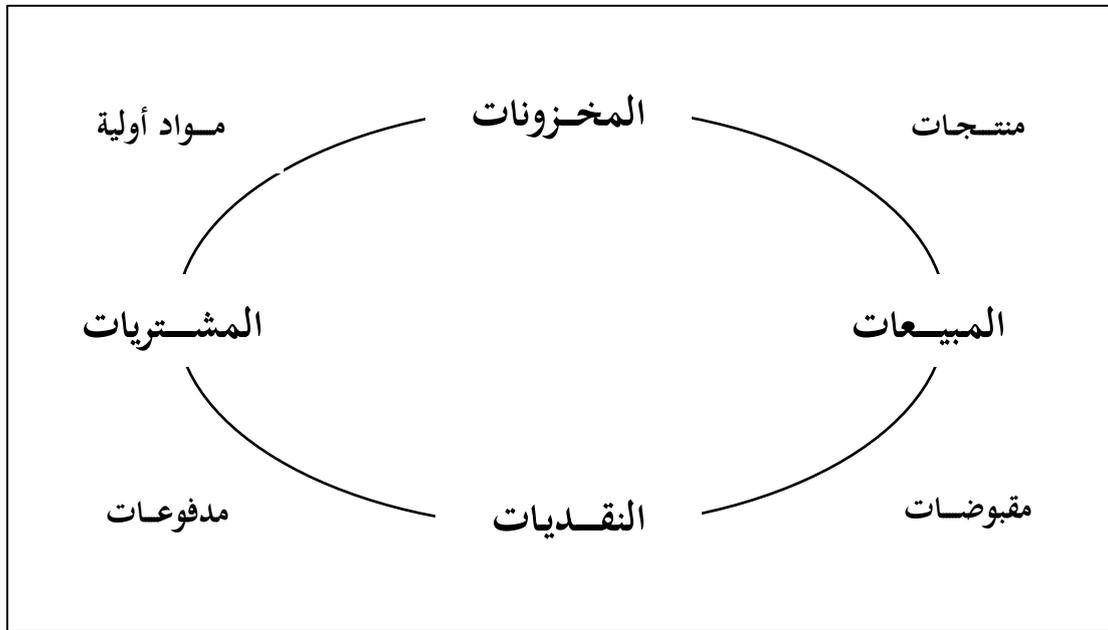
كما يقوم المراجع الداخلي بتحديد المدة اللازمة لتصحيح الأخطاء المرتكبة ويعمل على متابعة ذلك من خلال جدول المتابعة الذي يتضمن المصلحة التي تمت مراجعتها ونوع الخطأ أو التجاوز المرتكب بها والمدة المحددة لتصحيحه،

ويكون هذا الجدول في آخر صفحة من تقرير المراجع الداخلي وفي حالة عدم وجود أخطاء لا يوضع هذا الجدول (أنظر الملحق رقم 04).

المبحث الثاني: مراجعة الدورة التشغيلية لمطاحن مرمورة

تمثل الدورة التشغيلية لمؤسسة مرمورة في مصلحة المشتريات والمخزونات ومصلحة التجارة باعتبارها المسؤولة عن عمليات البيع والخزينة التابعة لمصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل رقم (07): الدورة التشغيلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المشتريات

تتعامل المطاحن مع التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة "قالمة" كمورد أساسي لتزويدها بالمادة الأولية (القمح الصلب) في حين تتعامل مع موردين خواص مختلفين فيما يخص تزويدها بقطع الغيار الخاصة بالمعدات الإنتاجية وأيضا فيما يخص الأدوات واللوازم المكتبية، وتمسك مصلحة المشتريات والمخزونات من طرف إطار سامي.

أولا: الرقابة على دورة المشتريات

تبدأ عملية الشراء بتقديم قائمة من طرف رئيس مصلحة الإنتاج بالمواد اللازمة لرئيس مصلحة المشتريات والمخزونات سواء كانت المادة الأولية أو معدات إنتاجية، ليقوم هذا الأخير بتحرير وصل الشراء بالمواد اللازمة في حالة عدم توفرها بمخزون المؤسسة، أو في حالة إقتراب المخزون من الحد الأدنى.

يقوم رئيس مصلحة المشتريات والمخزونات باختيار الطريقة التي تتم بها عملية الشراء طبقا للقوانين الداخلية للمؤسسة، والمعيير الأساسي في الإختيار هو قيمة المشتريات بحيث:

- إذا كانت قيمة المشتريات أقل من 100000، تتم عملية الشراء من أي مورد مع مراعاة السعر والجودة، وهذا عند شراء مستلزمات مكتبية وإدارية كالأوراق والأقراص المضغوطة وغيرها؛
- إذا كانت قيمة المشتريات ما بين 100000 و 500000، يتم الإختيار بين 3 موردين على أساس أقل تكلفة بأفضل جودة؛
- أما إذا كانت المشتريات أكثر من 500000 يتم اللجوء إلى الصفقة العمومية لإختيار المورد الأنسب، وتكون بالأخص عند شراء المعدات والآلات الإنتاجية بحيث يتم تكوين لجنة تتكون من:
 - لجنة فتح الأظرفة؛
 - لجنة تقييم العروض؛
 - لجنة إختيار العرض الأنسب.

بعد إختيار المورد يتم تسجيل الطلبية في دفتر الطلبيات الخاص بالمؤسسة ويجرر وصل الطلب ويكون بثلاث نسخ، نسخة للمورد وأخرى لمصلحة المحاسبة والمالية ويحتفظ بالأخرى في مصلحة المشتريات، بعد دخول المشتريات للمخازن يقوم رئيس المصلحة بناء على الفاتورة المرسله من المورد بتحرير وصل إستلام من نسختين، بحيث يحتفظ بواحدة في حين ترسل الأخرى لمصلحة المحاسبة والمالية لتسجيلها محاسبيا.

ثانيا: مراجعة دورة المشتريات

تعتبر مصلحة المشتريات بالمطاحن همزة الوصل بين المؤسسة والمورد، وهي التي تتكفل بمختلف الإجراءات لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية لضمان استمرارية النشاط، وبالتالي فهي مهمة جدا مما يقتضي ضرورة التأكد من السير الحسن لمختلف إجراءات المصلحة وتتبعها خطوة بخطوة ابتداء من طلب المواد عن طريق وصل الطلب (أنظر ملحق رقم 05) إلى غاية دخولها المخازن، وهو ما يعمل المراجع الداخلي على تحقيقه من خلال مراجعة والتأكد من:

- التأكد من تنفيذ مختلف الخطوات السابقة وفق ما هو مخطط، والتي تعد إجراءات رقابية في حد ذاتها؛
 - فصل مشتريات النشاط عن غيرها من المواد واللوازم الإدارية؛
 - وجود ختم مصلحة المشتريات في كل السجلات والوثائق والوصلات الخاصة بالمصلحة مرفوق بإمضاء رئيس المصلحة، وعدم قبول أي وثيقة لا تحتوي على كليهما؛
 - كون المواد واللوازم المدرجة في وصل الطلب هي فعلا ما تحتاجه المؤسسة كماً ونوعاً، من خلال مقارنتها مع ما هو موجود فعلا من المواد وإن كان هناك نقصان فعلي في المواد يتطلب عملية الشراء أو لا، وذلك عن طريق الملاحظة والجرد المادي؛
 - تسجيل الطلبات في دفتر الطلبات بتاريخ الطلبية وبالكمية المطلوبة والتاريخ المتوقع لإستلامها؛
 - إرسال نسخة واحدة فقط عن وصل الطلب للمورد؛
 - كون المواد أو البضاعة المستلمة تتوافق كماً ونوعاً مع المدرجة في الفاتورة وفي وصل الطلب من خلال الجرد المادي والملاحظة؛
 - التحرير الفوري لوصل الإستلام من طرف رئيس المصلحة بمجرد دخول المشتريات للمخزن وبالعدد المطلوب من النسخ والتأكد من إرسالها إلى مصلحة المحاسبة والمالية لتسجيلها؛
 - المعلومات التي تتضمنها الفاتورة المرسله من المورد والمتمثلة في: رقم الفاتورة، إسم وعنوان المورد، التاريخ، أن الفاتورة باسم مؤسسة مطاحن مرمورة، المبلغ بالأرقام والحروف، صحة المجاميع الحسابية، وأخيرا ختم وإمضاء المورد (أنظر الملحق رقم 06)
 - أن سعر المشتريات لا يفوق السعر الموضوع كحد أقصى لذلك النوع من المواد؛
 - التسجيل المحاسبي لعملية الشراء ودخول البضاعة، والتأكد من تسويتها محاسبيا في نهاية الدورة.
- هذا فيما يخص الشراء المباشر، لكن في حال ما إذا تم اللجوء إلى المناقصة في عملية الشراء، وبعد إختيار المورد، فإن مراجع مطاحن مرمورة بالإضافة إلى الإجراءات سالفة الذكر يعمل على التحقق من:
- مراجعة ملفات الموردين المتقدمين للمناقصة من الناحية الشكلية، واحتساب النقط على أساس النقائص في ملف كل مورد، ليتم استبعاد الملفات التي لا تستوفي الشروط؛

- المراجعة الفنية للملفات للتأكد من أنه قد تم الإختيار فعلا على أساس أفضل جودة بأقل تكلفة وليس على أساس إعتبرات أخرى، وذلك بمقارنة جميع العروض المرشحة من حيث السعر والجودة؛
- استلام المراجع لنسخة من الجريدة التي نشرت بها المناقصة، للتأكد من أنها تمت بشكل قانوني.

المطلب الثاني: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المخزونات

بعد الإنتهاء من عملية الشراء والتحقق من كافة الفواتير والوصولات تأتي مرحلة تخزين كافة المشتريات على مستوى المخزن الموجود بالوحدة الإنتاجية، هذا فيما يخص المادة الأولية الخاصة بالنشاط (القمح الصلب) والمعدات وقطع الغيار الخاصة بالآلات، أما فيما يخص المستلزمات المكتتبية فيتم تخزينها على مستوى مخزن وحدة المقر.

أولا: الرقابة على دورة المخزونات

يرتبط فرع المخزونات بمصلحة المشتريات ويمسك من طرف أمين المخزن، وتتمثل وظيفته في تزويد مصلحة الإنتاج بمستلزمات العملية الإنتاجية، وكذا الإحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع لحين بيعها وتسليمها أو توزيعها على نقاط البيع. وتسجل جميع عمليات دخول وخروج المواد من المخزن في سجلين منفصلين يمسكان من طرف أمين المخزن

ينقسم مخزن الوحدة الإنتاجية إلى قسمين، قسم خاص بالمواد الأولية للتصنيع (القمح) والقسم الثاني خاص بالمعدات وقطع غيار الآلات الإنتاجية، وتخزن جميع المنتجات من السميد بنوعيه العادي والممتاز في الطابق الثاني والثالث وتوضع في أكياس بلاستيكية ومدة تخزينها لا تتجاوز 06 أشهر، بالإضافة إلى النخالة التي تخزن في الطابق الأرضي، وتتم تهوئة المخزن باستمرار بالإضافة إلى توفير الأمن 24 ساعة لحماية المخزن من أي ضياع أو سرقة.

تعتمد في تخزينها للمنتجات على طريقة الوارد أولا الصادر أولا FIFO؛ ويتم العكس في حالات إستثنائية عند تعرض القمح للرطوبة أو البلل يستهلك أولا بغض النظر عن كونه ورد أولا أو أخيرا لتفادي خسائر في المادة الأولية؛ وضمان مخزون الأمان لمواجهة أي عراقيل أو صعوبات قد تحدث في المستقبل.

تستخدم المؤسسة طريقة الجرد الدائم بعد كل عملية شراء أو إنتاج أو بيع، وتم إقتناء برنامج للجرد لكن لم يشرع في إعماله بعد، كما يتم تخصيص بطاقات مخزون للسميد بنوعيه وللنخالة تسجل عليها جميع عمليات الدخول والخروج من المخزن، وبطاقة جرد لكل نوع من قطع الغيار تسجل عليها مختلف المسحوبات والمشتريات ولا يتم سحب أي منها إلا بطلب مكتوب من رئيس مصلحة الإنتاج إلى رئيس مصلحة المخزونات والمشتريات؛ ليقوم هذا الأخير بتحرير وصل استهلاك بالقطع المسحوبة (أنظر الملحق رقم 07).

ثانيا: مراجعة دورة المخزونات

يقوم المراجع الداخلي بمراجعة هذه الدورة من خلال:

- التأكد من تنفيذ مختلف الخطوات السابقة وفق ما هو مخطط، والتي تعد إجراءات رقابية في حد ذاتها؛
- وجود ختم مصلحة المشتريات والمخزونات على كافة سجلات والوصلات الصادرة عن المصلحة بالإضافة إلى إمضاء رئيس المصلحة؛
- تخزين القمح وقطع غيار الآلات بمخزن الوحدة الإنتاجية والمستلزمات المكتبية بوحدة المقر؛
- تسجيل تاريخ الدخول والخروج والنوع والكمية والسعر على كل بطاقة جرد لكل نوع من المخزون؛
- فحص المعلومات الواردة في وصل خروج السميد من المخازن من حيث: رقم فاتورة البيع الخاصة بالعملية، رقم الزبون، رقم وصل الطلب، تاريخ الخروج، الكمية، إسم العون المسؤول عن عملية النقل وإمضاء رئيس المصلحة وختم المؤسسة (أنظر ملحق رقم 08)
- الكميات المسجلة على بطاقات الجرد تكون على أساس الوزن فيما يخص السميد أو القمح الصلب، وعلى أساس العد فيما يخص قطع الغيار؛
- إجراء مقاربات دورية يتم فيها مقارنة ما هو مسجل بالبطاقات مع المخزون المادي عن طريق العد والملاحظة، والإستفسار عن السبب من أمين المخزن في حالة وجود فروق.
- معاينة ظروف التخزين من حيث النظافة والتهوئة والتصنيف والترتيب؛
- فحص السندات للتأكد من ملكية المواد المخزنة للمؤسسة

المطلب الثالث: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة المبيعات

تتعامل مؤسسة مطاحن مرمورة مع مجموعة من العملاء منهم الخواص وتجار الجملة، تجار التجزئة، ومراكز البيع التابعة لها على مستوى ولاية قالمة، بالإضافة إلى تعاملاتها مع المستهلكين بشكل مباشر. وهي تابعة لمصلحة التجارة التي تتولى عمليات بيع السميد كمنتج رئيسي وبيع النخالة كمنتج ثانوي، كما تقوم أيضا ببيع بعض الآلات والتشبيات أو وسائل النقل في حالة قدمها وإقتناء أخرى جديدة.

أولا: الرقابة على دورة المبيعات

تبدأ عملية البيع بتلقي مصلحة التجارة طلبيات من العملاء عبر الهاتف، ويتم التواصل بعدها مع أمين المخزن من طرف رئيس المصلحة للتأكد من توفر المخزون السلعي على ما يكفي من السميد ليتم بعدها تجهيز الطلبية من طرف أمين المخزن وتقييدها باسم العميل المعني.

تشحن البضاعة في التاريخ المحدد وترسل للعميل مرفقة بإذن المرور، ويحتفظ لديه بنسخة منه، ثم يقوم بإعداد وصل خروج من ثلاث نسخ، يقدم نسختان لمصلحة التجارة، ويحتفظ بالثالثة، وبعد انقضاء أسبوع يقوم رئيس المصلحة التجارية بتحضير فاتورة من ثلاث نسخ على ضوء المعلومات المدونة في وصل الخروج، حيث يقدم النسخة الأولى إلى العميل، الثانية لمصلحة المحاسبة، ويحتفظ بالثالثة، تحمل الفواتير ووصلات الخروج أرقامًا تسلسلية.

أما رئيس مصلحة المحاسبة المالية عند استلامه الفاتورة يقوم بمراقبة السعر والتأكد من توافقه مع السعر المدون في قائمة الأسعار ثم يقوم بتسجيل الفاتورة في دفتر المبيعات، وتسجل المؤسسة عمليات البيع في دفتر المبيعات والمقسم لثلاثة أقسام: قسم خاص بمبيعات السميد الممتاز وآخر بالسميد العادي، والثالث خاص بالنخالة

بياع السميد بنوعيه إما مباشرة من الوحدة الإنتاجية وذلك في حالات البيع بالجملة أو عن طريق نقاط البيع بالنسبة للمستهلكين، وفي حالة طلب كميات كبيرة من إحدى نقاط البيع تحول الطلبية إلى الوحدة الإنتاجية، أما النخالة فتباع مباشرة من الوحدة، كما يتم أيضا عرض بعض المنتجات التابعة للمجمع في نقاط البيع كالعجائن، يتم تزويد نقاط البيع بالسميد في حال نقص الكمية بناء على طلب من الموزعين ويتم تحويل المبالغ المجمعة أسبوعيا إلى أمين الخزينة بوحدة المقر والذي بدوره يعمل على تحويلها فوراً للحساب البنكي للمؤسسة، وعمليات نقل السميد لنقاط البيع تتم بواسطة الشاحنات الخاصة بالوحدة للتأكد من عملية التسليم، ويسجل إسم السائق وتوقيعه على وصل الخروج (أنظر الملحق رقم 08).

ثانيا: مراجعة دورة المبيعات

- التأكد من تنفيذ مختلف الخطوات السابقة وفق ما هو مخطط، والتي تعد إجراءات رقابية في حد ذاتها؛
- يقوم المراجع الداخلي بصفة شهرية بإجراء مقارنة بين فواتير البيع ودفتر المبيعات للتأكد من تسجيل جميع عمليات البيع، من حيث التواريخ والأرقام والمبالغ؛
- يتأكد من وجود ختم المصلحة وإمضاء رئيس المصلحة بدفتر المبيعات؛
- يتأكد من فصل مبيعات كل من السميد والنخالة فيما يخص عملية التسجيل وعدم الخلط بينهما؛
- يقارن تاريخ إذن المرور بتاريخ وصل الخروج للتأكد من أن السميد أو النخالة سلم في نفس اليوم؛
- يقارن الكمية المسجلة في وصل الخروج مع الكمية التي نقصت من المخزون، وتحديد النوعية بالنسبة للسميد إن كان ممتاز أو عادي.
- مقارنة المعلومات المسجلة في الفاتورة ومثيلتها في وصل الخروج، ويتحقق من الرقم التسلسلي للفاتورة وتاريخها ونوعية وكمية وسعر السلعة المباعة والمجموع الحسابي... (أنظر الملحق رقم 09)
- التحقق مما إذا كانت عملية البيع قد سجلت محاسبيا؛
- فصل مبيعات السميد والنخالة في التسجيل المحاسبي باعتبارهما منتوجين مختلفين؛

- إجراء مقارنة بين الفواتير وحساب العملاء.

يقوم المراجع الداخلي بإجراء زيارات دورية لنقاط البيع يعمل من خلالها على التحقق من طريقة وضع وتصنيف وعرض السميد، والبيئة الداخلية لنقطة البيع من حيث النظافة والتهوية والرطوبة... لتجنب تلف السميد، ولتجنب وقوع المؤسسة في الغش والإحتيال والتعامل مع زبائن وهميين يعمل المراجع الداخلي على التأكد من ملفات كل عميل بمراجعة ما يلي:

- شهادة ميلاد الزبون؛
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية؛
- نسخة عن السجل التجاري؛
- نسخة عن الهوية الضريبية أو الرقم الجبائي؛
- إذا كان العميل فلاح يربي المواشي تطلب نسخة عن بطاقة مربي؛
- بطاقة إقامة للتأكد من عنوان العميل؛
- رقم الهاتف.

المطلب الرابع: الرقابة الداخلية ومراجعة دورة النقديات

قسم الخزينة بالمؤسسة تابع لمصلحة المحاسبة والمالية ويمسك من طرف أمين الخزينة وهو المسؤول عن تسجيل كافة العمليات المتعلقة بالنقد.

أولاً: الرقابة على النقديات

تسجل العمليات المالية في دفترين منفصلين: دفتر المدفوعات ودفتر المقبوضات، وتحصل هذه الأخيرة إما نقداً أو بشيك بنكي أو شيك بريدي، ومدير الوحدة هو الأمر بالصرف وتحرر الشيكات من طرف مدير الإدارة والمالية وتوقع من طرف هذا الأخير ومدير الوحدة، وتقبض الوحدة قيمة المبيعات نقداً إذا كانت أقل من 400000 دج، وبشيك إن كانت أكثر من ذلك، أما تسديد المدفوعات فيتم كالتالي:

- بالنسبة لديون الموردين: يحرر طلب بتسديد مستحقات المورد ممضي من رئيس قسم المشتريات والمخزونات بناءً على الفاتورة المرسله من المورد بنسختين واحدة لمصلحة التجارة والأخرى للمالية والمحاسبة لتحرير شيك بالمبلغ وتسجيل عملية الدفع؛

- أما في حالة الخدمات أو الأنشطة الإستثنائية ذات المبالغ القليلة يوجد وصل خاص بالمؤسسة يسمى وصل لأجل يحرر من طرف المصلحة المعنية بالنشاط أو الخدمة ويرسل لمصلحة المحاسبة والمالية لدفع المبلغ وتسجيل العملية.

في حالة المبالغ الكبيرة يتم تحويل القيمة مباشرة من الحساب البنكي عن طريق شيك مسطر، ويرسل وصل من البنك بالعملية، كما تخصص للصناديق الفرعية على مستوى نقاط البيع سلفة مستديمة ثابتة تقدر بـ 1000 دج، وتحويل المبالغ المجمعة بها إما يوميا أو أسبوعيا وذلك بحسب النشاط البيعي لكل نقطة.

ثانيا: مراجعة دورة النقدييات

- يتأكد من وجود ختم المصلحة وإمضاء رئيس المصلحة بدفتر المقبوضات والمدفوعات؛
- يتأكد من صحة وصولات الدفع المحررة وتطابقها مع الدفتر من حيث المبلغ والتاريخ...
- يقوم المراجع الداخلي بإجراء زيارات دورية لنقاط البيع لجرد الصناديق الفرعية ومقارنتها مع ماهو مسجل؛
- إجراء جرد للصندوق الرئيسي بالوحدة أسبوعيا ومطابقته مع ماهو مسجل بالدفتر بحضور أمين الخزينة والتوقيع على محضر الجرد من كليهما؛
- يطلب المراجع الداخلي مصادقات من الموردين بمبلغ الديون التي على المؤسسة بعد كل عملية شراء تفوق قيمتها 500000 دج؛
- يقوم المراجع شهريا بإجراء مقارنة بين الكشوفات المرسله من البنك والعمليات المسجلة في دفاتر الوحدة من حيث التاريخ، المبالغ...
- يتأكد من وجود توقيع مدير الإدارة والمالية ومدير الوحدة على الشيكات؛
- في حالة شك المراجع الداخلي بوجود تجاوز ما، يقدم طلب لمدير الوحدة بفتح تحقيق حول الموضوع ومراجعة كافة المعاملات والوثائق المعنية.

المبحث الثالث: المراجعة المالية وتقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن مرمورة

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم القوائم المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي بمؤسسة مطاحن مرمورة باستخدام مؤشرات النسب المالية.

المطلب الأول: عرض ومراجعة القوائم المالية للمؤسسة

أولاً: إعداد القوائم المالية

يتم إعداد القوائم المالية على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية من طرف المحاسبين تحت إشراف مدير المحاسبة والمالية بالإعتماد على نظام مركزي لتسجيل المعلومات الخاصة بمختلف العمليات اليومية بالوحدة في عدة دفاتر:

- دفتر خاص بالإستثمارات؛
- دفتر خاص بحركة المخزون؛
- دفتر خاص بالمشتريات؛
- دفتر خاص بالمبيعات؛
- دفتر خاص بصندوق التحصيل (المقبوضات)؛
- دفتر خاص بصندوق التسديد (المدفوعات)؛
- دفتر خاص بالبنك الإستغلال؛
- دفتر خاص بينك التحصيل؛
- دفتر خاص بالعمليات المختلفة؛
- دفتر خاص بالتحويلات؛
- دفتر خاص بالأجور.

بعد تسجيل جميع العمليات بالدفاتر يتم التحقق من صحة التسجيلات المحاسبية من طرف المراجع الداخلي قبل أن ترصد باستخدام نظام للمعلومات يعالج المعلومات المحاسبية، لتأتي فيما بعد مخرجات النظام المحاسبي للمؤسسة والمتمثلة في قائمة المركز المالي (الميزانية) وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، وقائمة تدفقات الخزينة وجدول تغيرات الأموال الخاصة بالإضافة إلى الكشوفات المالية الملحقه.

وتمكننا الإطلاع قائمة المركز المالي وقائمة الدخل من الدراسة الميدانية والخاصة بالفترة 2013-2015، والتي

سنستعرضها كالتالي:

جدول رقم (09): ميزانية الأصول لمطاحن مرمورة للفترة 2013-2015

2015	2014	2013	الأصول
-	-	-	أصول غير جارية
296 798.57	130141.66	148733.33	فارق الشراء
143877191.84	102514751.52	96905859.13	تثبيات معنوية
11027541.43	18395445.05	-	تثبيات مادية
-	-	-	تثبيات قيد التنفيذ
-	-	-	تثبيات مالية
-	-	-	سندات الفروع المنتسبة
-	-	-	سندات موضوعة موضع المعادلة
-	-	-	سندات المساهمة الأخرى والحسابات الدائنة
-	-	-	سندات أخرى مثبتة
144404.09	144404.09	144404.09	قروض وأصول مالية غير جارية
-	4142796.29	4693317.14	أصول ضريبية مؤجلة
155345935.93	125327538.61	101892313.69	مجموع الأصول غير الجارية
25727988.97	32930300.6	30929547.11	أصول جارية
-	-	-	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
7571256.66	6032511.32	7077965.93	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
-	-	-	حسابات دائنة
8738736.01	4940411.75	3921561.62	الزبائن
3597679.07	2168711.09	1227054.54	المجمع والشركاء
-	-	-	المدينون الآخرون
-	-	-	الضرائب وما شابهها
-	-	-	حسابات دائنة وإستخدامات مماثلة أخرى
31126248.56	53448639.78	40000000.00	الموجودات وما شابهها
-	-	-	الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
-	-	-	الخزينة
76761909.27	99520574.54	6403369.81	مجموع الأصول الجارية
232107845.20	224848113.15	188295683.5	مجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانية المؤسسة.

الجدول رقم (10): ميزانية الخصوم لمطاحن مرمورة للفترة 2013-2015

2015	2014	2013	الخصوم
135000000.00	135000000.00	135000000.00	رؤوس الأموال الخاصة
-	-	-	رأس المال الصادر
21118097.07	21118097.07	7718317.97	رأسمال غير مستع
-	-	-	علاوات وإحتياطات
-	-	-	فارق إعادة التقييم
-	-	-	فارق المعادلة
-	-	-	النتيجة الصافية
-49300243.88	-10406470.19	-7655913.09	الترحيل من جديد
-21136119.29	7655913.09	13399779.10	إعانات
85681733.90	138055713.79	148462183.98	مجموع الأموال الخاصة
57644385.67	23724445.05	-	خصوم غير جارية
57644385.67	23724445.05	-	قروض وديون مالية
-	-	-	قروض استثمارية
-	-	-	قروض مالية
-	-	-	ديون أخرى غير جارية
-	-	-	ديون
-	1069060.28	1458558.47	ضرائب مؤجلة
19420429.65	13835172.30	13455685.91	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
77064815.32	38628677.63	14914244.38	مجموع خصوم غير جارية
30908409.45	26884335.88	2474990.81	خصوم جارية
15936332.16	15936332.16	15936332.16	موردون وحسابات ملحقه
3155041.93	121137.66	1403764.67	عمليات مجمع
19361512.44	5221916.03	5104167.50	ضرائب
-	-	-	ديون أخرى
-	-	-	خزينة
69361295.98	48163721.73	24919255.14	مجموع الخصوم الجارية
232107845.20	224848113.15	188295683.5	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانية المؤسسة.

الجدول(11): جدول حسابات النتائج لمطاحن مرمورة للفترة 2013-2015

2015	2014	2013	البيان
590910556.19	582926846.72	547893220.99	رقم الأعمال
5343557.10	668690.60	9711976.50	تغير المخزونات المصنعة وقيد التصنيع
-	-	-	إنتاج مثبت
-	-	-	إعانات الاستغلال
585566999.09	583595537.32	557605197.49	إنتاج السنة المالية
509041206.97	511926346.55	487971171.96	مشتريات مستهلكة
21051646.70	16970127.70	8704436.96	الخدمات الخارجية والاستهلاكيات الأخرى
530092853.67	528896474.25	496675608.92	استهلاك السنة المالية
55474145.42	54699063.07	60629588.57	القيمة المضافة للاستغلال
90677213.49	69645856.87	70418537.53	أعباء المستخدمين
2337961.81	2798883.00	1710529.74	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
-37541029.88	-17745676.8	-11199478.7	الفائض الإجمالي للاستغلال
5125369.17	16437662.40	8957258.34	المنتجات العملية الأخرى
4564218.98	1605172.11	18463306.07	الأعباء العملية الأخرى
12229459.75	7621613.76	5264779.98	المخصصات للاهتلاك والمؤونات
66652.26	-	-	استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات
-49142687.18	-10534800.27	-9353306.41	النتيجة العملية
-	289352.74	924280.82	المنتجات المالية
157556.70	-	-	الأعباء المالية
-157556.70	289352.74	924280.82	النتيجة المالية
-49300243.88	-10245447.53	-8429025.59	النتيجة العادية قبل الضريبة
-	-	-	الضريبة الواجب دفعها
-	161022.66	-773112.50	الضريبة المؤجلة غير العادية
590759020.52	600322552.46	567486736.65	مجموع المنتجات العادية
640059264.40	610729022.65	575142649.74	مجموع أعباء الأنشطة العادية

-49300243.88	-10406470.19	-7655913.09	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	العناصر غير العادية(المنتجات)
-	-	-	العناصر غير العادية(الأعباء)
-	-	-	النتيجة غير العادية
-49300243.88	-10406470.19	-7655913.09	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانية المؤسسة.

ثانيا: مراجعة القوائم المالية

بعد إعداد القوائم المالية عن طريق النظام المحاسبي للمؤسسة تتم مراجعتها وفحصها على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية من طرف المدير المالي مراجعة أولية من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- يتأكد المدير المالي أولا من أن القوائم أعدت وفق المقاييس الشكلية لإعداد القوائم المالية من حيث ترتيب وتبويب عناصر الميزانية وقائمة الدخل...
- يتأكد من الأرقام والمجاميع الحسابية بالقوائم؛
- يطلب السندات الثبوتية لملكية المؤسسة للإستثمارات الجديدة؛
- يطلب كشف مفصل بقيمة الديون التي على المؤسسة وآخر بقيمة الحقوق التي لها؛
- يعتمد على تقرير المراجع الداخلي في التأكد من صحة حسابات المشتريات، المخزونات والمبيعات والنقديات؛
- يطلب كشوفات من البنك بالعمليات التي تمت ومقارنتها مع الرصيد المسجل؛
- يطلب مصادقات من الموردين بقيمة الديون التي على المؤسسة لمقارنتها مع الرصيد؛
- يطلب كشوفات بقيمة القروض التي على المؤسسة وباقي الديون؛
- يتأكد من عدم إدماج المصاريف الرأسمالية مع المصاريف الإيرادية في جدول حسابات النتائج.

باستيفاء المدير المالي للخطوات السابقة والتأكد من صحة القوائم المالية يتم إرسال هذه الاخيرة إلى المراجع الخارجي بولاية وهران والمتعاقد مع المؤسسة لإجراء المراجعة الإلزامية للقوائم وفق المعايير، وبحسب ما أعلمنا به المدير المالي فالمراجع الخارجي يركز على نواحي مهمة في مراجعته للقوائم وخاصة الثبات في طرق الإهلاك من سنة لأخرى، ويرسل بعدها تقرير المراجعة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام النسب المالية

تتم عملية تقييم الاداء المالي بالمؤسسة للوقوف على مدى الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف وتتم من خلال مقارنة الميزانية المالية للمؤسسة بالميزانية التقديرية وأيضا من خلال مقارنة النسب والمؤشرات المالية للسنة الحالية مع مثيلتها لسنوات سابقة، وتتم عملية التقييم هذه بحضور مجلس الإدارة والمدير المالي.

سنحاول في هذا المطلب بدراسة وتحليل أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء لمؤسسة مطاحن مرمورة في الفترة 2013-2015.

أولا: النسب المالية للفترة 2013-2015

سنستعرض أهم النسب المالية لمؤسسة مطاحن مرمورة من خلا الجدول التالي:

جدول رقم (12): النسب المالية للمطاحن مرمورة للفترة 2013-2015

2015	2014	2013	النسبة
1.10	2.06	3.46	نسبة السيولة العامة = $\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$
0.73	1.38	2.22	نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$
0.44	1.10	1.73	نسبة السيولة الجاهزة (النقدية) = $\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$
1.04	1.40	1.60	نسبة التمويل الدائم = $\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$
0.55	1.10	1.46	نسبة التمويل الخاص = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$
1.70	0.62	0.26	نسبة التمويل الخارجي = $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{الأموال الخاصة}}$
0.63	0.38	0.21	نسبة الإستدانة المالية = $\frac{\text{الديون الإجمالية}}{\text{إجمالي الأصول}}$

78.04	96.63	77.40	معدل دوران المدينين = $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{معدل دوران المدينين}} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{معدل دوران المدينين}}$ (زبائن + أوراق القبض)
5 أيام	4 أيام	5 أيام	متوسط فترة التحصيل = $\frac{360 \text{ يوم}}{\text{معدل دوران المدينين}}$
2.54	2.59	2.90	معدل دوران إجمالي الأصول = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانية المؤسسة.

ثانيا: تحليل النسب المالية

سنحاول شرح وتحليل النسب السابقة من خلال المقارنة بالنسب النموذجية وتوضيح الدلالة المالية لكل نسبة كالآتي:

1- نسب السيولة العامة:

نلاحظ ارتفاع في هذه النسبة عن المعدل النموذجي وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أصولها الجارية في تسديد الديون قصيرة الأجل كما تدل على وجود أموال معطلة تفوق حاجة المؤسسة، كما نلاحظ تناقصها في هذه الفترة من 3 إلى 1 هو مؤشر إيجابي كون المؤسسة عمدت إلى إستغلال الأموال المعطلة.

2- نسبة السيولة السريعة:

نلاحظ أن هذه النسبة تفوق 0.5 مما يدل على كفاية مصادر السيولة للوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل، غير أن ارتفاعها الكبير لا يعد مؤشر إيجابي إلى حد ما بحيث يدل على أن فترة تحصيل الديون طويلة نوعا ما وعلى المؤسسة تقليص هذه الفترة لتوفير السيولة.

3- نسبة السيولة الجاهزة:

هناك ارتفاع في هذه النسبة عن المعيار المحدد أي وجود فائض في النقد بعد سداد جميع الإلتزامات قصيرة الأجل، يدل النقص الملحوظ للنسبة في هذه الفترة على أن المؤسسة تسعى إلى الإحتفاظ بالسيولة الكافية وتوظيف الباقي.

4- نسبة التمويل الدائم:

هذه النسبة تفوق 1 طوال هذه الفترة مما يدل على كفاية الأموال الدائمة في تغطية الأصول المتداولة ووجود فائض من الممكن أن تستغله المؤسسة في تمويل جزء من الأصول الجارية.

5- نسبة التمويل الخاص:

بحسب هذه النسبة فالأموال الخاصة بالمؤسسة تغطي أصولها الثابتة في بداية الفترة كون النسب تفوق 1، لكن نلاحظ إنخفاض في هذه النسبة للعام 2015 مما يدل على عدم كفاية الأموال الخاصة لتغطية الأصول المتداولة وبالتالي رأس مال عامل سالب.

6- نسبة التمويل الخارجي:

النسبة جيدة في سنتي 2013 و2014 ولكنها إرتفعت في 2015 مما يدل على زيادة الديون الخارجية للمؤسسة أي أنها تلجأ إلى جزء من الأصول لتغطية ديونها وهذا مؤشر سلبي.

7- نسبة الإستدانة المالية:

هذه النسبة معقولة وهي تدل على أن المؤسسة تعتمد في تمويل موجوداتها على الإمكانيات الذاتية وأن نسبة المساهمات الخارجية في ذلك ضئيلة.

8- معدل دوران المدينين:

معدل دوران الزبائن مرتفع وهو ما يدل على كفاءة إدارة المبيعات في البيع بالأجل وذلك كون الطلب على مادة السميد مرتفع بالإضافة إلى عامل المنافسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

خصصنا المطلب الأخير من هذه الدراسة لتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة هذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي واختبار مدى صحة الفرضيات التي إعتدناها.

أولاً: تحليل وتفسير النتائج

من خلال ما تقدم وجدنا أن المراجع الداخلي لمطاحن مرمورة يقوم بمتابعة التنفيذ والإنجاز لجميع الأنشطة بوحدة المقر والوحدة الإنتاجية بهيليوبوليس وأيضاً بوحدة بوشقوف ويعمل على تحديد جميع الأخطاء والتجاوزات التي تحدث بكافة الأنشطة والنواحي، وضبط مراحل سير الدورة التشغيلية بدءاً من الشراء إلى التخزين وصولاً إلى البيع بالإضافة إلى النقد المتعلق بجميع هذه العمليات، والمراجع الداخلي يعمل على تطبيق في تنفيذ مهامه بالمؤسسة جميع المبادئ والمعايير التي تحكم مهنة المراجعة الداخلية في ما يخص مراجعة الأنشطة التشغيلية.

أما فيما يخص مراجعة القوائم المالية فرئيس مصلحة المحاسبة والمالية هو الذي يقوم بهذه المهمة بإعتباره المدير المالي للمؤسسة وكذا المراجع الخارجي الذي تتعامل معه الوحدة للقيام بالمراجعة النهائية للقوائم، بحيث لا يتم الإستعانة

بخدمات المراجع الداخلي إلا في فحص التسجيلات المحاسبية التي تسبق عملية إعداد القوائم المالية أو في حالة طلب إستفسارات من المدير المالي حول نتائج فحص نشاط معين للإستعانة بها في عملية المراجعة للقوائم المالية.

من خلال تحليل الميزانية المالية الخاصة بالفترة 2013-2015 بواسطة النسب المالية تبين أن المؤسسة لا تقوم بتوظيف أموالها بشكل جيد على الرغم من توفر السيولة بل على العكس تلجأ إلى مصادر التمويل الخارجية لتغطية إحتياجاتها، أما بالنسبة لنشاط المؤسسة فهي تتميز بسرعة في تصريف منتجاتها كون الطلب عليه كبير، وبحسب جدول حسابات النتائج نجد أن المؤسسة تحقق نتائج سلبية كونها لا تعمل على إستغلال السيولة في تحقيق قيمة مضافة.

ثانيا: إختبار الفرضيات

من خلال الدراسة التي أجريناها بمؤسسة مرمورة وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا الإجابة على فرضيات الدراسة النظرية على النحو التالي:

- الفرضية الأولى:

" تؤثر المراجعة الداخلية على أداء الدورة العملياتية من خلال المراجعة التشغيلية للأنشطة والرقابة على مختلف العمليات بها وتحديد الإنحرافات مما يحقق إستخدام أمثل للموارد "

من خلال النتائج التي حصلناها من هذه الدراسة خلصنا إلى صحة هذه الفرضية، حيث أن مراجعة الدورة التشغيلية للمؤسسة ساهمت في ضبط الأداء على مستوى هذه الدورة وهو ما جنبها خسائر في إستهلاك الموارد ورقابة محكمة على العمليات المالية لتجنب أي سرقة أو إختلاس للأموال وهو ما وضحته نسب السيولة والتي تناقصت في هذه الفترة لتقترب من النسب النموذجية للسيولة وهو ما يدل على الكفاءة في تسير هذه الدورة وإستغلال السيولة المعطلة والناجمة عن الأصول الجارية، بناء على إقتراحات المراجع الداخلي.

- الفرضية الثانية:

" تساهم المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي بشكل مضبوط من خلال الإعتماد على قوائم مالية صحيحة وبالتالي تقييم صحيح "

من خلال الدراسة تم نفي هذه الفرضية بإعتبار أن المراجع الداخلي ليست من صلاحياته مراجعة القوائم المالية بمؤسسة مطاحن مرمورة وإنما يتم الإستعانة بتقاريره أو إستشارته فيما يخص الأنشطة المتعلقة بالحسابات الواردة في القوائم المالية للتأكد من صحته تقييمها وعرضها.

- الفرضية الثالثة:

" للمراجعة الداخلية دور محوري في تفعيل الأداء المالي من خلال تصحيح الإنحرافات وتقديم الإقتراحات في الوقت المناسب "

بدراسة مدى صحة هذه الفرضية على الواقع خلصنا إلى صحتها فيما يخص الجانب التشغيلي للمراجعة، حيث أن الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للمؤسسة من تصحيح للإنحرافات في الوقت المناسب وتقديم الإقتراحات والتوجيهات تساهم بشكل كبير في زيادة الكفاءة والفعالية في الإنجاز وخاصة الدورة التشغيلية بإعتبارها مجال تحقيق الأرباح بالمؤسسة.

أما من الناحية المالية فهذه النظرية تعتبر غير صحيحة بالنسبة للواقع المدروس كون المراجع الداخلي وكما سبق وذكرنا غير معني بعملية مراجعة القوائم المالية.

خلاصة الفصل:

بالرغم من كون مؤسسة مطاحن مرمورة وحدة فرعية لمجمع سميد إلا أنها تمتلك خلية خاصة بالمراجعة الداخلية وهو ما يعد نقطة إيجابية لصالحها، حيث تدعم هذه الأخيرة النظام الرقابي بالمؤسسة من خلال الفحص المستمر لجميع الأنشطة وهو ما يوفر كفاءة وفعالية أكبر في التنفيذ خاصة من الناحية التشغيلية، أما الناحية المالية فالمؤسسة تعتمد في مراجعة قوائمها المالية على المدير المالي من خلال الفحص الأولي لهذه القوائم ومن ثم تليه المراجعة النهائية من طرف المراجع الخارجي المتعاقد مع المؤسسة على مستوى ولاية وهران، وخلصنا إلى كون المراجعة الداخلية تؤثر على الأداء المالي لمؤسسة مرمورة بجانبها التشغيلي أكثر منها في الجانب المالي.

الخاصة العامة

سعت هذه الدراسة إلى إيجاد الإطار العام للرقابة على العمليات في المؤسسة بما يتلاءم وأهدافها الاقتصادية والمالية بغية الرفع من مستوى الأداء المالي لهذه المؤسسة وتقدمها وإستمرارها بما يمكن من ضبط أدائها المالي وإظهار نتائج أعمالها بما يناسب هذا الغرض.

تتلخص المراجعة الداخلية في كونها نشاط تقييم حقيقي لجميع الانشطة والوظائف في المؤسسة تهدف من خلاله إلى تعزيز درجة الثقة في العمليات بالكشف عن التجاوزات والأخطاء التي قد تؤثر سلبا على التنظيم ككل، وبالتالي أصبح من الضرورة بمكان أن تسعى المؤسسات بإختلاف أحجامها وأنواعها إلى تبني نظم رقابية على درجة من الفعالية في أداء مهمة الرقابة الداخلية.

وخلصت الدراسة النظرية لكون الأداء المالي يعبر عن الكفاءة في إستخدام المؤسسة لمواردها ويتم التعبير عنه بمجموعة من المؤشرات والنسب التي تستخرج من القوائم المالية للمؤسسة، ومن هنا يبرز دور المراجعة الداخلية في ضبط عملية التقييم هذه إنطلاقا من قوائم صحيحة ودقيقة، وهذا ما لم يتم إستخلاصه من الدراسة التطبيقية كون مؤسسة مطاحن مرمورة تعتمد على المراجع الخارجي في فحص القوائم المالية، أما تشغيليا فالمراجعة الداخلية تتم بها وفق المعايير وبحسب ما خلصت إليه الدراسة النظرية كونها تساهم في خلق فائض في الأصول الجارية من خلال ضبط الأداء.

النتائج المتوصل إليها:

بعد الدراسة النظرية للموضوع وتدعيمه بالجانب التطبيقي وبعد إختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الرقابية الفاعلة في ظل التطورات الراهنة في بيئة الأعمال كونها تشمل جميع نواحي الأنشطة؛
- تساهم المراجعة الداخلية في ضبط الأداء بمختلف نواحي النشاطات بالمؤسسة من خلال أنواعها المختلفة؛
- يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة بإستخدام مجموعة من النسب والمؤشرات والمالية؛
- تعمل المراجعة التشغيلية على تحديد نواحي القصور في تنفيذ العمليات بالمؤسسة؛
- تساهم المراجعة الداخلية في ضبط عملية تقييم الأداء من خلال القوائم المالية المراجعة؛
- المراجعة التشغيلية على مستوى مطاحن مرمورة تساهم في ضبط الأداء من حيث الكفاءة والفعالية؛

- لا تعتمد مؤسسة مطاحن مرمورة على المراجع الداخلي في عملية فحص القوائم المالية، بل تستعين في ذلك بخدمات المدير المالي والمراجع الخارجي؛

التوصيات:

- ضرورة بذل المزيد من العناية لمهنة المراجعة الداخلية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية لما لها من دور في تقييم وضبط الأنشطة بحسب الخطط المسطرة؛
- العمل على الإستفادة من خدمات المراجعة الداخلية في كافة أوجه النشاط بالمؤسسة دون إستثناء
- على المؤسسة تحديد الصلاحيات بحسب المبادئ بحيث أن مراجعة القوائم المالية هي من صلاحيات المراجع الداخلي وليس المدير المالي؛
- تكوين المراجع الداخلي لمؤسسة مطاحن مرمورة في مجال المحاسبة والمالية بغية الإستفادة من خدماته في مجال القوائم المالية؛
- على المؤسسة أن تعتمد لإستغلال السيولة المعطلة في تحقيق فائض وبالتالي عدم الإعتماد على الديون الخارجية؛

آفاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع من حيث تأثير المراجعة الداخلية على تفعيل وضبط الأداء المالي، وبالرغم من محاولتنا للإلمام بجوانب الموضوع إلا أنه لاتزال هناك جوانب لم نتطرق إليها كون المراجعة عبارة عن علم واسع، وعليه من الممكن دراستها بشكل أوسع من خلال:

- دور المراجعة الداخلية في ضبط الأداء الإداري؛
- الفحص التحليلي للقوائم المالية بإستخدام المراجعة التحليلية؛

قائمة المراجع

- 1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، السعودية، 2000،
- 2- أحمد السيد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006،
- 3- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 4- أحمد حلمي جمعة، التدقيق والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء، ط2، عمان، 2005.
- 6- أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية: الكتاب الثاني، ط1، دار صفاء، 2009. عمان.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، 2002.
- 8- ألفين أريتر، جيمس لوبك، المراجعة، تـ: محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2005.
- 9- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 10- أوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العلمي، تـ: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009.
- 11- إدريس عبد السلام إشتيوي، المراجعة معايير وإجراءات، ط5، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 2008.
- 12- ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 13- جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظريات وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2013.
- 14- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة: الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 15- حسين يوسف القاضي، حسين أحمد دحدوح، تدقيق الحسابات: الإجراءات، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، ط1، عمان، 2000.
- 16- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، دار وائل، ط2، عمان، 2004.
- 17- خالد راغب الخطيب، علم تدقيق الحسابات النظرية والعلمي. دار البداية، ط1، عمان، 2008.
- 18- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

- 19- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن **IIA**، مؤسسة الوراق، عمان، 2014.
- 20- دادان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006.
- 21- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الثانية، لبنان، 2010.
- 22- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج، ط1، عمان، 2006.
- 23- رأفت سلامة أحمد وآخرون، علم تدقيق الحسابات العملي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2001.
- 24- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2014.
- 25- زاهره عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراية، ط1، الأردن، 2009.
- 26- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 27- عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الدار النموذجية، ط1، بيروت، 2011.
- 28- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، 2007.
- 29- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 30- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، 2004.
- 31- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، قسم المحاسبة والمراجعة، مصر.
- 32- عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 33- عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 34- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 35- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ط، دار الراية، عمان، 2009.
- 36- عهدود عبد الحفيظ الخصاونة، مبادئ الإدارة المالية، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
- 37- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 38- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد، ط3، عمان، 2008.
- 39- قاسم محسن الحبيطي، زياد هاشم يحيى، تحليل ومناقشة القوائم المالية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2011.
- 40- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 41- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

- 42- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2010.
- 43- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 44- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ، ط2، السعودية، 2009.
- 45- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر.
- 46- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013.
- 47- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014.
- 48- محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي، ط1، الأردن، 2014.
- 49- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان، 2012.
- 50- محمد سمير الصبان، دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية، الدار الجامعية.
- 51- محمد صالح الحناوي، نihal فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، 2005..
- 52- محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية.
- 53- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد وأسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 54- منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، 2003.
- 55 - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء، ط1، عمان، 2011.
- 56- نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 57- وليد ناجي الحياي، الإتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2004.
- 58- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009.
- 59- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، 2009.

- 1- براهيمة كتر، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
- 2- بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
- 3- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 4- صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 5- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- 6- منج عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.
- 7- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 8- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 9- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 10- نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2007.

مذكرات

- 1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 2- عبد الوهاب دادان، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2.

- 1- Khelassi Reda, **L'audit interne - audit opérationnel** -, editions houma, 2 éd, alger, 2007.
- 2- Pierre Schick, **Mémento d'audit interne**, Dunod, Paris, 2007.
- 3- Khayarallah Belaid, **L'audit interne et L'approche de la dynamique de groupe**, centre de publication universitaire, tunis, 2005.
- 4- Mokhtar Belaiboud, **Guide pratique d'audit financier & comptable**, 2ed, la maison des livres, alger.
- 5- Bernard martery, **Contrôle de gestion Social**, libiré, Paris, france, 1999.
- 6- Ac Martient, **L'entreprise dans le monde enchainement**, ed du seil, ouvriers, France, 1992.
- 7- A.Burland. J. y eglem, P maykita, **dictionnaire de gestion**, Edition, paris,1995.
- 8- Jea, Francois renard, **Lire un bilan c'est simple**, ed chiron, France, 2001.

الملاحق

سميد



SMIDE

مطاحن مرمورة - قالمة -

EPE LES MOULINS DE MERMOURA - GUELMA-

شركة مساهمة ذات رأسمال إجتماعي: 135.000.000 دج

شركة فرعية تابعة لمجمع - سميد -

سميد



SMIDE

Direction d'Audit Interne

ملحق رقم 01 -
برنامج المراجعة الداخلية -

PLAN PREVISIONNEL D'AUDIT INTERNE

ANNEE 2016



مصدق حسابات
لسوط مبارك

DECEMBRE 2015

Sommaire

1- Introduction

2 -Missions d'audit à réaliser durant l'exercice 2016

3- Audit des fonctions :

- *Gestion des Archives*
- *Gestion des œuvres sociales*
- *Maintenance*
- *Approvisionnement et gestion des stocks*
- *Commercial*
- *Gestion des ressources humaines*
- *Finances et Comptabilité*
- *Production*
- *Contentieux*
- *Commercial*
- *Inventaire physique et comptable de fin d'exercice 2016.*

1- Introduction

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet à la filiale de développer par les objectifs qui lui sont assignés la protection de son patrimoine, l'application des directives par la régularité des opérations effectuées, lui apporte ses conseils pour améliorer, donne une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations et contribue à créer de la valeur ajoutée.

2- Objectifs des missions d'audit interne durant l'exercice 2016

-

3- Planning d'intervention

3-1 Mois de janvier 2016

Audit sur la Gestion des archives

- Vérification et contrôle des lieux d'archives.
- Vérification des documents archivés.

3-2 Mois de Février 2016

Audit sur la gestion des œuvres sociales

- Vérification des dossiers relatifs à la gestion des œuvres sociales.
- Evaluation du bilan des œuvres sociales.

3-3 Mois de Mars 2016

Audit sur l'activité maintenance

- Evaluation du plan de maintenance annuel et suivi de son exécution.
- Contrôle des registres de suivi des équipements

3-4 Mois d'Avril 2016

Audit sur l'activité approvisionnement et gestion des stocks

- Vérification des achats, consommations des blés, des emballages, des pièces de rechangeetc.
- Vérification des demandes de fournitures et des bons de commande.

3-5 Mois de Mai 2015

Audit sur l'activité commerciale.

- Vérification des procédures relatives à la gestion commerciale.
- Vérification des points de ventes et les conditions de stockage des produits.

3-6 Mois de Juin 2016

Audit sur la gestion des ressources humaines et moyens.

- Vérification des procédures du recrutement.
- Vérification de la paie.
- Vérification des consommations du carburant.

3-7 Mois de Juillet 2016

Audit sur la gestion finances et comptabilité +Trésorerie

- Vérification de la conformité des pièces comptables.
- Vérification des registres des inventaires du patrimoine de la filiale.
- Vérification de la caisse régie.

3-8 Mois de Septembre 2016

Audit sur l'activité production

- Vérification de registre de production, feuille de moture, bons de cession et bons de sortie.
- Vérification des états de mouvements de stocks.
- Vérification des bulletins d'analyse (matière première + produits finis).

3-9 Mois d'Octobre 2016

Audit sur l'activité contentieux et juridique

- Vérification des dossiers contentieux (affaires civiles et affaires sociales).
- Evaluation du taux de recouvrement des créances.

3-10 Mois de Novembre 2016

Audit sur l'activité commerciale.

- Vérification des dossiers clients.
- Rapprochement des bons de commande avec les bons d'enlèvement, les bons de livraison et les factures établies.

3-11 Mois de Décembre 2016

Audit sur les inventaires physiques et comptable de fin d'exercice2016.

- Vérification de la procédure de prise d'inventaire.
- Vérification des procès verbaux des commissions d'inventaire.
- vérification des registres d'inventaire.
- Vérification des fiches d'immobilisations.

- Vérification des feuilles d'inventaire.
- Vérification des papillons de comptage.
- Vérification des carnets d'inventaire.
- Bilan de l'exercice 2016, état de prises en charge des remarques et recommandation émises durant l'exercice.

Planning des travaux d'audit interne « Exercice 2016»

<i>Période</i>	<i>Missions</i>	<i>Structures</i>
<i>JANVIER</i>	- Audit sur la Gestion des archives	Direction de l'administration et moyens
<i>FEVRIER</i>	- Audit sur la gestion des œuvres sociales	Service sociale de l'entreprise
<i>MARS</i>	-Audit sur l'activité maintenance	Unités de production
<i>AVRIL</i>	-Audit sur les approvisionnements et gestion des stocks	Unités de production et siège de l'entreprise
<i>MAI</i>	-Audit sur l'activité commerciale	Unités de production
<i>JUIN</i>	-Audit sur la gestion de ressources humaines et moyens	Unités de production et direction de l'administration et moyens
<i>JUILLET</i>	- Audit sur l'activité finances et comptabilité+trésorerie.	Unités de production et siège de l'entreprise
<i>AOUT</i>	- Congé annuel	-
<i>SEPTEMBRE</i>	-Audit sur l'activité production	Unités de production
<i>OCTOBRE</i>	- Audit sur l'activité contentieux et juridique	Direction de l'administration et moyens
<i>NOVEMBRE</i>	-Audit sur l'activité commerciale	Unités de production
<i>DECEMBRE</i>	- Audit sur les inventaires physiques et comptables de fin d'exercice 2016.	Unités de production et siège de l'entreprise



مطاحن مرمورة - قالمة -

EPE LES MOULINS DE MERMOURA - GUELMA-

شركة مساهمة ذات رأسمال إجتماعي: 135.000.000 دج

شركة فرعية تابعة لمجمع - سميد -



Direction Générale

Direction d'Audit Interne

Héliopolis le .:

A

*Monsieur le Président Directeur Général
Les Moulins Mermoura -Guelma-*

Objet : A/S Demande d'un Accord.

Monsieur le Président Directeur général,

Pour me permettre d'effectuer une mission au niveau de l'UPC Bouchegouf dans l'objet...

J'ai l'honneur de vous demander votre accord pour réaliser cette opération dans la période de ... /.. 2016.

Veillez agréer, Monsieur le Président Directeur Générale l'expression de mon profond respect.

L'AUDITEUR

سميد



SMIDE

مطاحن مرمورة - قالمة -

EPE LES MOULINS DE MERMOURA - GUELMA-

شركة مساهمة ذات رأسمال إجتماعي: 135.000.000 دج

شركة فرعية تابعة لمجمع - سميد -

سميد



SMIDE

Direction d'Audit Interne

Réf:

ملحقاً رقم 03-
- تقرير المراجعة الداخلية -

RAPPORT D'AUDIT INTERNE DE LA FILIALE

Activité : Gestion des archives



مصدق حسابات
لسود مبروك

Sommaire

1-Introduction.

2-Différents Rapports Elaborés au Cours du mois.

2-1 Références du Rapport de Mission.

2-2 Objet du rapport de mission.

2-3 Observations et remarques essentielles contenues dans le rapport de mission.

2-4 Recommandations essentielles contenues dans le rapport de mission.

2-5 Conclusion.

3- Autres travaux.

4- Contraintes et difficultés rencontrées.

5- Absences au cours du mois.

1- INTRODUCTION :

Dans le cadre de l'application du programme d'audit tracé pour l'année en cours, il a été effectué une mission d'audit au niveau de l'unité siège, ceci pour obtenir une assurance que les méthodes d'archives sont bien appliquées.

2- DIFFERENTS RAPPORTS ELABORES AU COURS DU MOIS.

jj.....

2-1- Références du rapport de mission :

N° 05 / DA / du mois de janvier 2016.

2-2- Objet du rapport de mission

2-2-1- Objet de la mission :

Vérification et contrôle de la tenue des archives au niveau de l'unité siège de la filiale.

Structures et Fonctions concernées par l'audit :

-Service des archives.

Nom -Prénom & Fonction de la personne rencontrée :

.....

«Audit antérieur » :

a- Audit interne filiale ;

.....

b- Audit interne du groupe :

- Prendre en charge toutes les recommandations émises par la structure d'audit interne de votre filiale.

c- Audit externe : Néant

d- Commissariat aux comptes : Néant

e- Audit contractuel : Néant

.....

2.2.2-Objectifs de la mission :

- S'assurer du classement et de la conservation des archives
- S'assurer des documents archives.
- S'assurer de la méthode du classement des archives.

2.2.3- Travaux réalisés :

- Vérification des lieux d'archives.
- Vérification des documents archivés.
- Vérification du registre de réception des archives.

Période auditée:

Mois de janvier 2016.

Echantillons :

- Les lieux d'archives.
- Les rayonnages.
- Les boîtes d'archives.
- Le disque dur
- Le registre de réception des archives

Documents consultés :

- Les boîtes d'archives des documents archivés.
- Les journaux et les registres archivés
- Le disque dur
- Le registre de réception des archives.

2.3- Observations et remarques essentielles contenues dans le rapport de mission :

.....

2.4- Recommandations essentielles contenues dans le rapport de mission :

2.5- Conclusion.

Vu la méthode utilisée dans la gestion des archives et les documents archivés, on peut conclure que la gestion de la structure est respectée.

II.6- Autres travaux :

.....Néant.....

4- Contraintes et difficultés rencontrées :

..... Néant

5- Absences au cours du mois :

..... Néant

CACHET ET SIGNATURE

FILIALE : LES MOULINS MERMOURA GUELMA

PLAN D' ACTIONS DES AUDITES

REFERENCE DU RAPPORT D'AUDIT : N°0 du 01/01/2016 au 31/01/2016

OBJET : AUDIT DE LA FONCTION ARCHIVE AU NIVEAU DE L'UNITE SIEGE

<i>Nature de la remarque</i>	<i>Mesure corrective recommandée par l'auditeur</i>	<i>Mesure corrective Retenue par l'audité</i>	<i>Responsabilité de la mise en œuvre</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Responsabilité et périodicité du rapport de la mise en œuvre</i>	<i>Modalités de suivi d'évaluation par l'audite</i>
		<i>Recommandation acceptée</i>	<i>Archivistes</i>	<i>02mois</i>	.	.

Le : 31/01/2016
RESPONSABLES DES SERVICES AUDITES
(Cachet et signature)

2-3- Observations et remarques essentielles contenues dans le rapport de mission :

2-4- Recommandations essentielles contenues dans le rapport de mission :

2-5- Conclusion :

Après vérification des dossiers mis à disposition on peut conclure que la procédure d'approvisionnement et de gestion des stocks est respectée au niveau des trois unités.

3- Autres travaux :

.....Néant.....

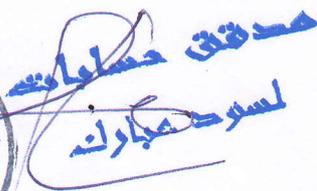
4- Contraintes et difficultés rencontrées :

.....Néant.....

5- Absences au cours du mois :

.....Néant.....

CACHET ET SIGNATURE DE L'AUDITEUR

ملحق رقم 05 -

مطابق مزمور - قائمة -

EPE LES MOULINS DE MERMOURA - GUELMA

شركة مساهمة ذات رأسمال اجتماعي 135.000.000 دج

شركة فرعية تابعة لمجمع - سيد -



BON DE COMMANDE N°: 42/2016 ✓ جدول الطلبات رقم

السيد: T.A.B.A. MOHAMED

Guelma

- وحيد حليب -

الرقم	تعيين الطلب	DESIGNATION	العدد	السعر
01		Portable Fujitsu core 13/4/5.2/195.6	01	
02		Cachet PRODAT	02	
03		Bagette N°03 (Relido) unite	150	
04		Boite Archive en plastique	04	
05		Boite Archive GM	06	
06		Boite Archive PM	15	
07		calculatrice vertice NC 2613	02	
08		carte memoire 5D4 G0	01	
09		carte memoire 5D 8 G0	01	
10		CD merge PRINCO	50	
11		Chemise A4	300	
12		connecteur	04	
13		DVD merge PRINCO	50	
14		Flash disk 16 G0	01	
15		Flash disk 32 G0	01	
16		Flash disk 8 G0	04	
17		HUB USB 7 Ports	01	
18		Paine Painsier A4 Extra Optima Blm 5	591	
19		registre Derat / amine	02	
20				

هليليو بوليس في: 02.05.2016 ✓



مدير الإدارة العامة

بن جميل حبيب

eml

TABA MOHAMED ✓

TABA INFORMATIQUE
INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE

Adresse : Rue Abdel Rahmane Tabouche - Guelma ✓

FACTURE N° 99/ 2016 ✓

RC N° 1918729 A 01 du 25/04/2001

NIF : 1970 2413 00 21 644

ART Imp. : 24014701021

NIS : 1 970 2413 00216 44

RIB N° 004 00320 4002350211 88 CPA Guelma

Tél : 037 14 38 38

Fax : 037 14 38 38

Mobile: 0661 36 69 93 / 0560 85 99 13

Guelma le 23 MAI 2016 ✓

DOIT : MOULINS MERMOURA - SIEGE ✓

SUIVANT BC N° DU *ملحق رقم 06 - فاتورة شراء*

N°	Désignation	Qte	P.U	Montant
1	BAGUETTE N°03 (RELIDO) UNITE			
2	BOITE ARCHIVE EN PLASTIQUE	150	6.30	945.00
3	BOITE ARCHIVE GM	4	180.00	720.00
4	BOITE ARCHIVE PM	6	160.00	960.00
5	CALCULATRICE VERTEX VC2613	15	55.00	825.00
6	CARTE MEMOIRE SD 4 GO	2	1 350.00	2 700.00
7	CARTE MEMOIRE SD 8 GO	1	550.00	550.00
8	CD VIERGE PRINCO	1	650.00	650.00
9	CHEMISE 100F	50	19.00	950.00
10	CORRECTEUR	300	5.60	1 680.00
11	DVD VIERGE PRINCO	4	55.00	220.00
12	FLASH DISQUE 16GO	50	24.00	1 200.00
13	FLASH DISQUE 32GO	1	980.00	980.00
14	FLASH DISQUE 8GO	1	1 950.00	1 950.00
15	HUB USB 7 PORTS	4	650.00	2 600.00
16	RAME PAPIER A4 EXTRA OPTIMA BLEU 5*	1	600.00	600.00
17	REGISTRE DEPART /ARRIVEE	52	315.00	16 380.00
18	SOUS CHEMISE 500	2	160.00	320.00
19	CARTOUCHE COULEUR CANON LBP7010C	500	2.20	1 100.00
20	TONER UNIVERSEL 435/436/78A/85	20	1 875.00	37 500.00
		25	800.00	20 000.00

Total HT	92 830.00
TVA 17%	15 781.10
Total TTC	108 611.10 ✓

Arrêté la présente facture à la somme de :

CENT HUIT MILLE SIX CENT ONZE DINARS ET DIX CENTIMES. ✓

TABA MOHAMED
Informatique Bureautique Electronique
Rue Abdel Rahmane Tabouche - Guelma
RC N° 1918729 A 01 ✓

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099724269079300

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		135 000 000,00	135 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		7 718 317,97	474 262,50
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-7 655 913,09	7 244 055,47
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres (différences de consolidation)		13 399 779,10	13 399 779,10
Subventions reçues, charges, produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		148 462 183,98	156 118 097,07
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Creditaires financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		1 458 558,47	1 859 648,01
Provisions et produits constatés d'avance		13 455 685,91	20 324 017,92
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 914 244,38	22 183 665,93
PASSIFS COURANTS			
Parafiscalité ceriallière			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 474 990,81	32 870 204,06
Operation Groupe		15 936 332,16	
Impôts		1 403 764,67	1 129 165,78
Autres dettes		5 104 167,50	9 509 432,69
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		24 919 255,14	43 508 802,53
TOTAL GENERAL PASSIF		188 295 683,50	221 810 565,53

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 099724269079300

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		547 893 220,99	617 935 964,70
Variation stocks produits finis et en cours		9 711 976,50	177 714,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		557 605 197,49	618 113 678,70
Achats consommés		487 971 171,96	532 477 988,67
Services extérieurs et autres consommations		8 704 436,96	7 013 939,52
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		496 675 608,92	539 491 928,19
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		60 929 588,57	78 621 750,51
Charges du personnel		70 418 537,53	71 504 129,29
Impôts, taxes et versements assimilés		1 710 529,74	2 870 631,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-11 199 478,70	4 246 990,22
Autres produits opérationnels		8 957 258,34	11 968 592,05
Autres charges opérationnelles		1 846 306,07	7 560 263,35
Dotations aux amortissements et aux provisions		5 264 779,98	4 203 024,95
Reprise sur pertes de valeur et provisions			1 271 276,09
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-9 353 306,41	5 723 570,06
Produits financiers		924 280,82	412 500,00
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		924 280,82	412 500,00
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-8 429 025,59	6 136 070,06
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-773 112,50	-1 107 985,41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		567 486 736,65	631 766 046,84
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		575 142 649,74	624 521 991,37
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-7 655 913,09	7 244 055,47
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-7 655 913,09	7 244 055,47
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 099724269079300

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		380 915,17	84 116,60	296 798,57	130 141,66
Immobilisations corporelles		238 220 157,23	94 342 965,39	143 877 191,84	102 514 751,52
Immobilisations en cours		11 027 541,43		11 027 541,43	18 395 445,05
Immobilisations financières					
Titres filiales					
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		144 404,09		144 404,09	144 404,09
<i>Impôts différés actif</i>					4 142 796,29
Groupe d'actifs à externaliser		6 300 593,41	6 300 593,41		
TOTAL ACTIF NON COURANT		256 073 611,33	100 727 675,40	155 345 935,93	125 327 538,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		25 727 988,97		25 727 988,97	32 930 300,60
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
<i>Clients</i>		12 456 205,37	4 884 948,71	7 571 256,66	6 032 511,32
Groupe et associés					
<i>Autres débiteurs</i>		8 738 736,01		8 738 736,01	4 940 411,75
<i>Impôts et assimilés</i>		3 597 679,07		3 597 679,07	2 168 711,09
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		31 126 248,56		31 126 248,56	53 448 639,78
TOTAL ACTIF COURANT		81 646 857,98	4 884 948,71	76 761 909,27	99 520 574,54
TOTAL GENERAL ACTIF		337 720 469,31	105 612 624,11	232 107 845,20	224 848 113,15


 مديرة المالية والمحاسبة
 المديرية العامة
 لقطاع الفوسفاة
 م. قاسم

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099724269079300

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		135 000 000,00	135 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		21 118 097,07	21 118 097,07
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-49 300 243,88	-10 406 470,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-21 136 119,29	-7 655 913,09
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		85 681 733,90	138 055 713,79
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		57 644 385,67	23 724 445,05
Emprunts d'investissement		57 644 385,67	23 724 445,05
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif			1 069 060,28
Provisions et produits constatés d'avance		19 420 429,65	13 835 172,30
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		77 064 815,32	38 628 677,63
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		30 908 409,45	26 884 335,88
Operation Groupe		15 936 332,16	15 936 332,16
Impôts		3 155 041,93	121 137,66
Autres dettes		19 361 512,44	5 221 916,03
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		69 361 295,98	48 163 721,73
TOTAL GENERAL PASSIF		232 107 845,20	224 848 113,15

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



بن قوار حصار

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099724269079300

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		590 910 556,19	582 926 846,72
Variation stocks produits finis et en cours		-5 343 557,10	668 690,60
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		585 566 999,09	583 595 537,32
Achats consommés		509 041 206,97	511 926 346,55
Services extérieurs et autres consommations		21 051 646,70	16 970 127,70
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		530 092 853,67	528 896 474,25
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		55 474 145,42	54 699 063,07
Charges du personnel		90 677 213,49	69 645 856,87
Impôts, taxes et versements assimilés		2 337 961,81	2 798 883,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-37 541 029,88	-17 745 676,80
Autres produits opérationnels		5 125 369,17	16 437 662,40
Autres charges opérationnelles		4 564 218,98	1 605 172,11
Dotations aux amortissements et aux provisions		12 229 459,75	7 621 613,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		66 652,26	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-49 142 687,18	-10 534 800,27
Produits financiers			289 352,74
Charges financières		157 556,70	
VI. RESULTAT FINANCIER		-157 556,70	289 352,74
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-49 300 243,88	-10 245 447,53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			161 022,66
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		590 759 020,52	600 322 552,46
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		640 059 264,40	610 729 022,65
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-49 300 243,88	-10 406 470,19
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-49 300 243,88	-10 406 470,19
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

مدير المالية والمحاسبة
بن نور محمد



الملخص:

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها عديد المشاكل فيما يخص الحفاظ على الضبط الداخلي والسير الحسن للنشاطات وتنفيذ الخطط والإجراءات بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، وكل ذلك راجع إلى التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة وماتحويه من تهديدات قد تشكل خطرا على إستمرارية هذه الأخيرة.

تعد المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الرقابية التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على تقييم الأداء للأنشطة المحاسبية والمالية والتشغيلية من خلال المتابعة المستمرة والتركيز على الكفاءة والفعالية في التنفيذ مما يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة من حيث الضبط والفعالية، وهذا ما إستخلصناه من الدراسة النظرية للموضوع كون المراجعة الداخلية تعمل على ضبط الأداء التشغيلي للمؤسسة وأيضا المساهمة في تقييم الأداء المالي بشكل صحيح بالإعتماد على قوائم مالية دقيقة وذات مصداقية إلى جانب توصيات وإقتراحات المراجع الداخلي التي تدعم عملية إتخاذ القرار في جوانب عدة من أنشطة المشروع.

وبغرض تدعيم الموضوع أسقطنا الجانب النظري للدراسة على واقع مؤسسة مطاحن مرمورة بقالمة، حيث تحتوي على خلية للمراجعة الداخلية تعتمد عليها الإدارة في مراقبة سير النشاط التشغيلي للوحدة لتزويدها بكافة المعلومات حول التنفيذ، أما فيما يخص الجانب المالي فالمؤسسة تعتمد على خدمات المدير المالي في فحص وتحليل القوائم المالية على عكس ما جاء في الدراسة النظرية فيما يخص هذه الناحية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة التشغيلية، الأداء المالي، القوائم المالية، تقييم الأداء المالي.

Summary :

All kinds of enterprises face many problems concerning the maintenance of internal regulation and conduct and the execution of plans and procedures in a manner that allows the achievement of the goals intended. All of this depends on the variations occurring in internal and external activities of the enterprise and on what threatens its continuity.

The internal audit is one of the most important tools of control that helps the enterprise to achieve its goals. It evaluates financial and operational activities through the constant observation and the focus on the competence and effectiveness in execution which effects the financial performance of the enterprise. this has been derived from the theoretical study of the subject, that suggests that the internal review regulates the performance of the enterprise and also contributes in evaluating the financial performance depending on precise and credible financial lists and the recommendations and suggestions of the internal reviewer in which present the back up of the decision making to many aspects of the project.

In the purpose of enriching the subject, we have compared the theoretical aspect on the enterprise of MERMOURA Mills in Guelma which includes a cell of internal review. This cell helps the management to control the conduct of activities of the unit and provides all sorts of information on execution. However, the financial aspects of the enterprise relies on the services of the financial manager in chacking and analyzing the financial lists which contrasts with the theoretical study in this matter.

Key word: Audit, Intrnal audit, Auditing activities, The Performance, Financial Statements, Financial performance.