جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضـــوع:

دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال "فرع أنتيبيوتيكال" بالمدية ودراسة عينة من المراجعين الخارجيين والأساتذة الجامعيين

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية تخصص: العلوم المالية

من إعداد الطالب:

رزاق نصر الدين

تحت إشراف الأستاذ:

د. علي عبد الصمد عمر

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. رميدي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
د. علي عبد الصمد عمر	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المدية	مقرراً
د. يوسف السعيدي أحمد	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المدية	عضواً
د. مامي علي	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المدية	عضواً
د. ضويفي حمزة	أستاذ محاضر – أ –	المركز الجامعي تيسمسيلت	عضواً
د. سيد مُحَّد	أستاذ محاضر – أ –	جامعة خميس مليانة	عضواً

السنة الجامعية 2019– 2020

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد و المنة على توفيقي في إتمام هذا العمل المتواضعلك الحمد ملء ما خلقت، لك الحمد على كل نعمة أنعمت بها علينا، أنت نور السماوات و الأرض.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوجتي و رفيقة دربي التي أعانتني في إنجاز هذا البحث، و كانت نعم السند لي، و إلى إخوتي و أخواتي: عواطف، عبد الرحمان، علي، أحمد شريف، محمد سمير، سكينة، صبرينة وعفاف.

كما لا يسعني و أنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بأخلص كلمات الشكر و العرفان و بأصدق معاني الاحترام و التقدير إلى أستاذي المشرف:

"الدكتور عمر علي عبد الصمد"

الذي لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته السديدة التي كان لها بالغ الأثر في انجاز هذا العمل، وكذا صبره و سعة صدره و حرصه الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيه روح التواضع و حسن المعاملة فجزاه الله عني كل خير.

بالإضافة إلى شكري وامتناني إلى أساتذتي الكرام الذين درست على أيديهم عبر مختلف الأطوار التعليمية، و أخص بالذكر أساتذتي بجامعة المدية: مكيد علي، شبوطي حكيم، رميدي عبد الوهاب، بوفاسة سليمان، حمادي نبيل، بوعرار أحمد شمس الدين، سيد محمد، صغيري سيدعلي الذين قدموا لي النصح و الإرشاد طيلة هذه السنين.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، و إلى عمال و إطارات المؤسسة محل الدراسة، و إلى خبراء المحاسبة و الأساتذة المشاركين في الإستبيان.

و أتقدم كذلك بشكري الخالص و إمتناني العميق مسبقا إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على نصائحهم وملاحظاتهم.

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

الحمد لله تبارك و تعالى الذي وفقني فيإنجاز هذا العمل المتواضع

و الذي أهديه إلى:

والديَّ رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه، إن رحمته وسعت كل شيء.

اللهم احشرهما مع المتقين إلى الرحمان وفدًا و بشرهما بروح وريحان وجنات

النّعيم، يا رب العالمين.

بسم الله الرحمان الرحيم:

﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

الآية 24 من سورة الإسراء

نصر الدين رزاق

المستخلص:

يعتبر التدقيق التشغيلي من أهم أساليب التسيير الحديثة التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية بهدف تحسين أدائها وضمان بقائها واستمراريتها والحفاظ على مكانتها في السوق، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي شهدت العديد من التطورات والتي أدت إلى كبر حجم المؤسسات وتعدد أوجه نشاطاتها وزيادة المنافسة بينها. وفي هذا الإطار هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، تضمن الجانب النظري تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال إبراز متطلبات التطبيق الفعال للتدقيق التشغيلي للوظيفة المالية وأثر ذلك على تحسين الأداء المالي، أما الجانب التطبيقي فقد سعى لمعرفة كيف يساهم التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال، كما قمنا بتصميم استبيان لتوضيح أهم عناصر التدقيق التشغيلي التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مجموعة من المهنيين والأكاديميين بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأداء المالي لفرع انتيبيوتيكال غير فعال وغير كفء ويعاني العديد من الاختلالات نتيجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها الوظيفة المالية، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك مجموعة من عناصر التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية أهمها: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي، وكذا التقرير المدعم بأدلة وأرقام والذي يحتوي على توصيات بالتحسينات المستقبلية والعمل التصحيحي اللازم لمساعدتها على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق التشغيلي، الوظيفة المالية، الأداء المالي، الكفاءة، الفعالية.

Abstract:

The operational audit is one of the most important modern management methods adopted by economic enterprise in order to improve their performance and ensure their survival and continuity and maintain their position in the market, especially in light of the current circumstances that have witnessed many developments that led to the large size of firms and the multiplicity of their activities, as well as increasing competition between them. In this context, this study aimed to accentuate the role of the external operational audit of the finance function in improving the financial performance of the economic enterprise.

To achieve the objectives of the study, it was divided into two major parts: a theoretical part and an applied part. The theoretical part included an analysis of the relationship between the study variables, by accentuating the requirements for the effective application of the operational audit of the finance function and its impact on improving financial performance, and the applied part has sought to know how does the external operational audit of the financial function contribute to improving the financial performance of the Autobotical branch. A questionnaire was designed to clarify the most important elements of operational auditing that affect the financial performance in the economic enterprise from the point of view of a group of professionals and academics in Algeria.

The study reached a set of results, the most important is that the financial performance of the Antibiotical branch is ineffective and incompetent and suffers from many financial dysfunctions as a result of the problems and the constraints faced by the financial function. The results also showed that there is a set of external operational audit elements of the financial function that affect the financial performance of the economic enterprise, mainly: the good scientific and practical habilitation of the operational auditor, as well as a report supported by evidence and figures, and contains recommendations for future improvements and the necessary corrective work to help the economic enterprise fulfill its responsibilities efficiently and effectively.

Key words: The operational audit, the financial function, the financial performance, the efficiency, the effectiveness.

الفهارس

– فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	III
فهرس المحتويات.....	V
قائمة الأشكال.....	IX
قائمة الجداول.....	X
قائمة الملاحق.....	XIII
مقدمة.....	أ – ص
الفصـــــل الأول: **التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال**	
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق التشغيلي.....	03
المطلب الأول: مفهوم التدقيق التشغيلي ووظائفه.....	03
المطلب الثاني: أهداف التدقيق التشغيلي.....	09
المطلب الثالث: أنواع التدقيق التشغيلي.....	10
المطلب الرابع: نطاق التدقيق التشغيلي.....	13
المبحث الثاني: متطلبات التدقيق التشغيلي وتطوره مستقبلاً.....	19
المطلب الأول: مصادر المعايير المستخدمة في التدقيق التشغيلي.....	19
المطلب الثاني: معايير التدقيق التشغيلي.....	21
المطلب الثالث: الممارسون للتدقيق التشغيلي.....	25
المطلب الرابع: التحديات والمشاكل التي تواجه التدقيق التشغيلي.....	28

الفهارس

المبحث الثالث: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.....	31
المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية.....	31
المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية.....	34
المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية.....	36
المطلب الرابع: المدير المالي ومكانة إدارته في المؤسسة الاقتصادية.....	41
خلاصة الفصل:.....	46
الفصـــــل الثانـــــي: **الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**	
تمهيد:.....	48
المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي.....	49
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.....	49
المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي.....	50
المطلب الثالث: أبعاد الأداء المالي.....	53
المطلب الرابع: قياس الأداء المالي.....	55
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه.....	58
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.....	58
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي.....	61
المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي.....	62
المطلب الرابع: فجوة الأداء ونظام تحسينه.....	66
المبحث الثالث: أساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....	71
المطلب الأول: أسلوب التحليل المالي.....	71
المطلب الثاني: الموازنات التقديرية	75
المطلب الثالث: لوحة القيادة المالية.....	78
المطلب الرابع: أسلوب المقارنة المرجعية.....	81

الفهارس

خلاصة الفصل:.....	87
الفصـــــل الثالـــــث: **مسار تنفيذ التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي**	
تمهيد:.....	88
المبحث الأول: أخذ معرفة عامة حول الوظيفة المالية بالمؤسسة وتخطيط مهمة التدقيق...	89
المطلب الأول: كيفية قبول المهمة وتعيين المدقق التشغيلي الخارجي.....	89
المطلب الثاني: أخذ معرفة عامة حول المؤسسة والوظيفة المالية.....	90
المطلب الثالث: إعداد برنامج التدقيق.....	95
المطلب الرابع: تكوين ملف المهمة.....	97
المبحث الثاني: : تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية.....	99
المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ومكوناته.....	99
المطلب الثاني: جمع الإجراءات حول نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية.....	105
المطلب الثالث: اختبارات الفهم والتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية	109
المطلب الرابع: اختبارات الاستمرارية والتقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية.....	115
المبحث الثالث: فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية والتقرير عنها وأثرها على الأداء المالي.....	116
المطلب الأول: تدقيق العمليات المالية والنقدية للمؤسسة الاقتصادية.....	116
المطلب الثاني: تدقيق إدارة المخاطر المالية وسياسات الائتمان بالمؤسسة الاقتصادية.	121
المطلب الثالث: تقرير المدقق التشغيلي.....	126
المطلب الرابع: أثر تقرير المدقق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....	132
خلاصة الفصل:.....	136
الفصـــــل الرابـــــع:	

الفهارس

الدراسة التطبيقية	
تمهيد:.....	138
المبحث الأول: أخذ معرفة عامة وتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بفرع أنتيبيوتيكال.....	139
المطلب الأول: الأعمال التمهيدية للمدقق التشغيلي الخارجي لتدقيق الوظيفة المالية	139
المطلب الثاني: الاتصالات الأولية للمدقق التشغيلي وانطلاق الأشغال.....	142
المطلب الثالث: جمع الإجراءات والتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية	160
المطلب الرابع: تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بالفرع.....	172
المبحث الثاني: تقييم المدقق التشغيلي الخارجي للأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال باستخدام المؤشرات والنسب المالية والتقرير عنها.....	182
المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي لفرع أنتيبيوتيكال.....	182
المطلب الثاني: دراسة النسب المالية لفرع أنتيبيوتيكال.....	189
المطلب الثالث: دراسة قائمة مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال.....	202
المطلب الرابع: التقرير المقدم إلى المدير العام لمجمع صيدال.....	213
المبحث الثالث: الدراسة الاستبيانية.....	231
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الاستبيانية.....	231
المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات.....	235
المطلب الثالث: معالجة الاستبيان.....	239
المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات.....	254
خلاصة الفصل:.....	258
خاتـــمـــة:.....	
قائمة المراجع:.....	
ملاحـــــق:.....	

الفهارس

– قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	ص
1-1	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	44
1-2	مصفوفة الفعالية والكفاءة	54
2-2	هيكل قياس الأداء المالي	56
3-2	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي	60
4-2	فجوة الأداء	67
5-2	نموذج تحسين الأداء	69
1-3	نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية	104
2-3	نموذج تقرير وصفي عن المتحصلات النقدية	106
3-3	خريطة التدفق الخاصة بشيك للدفع	107
4-3	نموذج تقرير التدقيق التشغيلي	131-130
1-4	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	143
2-4	العلاقة بين الدفاتر والمستندات المحاسبية في فرع أنتيبيوتيكال	154
3-4	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال	176
4-4	تطور أصول فرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017)	183
5-4	تطور خصوم فرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017)	184
6-4	مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2014-2017)	210

الفهارس

– قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-2	نموذج للوحة القيادة المالية	80
1-3	نموذج استبيان مغلق حول نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية	114-113
2-3	مصفوفة مصادر واستخدامات الأموال	117
1-4	برنامج تدقيق الوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال	159
2-4	قائمة استقصاء موجهة لقسم الخزينة	166-163
3-4	قائمة استقصاء موجهة لقسم المحاسبة العامة	170-167
4-4	تعداد العمال حسب مستوى التأهيل	173
5-4	تعداد العمال حسب الأقدمية	174
6-4	لوحة القيادة المالية لفرع أنتيبيوتيكال لسنة 2017	180
7-4	أسلوب المقارنة المرجعية لفرع أنتيبيوتيكال حسب السنوات	180
8-4	الميزانية المالية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال جانب الأصول للفترة (2015-2017)	182
9-4	الميزانية المالية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال جانب الخصوم للفترة (2015-2017)	184
10-4	حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية	186
11-4	حساب رأس المال العامل من أدنى الميزانية	186
12-4	حساب مختلف أشكال رأس المال العامل	187
13-4	حساب احتياجات رأس المال العامل لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	188
14-4	خزينة فرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	189
15-4	نسب السيولة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	190
16-4	نسبة التمويل لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	191
17-4	نسب المديونية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	192
18-4	نسب المردودية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	193

19-4	نسب الرفع لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	194
20-4	طاقة التمويل الذاتي لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	195
21-4	نسب النشاط لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017	196
22-4	نسب النشاط لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	197
23-4	قائمة التدفقات النقدية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	199
24-4	التدفق النقدي المتاح لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	200
25-4	نسبة التغطية الشاملة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	201
26-4	نسبة النقدية التشغيلية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	201
27-4	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)	202
28-4	قائمة مصادر واستخدام الأموال للفترة (2014-2015)	205-203
29-4	قائمة مصادر واستخدام الأموال للفترة (2015-2016)	207-206
30-4	قائمة مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2016-2017)	209-208
31-4	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	233
32-4	مقياس ليكارت الثلاثي	237
33-4	توزيع معامل ألفا كرومباك	238
34-4	تقديم خصائص العينة	240
35-4	نتائج أراء عينة الدراسة حول دور التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	243-242
36-4	نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي	245-244
37-4	نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي	248-247
38-4	نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي	250-249

	للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	
39-4	نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	253-252
40-4	نتائج اختبار الفرضيات	254

الفهارس

– قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	فاتورة الشراء	288
02	وصل الاستقبال	288
03	وصل التسليم الداخلي	289
04	وصل الخروج	289
05	فاتورة البيع	290
06	وصل التسليم	290
07	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال سنة 2012	291
08	الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015	292
09	الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015	292
10	جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015	329
11	جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015	294
12	الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016	295
13	الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016	295
14	جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016	296
15	جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016	297
16	الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017	298
17	الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017	298
18	جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017	299
19	جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017	300
20	جدول النتيجة التقديري لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017	301
21	الاستبيان باللغة العربية	302
22	قائمة محكمي الاستبيان	304
23	مخرجات نظام الـ SPSS	305

المقدمـــة

1- مدخل الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال العديد من التطورات مست جميع المجالات، الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي أدت إلى كبر حجم المؤسسات وتعدد أوجه نشاطاتها وزيادة المنافسة فيما بينها، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية تبحث عن وسائل رقابة وتسيير حديثة، تكون مهمتها تحديد واكتشاف نواحي القصور والمعوقات التي تواجه تنفيذ عملياتها، بهدف تحقيقها لأداء يضمن لها البقاء والاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق.

في هذا الإطار تبدو الحاجة إلى مهمة التدقيق التشغيلي ضرورية باعتباره من أهم وسائل الرقابة والتسيير الحديثة، يساعد مختلف وظائف المؤسسة على الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها المتاحة، بما فيها الوظيفة المالية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة للمؤسسة والاستخدام الأمثل لها، بشكل يضمن تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي، ناهيك عن كونها الركيزة الأساسية لقياس الأداء المالي وتقييمه.

لقيام المدقق التشغيلي بمهمة تدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية، وبغية الوصول إلى الهدف الرئيسي منها المتمثل في إعداد تقرير يتضمن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين أدائها المالي، فإنه لابد أن يسلك منهجًا معينًا يضم مجموعة من المراحل الضرورية والمتكاملة، تتكون كل مرحلة من خطوات فرعية يقوم بها حسب تسلسلها، حتى يتمكن من الانتقال إلى المرحلة الموالية وإنهاء المهمة الموكلة إليه خلال الوقت المحدد لها، وبأقل التكاليف مع ضمان جودة الأداء اللازمة.

إن حال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو حال أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها المالية بهدف تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة، فقد عرفت هي الأخرى مؤخرًا إصلاحات وتغيرات هيكلية وجوهرية فرضت عليها التصرف المناسب لتدارك الصعوبات ومواجهتها، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها من أجل المحافظة على بقائها وتحسين أدائها المالي، بيد أن بلوغ ذلك جعلها تطلب خدمات استشارية وفق المناهج التسييرية الحديثة تساعدها على أداء وظيفتها المالية بكفاءة وفعالية.

2- طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

من هنا تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

"إلى أي مدى يمكن للتدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية أن يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟"

وللإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ماذا يقصد تحديدًا بمفهوم التدقيق التشغيلي؟ وما هي أهم أهدافه؟

ب- ما هي الخطوات المنهجية المعتمدة في التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية؟

ت- ما هي الأساليب التي يعتمدها المدقق التشغيلي الخارجي لتقييم الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال؟

ث- كيف تساهم نتائج التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال؟

ج- ما هي أهم عناصر التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية تأثيرًا على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

3- فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

أ- التدقيق التشغيلي هو فحص منظم وشامل لوظائف المؤسسة المختلفة بهدف معرفة ما إذا كانت تستخدم الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفعالية.

ب- عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق الوظيفة المالية لابد له أن يسلك منهجًا معينًا يضم عدة مراحل ضرورية ومتكاملة تبدأ بإعداد برنامج التدقيق وتنتهي بتحرير تقرير.

ت- يعتمد المدقق التشغيلي الخارجي على مجموعة من الأدوات والأساليب التقليدية والحديثة لتقييم الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال.

ث- يساهم التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال من خلال تقديم تقرير يتضمن مجموعة من التوصيات والاقتراحات اللازمة.

ج- هناك مجموعة من العناصر للتدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وتحسينه. وتنقسم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية:

ج-1- التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ج-2- مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

ج-3- مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي.

ج-4- مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ج-5- مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

4- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الحاجة الملحة للمؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال إلى أدوات تسيير حديثة أهمها التدقيق التشغيلي، هذا الأخير يساعد وظائف المؤسسة المختلفة بما فيها الوظيفة المالية التي تعتبر العصب الأساسي للمؤسسة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية، من خلال الوقوف على نواحي القصور والمعوقات التي تواجهها، وكذا تشخيص أسباب المشاكل وتقديم الحلول اللازمة لمعالجتها في شكل توصيات واقتراحات، بهدف تحقيق المؤسسة لأداء مالي يضمن لها البقاء والاستمرارية والنمو والحفاظ على مكانتها في السوق.

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على التدقيق التشغيلي بشكل عام وما يقدمه من خدمات ومجالات تدخله وكذلك المعايير المتعارف عليها التي يعمل بموجبها.

- محاولة تشخيص الواقع العملي للتدقيق التشغيلي الخارجي في بيئة الأعمال الجزائرية وتنظيم المهنة في ظل الظروف الراهنة.

- التعرف على حقيقة الوضع المالي لفرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال ، ومساعدته على معرفة مختلف المخاطر المالية التي يواجهها.

- محاولة إظهار أهمية التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية كأداة فعالة لتحسين الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال.

- التعرف على آراء أهل الاختصاص من المهنيين والأكاديميين حول دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

6- حدود الدراسة:

تم تحديد إطار الدراسة في العناصر الآتية:

أ- الحدود الموضوعية:

سيتم التركيز على أهم المفاهيم الحديثة المتعلقة بالتدقيق التشغيلي، الوظيفة المالية والأداء المالي، كما سنحاول التوصل إلى إبراز دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ب- الحدود الزمنية:

يمكن حصر الحدود الزمنية للبحث في جانبين، الجانب النظري والذي نلتمسه من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للمفاهيم الأساسية للموضوع، بالإضافة إلى إجراء مسح تاريخي لبعض الدّراسات السّابقة على المستوى الدّولي من سنة 2006 إلى غاية سنة 2017، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد امتدت الدراسة التطبيقية من 22 مارس 2018 إلى غاية 15 أوت من سنة 2018.

ت- الحدود المكانية:

بالنسبة لدراسة الحالة سيتم إسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال بالمدية، أما بالنسبة للدراسة الاستبيانية فانحصرت في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية، وشملت عدة ولايات بغرض الحصول على أكبر عينة ممكنة من مكاتب خبراء ومحافظي الحسابات.

7- المنهج والأدوات المستعملة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على:

أ- الجانب النظري:

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بمختلف جوانب البحث المتمثلة في التدقيق التشغيلي، الوظيفة المالية، وكذا عرض المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم الأداء المالي ومختلف أساليبه خاصة الحديثة منها، وذلك من خلال تجميع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالعناصر المذكورة سابقاً والمكونة للدراسة، والاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل والملتقيات والأطروحات بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

ب- الجانب التطبيقي:

اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة مع المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل معطيات المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات الشخصية وذلك مع بعض المسؤولين الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث، أما في الدراسة الاستبيانية فتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من

خلال استقراء استبيان الدراسة وتحليل نتائجه باستخدام برنامج SPSS، لمعرفة آراء المهنيين والأكاديميين حول موضوع الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الجزء من الدراسة استقراء وتحليل أهم الدراسات السابقة في مجالي التدقيق التشغيلي والأداء المالي والعلاقة بينهما، وسنعرض بإيجاز الأهداف الرئيسية لكل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها وتقييم نتائج كل منها، ونود أن نؤكد على أن الهدف من تناول الدراسات السابقة ليس بغرض العرض التاريخي فحسب، وإنما بغرض الدراسة التحليلية الانتقادية لها بما يخدم موضوع البحث وهدفه. ومن خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، قسمنا الدراسات السابقة إلى ثلاث نواحي أساسية وهي:

أ- دراسات تناولت التدقيق التشغيلي.

ب- دراسات تناولت الأداء المالي.

ت- دراسات تناولت العلاقة بين التدقيق التشغيلي والأداء المالي.

ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي:

أ- الدراسات التي تناولت التدقيق التشغيلي:

أ-1- دراسة (معين رجب، 2013)[1]، بعنوان: "واقع التدقيق التشغيلي في شركات المساهمة العامة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدقيق التشغيلي في شركات المساهمة العامة في قطاع غزة، وذلك من خلال فحص وتحليل الهيكل التنظيمي للشركات لمساعدة الإدارة في تنمية مواردها وجعلها أكثر كفاءة وفعالية، والتعرف إلى الخطط والأهداف والسياسات والإجراءات المتبعة في عملياتها المختلفة، و التعرف إلى مدى استخدام الشركات لمواردها المتاحة (المادية والبشرية) بأفضل طريقة ممكنة، والتحقق من مدى انجاز وظيفة

[1] ابتهال معين رجب، **"واقع التدقيق التشغيلي في شركات المساهمة العامة في قطاع غزة: دراسة ميدانية** "، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية- غزة، 2013.

الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجوانب المتعلقة بالإطار المفاهيمي للتدقيق التشغيلي، مجالاته وواقعه في قطاع غزة، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، وذلك من خلال استبانه وزعت على جميع شركات المساهمة العامة في قطاع غزة . وخلصت الدراسة إلى وجود هيكل تنظيمي محدد بصورة واضحة داخل شركات المساهمة العامة، كما تلتزم تلك الشركات بتحقيق الأهداف الموضوعة بصورة فعالة، وتتصف الخطط التي تضعها الشركات بالمرونة والوضوح، وتحتوي هذه الخطط على ملخص لأهداف الشركات وسياساتها، كما يتم التأكد بأن السياسات الموضوعة واضحة وصريحة ومفهومة وأنها مرتبطة مع بعضها البعض وتغطي جميع الأنشطة، كما أن الإجراءات المتخذة داخل الشركات تتناسب مع أهدافها وسياساتها، ويتم التأكد من أن الآلات والأجهزة والمعدات داخل الشركات يحتفظ بها في أماكن مناسبة حماية لها من أية أخطار، كما أن هناك اهتمامًا كافيًا بالعنصر البشري، بالإضافة إلى نظام رقابي مطبق باستمرار داخل الشركات وهذا النظام يتلاءم مع حجمها ونشاطها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير إرشادات ومعايير تتعلق بالتدقيق التشغيلي من خلال الجمعيات المهنية المختصة، ولابد من وجود مدقق داخلي في شركات المساهمة يتمتع بأكبر قدر من الاستقلالية، وضرورة تطوير التأهيل العلمي للمدقق بحيث يتناول التخصصات الإضافية اللازمة لتنفيذ التدقيق التشغيلي والتي لها علاقة بطبيعة عمل الشركة، كما لابد من الارتقاء بالوضع التنظيمي للمدقق وتحريره من أية رقابة إشرافية بحيث يمكنه التفكير بطريقة سليمة ومستقلة وإبداء رأيه بدون أي تحيز أو تأثير من الإدارات التي تخضع للفحص والتحليل التشغيلي، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل الشركات باعتباره هدف العملية الإنتاجية.

أ-2- دراسة (الذنيبات وحسن عبد الجليل، 2006)[2]، بعنوان:"دراسة تحليلية لآراء مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حول التدقيق التشغيلي: الواقع والطموح"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انطباعات مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن عن واقع التدقيق التشغيلي، وذلك من حيث مدى قيام المدققين الداخليين بتقويم الأنشطة التشغيلية المختلفة، وكذلك التعرف على طموح المديرين لما ينبغي أن يكون عليه واقع التدقيق التشغيلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة

[2] علي عبد القادر الذنيبات، توفيق حسن عبد الجليل، **"دراسة تحليلية لآراء مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حول التدقيق التشغيلي: الواقع والطموح"، مجلة دراسات العلوم الإدارية**، عمان، المجلد 33، العدد 1، 2006.

قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم تصميم استبانة شملت مختلف الأنشطة التشغيلية وزعت على عينة من مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولقد تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد انطباع لدى مديري الشركات بأن التدقيق التشغيلي لا يزال متدنيًا في أكثر المجالات، وأن الإدارة تطمح بشكل عام إلى رفع مستوى التطبيق لأنشطة التدقيق التشغيلي في بعض المجالات دون سواها، حيث كانت المجالات والأنشطة الأكثر تدقيقًا هي النشاط المحاسبي والتمويلي من الناحية التشغيلية ونشاط الشراء والتخزين وتدقيق الأهداف والخطط، وتبين كذلك عدم وجود تأثير للمؤهلات العلمية للمديرين وتخصصاتهم وخبراتهم العلمية على طموحاتهم في رفع مستوى التدقيق التشغيلي، وعلى ضوء النتائج المقدمة أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المدققين الداخليين والمديرين والجهات المهتمة بإدارة الشركات بالنواحي التشغيلية وتوفير المتطلبات التي تدعم هذا التوجه، وحث الإدارات المختلفة على ضرورة توفير البيئة المناسبة لمساعدة المدققين في تنمية اهتمامهم بالتدقيق التشغيلي وجعله واقعًا عمليًا.

أ-3- دراسة (Khalili and others, 2012)[3]، بعنوان:

"Prioritizing the Factors Influencing the Development of Operational Audit"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على تنمية وتطوير التدقيق التشغيلي في مدينة (طهران) آخذين بعين الاعتبار أن تطوير التدقيق التشغيلي يعتمد على ثلاثة عوامل وهي: الأفراد، وظروف البيئة، وكذلك ظروف المنظمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم تصميم استبانة وزعت على عدد من المدققين، وبعد استخدام التحليل الإحصائي لعينة الدراسة تبين أن جميع العوامل المحددة لها تأثير على تطوير التدقيق التشغيلي ، ومن أهم العوامل تأثيرًا: وجود مهارات مهنية كافية لتنفيذ التدقيق التشغيلي، تكوين المؤشرات والمعايير المناسبة للتدقيق التشغيلي، رعاية الإدارة ودعمها لتنفيذ التدقيق التشغيلي، تخصيص أموال كافية لتنفيذ التدقيق التشغيلي في المنظمة، وجود دعم تنفيذي قوي لتتبع التقارير والتوصيات المقدمة من المدقق التشغيلي...الخ، ورغم توفر هذه العوامل إلا أن التدقيق التشغيلي مازال بحاجة إلى المزيد من التطوير لكي يصل إلى المستوى المطلوب، هذا وقد أوصت الدراسة بأنه لابد من عمل

[3] Alireza Khalili and others, " **Prioritizing the Factors Influencing the Development of Operational Audit** ", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2, N° 01, January 2012.

دورات للأفراد لتطوير مهاراتهم فيما يخص التدقيق التشغيلي، وكذلك إيجاد لجان تهتم به وتضع معايير له، مع ضرورة إبداء اهتمام المديرين المهنيين في المستويات الإدارية العليا به، كذلك من الضروري وضع نموذج لتطبيق التدقيق التشغيلي.

ب– الدراسات التي تناولت الأداء المالي:

ب–1– دراسة (الناصر، 2010)[4]، بعنوان: " التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية: دراسة تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم الأداء التشغيلي بوصفه نموذجًا مقترحًا لتقييم الأداء، وذلك استنادًا إلى النماذج الحديثة في تقييم الأداء المستمدة من بيئة التصنيع الحديثة ، والتي تقتضي التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالإضافة إلى المنهج التحليلي في عرض الجانب التطبيقي، الذي قام من خلاله بدراسة إمكانية تقييم أداء بعض الخطوط الإنتاجية في معمل الألبسة الولادية في الموصل باستخدام المؤشرات غير المالية، وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع إدارة المعمل ومدراء الأقسام الإنتاجية، وتصميم استبانه وتوزيعها على الإدارات والأقسام الإنتاجية والإدارية في المعمل . وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها أن الاهتمام بالمقاييس غير المالية بوصفها اتجاهًا حديثًا في تقييم الأداء لا يلغي بأي حال من الأحوال دور وأهمية المقاييس المالية مثل الموازنات والتكاليف المعيارية، إنما يسهم في التركيز على بعض الجوانب التي لم تغطها المقاييس المالية، وهنا يظهر مفهوم التكامل، حيث أن هذا الأخير يوفر معلومات التغذية العكسية ويساعد في اكتشاف المشاكل والمعوقات حال وقوعها ومحاولة تلافيها في الوقت المناسب، وكذلك ملاءمتها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة والتحديات المعاصرة، وبالتالي فـإن عملية تقييم الأداء التشغيلي في عينة البحث باستخدام المؤشرات المالية لوحدها تعد غير كافية، وإنها بحاجة إلى استخدام المؤشرات غير المالية حتى يتحقق التكامل في عملية تقييم الأداء، وقد أوصت الدراسة بعدم الاقتصار على المقاييس التي تنتهي بتحليل الانحرافات في نظام التكاليف المعيارية وإعداد الموازنات بوصفها أساليب

[4] خالص حسن يوسف الناصر، "**التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية: دراسة تطبيقية** "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد، 99، 2010.

محاسبية لتقييم الأداء التشغيلي ، بل يجب ربطها بمقاييس غير مالية مستمدة من بيئة التصنيع الحديثة وتستوفي متطلبات تلك البيئة، بالإضافة إلى أن تطوير نظام تقييم الأداء باستخدام المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية يجب أن يصاحبه تطوير مماثل في نظام محاسبة المسؤولية الذي يحدد من خلاله معايير ملائمة لمحاسبة الأشخاص المسؤولين عن الانجاز، وعلى المحاسبين الإداريين المبادرة بإعداد تقارير الأداء غير المالية وتطوير مهاراتهم لاحتساب تلك المؤشرات من خلال فهم العمليات التشغيلية بصورة اكبر، فضلاً عن المشاركة في الدورات التطويرية في مجالات الاختصاص.

ب-2- دراسة (بنية، 2017)[5]، بعنوان:"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة مجمع صيدال"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التقنيات الحديثة للتحليل المالي في تفعيل نظام الرقابة المالية من خلال تطوير عملية تقييم الأداء المالي، حيث تنوعت هذه التقنيات بين ما هو كمي وما هو إحصائي بالإضافة إلى أسلوبين لخلق القيمة (القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة) ، وكذا لوحة القيادة المالية التي تعتبر من الأدوات المهمة في نظام الموازنات وبطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على تحقيق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، وذلك للإلمام بمختلف جوانب البحث المتمثلة في التحليل المالي ومختلف أساليبه خاصة الحديثة منها وكذا عرض المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم الأداء المالي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة مع المنهج التحليلي، وذلك من خلال تحليل التقارير المالية باستخدام الأساليب التقليدية والحديثة، وتطبيق بعض النماذج الكمية الخاصة بالتنبؤ بالفشل المالي . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأساليب الحديثة للتحليل المالي ظهرت كنتيجة للنقائص الموجودة في الأساليب التقليدية وكذا التطورات الحاصلة في المجال المالي وحالات عدم التأكد التي تحيط بالمؤسسات، حيث كان لابد على هذه الأخيرة أن تتماشى مع هذه التطورات حتى تتمكن من إثبات وجودها في سوق شديدة المنافسة وحتى تتمكن من مواصلة نشاطها وتحقيق الأفضلية في إنتاجها، إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الأساليب التقليدية أو أن تحل الأساليب الحديثة مكانها، بل أن المؤشرات التقليدية تعطي نظرة أولية عن الحالة المالية للمؤسسة، لذلك لابد أن تكون هناك

[5] حيزية بنية، **"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2017.

عملية التكامل بينهما لتحقيق الفعالية في التحليل. وأوصت الدراسة بضرورة اتجاه المؤسسات إلى تطبيق المقاييس الحديثة للتحليل المالي بهدف تطوير النتائج المتوصل إليها وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق المالي، وضرورة إجراء تكوينات وتدريبات على الأساليب الحديثة للمحللين الماليين فيما يخص متطلبات تطبيق هذه الأساليب حتى تتمكن المؤسسات من الوصول إلى نتائج فعالة.

ب–3– دراسة (De Castra Moura Duarte and others, 2011)[6]، بعنوان:

"Operational Practices and Financial Performance: an Empirical Analysis of Brazilian Manufacturing Companies"

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الممارسات التشغيلية المتمثلة في إدارة الجودة، شهادة ايزو ISO والاستعانة بالمصادر الخارجية للخدمات...الخ مع الأداء المالي المتمثل في الربحية والنمو في شركات التصنيع البرازيلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث شملت العينة كل الشركات التي تعمل في ساو باولو بالبرازيل، ونتيجة لتحليل مفردات الاستبيان تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ايجابية بين الممارسات التشغيلية والأداء المالي حتى باستخدام عينة من (1200) شركة لم تدعم هذه النتائج فكرة أن الممارسات يمكن أن تدفع بالأداء المتفوق أو حتى تخلق كفاءات تنافسية لتوليد المهارات للمؤسسات، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات مع كل من الربحية والنمو، ووجود علاقة سلبية أضعف بين شهادة ايزو ISO والنمو ، وهذا يشير إلى وجود ميزة نمو للشركات غير الحاصلة على شهادة ايزو ISO في الفترة قيد البحث، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن النتائج السابقة تعود إلى عدم استقرار ميزة الأداء بمرور الوقت ، حيث أوصت الدراسة بأنه قد تكون الشركة التي اعتمدت هذه الممارسة في وقت سابق قادرة على الحصول على فوائد أكثر من تبني ممارسات تشغيلية حديثة.

ت– الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدقيق التشغيلي والأداء المالي:

[6] André Luis de Castra Moura Duarte and others, " **Operational Practices and Financial Performance : an Empirical Analysis of Brazilian Manufacturing Companies"** , Brazilian Administration Review, Vol 8, N° 4, Oct/Dec 2011.

ت–1– دراسة (حسن بابكر، 2015)[7]، بعنوان:"المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي ، عن طريق مراجعة الخطط والسياسات وكل النواحي الإدارية التي لها علاقة بالنواحي المالية ، من خلال دراسة حالة شركة الأمن الغذائي للوقوف على مدى اتساق دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي بها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور المشكلة وصياغة الفرضيات ، والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة ، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة التطبيقية ، حيث تم في هذه الأخيرة تصميم استبيان وزع على جميع المحاسبين والمراجعين العاملين بشركة الأمن الغذائي ولاية الخرطوم التابعة لوزارة الدفاع – إدارة الشؤون المالية– . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المراجعة الإدارية تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص المشروع ابتداءاً من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا لتحديد مدى إتباع الأسس الإدارية السليمة، كما تساعد المراجعة الإدارية في رفع الكفاءة التشغيلية في الشركات وتقديم توصيات ومقترحات للإدارة وذلك بعد فحص وتقييم للخطط والسياسات والإجراءات، كما تعمل المراجعة الإدارية على كشف الخلل الإداري والمعوقات التي تواجه العملية التشغيلية بالشركة وأن غياب المراجعة الإدارية يؤدي إلى تدني الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت الصناعية ومنظمات الأعمال الاقتصادية بالمراجعة الإدارية وذلك لما لها من دور فعال يحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة والعمليات، كذلك على مكاتب المراجعة والمحاسبة الاهتمام بالمراجعة الإدارية وجعلها مهنة أساسية تماما كاهتمامها بالمراجعة المالية والحسابات، خاصة في ظل تغيرات الظروف التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية وما تتطلبه الآثار والنتائج من هذه التغيرات، وكذلك يجب التعامل مع التوصيات المقترحة المقررة نتيجة لأداء المراجعة الإدارية بأنها ملزمة للتطبيق ، خاصة عندما يستنتج أن هناك إسراف أو نقصان في الموارد المادية أو البشرية أو حتى في ضعف التخطيط والرقابة والسياسات والنظم والإجراءات.

[7] محمد بابكر حسن بابكر، **"المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

ت–2– دراسة (عبدالحميد محمود، 2013)[8]، بعنوان:" دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي لمنشآت الأعمال بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية –السودان"

تناولت هذه الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي لمنشآت الأعمال بهيئة الموانئ البحرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف المراجعة الإدارية والوقوف على مفهوم وأنواع ومعايير الأداء المالي ودراسة مدى توفر مقومات تطبيق المراجعة الإدارية بهيئة الموانئ البحرية، وبيان أثر المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي بهيئة الموانئ البحرية، اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي في صياغة الفرضيات، والمنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لم تنل المراجعة الإدارية الاهتمام الكافي من قبل المنظمات المهنية العالمية بنفس القدر الذي حظيت به المراجعة المالية، ولا توجد معايير للمراجعة الإدارية متفق عليها حتى الآن، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن نظام المراجعة الإدارية بالهيئة يسهم في الحد من المشاكل التي تواجه الإدارة وذلك من خلال التقارير المرفوعة من قبل المراجع الإداري، وتساعد المراجعة الإدارية في ضبط الإيرادات والحد من الاختلاس وسرقة المال العام بهيئة الموانئ البحرية، وأكدت الدراسة كذلك على أن استخدام أسلوب المراجعة الإدارية يساعد في الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة والقوانين واللوائح مما يؤدي إلى تقويم الأداء المالي بهيئة الموانئ البحرية السودانية، هذه الأخيرة تستخدم النسب المالية كمؤشرات لقياس وتقييم الأداء للتعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء ، حيث تقوم بالتحليل المالي للحسابات الختامية وفق أسس علمية مما يساعد في عملية المراجعة الإدارية وبالتالي تقويم الأداء المالي بصورة دقيقة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعاون الاتحاد الدولي للمحاسبين مع المنظمات المهنية بدول الاتحاد لاقتراح إطار من المعايير يتم الاتفاق عليه بين أعضاء المهنة بتلك الدول للاسترشاد به عند أداء المراجعة الإدارية، أهمية صياغة معايير متفق عليها يمكن أن تمثل أنماطًا يسترشد بها أعضاء المهنة بالسودان عند أداء المراجعة الإدارية وعدم تركها للأحكام الشخصية للمراجعين، ينبغي العمل على تطوير نظام تدريب مراجع الحسابات بما يلائم الترخيص له بمزاولة المهنة كمراجع إداري خارجي، ضرورة الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين بهيئة الموانئ البحرية، بقسم المراجعة

[8] ناهد عبد الحميد محمود، **"دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي لمنشآت الأعمال بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية –السودان"**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة البحر الأحمر، السودان، 2013.

الداخلية خاصة في مجالات المراجعة الإدارية، ضرورة إجراء دراسة حول أثر تطبيق المراجعة الإدارية في تضييق فجوة التوقعات بالمراجعة بالسودان.

ت–3– دراسة (Hategekimana and Nkikabahizi, 2014)[9]، بعنوان:

"Operational Audit and Cost Allocation on Organizational Performance in Selected Industries –Kigali, Rwanda"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المراجعة التشغيلية وتخصيص التكاليف في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية بكيغالي رواندا ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، وذلك من خلال استبيان وزع على موظفي المؤسسات الصناعية في رواندا، ونتيجة لتحليل مفردات الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتلخص في أن المراجعة التشغيلية وتخصيص التكاليف أمران لا غنى عنهما في كل مؤسسة لنجاحها، حيث يستخدم تخصيص التكلفة كأداة للتخطيط وموازنة الميزانية ، أما التدقيق التشغيلي الذي يتكون من تقييم فعالية وكفاءة العمليات يهتم بشكل استثنائي بتوفير المعلومات لتحسين أداء الوحدات والاستفادة القصوى من الموارد، هذا يدل على وجود علاقة ايجابية وهامة بين التدقيق التشغيلي وتخصيص التكاليف والأداء التنظيمي، حيث اهتم مديري الصناعات في رواندا بهذا الاتجاه ، من خلال إجراء المراجعة التشغيلية بفعالية وكفاءة في مؤسساتهم وتخصيص التكاليف بشكل عادل ساعدهم على تقليل هدر الموارد وزيادة أدائها. وفي ضوء ما سبق قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إنشاء نظام للتدريب على عملية تخصيص التكاليف في صناعات رواندا، وأوصت الدراسة كذلك التأكيد على التدقيق التشغيلي وتخصيص التكاليف كأدوات لتحقيق أقصى قدر من الأرباح في جميع المؤسسات بعقل تجاري بدلا من زيادة سعر البيع، ودعى الباحثان أيضًا حكومة رواندا إلى مكافأة الصناعات الرواندية التي تزيد من أرباحها عن طريق خفض التكلفة.

من خلال تمعننا في دراسة الأبحاث السابقة، نجد أن هناك تباين واضح وملموس في معالجة الموضوع، ولا يمكن أن ننكر بأننا استفدنا من نتائج كل دراسة من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، والتي ساهمت بلا شك في إثراء بحثنا من خلال محاولة الربط بين مختلف أفكار وأهداف الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية

[9] Vénéranda Hategekimana and Ferdinand Nkikabahizi," **Operational Audit and Cost Allocation on Organizational Performance In Selected Industries –Kigali, Rwanda"** , International journal of research in social sciences, Vol 4, N° 2, June 2014.

بحثنا، وما يميز دراستنا فعلاً عن سابقاتها أنها تدرس العلاقة بين التدقيق التشغيلي لوظيفة واحدة من وظائف المؤسسة وهي الوظيفة المالية مع الأداء المالي في بيئة الأعمال الجزائرية.

9- صعوبات الدراسة:

رغم أهمية الموضوع وحداثته وتزامنه كإطار زمني مع التطورات التي تشهدها الجزائر في الميدان، ورغم سعي الطالب لتحصيل نتائج موضوعية، لم تخلو الدراسة من بعض الصعوبات والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- حداثة الموضوع وصعوبة الحصول على أفراد لهم اطلاع جيد عليه؛

- قلة المراجع المتخصصة حول موضوع التدقيق التشغيلي، كما أن الكتب التي تم اقتناؤها من المكتبات، فضلاً عن كونها قديمة فقد تعرضت للموضوع بصفة عامة دون الخوض في تفاصيله؛

- الإجراءات البيروقراطية المهيمنة في المؤسسة محل الدراسة، بمبرر أن المعلومات والإحصا ئيات المراد الحصول علها تعتبر من أسرار المهنة؛

- غياب ثقافة التجاوب الايجابي مع الدراسات العلمية وأساليب الاستقصاء كالاستبيان لدى نسبة كبيرة من المهنيين.

10- هيكل الدراسة:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، تسبقهم المقدمة وتعقبهم الخاتمة الخاصة بالبحث ككل، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم حاولنا عرض النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قمنا بتقديم بعض الاقتراحات التي نرى أنها ضرورية بناءًا على النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق التشغيلي، من خلال تقديم مفهومه، أهميته، أهدافه، بالإضافة إلى مختلف أنواعه ومجالاته. أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى معايير التدقيق التشغيلي ومصادرها المختلفة، وكذا الممارسين له، بالإضافة إلى إبراز التحديات

والمشاكل التي تواجهه. وفي المبحث الثالث والأخير سنتناول موضوع الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها وأهدافها، وكذا إبراز علاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

قمنا بتقسيم هذا الفصل كذلك إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء المالي، أهدافه، العوامل المؤثرة فيه الداخلية والخارجية، أبعاده المختلفة والعلاقة فيما بينها، كما سنتطرق من خلاله إلى كيفية قياس الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية. أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى عملية تقييم الأداء المالي من خلال تعريفها، وإبراز أهميتها، أهدافها، قواعدها الأساسية وأبعادها، كما سنتطرق من خلاله إلى فجوة الأداء وآليات تحسينها بالمؤسسة الاقتصادية. وفي المبحث الثالث والأخير سنعرض أهم أساليب تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية التقليدية منها والحديثة كالتحليل المالي، الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات، لوحة القيادة المالية بالإضافة إلى أسلوب المقارنة المرجعية.

الفصل الثالث: مسار تنفيذ التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي

قمنا بتقسيم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى كيفية قبول المهمة وتعيين المدقق التشغيلي الخارجي، أخذ معرفة عامة حول المؤسسة ووظيفتها المالية، إعداد برنامج التدقيق بالإضافة إلى تكوين ملف المهمة. أما المبحث الثاني فسنتطرق من خلاله إلى تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية مع شرح مختلف مراحل ووسائل التقييم اللازمة لكل مرحلة. وفي المبحث الثالث والأخير سنقوم من خلاله بفحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، كما سنبين كيفية إعداد تقرير المدقق التشغيلي وأثره على الأداء المالي.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي كذلك إلى ثلاثة مباحث، حيث سنقوم في المبحث الأول منه بأخذ معرفة عامة حول فرع انتيبيوتيكال، ثم تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية لوظيفته المالية من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لها، وتحليل خصائص مواردها البشرية والتقنية لتحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها. أما المبحث الثاني فسنقوم من خلاله بفحص مختلف المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية بالفرع

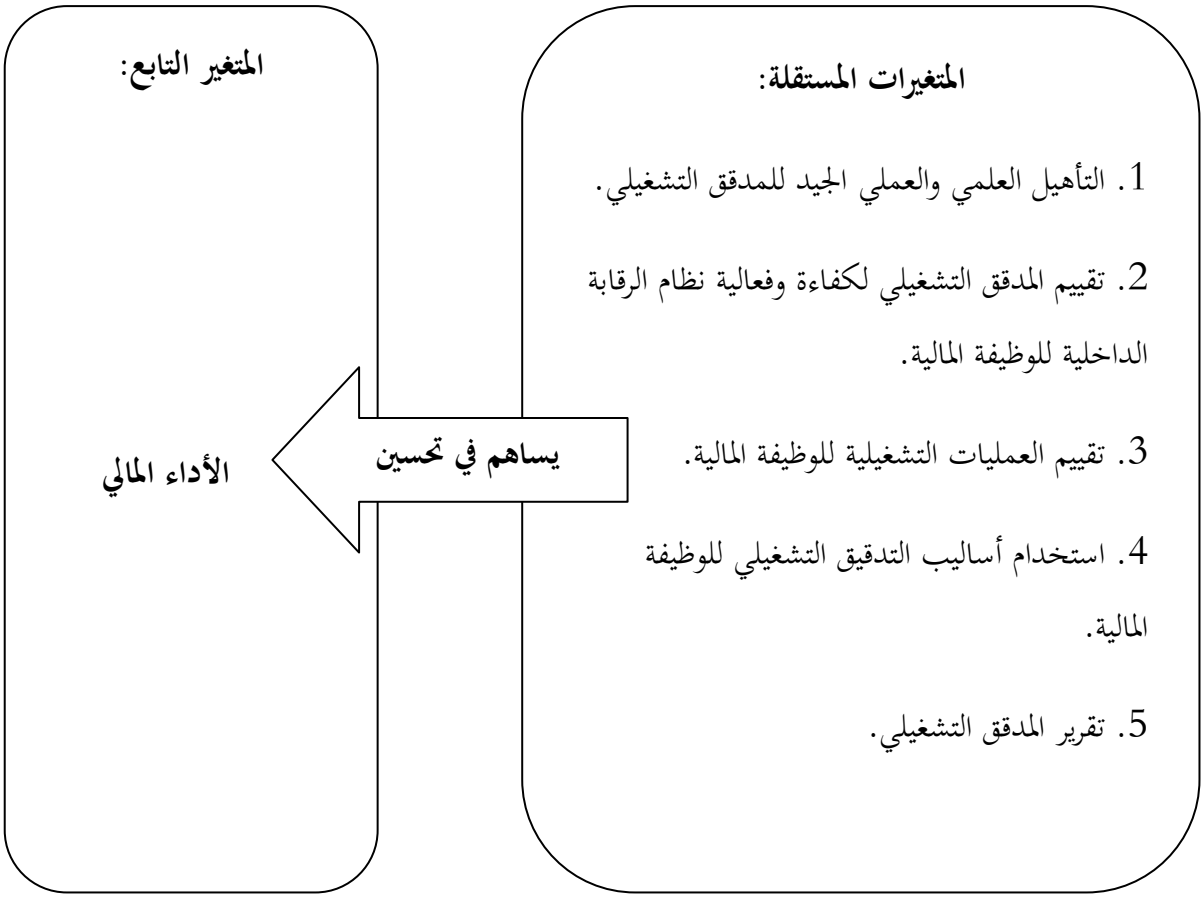
معتمدين على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، كما سنقوم بتحرير تقرير يتضمن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بهدف تحسين أدائه المالي. أما في المبحث الثالث والأخير سنقوم بدراسة استبيانية تدعيمية في بيئة التدقيق الجزائرية، بهدف تبيين أهم عناصر التدقيق التشغيلي التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق وظيفتها المالية، آخذين بعين الاعتبار المدققين الخارجيين لمجمع صيدال ضمن عينة الدراسة.

وفي الأخير ستكون هناك خاتمة متضمنة مجموعة من النتائج والاقتراحات الخاصة بموضوع البحث وكذا الآفاق المستقبلية.

11- نموذج الدراسة:

يمكن أن يتخذ نموذج الدراسة الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



الفصل الأول:

التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال

الفصل الأول: التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال

تمهيد:

يعتبر التدقيق التشغيلي فحص منظم وشامل، يقوم المدقق من خلاله بتحديد ما إذا كانت أنشطة المؤسسة المختلفة تستخدم الموارد المتاحة لديها بطريقة اقتصادية وكفؤة، ونفذت مختلف عملياتها طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة مباشرة بأهداف المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على نواحي القصور والمعوقات التي تواجهها، وكذا تشخيص أسباب المشاكل وتقديم الحلول اللازمة لمعالجتها في شكل توصيات واقتراحات، لمساعدتها على اتخاذ قراراتها وأداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

ومن بين هذه الأنشطة نجد الوظيفة المالية التي تعتبر من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة للمؤسسة من مصادرها المختلفة، والاستخدام الأمثل لها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيمتها السوقية، وبالتالي تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في البقاء والاستمرارية والنمو.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق التشغيلي، من خلال تقديم مفهومه، أهميته، أهدافه، بالإضافة إلى مختلف أنواعه ومجالاته.

أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى معايير التدقيق التشغيلي ومصادرها المختلفة، وكذا الممارسين له، بالإضافة إلى إبراز التحديات والمشاكل التي تواجهه.

وفي المبحث الثالث والأخير سنتناول موضوع الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها وأهدافها، وكذا إبراز علاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

الفصل الأول: التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق التشغيلي

يعتبر التدقيق التشغيلي تطويرًا للتدقيق المالي والمحاسبي التقليدي، اقتضته ظروف التطور السريع في طبيعة أداء وظائف المؤسسة المختلفة وأساليبها، في ظل بيئة اقتصادية منافسة ودائمة التغيير، التي تتطلب بيانات ومعلومات محاسبية ومالية سريعة ودقيقة ومحللة، تعينها في كيفية الإدارة والتشغيل بصورة أكثر اقتصادية وكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق التشغيلي ووظائفه

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم لمحة تاريخية عن التدقيق التشغيلي، تعريفه وأهم وظائفه بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق التشغيلي

ترجع أصول التدقيق التشغيلي إلى عالم الأعمال في الدول الانجلوساكسونية، حيث ظهرت لأول مرة في المؤسسات البترولية، ومصانع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كبريات المؤسسات الصناعية البريطانية، بسبب المنافسة الشديدة بين المؤسسات وقصور التدقيق القانوني وعدم كفايته، وفي بعض الكتابات المتخصصة في مجال التسيير في الأربعينيات من القرن الماضي، وفي سنة 1948 طور معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IAA نطاق وأهداف التدقيق لتشمل: حماية أصول المؤسسة، الحفاظ على مصداقية المعلومات وكذا التنسيق بين السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ، لكن مصطلح التدقيق التشغيلي لم يظهر بعد في تلك الفترة، حيث ظهر لأول مرة سنة 1964 في كتاب " Operational auditing Book" للكاتب "Brad Ford Camus" ثم بعدها في كتاب" The practic of modern internal Audit" للكاتب " Lawrance B.Sauyer".[1] وفي عام 1971م بدأ الاهتمام بالتدقيق التشغيلي، حيث أصدر معهد المراجعين الداخليين إرشادات جديدة تضمنت الإشارة للتدقيق

[1] أحمد شمس الدين بوعرار، **"مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2006-2008، ص ص 20-21.

التشغيلي، وفي عام 1981م تزايد الاهتمام بالتدقيق التشغيلي، وذلك مع توسيع مسؤوليات المدقق من أجل خدمة المؤسسة ككل، وليس الإدارة فقط.[1]

ويمكن تبرير الحاجة إلى التدقيق التشغيلي عند النظر إلى الإدارة السليمة على أنها أحد العوامل المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وربحيتها وتحقيقها لأهدافها، ومادامت إدارة المؤسسة تكون مفوضة من قبل أصحابها لتحقيق مصالحهم، فإنه يكون من الملائم أن يقف هؤلاء المفوضون على حقيقة ما يجري في المؤسسة، ذلك لأن التقرير المالي يبين أن الأرقام المثبتة في الدفاتر والسجلات تمثل حقيقة الأداء، ولكنه لا يبين ما إذا كان هذا الأداء يشوبه نقص أو قصور في نواحي معينة. [2] أي أن وجود الحاجة إلى التصديق على أداء الإدارة في المؤسسة يتطلب ضرورة ظهور التدقيق الإداري بشكل ما. ويبدو أن مهنة التدقيق التشغيلي تعد أفضل الجهات التي يمكن أن تؤدي هذه الوظيفة. ومن أسباب ظهور التدقيق التشغيلي أيضا زيادة العمليات المعقدة في المؤسسات في العصر الحديث، وإحلال النظم الآلية بدلا من النظم اليدوية في تجهيز البيانات المالية، وشعورهم بأن التدقيق في الوقت الحاضر ليس كافيا لمواجهة حاجات المجتمع في ظل الظروف المتغيرة، والحاجة إلى توفير عمل جديد للأجيال القادمة من المحاسبين يتميز بتحديات أكثر واهتمام أفضل.[3]

وقد تعددت المصطلحات المستخدمة لوصف التدقيق التشغيلي بحسب الجوانب والمجالات التي يغطيها، وهناك من يرى أن التدقيق الإداري جزءا من التدقيق التشغيلي هدفه قياس الفعالية الإدارية في الوحدة التابعة للمؤسسة، وهي تركز على الفعالية أكثر من الكفاءة حيث يستخدم مصطلح الكفاءة والفعالية لوصف عملية التدقيق التشغيلي.[4]

---

[1] إيمان علي محمد الدريوي، **"مقومات تطبيق المراجعة التشغيلية بالمصارف التجارية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قار يونس ببنغازي، 2009، ص 6.

[2] محمد حسن محمد الكميشي، **"المراجعة الإدارية ومشكلات تطبيقها في الواقع المهني الليبي"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المحاسبة، جامعة الجبل الغربي بغريان، 2007، ص 4.

[3] محمود شوقي عطاء الله، **"دراسات وبحوث في المراجعة"**، ج1، مكتبة الشباب، القاهرة، 1992، ص89.

[4] Larry F.Konrath, "**Auditing Concepts and applications : Risk Analysis Approach"**, Cincinnati : South – Western College Pub, 1999, p21.

ومن أبرز المسميات الخاصة بالتدقيق التشغيلي وأكثرها انتشارًا:[1]

- تدقيق العمليات. Operational Audit
- تدقيق الأداء. Performance Audit
- التدقيق الإداري. Management Audit
- التدقيق الوظيفي. Functional Audit

وكل هذه التسميات تشير إلى تدقيق مدى فعالية وكفاءة أداء الإدارة بمستوياتها المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف التدقيق التشغيلي

لقد تعددت المحاولات التي بذلت للتوصل إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم التدقيق التشغيلي، ومن هذه المحاولات:

عرف (مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، 2001) التدقيق التشغيلي بأنه : "عملية منتظمة لتقييم فعالية وكفاءة، واقتصاديات أعمال التنظيم والتي تخضع لرقابة وتحكم الإدارة، والتقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقييم بالإضافة إلى تقديم مقترحات التحسين الممكنة".[2]

وعرفه (معهد التكلفة والمحاسبة بالهند، 2009) بأنه : " أداة تستخدمها المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإقامة نظام لمعالجة أي مشاكل محتملة".[3]

أما (المعهد الوطني الاسترالي لتدقيق الحسابات، 2011) فعرفه على أنه : "عبارة عن فحص للجوانب التشغيلية للمؤسسة، بهدف معرفة مدى تحقيقها للكفاءة والفعالية والاقتصادية، من أجل تقديم التوصيات المناسبة".[4]

---

[1] يونس محمد أحشاد، **"المراجعة الداخلية والأساليب الرقابية"** ، الدورة التأهيلية الثانية لمتدربي صندوق الضمان الاجتماعي، مركز البحوث والاستشارات، جامعة قار يونس ببنغازي، 1997، ص 2.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **"مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص162.

[3] The Institute of Cost and Works Accountants of India ,**"Cost audit and operational audit"**, Directorate of studies, 2nd Edition,2009, p388.

[4] Australian National Audit Office, **"Planning and Scoping Of Performance audit**", 2011, p19.

كما أشار (السيد، 2010) للتدقيق التشغيلي بأنه : "تدقيق منهجي منظم للإجراءات والطرق التي تتبع في تشغيل التنظيم أو جزء منه لتقييم الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد ، وبالتالي الهدف من هذا التدقيق هو تقييم الأداء وتحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء مع إبداء التوصيات الخاصة".[1]

أما (الصبان، 2003) فقد عرفه على أنه : "أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع وفروعه، ويشتمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعة بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية".[2]

كما عرفه (باعيسى، 1997) أيضا بأنه : "فحص وتحليل وتقييم لأداء الإدارة بواسطة مدقق خارجي مستقل، لإبداء رأي فني محايد عن أداء الإدارة بشأن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات ، وإعطاء شهادة عن كفاءة الإدارة في أداء وظائفها والقيام بمسؤولياتها ، على أن يتم هذا التقييم طبقا لمعايير إدارية متفق عليها".[3]

وعرفه (الوردات، 2014) كذلك بأنه : "فحص منظم وشامل وبناء وتقييم للهيكل التنظيمي وسياسات وطرق الإدارة، للتحقق مما إذا كانت موارد المؤسسة تدار من قبل الإدارة بطريقة اقتصادية وكفؤة ، للحصول على أفضل النتائج وفي أقصر وقت ممكن بما يحقق الأهداف".[4]

فإذا أخذنا بعين الاعتبار جميع التعاريف السابقة، يمكننا أن نتوصل إلى تعريف شامل للتدقيق التشغيلي على أنه "أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي والخطط والبرامج والعمليات ووسائل التشغيل في المؤسسة، لتقييم نظمها وضوابط رقابتها وأدائها وقياسها في ضوء أهدافها، وذلك قصد مساعدة إدارة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية والمادية المتاحة ، وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في الاستخدام ، يتبعها وضع عدة

---

[1] ناظم السيد، **"دور التدقيق الداخلي وفقا للمفاهيم والاتجاهات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها: دراسة ميدانية"** ، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 7، عدد26، 2010، ص157.

[2] محمد سمير الصبان، **"نظرية المراجعة وآليات التطبيق"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص9.

[3] محمود عمر باعيسى، **"أساليب المراجعة الإدارية"**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 21، العدد 3، 1997، ص189.

[4] خلف عبد الله الوردات، **"دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA"**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص244.

توصيات تتناول نقاط الضعف في الخطط والعمليات ، بغية ترشيد قراراتها مستقبلاً وتقديم مقترحات التحسين الممكنة".

مما سبق، يمكن أن نستنتج أن التدقيق التشغيلي يتناول ثلاثة جوانب أساسية لأداء المؤسسة وهي الاقتصادية، والكفاءة والفعالية:[1]

– **الاقتصادية (Economy)**: ومعناها انجاز العمل بأقل تكلفة من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛

– **الكفاءة (Efficiency)**: أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وذلك بتعظيم النتائج والمخرجات بنفس القدر من الموارد، أو تقليل المدخلات مع تحقيق نفس المخرجات المحددة؛ (سنتطرق إليها بشكل مفصل في الفصل الثاني)

– **الفعالية (Effectiveness)**: وتعني تحقيق الأهداف المرسومة للبرامج والأنشطة؛ (سنتطرق إليها بشكل مفصل في الفصل الثاني)

وبالتالي فالتدقيق التشغيلي هو عبارة عن تدقيق أداء المؤسسة من أجل الوصول إلى التحقيق الفعلي للأهداف الموضوعة، وهذا ما بينه أيضا " Alain Mikol" الذي اعتبر أن عبارة التدقيق التشغيلي " Audit Opérationnel" تعني جميع الإجراءات والمهام والعمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة بهدف تحقيق ما تم وضعه من أهداف.[2]

الفرع الثالث: وظائف التدقيق التشغيلي

نلاحظ أن عملية التدقيق التشغيلي كوظيفة أساسية للرقابة تتضمن العديد من الوظائف الفرعية وهي: الفحص، التقييم، الترشيد، وإعداد التقارير، ويتم استعراضها بإيجاز فيما يلي:[3]

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] Alain Mikol,**"Les Audits Financiers : Comprendre les mécanismes du contrôle légal"**, Editions D'Organisation, Paris, 1999, p11.

[3] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **"المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1997، ص ص 21- 24.

الفصل الأول: التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال

أولا– وظيفة الفحص:

الفحص في التدقيق التشغيلي عبارة عن المراجعة والقياس والمقارنة للسياسات وطرق العمل المختلفة وجميع المجالات الأخرى للتأكد من صحتها وسلامتها أو حسن تطبيقها ، فالفحص عبارة عن نشاط وقائي هدفه التأكد من سلامة التنفيذ يشمل جميع مجالات المؤسسة ومن جميع الاتجاهات والزوايا، ويعتمد المدقق التشغيلي في فحصه على العديد من المصادر كأساس لإرشاده من بينها اللوائح الداخلية والمعايير.

ثانيا– وظيفة التقييم:

التقييم هو الحكم على مدى فعالية وكفاءة العمليات والتعليمات ووسائل الرقابة في المؤسسة وإظهار احتمالات القصور أو الخطأ فيها، ومدى كفايتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالمدقق التشغيلي يعتبر مسؤولاً عن سلامة وفاعلية السياسات والإجراءات المختلفة ، ولكنه غير مسؤول عن تصميم تلك الإجراءات والسياسات ، وعند ممارسة المدقق لعملية التقييم فانه يهتم أساسًا بفحص اللوائح والسياسات، نظام الرقابة الداخلية، مستوى الأداء والتقارير.

ثالثا– وظيفة الترشيد:

يعتبر المدقق التشغيلي ناقد اً ومحللاً، وهو في مركز يتيح له الحكم على الأمور بعد القيام بدراسة شاملة لأوجه نشاط معينة ، فالفحص يظهر أي انحرافات والتقييم لمعرفة أسبابها وإرشاد الإدارة للإجراء المصحح الواجب اتخاذه.

فالغرض من الترشيد هو التغيير للأحسن بتقديم الاقتراحات والتوصيات لزيادة الكفاية الإنتاجية بمحو الإسراف والتكرار، وخفض التكلفة، وزيادة العائد، والمساعدة على وجود الإدارة العلمية بالالتجاء للوسائل الحديثة كالمحاسبة الإدارية والتحليلات الرياضية، ودراسة الوقت والحركة، وإدخال النظم الآلية، وحوافز الإنتاج.

والترشيد هو خلاصة عمل المدقق نتيجة ما قام به من فحص وتقييم ، باعتباره وحدة استشارية وفنية يساعد الإدارة في الاختيار بين البدائل وزيادة الكفاية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

رابعا– وظيفة التقرير:

التقرير عبارة عن سجل مكتوب يتضمن بيانًا بالفحص والتقييم الذي قام به المدقق التشغيلي ، ونتيجة ما توصل إليه وما يقترحه من توصيات ، ويقدمه إلى الجهة الإدارية المختصة، فالتقرير هو خلاصة عمل المدقق التشغيلي. (سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث)

المطلب الثاني: أهداف التدقيق التشغيلي

إن للتدقيق التشغيلي أهداف تختلف عن أهداف التدقيق المالي، و ذلك لطبيعتها المميزة ومجالات تدخلها، ومن بين أهداف التدقيق التشغيلي ما يلي:[1]

– إبداء الرأي فيما إذا كانت إدارة المؤسسة قد استخدمت الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية بأكثر كفاءة، وتمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء الأهداف المحددة ، وهذا يتضمن إظهار نواحي الضعف والضياع في كافة الأنشطة والعمليات للقضاء عليها، وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة؛

– مساعدة متخذي القرارات في ترشيد قراراتهم ، عن طريق اكتشاف المشاكل والأخطاء التي تتعرض لها المؤسسة واقتراح التعديلات اللازمة؛

– مساعدة المؤسسة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة.

من خلال عرض أهداف التدقيق التشغيلي يتضح لنا أن هاته الأخيرة تركز على تدقيق جانب الكفاءة والفعالية، وتتضمن العناصر التالية:[2]

أولا– تدقيق الكفاءة:

وتتمثل فيما يلي:

– تحديد ما إذا كانت المؤسسة قد دبرت مواردها المختلفة بطريقة اقتصادية ومثالية ، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية؛

– التحقق من استخدام هذه الموارد استخدامًا أمثل؛

---

[1] محمد سمير الصبان، **"دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص–ص،180–181.

[2] زينب بوقابة، **"التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2011/2010، ص 130.

– التحقق من أن المنافع التي تعود على المؤسسة من وراء استخدام هذه الموارد تفوق بكثير تكاليف استخدامها؛

– تحديد أسباب عدم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد؛

– تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية والإجراءات المرتبطة بالهيكل الإداري في المؤسسة.

ثانيا– تدقيق الفعالية:

وتتمثل فيما يلي:

– تحديد ما إذا كانت النتائج المستهدفة والمتوقعة قد تحققت أم لا؛

– تحديد ما إذا كانت هذه النتائج التي تحققت تتفق مع مستوى الأداء المطلوب أو لا؛

– تحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت بكفاءة أي بأقل تكلفة ممكنة؛

– تحديد ما إذا كانت الأهداف النهائية والتي سبق التخطيط لها قد تحققت أم لا؛

– تقييم الأداء النهائي للمؤسسة باستخدام معدلات ومعايير أداء محددة من قبل، لقياس فعاليتها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق التشغيلي

يمكن تقسيم التدقيق التشغيلي بالاعتماد على المعيارين الآتيين:

* من حيث توقيت عملية التدقيق؛
* من حيث نطاق التدقيق.
* من حيث الشخص المدقق.

الفرع الأول: من حيث توقيت عملية التدقيق

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم التدقيق التشغيلي إلى تدقيق تشغيلي مؤقت وتدقيق تشغيلي مستمر:

أولا– التدقيق التشغيلي المؤقت:

حيث يحقق هذا النوع من التدقيق التشغيلي احتياجات الإدارة من حيث الفحص والتقييم والتقرير عن مجالات محددة بالمؤسسة ترى إدارة المؤسسة أهمية دراستها. ويتميز هذا النوع من التدقيق التشغيلي بالخصائص التالية:[1]

– إن إدارة المؤسسة على علم بالمجالات التي ظهرت بها مشاكل تتطلب تدقيقها لإظهار هذه المشاكل وتقييمها وتقديم الاقتراحات اللازمة؛

– أن المدقق التشغيلي يركز جهده وعمله على المشكلة المطلوبة محل الدراسة، ويقوم بإعداد خطة التدقيق التي تغطي أبعاد الفحص واختيار الأشخاص ذوي الخبرة، وتحديد الوقت اللازم لإنهاء مهمة وتنفيذ المهمة، وإعداد التقرير الذي يظهر المشكلة واقتراح التعديلات؛

– إن التقرير بعد إعداده يقدم إلى الإدارة العليا بعد مناقشته مع الأفراد التي يتعلق عملهم بالتقرير وبما يحتويه من الحلول المطروحة، وقد يعيب على هذا النوع من التدقيق التشغيلي أن العاملين في المجال الخاضع للفحص ينظرون إلى التدقيق التشغيلي في هذه الحالة نظرة الريب والشك من حيث أنها وسيلة لاكتشاف عيوبهم وأخطائهم مما يجعلهم في موقف عدم التعاون مع المدقق، وهذا ما يتطلب من هذا الأخير أن يبعث على الطمأنينة لدى العاملين ويظهر لهم أن ما يقوم به من عمل هو صالح مشترك للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

ثانيا – التدقيق التشغيلي المستمر:

وهو التدقيق الذي يزاول على مدار العام لجميع مجالات النشاط داخل المؤسسة ومن أهم مميزات هذا النوع ما يلي:[2]

– إن الاستمرار في تدقيق الأنشطة والعمليات طوال العام، يجعل من الممكن تحقيق كشف مبكر للمشاكل مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت الملائم لحل هذه المشاكل وتفادي حدوثها مستقبلاً؛

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، محمود ناجي درويش، "**المراجعة بين النظرية والتطبيق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص–ص: 61–62.

[2] رأفت سلامة محمود وآخرون، "**علم تدقيق الحسابات العملي**" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص 238–239.

– إن وجود المدقق التشغيلي طوال العام، سيجعل العاملين بالمؤسسة يعتادون على وجوده مما يقلل النظرة السلبية نحوه ويزيد من احتمالات التعاون بينهم وبين المدقق التشغيلي لكشف نواحي الضعف في المجالات التي يتم فحصها؛

– تمكين الإدارة من القيام بالرقابة المستمرة والفعالة على عملياتها في ظل المعلومات المتوفرة من خلال التدقيقات المستمرة لمجالات النشاط المختلفة؛

– تزويد إدارة المؤسسة بأداة مستمرة للحصول على المعلومات عما يدور بداخل ها، مما يساعد على اتخاذ قرارات فعالة باستمرار.

ولكن هناك بعض العيوب المرتبطة بهذا النوع من التدقيق التشغيلي وهي:

– ارتفاع تكاليف القيام بها، والتي قد تكون مرتفعة بحيث تزيد عن مقدرة الكثير من المؤسسات؛

– إن استمرار التدقيق طوال العام، قد يؤدي إلى قيام المدقق التشغيلي ببعض الأعمال ذات الأهمية البسيطة، مما قد يقلل من أهمية المدقق التشغيلي بصفة عامة كأداة لتحسين الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني: من حيث نطاق التدقيق

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التدقيق التشغيلي من خلال مجالات تدخله، وينقسم بذلك التدقيق التشغيلي إلى تدقيق تشغيلي وظيفي وتدقيق تشغيلي تنظيمي:

أولا– التدقيق التشغيلي الوظيفي:

تعتبر الوظائف وسيلة لتصنيف أنشطة المؤسسة، على سبيل المثال وظيفة إعداد الفواتير أو وظيفة الإنتاج أو وظيفة التمويل ...الخ، وهناك العديد من الطرق لتصنيف الوظائف وتقسيمها إلى وظائف فرعية، مثلا فإن وظيفة المحاسبة يمكن أن تبوب إلى وظائف أخرى فرعية مشتقة منها مثل وظيفة المدفوعات النقدية ووظيفة مدفوعات الأجور، كما أن هاته الأخيرة يمكن أن تبوب إلى وظيفة تعيين العاملين، ووظيفة تسجيل الوقت، كما أن تدقيق الوظائف تتعامل مع وظيفة أو أكثر من وظيفة في المؤسسة، كما يمكن أن تكون لأحد الأقسام أو الفروع، وتتميز تدقيق الوظائف بأنها تسمح بتخصيص المدققين، حيث يمكن لبعض المدققين

أعضاء التدقيق الداخلي أن يقوموا بتطوير خبرة مهنية ملحوظة في مجال معين، ومن جهة أخرى فقد يعيب على هذا النوع من التدقيق التشغيلي احتمال الفشل في تقييم الوظائف المتداخلة والمتبادلة التأثير.[1]

ثانيا– التدقيق التشغيلي التنظيمي:

وتتعلق بتدقيق العمليات بالمؤسسة على مستوى الوحدة التنظيمية العامة مثل الإدارة، الفرع، الوحدة التابعة، ويتم التركيز في هذا النوع على مدى كفاءة وفعالية التفاعل بين الوظائف، ويعد تخطيط المؤسسة ووسائل التنسيق بين الأنشطة أمرا شديد الأهمية في هذا النوع من التدقيق.[2]

المطلب الرابع: نطاق التدقيق التشغيلي

يقصد بنطاق التدقيق التشغيلي العناصر التي تخضع للفحص والدراسة والتقييم، وتبعا لذلك ف إن هذا النطاق يشتمل على الأهداف، الخطط، السياسات والإجراءات، النظم والأساليب الرقابية، طرق ووسائل التشغيل، الإمكانيات المادية والبشرية، والأداء الفعلي ونتائجه. [3] ونتناول هذا النطاق فيما يلي بشيء من التفصيل:

الفرع الأول: خطط وأهداف المؤسسة

من الأمور الهامة التي يهتم بها التدقيق التشغيلي ويوليها عناية خاصة دراسة أهداف وخطط المؤسسة وتقييمها، ودراسة جدواها الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. كما يجب تدقيق وتقييم طرق التخطيط والإجراءات المتعلقة بها. [4] حيث يعد التخطيط بوجه عام عنصرًا أساسيًا في العملية الإدارية، بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد فردي أو جماعي ومن خلاله تتحدد الأهداف الأساسية والسياسات والإجراءات.[5]

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، "**المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 153.

[2] ألفين أرنيز وجيمس لوبك ترجمة محمد عبدالقادر الديسطي وأحمد حامد حجاج، " **المراجعة مدخل متكامل**"، دار المريخ، الرياض، 2002، ص: 1043.

[3] خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق، ص 275.

[4] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[5] يونس نزيه حسن حسين، "**توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة**" ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية–غزة، 2009، ص2.

وتعتبر عملية إعداد الخطة مرحلة حساسة، وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة، وتوصف الخطة بالكفاءة إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن وبتحقيق نتائج ايجابية تفوق التكاليف التي تحملتها المؤسسة، أي ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات، [1] وتعد عملية تحديد وصياغة الأهداف من أهم الخطوات في عملية التخطيط إن لم تكن أهمها على الإطلاق، نظرا لأنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه مراحل عملية التخطيط اللاحقة. [2] ويهتم المدقق التشغيلي في هذا المجال بالتأكد من مدى توافر مجموعة من الشروط في أهداف المؤسسة والمتمثلة في:[3]

– **الوضوح:** يجب أن تعبر الأهداف عن نتائج محددة يجب تحقيقها، كأن تعبر الأهداف عن المبيعات من منتج محدد؛

– **القياس:** يجب أن تكون الأهداف المحددة يمكن قياسها بطريقة كمية، فلا يكفي القول أن الهدف هو تحسين مركز المؤسسة، وإنما يجب ترجمة ذلك في شكل نتائج يمكن قياسها؛

– **التسجيل:** حيث تسجل الأهداف طويلة الأجل حتى يمكن الرجوع إليها وعدم الاختلاف حولها؛

– **الشمول:** حيث يجب أن تغطي الأهداف كل مجالات العمل في المؤسسة، لأنها تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق رسالة المؤسسة ككل؛

– **التناسق:** تحدد المؤسسة رسالتها ثم تضع مجموعة أهداف رئيسية، وهذه الأهداف الرئيسية تقسم إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، تختص كل إدارة أو وحدة عمل استراتيجي بهدف أو أكثر منها، وهذه الأهداف الفرعية تقسم إلى أهداف أصغر منها، ومن هنا يجب أن تتناسق هذه الأهداف فيما بينها لأنها تعبر عن مؤسسة واحدة لها رسالة وأهداف واحدة؛

– **الالتزام الزمني:** يجب أن تلزم الأهداف بتحقيق النتائج خلال فترة زمنية محددة سواء بالنسبة للأهداف القصيرة أو الطويلة؛

[1] علاء الدين عبد الغني محمود، "**إدارة المنظمات**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 131-132.

[2] Naomi Stanford, **"Guide to organization design"**, Profile Books Ltd, Second Edition, India, 2009, p80.

[3] علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص ص 124-126.

– **المرونة:** خاصة بالنسبة للأهداف طويلة الأجل، حتى يمكنها التكيف مع المتغيرات دون الحاجة إلى إعادة دراستها وتعديلها كل فترة وبشكل متكرر، مما يفقدها قدرتها على سير العمل التنفيذي؛

– **مشروعية الهدف:** المقصود بمشروعية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد أو المؤسسة هدفًا غير مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحقيق وتنفيذ أهدافها على التنظيم السليم ومدى توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الظروف المحيطة. فالإدارة الحديثة مهما كانت جيدة لا يمكن أن تعمل بفعالية تامة دون تدقيق وتقييم مستمر لهيكلها التنظيمي حتى يمكن حل أية مشاكل، أو تلافي أوجه الضعف التي قد تواجه المؤسسة أولاً بأول ويجب على المدقق التشغيلي عند فحصه للهيكل التنظيمي أن يتأكد من توافر النواحي التالية:[1]

أ– وجود توازن بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف؛

ب– وجود توازن بين السلطة والمسؤولية؛

ج– وجود توازن بين المركزية واللامركزية؛

د– التأكد من أن التنظيم قادر على تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة؛

هـ– التأكد من ثبات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من سنة لأخرى مع ضرورة إعادة النظر في التنظيم لتطويره إذا ما وجدت ظروف قوية تدعو لذلك.

الفرع الثالث: السياسات

السياسات هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توجه مسارات جميع وحدات المؤسسة بشكل موحد تجاه قضايا معينة، بغض النظر عن موقع وزمن مواجهة مثل تلك القضايا، هذه السياسات تهتدي بها الإدارات في وضع خططها الوظائفية والتشغيلية، ويسترشد بها المديرون جميعا في اتخاذ قراراتهم، أي أنها تفيد في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات وعمليات التنفيذ في ظل مواجهة قضايا محددة، ولابد للسياسات أن تكون مستوحاة من

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص18.

الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وأن تستخدم في تحقيق تلك الأهداف، وأن تكون السياسات عملية وممكنة التنفيذ من قبل الجميع ووفقا للموارد المتاحة، كما أن السياسات لابد لها من مرونة مناسبة لإمكانية تعديلها في ظل مواجهة ظروف تستلزم تعديل تلك السياسات، كما أن صيغة عرض السياسات لابد أن تكون عمومية تحتاج من متخذ القرارات أن يفسرها بموجب متطلبات الوضع الذي هو بصدد اتخاذ قرار بشأنه، والسياسات لا تعطي تفصيلاً، وإنما هي أطر عامة للضوابط يتحرك خلالها متخذ القرار بحرية إزاء كل حال، كما أن أهداف إدارة العاملين في المؤسسة تبقى بصيغتها المجردة حتى يتم التعبير عنها عمليًا في انتهاج سياسات محددة.[1]

الفرع الرابع: الإجراءات

يقصد بإجراءات العمل داخل المؤسسة أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، وهي طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال، كما أنها خطط موضوعة لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال.[2]

وفي حين تركز الإجراءات على التفاصيل، فإن السياسات تركز على المداخل العامة الرئيسية، ولزيادة فاعلية الإجراءات ينبغي توافر الصفات الآتية فيها:[3]

أ- أن تساعد على تحقيق الأهداف؛

ب- أن تستند إلى معايير محددة تسهل حصر المسؤوليات والرقابة على التنفيذ؛

ج- أن يتم تحديثها حسب الحاجة، لا أن تكون ثابتة أو جامدة؛

د- أن تتميز بالبساطة وتتضمن درجة مقبولة من المرونة تتيح للعاملين التصرف في الحالات الضرورية وتبعدهم عن شبح الروتين الممل.

---

[1] فريد فهمي زيارة، **"وظائف الإدارة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص197.

[2] مُحَمَّد شاكر عصفور، **"أصول التنظيم والأساليب"**، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص223.

[3] محمود أحمد فياض وآخرون، **"مبادئ الإدارة 1 – وظائف المدير"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص114.

الفرع الخامس: الإمكانيات المادية والبشرية

من أهم المشاكل التي تواجه عمليات التنمية وخاصة في الدول النامية، النقص الكبير في الموارد المادية والقوى البشرية الماهرة مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول.

ويتمثل دور المدقق التشغيلي في هذا المجال في تحليل هذه العناصر والعمل على حسن استخدامها وزيادة فعاليتها.[1]

أولا– دور المدقق التشغيلي بالنسبة للإمكانيات المادية (الأصول):

تمثل الأجهزة والآلات والمعدات نسبة كبيرة من إجمالي أصول المؤسسة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية،[2] كما أنها تعد مصدرًا من مصادر الخدمات طويلة الأجل التي تقتنى من أجل المساعدة والمساهمة في العملية الإنتاجية، وليس من أجل إعادة بيعها وتحقيق أرباح، [3] ولما كانت هذه الأصول تلعب دورا مهما في العملية الإنتاجية لأي مؤسسة فلابد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من هنا يظهر دور المدقق التشغيلي بالنسبة للإمكانيات المادية حيث يجب عليه الاهتمام بالموارد المادية للمؤسسة من حيث التعرف على كيفية استغلالها والعناية بها، وصيانتها والمحافظة عليها من الضياع أو الاختلاس أو سوء الاستعمال.[4]

ثانيا– دور المدقق التشغيلي بالنسبة للإمكانيات البشرية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق برامج وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك فإن الطاقة البشرية تحتاج لمزيد من العناية لتنميتها وتطويرها كمًا وكيفًا بشكل مدروس ومستمر.

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص19.

[2] سائد نبيل سليم غياضة، **"مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة بتطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (16) الخاص بالممتلكات والمصانع والمعدات – دراسة تحليلية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص38.

[3] يوسف محمود جربوع، **"مبادئ المحاسبة المالية"** ج 2، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، غزة، 2002، ص36.

[4] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص19.

ولذلك يجب على المدقق التشغيلي أن يعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا حتى يستطيع كشف وإبراز نقاط الضعف به، وأسبابه، واقتراح الطرق المثلى لرفع كفايته وتطوير قدرات العاملين بالمؤسسة. وفي سبيل ذلك يجب أن يقوم المدقق التشغيلي، أو قسم التدقيق التشغيلي بالآتي:[1]

أ- دراسة وتحليل ظروف العاملين والتعرف على مشاكلهم؛

ب- دراسة وتحليل برامج تدريب العاملين وطرق أداء العمل؛

ج- تقييم الأعمال وتقدير مستويات العاملين وكفاءاتهم العلمية والعملية؛

د- تقييم سياسات التعيين والترقية والحوافز وغيرها من الأمور التي تؤثر في العنصر البشري.

إن دراسة المدقق التشغيلي للإمكانيات المادية والبشرية تعتبر من الأمور الحيوية والمجالات الهامة للتدقيق التشغيلي ومهما كان نوع نشاط المؤسسة أو حجمها، حيث يساعد تتبع هذه الأمور في التعرف على المشاكل ونقاط الضعف التي قد تظهر في المؤسسة لسبب أو لآخر.

الفرع السادس: أنظمة الرقابة المتبعة

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه، وهناك التزام قانوني يقع على عاتق إدارة المؤسسة بإمساك حسابات منتظمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم من الرقابة الداخلية، [2] ولاشك أن نظام الرقابة الداخلية له ثلاثة أهداف رئيسية وهي: تحقيق كفاءة وفعالية العمليات، ومصداقية التقارير المالية، والاستجابة للقوانين والتعليمات.[3]

---

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] يوسف محمود جربوع، **"مراجعة الحسابات المتقدمة – وفقا لمعايير المراجعة الدولية"** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، غزة، 2002، ص 155.

[3] Amude Angella and Inange Enol**," Evolution of Internal Control System – A case study from Agenda"** , Journal African economic and Finance, Euro Journal Polishing, 2011, p42.

لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في تحقيق التدقيق التشغيلي، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة لابد أن تتوافر فيه الخصائص الآتية:[1]

أ- ملائمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط؛

ب- أن يكون النظام الرقابي مرنًا واقتصاديًا؛

ج- أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والسرعة والموضوعية؛

د- أن يكون النظام الرقابي تصحيحيًا وليس عقابيًا فقط؛

هـ- أن يعمل النظام الرقابي على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية؛

و- أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد.

[1] فتحي أحمد عواد، **"إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 488-492.

المبحث الثاني: متطلبات التدقيق التشغيلي وتطوره مستقبلا

استنادًا إلى الطبيعة المميزة للتدقيق التشغيلي، يتضح لنا أنه لا يمكن استخدام معايير التدقيق المحاسبي بالكامل في التدقيق التشغيلي، ولكن الأمر يتطلب استخدام ما يتناسب منها مع طبيعة وأهداف هذا الأخير، يسترشد بها المدقق التشغيلي في تقييم عمله، هذا ما سنتناوله في هذا المبحث، بالإضافة إلى بيان مسؤولية القيام بعملية التدقيق التشغيلي والمشاكل التي تواجه المدقق التشغيلي من استقلال وتأهيل علمي، وذلك من أجل إرساء مستقبل مهنة التدقيق التشغيلي من جميع النواحي المختلفة.

المطلب الأول: مصادر المعايير المستخدمة في التدقيق التشغيلي

تكمن الصعوبة الرئيسية التي تواجه المدقق التشغيلي هو عدم وجود معايير محددة لقياس مدى الكفاءة والفعالية، ففي التدقيق المالي يعتبر نظام المحاسبة المالية، ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها معايير ثابتة لتقييم مدى عدالة وصدق وشرعية القوائم المالية، أما في التدقيق التشغيلي فلا يوجد مثل هذه المعايير المعرفة والمحددة على نحو معين. لكن يمكن للمدقق التشغيلي اللجوء إلى مجموعة من المصادر التي من خلالها يمكن التوصل إلى معايير محددة لتقييم مدى الكفاءة والفعالية.[1]

وتتمثل هذه المصادر في:

أولا– الأداء التاريخي:

يمكن للمدقق التشغيلي التوصل إلى مجموعة من المعايير انطلاقًا من النتائج المحققة في الدورات السابقة وهنا يقيم المدقق هل الأمور تطورت إلى أفضل أم العكس. وهذا عن طريق إتباع أسلوب المقارنة، ومن بين مزايا استخدام هذا النوع من المصادر، سهولة التوصل إلى معايير، إلا أنه لا يخلو من عيوب كونه لا يوفر رؤية أعمق عن الطريقة التي تحسن أو تدهور بها الأداء الفعلي للمؤسسة محل التدقيق.[2]

[1] أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص 24.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ثانيا– المقارنة مع أداء الوحدات الأخرى:

يوجد عدة ارتباطات بين وحدات المؤسسة التي تخضع للتدقيق من جهة، وبين المؤسسات التي تزاول نشاطاتها في نفس القطاع من جهة أخرى، وهذا ما يوفر للمدقق مصدر مهم للمقارنة، ففيما يتعلق بالوحدات المتشابهة داخل المؤسسة يمكن الحصول على المعلومات على نحو سريع وسهل، وفي حالة المقارنة مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع توجد دائما رغبة في توفير مثل هذه المعلومات ويمكن للمدقق الحصول عليها سواء من خلال الاتحادات، الفرق الصناعية، المجالس الاقتصادية والاجتماعية، والتنظيمات الحكومية.[1]

ثالثا– المقاييس الهندسية:

في كثير من أنواع عمليات التدقيق التشغيلي قد يكون من الممكن والملائم أن يتم تطوير المعايير تأسيسًا على مقاييس هندسية، على سبيل المثال قد يتم استخدام دراسات الوقت والحركة لتحديد معدلات مخرجات الإنتاج. تلك المعايير غالبًا ما تكون مستهلكة للوقت وذات تكلفة عند استخدامها، كما أنها قد تتطلب وجود خبرة كبيرة، ومع ذلك فإنها قد تكون فعالة في حل مشكلة تشغيلية كبيرة وبالتالي فإنها قد تستحق إنفاق مزيد من التكلفة على استخدامها. أيضا من الممكن أن يتم تطوير بعض المقاييس عن طريق غرفة الصناعة حتى يمكن استخدامها عن طريق كافة الأعضاء ، ومن ثم يمكن توزيع تكلفتها وبالتالي تخفيضها على كل مشارك.[2]

رابعا– المناقشة والاتفاق:

أحيانا يصعب على المدقق التوصل إلى معايير موضوعية سواء من تكلفة الحصول عليها، أو عدم وجود الجهات التي توفر المعلومات المناسبة، ولذلك فقد يتم تطوير معايير عن طريق المناقشات والاتفاقيات، بحيث نتضمن كافة الأطراف المرتبطة بتلك العملية سواء المؤسسة محل التدقيق، أو عن طريق الاستعانة بالمدققين الآخرين، أو عن طريق الأشخاص الذين تم تقديم التقارير إليهم.[3]

[1] ألفين أرنيز وجيمس لوبك، مرجع سابق، ص 1048.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، "**المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**"، مرجع سابق، ص 140.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، "**المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**"، مرجع سابق، ص 173.

المطلب الثاني: معايير تنفيذ التدقيق التشغيلي

سوف نتطرق في هذا البند إلى معايير التدقيق التشغيلي بالرجوع إلى تلك التي تتعلق بالتدقيق المالي، لتحديد ما يتناسب منها مع الطبيعة المميزة للتدقيق التشغيلي، وذلك كالآتي:

أولا– بالنسبة للمعايير العامة أو الشخصية:

وتتعلق هذه المعايير بتكوين المدقق القائم بعملية التدقيق، بحيث يشترط في هذا الأخير أن يكون مؤهلاً علميًا، وذو خبرة كافية بجميع الجوانب التي تخص التسيير، الإجراءات ، وكل ما يتعلق بالمؤسسة، حتى يتمكن من تحقيق أهداف التدقيق التشغيلي بأكثر فعالية،[1] وتشمل هذه المعايير العناصر الآتية:

1– المعيار الأول: التأهيل العلمي والعملي

يمكن استخدام هذه المعايير من معايير التدقيق المالي في التدقيق التشغيلي، لكن بشيء من التحفظ، لأن التأهيل العلمي والخبرة المطلوبة في التدقيق التشغيلي تختلف إلى حد كبير عما هو مطلوب في حالة التدقيق المالي، وبالتالي فعلى المدقق التشغيلي أن يكتسب تأهيلاً علميًا كافيًا، حتى يكون قادرًا على انجاز المهام التي سيكلف بها، ليس فقط في المجال المحاسبي والمالي فقط وإنما في جميع المجالات التي تدخل في نطاق التدقيق التشغيلي[2]، ويتم الحصول على التأهيل العلمي من خلال الدراسة والتكوين في مختلف المعاهد والجامعات المختصة، التي تُكَونُ المدقق في مختلف المواد والمقاييس، وحتى بعد انتهاء الدراسة، ومن أجل تدريب مهني ملائم فيجب على المدقق أن يبقى دائما باتصال بعمليات التكوين وبصفة مستمرة، وذلك عن طريق حضور الملتقيات والندوات...الخ.[3]

---

[1] أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص 33.

[2] مُحَّد سمير الصبان، **"دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية"**، مرجع سابق، ص 185.

[3] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، **"الأصول العلمية والعملية لمراجعة الحسابات"**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 68.

2- المعيار الثاني: استقلال المدقق في ممارسة عمله

يمكن استخدام هذا المعيار كما في التدقيق المالي دون أي تحفظات، [1] فاستقلالية المدقق تعني عدم الخضوع لأي ضغوطات من مختلف الجهات خلال كل مراحل التدقيق، [2] وترتبط استقلالية المدقق التشغيلي بقدرته على التعمق في كل ما يدرسه، ببحثه عن الأسباب الحقيقية للمعوقات، وليس هناك بالنسبة إليه ثوابت بل كل شيء هو قابل للدراسة وينبغي أن يكون حقلاً لها.[3] وبالتالي فإن هذا المعيار يزيد من ثقة ودرجة الاعتماد على رأيه الذي يخدم المؤسسة، وتكمن استقلالية المدقق باستقلاله من الناحية المادية أي استقلال مادي واستقلال من الناحية الذهنية والذاتية أي استقلال ذاتي، فالاستقلال المادي يعني عدم وجود مصالح مادية للمدقق بخلاف أتعابه المتفق عليها، أما الاستقلال الذاتي أو الذهني فيعني استقلال المدقق مهنيا من خلال عدم وجود أي ضغوط أو تدخل من طرف المؤسسة الطالبة لخدماته.[4]

3- المعيار الثالث: بذل العناية المهنية الواجبة من أجل إنجاح عملية التدقيق

يمكن استخدام هذا المعيار كذلك كما هو في التدقيق المالي، [5] بحيث يجب على المدقق التشغيلي الالتزام بمستوى معين عند ممارسته للمهنة، ويحدد هذا المستوى العديد من العوامل منها ما تنص عليه التشريعات المختلفة التي تحدد المسؤولية القانونية والتي تمثل الحد الأدنى للعناية المهنية المطلوبة من المدقق، هذا بالإضافة إلى ما تنص عليه القواعد والمعايير التي تصدرها الهيئات المهنية لغرض المحافظة على مستوى أداء مميز لمزاولي المهنة سواء عند أداء الاختبارات المطلوبة، أو بالنسبة لإعداد التقرير وإبداء الرأي النهائي في القوائم المالية محل الفحص.[6]

---

[1] أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص33.

[2] لطفي شعباني، **"المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة –دراسة حالة–"** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 40.

[3] مُحَمَّد بوتين، **"المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق"**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 7.

[4] لطفي شعباني، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

[5] أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص 34.

[6] مُحَمَّد سمير الصبان، **"أصول المراجعة الخارجية – المفاهيم العلمية والإجراءات العملية"** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص 73.

ثانيا– بالنسبة لمعايير العمل الميداني:

تستخدم هذه المعايير وما يرتبط بها من إجراءات، كما في التدقيق المالي، وتشمل هذه المعايير خطوات تنفيذ عملية التدقيق، والإجراءات الفنية، كما تبرز لنا هذه المعايير أهمية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، لكن الفرق البسيط في تقييم نظام الرقابة الداخلية بين التدقيق المالي والتدقيق التشغيلي يتمثل في الهدف من القيام بها، ففي التدقيق المالي يتمثل هدف تقييم نظام الرقابة الداخلية في تحديد حجم الاختيارات وحجم العينة التي يشتمل عليها فحص الحسابات، أما في التدقيق التشغيلي فالهدف الوحيد من تقييم نظام الرقابة الداخلية هو معرفة مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات إلى الإدارة.[1]

وتشتمل هذه المعايير على ثلاثة معايير هي:

1– المعيار الأول: التخطيط السليم لعملية التدقيق والإشراف التام على المساعدين

يجب على المدقق تخطيط عمله لكي يتم إنجاز المهمة بالشكل الفعال، حيث يتضمن ذلك دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأنظمة الرقابة المتبعة، والخطط، والأهداف، والسياسات، والإجراءات داخل المؤسسة، كما يفترض أن يكون التخطيط السديد العائد لمهمة التدقيق يوفر تنظيمًا صحيحًا في مكتب المدقق وبين موظفيه، وذلك لضمان حسن سير العمل، وكلما زاد عدد الأفراد القائمين على عملية التدقيق كلما زادت الحاجة إلى دقة تحديد السلطات والمسؤوليات.[2]

2– المعيار الثاني: دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

حيث تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يرتكز عليها المدقق التشغيلي عند إعداده لبرنامج التدقيق وتحديد الاختبارات التي سيقوم بها، والفحوص التي ستكون مجالا لتطبيقه وإجراءات التدقيق، وإن ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط طبيعة الحصول على أدلة الإثبات في عملية التدقيق، وإنما يحدد أيضا

[1] مُحَمَّد سمير الصبان، " **دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية**"، مرجع سابق ، ص–ص 186–187.

[2] خالد أمين عبد الله، "**علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية**"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 58.

العمق المطلوب في فحص الأدلة، والوقت الملائم للقيام بإجراءات التدقيق، والإجراءات التي يجب التركيز عليها بدرجة أكبر من غيرها.[1]

3- المعيار الثالث: الحصول على أدلة الإثبات الكافية والملائمة

من الضروري أن يحصل المدقق على أدلة مناسبة وكافية، لتكون أساسًا لإبداء رأيه، ولابد من تحديد أهداف التدقيق، وأنواع وإجراءات التدقيق الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ويشار لخطة التدقيق المحتوية على أهداف وإجراءات محددة باسم "برنامج التدقيق".[2]

ثالثا- بالنسبة لمعايير إعداد التقارير:

لا يمكن استخدام معايير إعداد التقارير الخاصة بالتدقيق المالي، كمعايير لإعداد التقرير في حالة التدقيق التشغيلي، ويرجع ذلك إلى أن تقرير التدقيق التشغيلي يمثل خلاصة ما توصل إليه من نتائج خلال عمليات الفحص والتقييم، والتي لاشك أنها تختلف عن تقارير التدقيق المالي.[3]

ومن ثم، فان الأمر يتطلب ضرورة إيجاد مجموعة من المعايير لإعداد تقرير المدقق التشغيلي تتماشى مع الطبيعة المميزة لمجالات الفحص والتقييم، والنتائج المتوقعة.[4]

ولقد أوضحت إحدى الدراسات هذه المعايير فيما يلي:[5]

1- يجب أن يشمل التقرير على:

- وصف كامل لجميع الأنشطة الإدارية والوظائف وأنظمة الرقابة وما يتعلق بها من بيانات، والتي خضعت للفحص والتقييم؛

---

[1] خالد تيسير أحمد مسلم، **"مدى فاعلية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة –دراسة استطلاعية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 14.

[2] هاني فرحان الزايغ، **"دور المراجع في تقييم أدلة الإثبات لإبداء الرأي على القوائم المالية وفقا لمعايير المراجعة الدولية – دراسة تطبيقية على أداء مكاتب وشركات المراجعة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 16.

[3] عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، **"التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"** ، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص75.

[4] نفس المرجع السابق، ص76.

[5] رأفت سلامة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص ص 240-241.

– إشارة مباشرة إلى معايير التدقيق التشغيلي وما يرتبط بها من إجراءات، والتي وجدت ملائمة للقيام بعملية التدقيق وإجراء التقييم لأداء الإدارة.

2- يجب أن يبتعد التقرير عن استخدام الألفاظ التي تؤدي إلى تظليل القارئ، أو ذات المعنى المزدوج، وأن تتصف هذه الألفاظ بالسهولة وتتلاءم مع طبيعة أهداف التدقيق التشغيلي.

3- يجب أن ينقسم التقرير إلى عدة أقسام كالآتي:

– **القسم الأول:** يشتمل على وصف لطبيعة وهدف التدقيق، متضمنا المجالات الإدارية والوظائف، وأوجه الرقابة والأنشطة التي خضعت لعملية التدقيق، مع ضرورة الإفصاح عن المجالات التي لم يتم تدقيقها.

– **القسم الثاني:** يشتمل على معايير وإجراءات التدقيق التشغيلي والتي وجدها المدقق ملائمة للقيام بالمهام المطلوبة منه.

– **القسم الثالث:** يحتوي على حكم شخصي من المدقق لأداء الإدارة على ضوء ما قُدم إليه من قرائن ومعلومات.

– **القسم الرابع:** يحتوي على النتائج الأساسية من عملية الفحص والتقييم وغالبا ما يكون هذا القسم من أطول أقسام التقرير.

– **القسم الخامس:** يخصص لوصف أية عيوب أو نواحي قصور وجدت خلال عملية الفحص والتقييم، مع ضرورة إبراز الآثار المترتبة على هذه النواحي، وكذلك يشتمل هذا القسم على اقتراحات المدقق لمعالجة نواحي القصور الموجودة والعمل على تلافيها مستقبلاً، وقد ينفصل هذا القسم ليمثل ملحقا خاصا مستقلاً يرفق بالتقرير لإعطاء مزيد من التفاصيل عن نواحي القصور وطرق علاجها.

المطلب الثالث: الممارسون للتدقيق التشغيلي

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد من يقوم بالتدقيق التشغيلي، ولقد استندت كل وجهة نظر إلى مجموعة من الحجج لتدعيم ما تنادي به، ومن المناسب في هذا الصدد استعراض وجهات النظر هذه، وبيان ما تستند إليه من حجج.

الفرع الأول: قيام المدقق الداخلي بالتدقيق التشغيلي

يفضل البعض قيام المدقق الداخلي بالتدقيق التشغيلي استنادًا إلى مجموعة من الأسباب من أهمها:[1]

– أن التدقيق التشغيلي هو تطور لعملية التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عملها ليذهب إلى ما وراء النواحي المالية والمحاسبية؛

– يهدف التدقيق الداخلي إلى خدمة الإدارة عن طريق تحديد نطاق الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة، واقتراح وسائل علاجها، وهذا يمثل في حقيقة الأمر لب عملية التدقيق التشغيلي؛

– يكون المدقق الداخلي أكثر خبرة ومعرفة بمجالات نشاط المؤسسة المختلفة وأهدافه ا ومشاكله ا المحتملة وذلك من خلال عمله المستمر داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: قيام مدقق الحسابات الخارجي بالتدقيق التشغيلي

يفضل البعض الآخر قيام مدقق الحسابات الخارجي بالتدقيق التشغيلي استنادًا إلى مجموعة من الأسباب من أهمها:

– تمتع مدقق الحسابات الخارجي باستقلال كامل عن الإدارة، ولديه خبرة مهنية تمكنه من إبداء رأي فني محايد يعزز من قيمة التوصيات للإدارة؛

– اهتمام مدقق الحسابات الخارجي بفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وهي تمثل إلى حد كبير أحد المجالات الرئيسية للمدقق التشغيلي؛

– الاعتقاد السائد بأن الأجهزة الخارجية على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مع احتمال عدم كفاية الإمكانيات الداخلية للمؤسسة للقيام بأعباء التدقيق التشغيلي؛

– إن قيام مدقق الحسابات الخارجي بالتدقيق التشغيلي يعمل على تجنب حدوث تداخل في الاختصاصات؛[2]

[1] علي عبد القادر الذنيبات، **"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية – نظرية وتطبيق"**، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 32.
[2] رأفت سلامة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص242.

– يدور مجال عمل المدقق الخارجي أساسًا حول البيانات والأرقام على مستوى المؤسسة ككل كوحدة اقتصادية متكاملة وهو نفس المستوى الذي تحتاجه متطلبات العملية الإدارية؛

– تعتبر الرؤية الخارجية أقدر على كشف العيوب من الرؤية الداخلية التي تعايش هذه العيوب ، فالمدقق الخارجي بهذا المعيار أقدر على ترشيد الإدارة من المدقق الداخلي الذي يكون منغمسًا في جو المؤسسة؛

– يتطلب ترشيد الإدارة العليا القيام ببعض الأعمال التي تحمل في طياتها تدقيق وتقييم أعمال الإدارة ، ولا يجوز أن يقوم بهذا الدور موظف تابع لهذه الإدارة كالمدقق الداخلي، بل يجب أن يقوم بها شخص من خارج المؤسسة كالمدقق الخارجي.[1]

ومن الملاحظ أن العامل المؤثر في اختيار المدقق الداخلي أو مدقق الحسابات الخارجي يرجع أساسًا إلى شعور الإدارة بأهمية التدقيق التشغيلي، وإمكانيات المؤسسة ونوع التدقيق التشغيلي المطلوب القيام به، فإذا كنا بصدد تدقيقات تشغيلية ذات هدف خاص سيكون من الأوفر من حيث الوقت والتكلفة قيام مدقق الحسابات الخارجي بها، أما في حالة التدقيقات التشغيلية المستمرة فلا شك أن قيام المدقق التشغيلي الداخلي بها سيكون أجدى للمؤسسة.[2]

الفرع الثالث: اتحاد المدقق الداخلي مع مدقق الحسابات الخارجي للقيام بالتدقيق التشغيلي

ويرى فريق ثالث أن تحقيق أهداف التدقيق التشغيلي بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين مدقق الحسابات الخارجي والمدقق الداخلي، حيث أن تمتع مدقق الحسابات الخارجي باستقلال كامل عن الإدارة يمكنه من إبداء الرأي الفني والمحايد عن مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة، أما المدقق الداخلي فسوف يعمل على ترشيد القرارات الإدارية من حيث إظهار نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والخطط والنظم والسياسات واقتراح أفضل السبل لحلها، فهو لديه الكثير من المعلومات عن المؤسسة والظروف التي تعمل بها.[3]

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص 206.

[2] رأفت سلامة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص ص 242-243.

[3] ابتهال معين رجب، **"واقع التدقيق التشغيلي في شركات المساهمة العامة في قطاع غزة –دراسة ميدانية–"** ، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 27.

الفرع الرابع: تكوين فرقة تدقيق للقيام بالتدقيق التشغيلي

هناك من يرى أن القيام بالتدقيق التشغيلي يلزمه تشكيل فرقة للتدقيق، حيث ظهرت هذه الفكرة لوجود قصور في جميع وجهات النظر السابقة، فمدقق الحسابات و إن كان يتمتع بالحياد والاستقلال فليس لديه دراية بكل الحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمي والسياسات والخطط والظروف التي تعيشها المؤسسة، والمدقق الداخلي من ناحية أخرى ليس لديه الحرية في إبداء الرأي لأنه أحد العاملين وليس لديه السلطة على إقناع الإدارة بضرورة قبول ما يقدمه من توصيات. وكذلك فان التدقيقات التشغيلية تحتاج إلى خبرات كثيرة تزيد على الخبرات التي يتمتع بها كلا من مدقق الحسابات الخارجي والمدقق الداخلي. ومن ثم فلقد ظهرت فكرة نظام الفريق للقيام بعملية التدقيق التشغيلي، بحيث يتكون الفريق من مجموعة من المتخصصين في المجالات التي تتناولها عمليات الفحص والتقييم. ومن الأفضل أن يكون جميع أفراد هذا الفريق من خارج المؤسسة حتى يكون لهم الاستقلال والحياد في إبداء الرأي، ولقد كون أحد مكاتب التدقيقات الخارجية (مراقبي الحسابات) في الولايات المتحدة الأمريكية، فريقا للتدقيق التشغيلي يتكون من سبعة أشخاص، أربعة منهم قسم الخدمات الاستشارية بالمكتب وهم : محلل أنظمة، ومحلل مالي، وخبير في علم النفس الصناعي، ومحلل إنتاج، والثلاثة الآخرون مدققين ماليين. وقد تضافرت جهود هؤلاء المتخصصين للقيام بالتدقيق التشغيلي لأحد المؤسسات وتم إعداد تقرير عن نتائج عملية تدقيق الحسابات.[1]

المطلب الرابع: التحديات والمشاكل التي تواجه التدقيق التشغيلي

عند قيام المدقق التشغيلي بعملية التدقيق التشغيلي، وتقييم الأداء قد يقابل بالعديد من المشاكل المتعلقة بتنفيذ العمل وبالظروف المحيطة به، ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى:

1 - مشاكل متعلقة بالمدقق التشغيلي نفسه؛

2 - مشاكل عامة متعلقة بأداء العمل.

[1] رأفت سلامة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 243.

الفرع الأول: المشاكل المتعلقة بالمدقق التشغيلي

أولا– التأهيل العلمي والعملي للمدقق التشغيلي:

لم يلق التدقيق التشغيلي قدرًا كبيرًا من الاهتمام مثل التدقيق المالي نظرًا لما يتطلبه من تأهيل علمي وعملي وعناية مهنية، حيث يجب على المدقق التشغيلي بذل العناية المهنية الكافية والجهد الكافي عند قيامه بالتدقيق وإعداد التقرير، حيث أن التدقيق التشغيلي الفعال يعتمد بقدر كبير على المدقق وحالته الذهنية.[1]

ثانيا– استقلال المدقق التشغيلي:

حيث أن خضوع المدقق التشغيلي للإدارة العليا يتعذر معه مناقشة رؤسائه في أي بند مخالف للقواعد العلمية ولا يتمكن من إبداء رأي فني محايد عن مستويات الإدارة العليا، إلا أن المدقق التشغيلي الخارجي يستطيع إبداء رأيه في أداء جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات العليا وبالتالي فهو يفيد المؤسسة الاقتصادية أكثر مما إذا كان تابعا للإدارة العليا ، ومن هنا يتضح أن أحد مقومات نجاح التدقيق التشغيلي هي بالتعاون والتنسيق التام بين المدقق الداخلي العارف بالأمور المالية والإدارية للمؤسسة والمدقق الخارجي، وصفة الحياد الكامل للمدقق الداخلي والمدقق الخارجي تؤدي إلى نتائج في قياس كفاءة الأداء الإداري في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.[2]

ثالثا– مشكلة المسؤولية القانونية للمدقق التشغيلي:

قد تعتمد المؤسسة على تقرير المدقق التشغيلي في اتخاذ قرار أو تصرف معين مما يؤدي إلى ظهور المسؤولية القانونية للمدقق بجميع جوانبها (مدنية – تأديبية – جنائية) الناتجة عن أية أضرار قد تلحق نتيجة اعتمادها على تقرير المدقق التشغيلي . وفي رأينا أنه لإنجاح ذلك من تحديد إطار المسؤولية القانونية للمدقق التشغيلي ونطاقها بشكل محدد، في ضوء أن المدقق التشغيلي لا يعتبر ضامنا للمستقبل في تقريره ، وكذلك يجب أن يتحمل المدقق مسؤولية تفسير وتبرير رأيه الفني عن مدى كفاءة الإدارة الحالية للمؤسسة.[3]

---

[1] محمد أحمد الأشقر، **"مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية: دراسة تحليلية"**، رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص39.

[2] نفس المرجع السابق، ص 40.

[3] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص209.

الفرع الثاني: المشاكل العامة

عادة ما يواجه المدقق التشغيلي وهو بصدد تحقيق الكفاية بعض المشاكل المتعلقة بمجال عمله والتي يجب عليه محاولة التغلب عليها حتى يتمكن من أداء عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة ومن أهم هذه المشاكل مايلي:

أولا– عدم وجود معايير واضحة ومحددة:

يستلزم تقييم الأداء وجود معايير واضحة ومحددة عند الاستخدام للموارد الاقتصادية المتاحة سواء بشرية أو مادية أو مالية.[1]

ثانيا– مشكلة توفير البيانات والمعلومات عن التنفيذ الفعلي:

من أهم المشاكل التي تواجه المدقق التشغيلي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة له عن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج في الوقت وبالقدر والدقة المناسبة.[2]

ثالثا– كثرة صدور القوانين والقرارات:

تعد كثرة صدور القوانين والقرارات الخاصة بالتعديل والتغيير للخطط والبرامج أثناء تنفيذها من المشاكل الهامة التي تواجه المدقق التشغيلي، الأمر الذي يفقدها عنصر الثبات النسبي وتقلل من درجة الثقة فيها والاعتماد عليها خاصة وأن هذه البرامج تتعلق بالمستقبل الذي يتسم بعدم التأكد والتغير المستمر، ولذلك فانه من الضروري أن يتوافر لهذه الخطط والبرامج قدرا من المرونة بالشكل الذي يضمن استمرار صلاحيتها للتطبيق والتنفيذ برغم ما قد يجد من تغيرات وقرارات.[3]

إن محاولة معالجة أو تخفيف وطأة المشاكل التي يقابلها المدقق التشغيلي تساعد على تدعيم أركان التدقيق التشغيلي وتطويرها، مما يعضد من دورها في المؤسسات الاقتصادية في المستقبل.

---

[1] محمد أحمد الأشقر، مرجع سابق، ص40.

[2] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص211.

[3] نفس المرجع السابق، ص212.

المبحث الثالث: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

تمثل الوظيفة المالية العصب الأساسي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تسعى إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة للمؤسسة والاستخدام الأمثل لها، بشكل يضمن تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي، ناهيك عن كونها الركيزة الأساسية لقياس الأداء المالي وتقييمه.

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التطور التاريخي للوظيفة المالية، مفهومها وأهم خصائصها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للوظيفة المالية

شهدت الوظيفة المالية منذ ظهورها في شكلها الحالي عدة مراحل اختلفت باختلاف المرحلة وحالة المحيط الاقتصادي والمالي، ويمكننا ذكر أهم المراحل التي طورت هذه الوظيفة في الآتي:[1]

* في فترة الثلاثينات: والتي شهدت أزمة الكساد الكبير سنة 1929 التي أدت إلى إفلاس عدد كبير من المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها، ومن ثم اهتمت الوظيفة المالية بالتركيز على إجراءات الإفلاس وإعادة التنظيم وإلى توفير السيولة للمؤسسات وإلى وضع القواعد المسيرة لأسواق الأوراق المالية؛

* خلال الأربعينيات وبداية الخمسينيات: تم التركيز على الجانب المؤسسي منها وتميزت قواعدها بالوصفية بالإضافة إلى أنها كانت تهتم بوجهة النظر الخارجية وليست بوجهة النظر الداخلية؛

* بداية الستينيات: انتقل التركيز إلى التحليل النظري و إلى عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأصول والخصوم بالشكل الذي يعظم من قيمة المؤسسة؛

* في الثمانينيات: شكلت قيمة المؤسسة المحور الرئيسي الذي يرتكز عليه التحليل المالي وكل جوانبه؛

* في بداية القرن الواحد والعشرين: تغير أسلوب المنافسة للمؤسسات الكبرى إلى استراتيجيات التعاون والتكتل وظهرت بذلك استراتيجيات النمو والاندماج وظاهرة شراء المؤسسات بشكل كلي من قبل مؤسسات قائمة،

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **"التسيير المالي: الإدارة المالية"** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 25-26.

وركزت الوظيفة المالية على هذه الظاهرة وعلى قواعد سوق المال والأوراق المالية التي يمكن إصدارها للحصول على الموارد المالية الضرورية.

الفرع الثاني: تعريف الوظيفة المالية

تطور مفهوم الوظيفة المالية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي تطورًا ملحوظًا، ولقد كان هذا التطور نتيجة التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والتغيرات التي تحصل في نشاطها وكذا التكنولوجيا المستعملة التي هي في تطور مستمر، حيث أصبح من الواضح أن بقاء ونمو المؤسسات يتوقفان إلى حد كبير على كفاءة أداء الوظيفة المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات. ولقد تعددت التعاريف المقدمة للوظيفة المالية، فهناك من يطلق عليها مصطلح الإدارة المالية والبعض الآخر يطلق عليها مصطلح الوظيفة المالية التي سيتم التركيز عليها في هذا البحث.

يرى (النعيمي والخرشة، 2007) أن الوظيفة المالية هي: "إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات الاقتصادية إلى جانب إدارة الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، وغيرها من الوظائف، وهي تلك الوظيفة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة وبالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو تعظيم ثروة حملة الأسهم أو المالكين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأعلى للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرار والنمو".[1]

وعرفها (كراجة، 2006) بأنها: "جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالتزاماتها المستحقة في مواعيدها".[2]

أما (العامري، 2007) فقد عرف الوظيفة المالية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والحصول على الأموال واستخدامها بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وتمثل هذه العملية التقويم للموجودات والمطلوبات، وحق الملكية".[3]

---

[1] عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، **"أساسيات الإدارة المالية"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص14.

[2] عبد الحليم كراجة وآخرون، **"الإدارة المالية:أسس، مفاهيم، تطبيقات"**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص14.

[3] محمد علي العامري، **"الإدارة المالية"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص11.

وعرفها (الهندي، 1999) كذلك بأنها: "وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، وكذا اتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية".[1]

كما عرفها (دودين، 2012) أيضا بأنها: "تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين ماليًا وممارسة الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة، وإدارة التدفقات النقدية".[2]

فإذا أخذنا بعين الاعتبار جميع التعاريف السابقة، يمكننا أن نتوصل إلى تعريف شامل للوظيفة المالية على أنها: "مجموعة من الأدوات والمهام والمفاهيم التي تسعى في مجموعها إلى إدارة التدفقات المالية، والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة أو الملاك أو المدراء الماليون التي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرارية ، وتحقيق أعلى ربح ممكن بأقل التكاليف سواء عند تحديد مصادر الأموال أو عند القيام باستثمار هذه المصادر، كما تقوم باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي، التنبؤ المالي، الرقابة المالية، بالإضافة إلى إدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل المخاطرة وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيف أثر المخاطرة".

الفرع الثالث: خصائص الوظيفة المالية

تتميز الوظيفة المالية عن غيرها من الوظائف أو الأنشطة الرئيسية الأخرى في المؤسسة بما يلي:[3]

– أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة، فلا يمكن أن نتصور أي نشاط تقوم به أية إدارة من إدارات المؤسسة أو أقسامها بمعزل عن النواحي المالية؛

– إن القرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة وفي أغلب الحالات، ولذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات؛

– إن بعض القرارات المالية قرارات مصيرية، فعندما تقرر المؤسسة عقد قرض طويل الأجل ورهن موجوداتها لتغطية ذلك القرض، فإنها إن لم تستطع خدمة هذه الديون (عن طريق دفع الفوائد والأقساط المستحقة) فإن وجودها سيتعرض للانتهاء؛

---

[1] منير إبراهيم هندي، **"الإدارة المالية"**، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص08.

[2] أحمد يوسف دودين، **"إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المؤسسة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص206.

[3] زياد رمضان، **"أساسيات في الإدارة المالية"**، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص ص 12 13.

– أن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنًا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية

تستمد الوظيفة المالية أهدافها من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء والنمو والاستمرار، ولكي تحقق المؤسسة هذا الهدف تسعى إلى تحقيق أهداف مساندة أخرى لتحقيق الهدف الأساسي من أهمها نجد:

أولا– تعظيم الأرباح:

بمعنى تحقيق مستوى ملائم من الأرباح ، وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المؤسسات المماثلة والتي تتعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة ، ونستطيع الحكم على فاعلية القرارات في مؤسسة ما من خلال حجم الأرباح المتحقق، من هنا فإننا نقوم بتبني القرارات التي تؤدي إلى زيادة الأرباح ونبتعد عن القرارات التي تؤدي إلى تقليل الأرباح، ويتم قياس الأرباح بطرق متنوعة منها:

أ– صافي التدفق النقدي، ويقصد به التدفق النقدي الداخل مطروحًا منه التدفق النقدي الخارج؛

ب– العائد على الأموال المستثمرة؛

ج– العائد على حقوق الملكية؛

د– العائد على الموجودات.

لذلك فإن المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أرباح ملائمة لتضمن بقاءها واستمرارها، وترجع أهمية تحقيق الأرباح كمعيار لاتخاذ القرارات لكونها تعبر عن مدى الاستغلال الاقتصادي لموجودات المؤسسة وبذلك تعتبر مقياسًا للحكم على الأداء الاقتصادي.[1]

[1] عدنان تاية النعيمي وآخرون، **"الإدارة المالية: النظرية والتطبيق"** ، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 26.

ثانيا– هدف تعظيم الثروة:

يقصد بها تعظيم القيمة الحالية للتثبيتات، وهي إستراتيجية بعيدة المدى تعمل على تعظيم القيمة الحالية للاستثمارات من خلال اختيار المقترحات الاستثمارية التي تعظم القيمة السوقية للمؤسسة وفي الوقت نفسه يعد معيارًا للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة، كما أن هذا الهدف يتلافى عيوب هدف تعظيم الأرباح لأنه يأخذ بعين الاعتبار التدفقات النقدية ودقة تقديراتها والفترة الزمنية لهذه التدفقات، ويعد معيارًا مهمًا لقياس كفاءة القرارات المتخذة ونتائجها لعدم اهتمامه الكبير بالأرباح المحاسبية، وتجنبه اختيار أو احتساب الأرباح ونسبها، ويركز على التدفقات النقدية واستخدام أدوات القيمة الحالية الصافية كوسيلة لاحتساب هذه التدفقات، ويحسب كمية العوائد النقدية ودرجة المخاطرة المصاحبة والقيمة الزمنية للنقود.[1]

ثالثا– تحقيق التوازن بين السيولة والربحية:

إن هدفي السيولة والربحية هما هدفان متعارضان لكنهما متلازمان، بمعنى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب الآخر، فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة وهذا يتعارض مع هدف السيولة، وكذلك فان الاحتفاظ بالأموال على شكل نقد أو شبه نقد يعني زيادة الأصول التي لا تحقق عوائد أو التي تحقق عوائد منخفضة وهذا يتعارض مع هدف الربحية. من هنا فانه يجب على الإدارة المالية في المؤسسة خلق توازن بين السيولة والربحية، والمدير المالي الجيد هو الذي يكون قادرًا على توجيه استثمارات المؤسسة واستغلال فوائض الأموال وتوظيفها بحيث تعطي عائدًا جيدًا، وبنفس الوقت أن يكون قادرًا على الاحتفاظ بأموال على شكل نقد وشبه نقد لمواجهة الالتزامات المترتبة على المؤسسة.[2]

رابعا– المحافظة على مستوى الأداء المالي:

لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة، يجب أن تحقق مستويات مرتفعة لأدائها المالي، ويتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج، وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.[3]

---

[1] دريد كامل آل شبيب، **"مبادئ الإدارة المالية"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24.

[2] فايز سليم حداد، **"الإدارة المالية"**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 23 24.

[3] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص60.

إلا أن هناك عدة قيود تتحكم في الفعالية والأداء، حيث ينبغي على المؤسسة التعامل معها لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه القيود في قوى كل من موردي الموارد المالية والمادية الذين يطالبون المؤسسة بتسديد المقابل المالي لتوريداتهم، وقوى العملاء الذين يقبلون بمستوى معين من الأسعار والجودة والنوعية ومختلف الخدمات.[1]

خامسا– تقليل الخطر المالي والإداري:

إن هدف تخفيض الخطر يعد مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة الموجودة بين الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المؤسسة واستقراره ا لابد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي تتعرض له المؤسسة سواءًا كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المؤسسة أو بكفاءة عملية التشغيل.[2]

سادسا– تحقيق الاستثمار الأفضل:

وهو أحد أهم الأهداف التي تنشدها الإدارة المالية وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها وتحليل الخطر وعدم التأكد للتدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد وتعميم الفائدة المرجوة من المؤسسة على المجتمع ككل.[3]

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية

تتطلب الإدارة المالية الحديثة تنفيذ عدد من الوظائف الرئيسية للتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ويمكن أن نوجز هذه الوظائف بما يلي:

---

[1] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، نفس الصفحة.

[2] محمود عزت اللحام وآخرون، **"الإدارة المالية المعاصرة"**، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 52.

[3] دريد كامل آل شبيب، **"مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص40.

الفرع الأول: وظيفة التخطيط المالي

اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة المؤسسة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي ويرجع ذلك إلى كون أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها المؤسسة من أجل ضمان الاستمرار في السوق، وتحقيق الأرباح، وبسبب كثرة وتعقد العلاقات المالية فيما بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وكذلك بسبب ندرة الأموال المتاحة للاستثمار مما جعل الإدارة المالية أمام ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العملية المالية وبالشكل الذي يضمن استمرارية المؤسسة.

إن التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل ، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية، وبالتأكيد فان هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة المؤسسة للأموال وبين قدرتها على تحقيق هذه الأموال سواء من حيث ناحية المقدار أو من ناحية الوقت، ومن خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه داخل المؤسسة من ناحية المقدار ومن ناحية الوقت وعلى ضوء هذين المتغيرين (المقدار والوقت) سوف تتمكن من اختيار الفرص الاستثمارية المربحة.

أضف إلى ذلك أن الإدارة المالية سوف تهتم بنوع مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها لتمويل حاجات المؤسسة عندما تشعر بوجود عجز مالي ، والناتج من قلة مصادر أموالها قياسًا باستخداماتها المتوقعة، حيث يجب أن تكون هذه المصادر ملائمة من ناحية الكلفة ومن ناحية التسديد.[1]

الفرع الثاني: وظيفة اتخاذ القرارات

تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسات، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس "اتخاذ القرار" في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، إذ لا تعدو أن تكون وظيفة هامشية في خارطة الهيكل التنظيمي.

[1] حمزة محمود الزبيدي، **"الإدارة المالية المتقدمة"**، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 49 50.

وعلى مستوى الإدارة المالية، فان جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على "اتخاذ القرارات المالية" ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك.

وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجأ إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه عادة يكون متماثل في غالبية المؤسسات، حيث تتوزع هذه القرارات بين قرارات الاستثمار وقرارات للتمويل وقرارات لتوزيع الأرباح.[1]

وفيما يلي توضيح لماهية هذه القرارات:

أولا– قرارات الاستثمار:

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية. والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجا لها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الايرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

ومن أجل ذلك نجد أن الإدارة المالية تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية ، وهذا يعني أن قرارات الاستثمار سوف تنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار وكذلك تتضمن هذه القرارات إعادة تخصيص الاستثمار المتاح عندما يتم التأكد من أن أحد أنواع الموجودات المتاحة لم يعد هناك مبررًا اقتصاديًا لاستخدامه داخل المؤسسة أو الاحتفاظ به للفترة القادمة.[2]

[1] حمزة محمود الزبيدي، **"الإدارة المالية المتقدمة"**، مرجع سابق، ص ص 45 46.

[2] نفس المرجع السابق، ص46.

ثانيا– قرارات التمويل:

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات المالية التي يتوجب على الإدارة المالية اتخاذها كي تضمن المؤسسة الاستمرار في النجاح، ويتوقف القرار التمويلي على طبيعة المعلومات ونوعيتها وكذلك مدى كفاءة المدير المالي في استخدام المعلومات.[1]

فالقرار التمويلي يبحث في الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة، وهذا القرار مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقرار الاستثماري من أجل المقارنة بين المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وبما أن الموارد المالية للمؤسسة محدودة، فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة وتكلفة منخفضة وتقلص من أخطار الإفلاس.[2]

ثالثا– قرارات توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.[3]

الفرع الثالث: الحصول على الأموال (التمويل)

إذا تبين من التقديرات الموضوعة أن التدفق الخارج للنقدية يفوق التدفق الداخل، وأن الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز، فان المدير المالي يجد من الضروري الالتجاء إلى مصادر خارج مؤسسته للحصول على هذه الأموال اللازمة. وتأتي هذه الأموال من مصادر مختلفة، كما أنها تعرض تحت أنواع متنوعة من الاتفاقات والشروط ولفترات زمنية متفاوتة ، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير المالي في هذا المجال هي الحصول على "خليط أو مزيج" من هذه الأنواع يتناسب أكثر من غيره مع الاحتياجات المتوقعة لمؤسسته ، فأنواع التمويل التي تلقى قبولا أكثر من غيرها نظرا لانخفاض تكلفتها تنطوي في نفس الوقت على التزامات ثابتة ، ومن ثم ينبغي

---

[1] مُحَّد بنية، **"معايير اختيار المزيج التمويلي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2011/2010، ص33.

[2] مليكة زغيب، الياس بوجعادة، **"دراسة أسس صياغة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية"** ، ملتقى حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، فيفري 2009، ص11.

[3] حمزة محمود الزبيدي، **"الإدارة المالية المتقدمة"**، مرجع سابق، ص49.

على المدير المالي موازنة التكلفة المنخفضة مع خطر احتمال عدم المقدرة على دفع هذه الالتزامات والأعباء الثابتة، ولذا فعند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة بعد فترة زمنية مقبلة. فالمركز المالي الحالي للمؤسسة لا يعطي مقياسًا سليمًا للحكم على مقدرة المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجلها مستقبلاً ، وبالتالي نجد أن المدير المالي يقوم بنوعين من التنبؤ: الأول التنبؤ باحتياجات مؤسسته المالية والتي يقوم بها كجزء من وظيفته كمخطط مالي، والثاني التنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجا إليها للحصول على ما يلزمه من الأموال.[1]

الفرع الرابع: استثمار الأموال (إدارة الموجودات)

بعد أن يقوم المدير المالي بتخطيط التدفقات النقدية المتوقعة، ومن ثم حصوله على الأموال التي تحتاج إليها المؤسسة، ينبغي عليه العمل على استثمار هذه الأموال بحكمة وأن يكون استعمالها ذو مردود اقتصادي عال ضمن المؤسسة. وفي الواقع تعني هذه الوظيفة (وظيفة استثمار الأموال) أن المدير المالي يجب أن يحاول إدارة موجودات (أصول) المؤسسة لغرض الحصول على أكبر قدر من الفوائد والمكاسب الممكنة من الأموال المستثمرة في مختلف موجودات المؤسسة ، فمثلا إذا كانت الحسابات المدينة (الذمم) بطيئة التحصيل فلن تتمكن المؤسسة من تحقيق أحسن الاستعمالات لهذه الأموال، فكل موجود من الموجودات المتداولة أو الثابتة يمثل استثمارا للأموال التي حصلت عليها المؤسسة إما من الدائنين أو المستثمرين ، ومن المهم جدًا أن تتمكن المؤسسة بمرور الوقت من الحصول على أموالها المستثمرة في هذه الموجودات، فهي تحتاج إلى هذه الأموال لدفع ما عليها من أعباء والتزامات مالية، وتعد الكتلة النقدية غير القابلة للتحصيل، حسابات الذمم البطيئة وزيادات المخزون السلعي غير المبررة، وكذلك التوسع غير المبرر في الموجودات الثابتة من الأمور غير المرغوب بها إطلاقا لأنها تمثل استعمالاً غير اقتصادي للموارد المالية المتاحة للمؤسسة.[2]

الفرع الخامس: وظيفة الرقابة المالية

تتألف وظيفة الرقابة من تقييم أداء المؤسسة بمقارنة الأداء مع الخطط الموضوعة لمعرفة الصعوبات التي تعترض هذه الخطط وحل هذه الصعوبات ومعالجة الانحرافات وتصحيحها، لذلك على المدير المالي أن يقوم

[1] جميل أحمد توفيق، "**أساسيات الإدارة المالية**"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة النشر، ص 39.

[2] جليل كاظم مدلول العارضي، "**الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 49 50.

بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة بواسطة تقارير الأداء التي تمكنه من اكتشاف الانحرافات وبالتالي البحث عن أسباب حدوثها ومعالجتها، وعادة تكون الرقابة المالية من مسؤوليات المراقب المالي، والذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات، وفي معظم المؤسسات يكون المراقب المالي مسؤولاً أمام المدير المالي، [1] وقد تمكنت الوظيفة المالية من تحقيق غاياتها باستخدام الأساليب الحديثة للتخطيط والرقابة التالية:[2]

- وضع الأهداف العامة للمؤسسة: زيادة ثروة الملاك، الخدمة الاجتماعية؛

- وضع أهداف الدوائر والأقسام في المؤسسة منسجمة مع الهدف العام، وإذا ما تحققت أهدافها تحقق الهدف العام؛

- مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخطط لها أو المعيارية؛

- نتيجة للتغذية الراجعة والرقابة يتم تصحيح الانحرافات ليستمر العمل في اتجاه تحقيق هدف المؤسسة العام.

المطلب الرابع: المدير المالي ومكانة إدارته في المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف المدير المالي وذكر أهم الصفات التي تميزه ومسؤولياته، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المدير المالي وصفاته

أولا- تعريف المدير المالي:

عرف (العامري، 2007) المدير المالي بأنه: "هو الشخص المسؤول بجدارة عن تنفيذ الوظائف المالية وهو من يقوم بأداء دور ديناميكي في اتخاذ القرارات على الدوام، وهو إلى ذلك شخص إداري مهم يقوم بمهام التخطيط والرقابة المالية وتدبير الأموال".[3]

---

[1] عدنان تايه النعيمي وآخرون، "**الإدارة المالية: النظرية والتطبيق**"، مرجع سابق، ص23.

[2] نفس المرجع السابق، ص24.

[3] محمد علي العامري، مرجع سابق، ص1.

كما عرفه (هندي، 2003) بأنه: "ذلك الشخص الذي يتخذ القرارات المالية المهمة وهو يقوم بالتخطيط المالي وتنمية المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي وربحية المؤسسة، كما يقوم بإعداد المقترحات التي تعرض على مجلس الإدارة في شأن استثمارات ومصادر التمويل المحتملة وإدارة التدفقات النقدية".[1]

وعلى ما سبق يمكن أن نقول أن المدير المالي هو : "الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المؤسسة بفعالية وأمانة، ويلعب دورًا أساسيًا في اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية، كما يقوم المدير المالي بالتخطيط المالي والرقابة المالية داخل المؤسسة".

ثانيا– صفات المدير المالي:

تتمثل صفات ومؤهلات المدير المالي فيما يلي:[2]

1– تمثيل المؤسسة:

يعتبر المدير المالي ممثل المؤسسة، فهو يقوم بالتحدث بالنيابة عنها، أو عن الإدارة المالية باعتباره المسؤول عنها، ولهذا يجب التصرف بلباقة مع جميع المتعاملين مع المؤسسة، ليعطي انطباعا جيدا عن المؤسسة ، ولهذا يجب أن يكون قوي الشخصية، وقادرا على الإقناع.

2– التأهيل العلمي:

إن طبيعة العمل في الإدارة المالية، يرتبط بالدراسات المختلفة في مجالات المحاسبة والعلوم المرتبطة بها، كما يستحسن أيضًا أن يكون ذلك مدعمًا بالدورات التدريبية في هذا المجال، دون أن ننسى أهمية الإعلام الآلي الذي أصبح له دور كبير في التحليل المالي، وذلك للتحقق من صحة ودقة البيانات بشكل فعال.

3– الخبرات والمهارات العلمية:

تكتسب الخبرات العلمية بالممارسة، ولهذا يجب على المدير المالي أن يكتسب المهارات والقدرات اللازمة لإجراء العمليات المالية بسرعة وبدقة، والقدرة على الاستنتاج والربط بين الموضوعات المختلفة، والمفاضلة بين البدائل، إضافة إلى القدرة على الاهتمام بالعلاقات النسبية بين المؤشرات المختلفة. ومن المهم أيضًا توافر القدرة

[1] منير إبراهيم هندي، "**الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر**"، الطبعة الخامسة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2003، ص30.

[2] عبد الحليم كراجة، ياسر السكران، "**الإدارة والتحليل المالي**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص23.

على تفسير المؤشرات التي تم الوصول إليها، لأن هذه المؤشرات أداة فعالة في اتخاذ القرارات، وليس مجرد أرقام صماء جامدة وغير مفهومة. كما يجب أن تكون له الخبرة على كيفية التعامل مع المؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين، وأن يكون له إلمام بالقواعد والأساليب المحاسبية، والأدوات المالية ، كما يتطلب من المدير المالي الإلمام بالمواضيع الاقتصادية.

4- الصفات الشخصية:

يجب على من يعمل في هذا المجال، أن يتحلى بصفات خاصة ومميزة من أهمها: القدرة على التعامل بالأرقام لفترة طويلة، وإلى الموضوعية والبعد عن التحيز، بالإضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكون المدير المالي متحفظًا يتمسك بقواعد الأخلاق، ويلتزم بالقيم السائدة وحسن الهندام لأن هذا له تأثير كبير على المؤسسة.

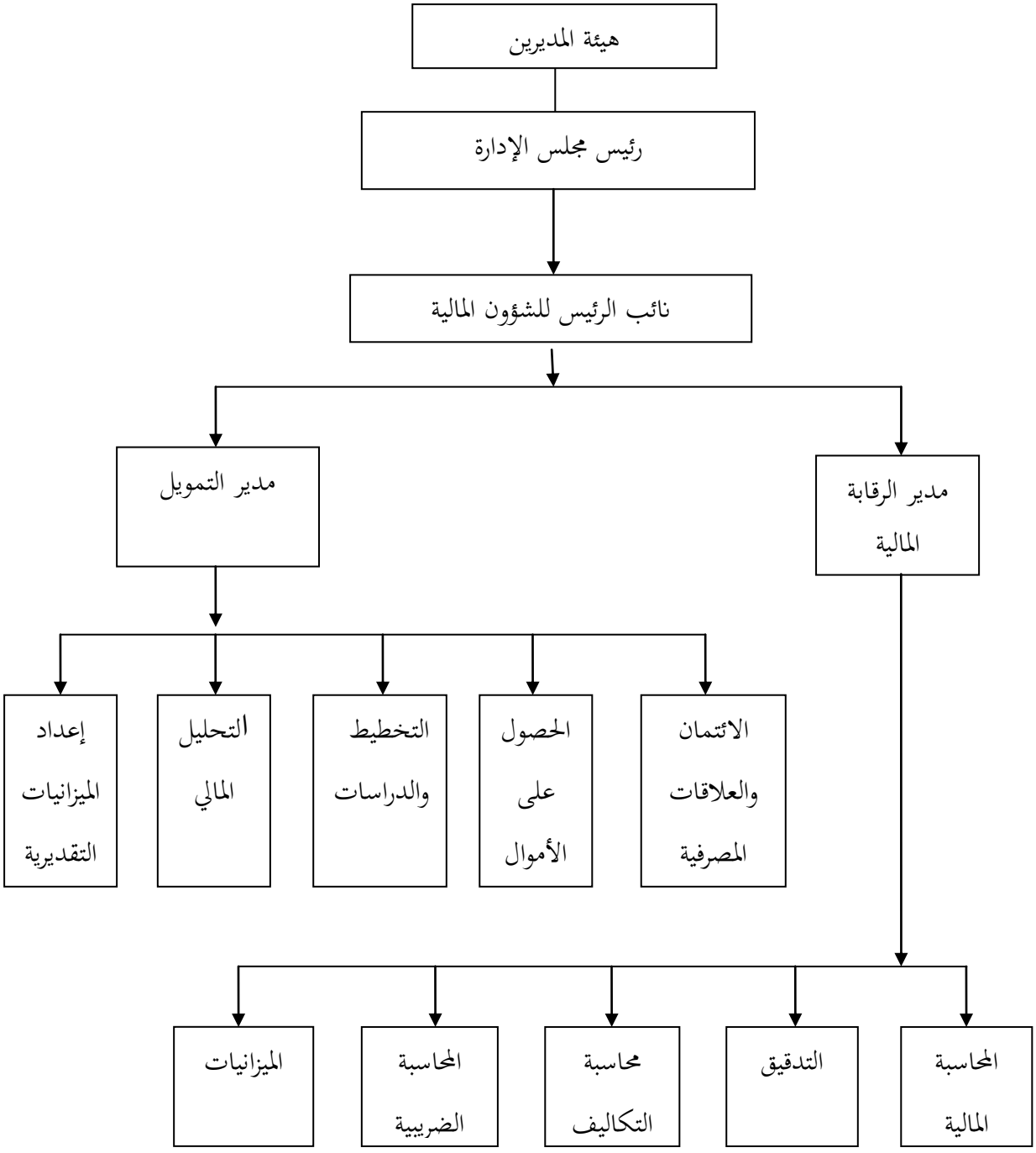
الفرع الثاني: مكانة الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

إن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها متشابهة تقريبا في نواحيها الأساسية، فقد تختلف تفاصيل الوظيفة المالية من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي اختلافًا كبيرًا من مؤسسة لأخرى، وذلك لاختلاف المؤسسات سواء من حيث الحجم، أو الشكل القانوني، أو تنوع أنشطتها وسياساتها، وطبيعة أنظمتها وتطورها التاريخي، واختصاص العاملين في كل منها ،[1] ففي **المؤسسات صغيرة الحجم** يكون مالك المؤسسة هو المسؤول الوحيد في إدارة شؤون الإنتاج والأفراد والتسويق (البيع والشراء) والمالية، ويكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال واستثمارها ولا يقوم بتفويض أي من صلاحياته للموظفين الذين يعملون لديه. أما في **المؤسسات متوسطة الحجم** فيكون هناك فصل بين مالك أو مالكي المؤسسة والإدارة، وتضعف درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ويكون في المؤسسة إدارة مالية مستقلة تعنى بممارسة المهام المالية، ويكون على رأس هذه الإدارة شخص يسمى المدير المالي، حيث يتمتع المدير المالي بصلاحيات واسعة لقيام بمسؤولياته. وفي حالة **المؤسسات كبيرة الحجم** تزداد أهمية الوظيفة المالية، ويصبح هناك لا مركزية وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، أي لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين

[1] حمزة محمود الزبيدي، **"الإدارة المالية المتقدمة"**، مرجع سابق،ص ص 55 56.

يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالبا ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة نائب للمدير العام، ويساعده شخصان يطلق عليهما المدير المالي والمراقب المالي،[1] كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي



المصدر: دريد كامل آل شبيب، **"مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"**، مرجع سابق، ص47.

[1] محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

يتضح من الشكل أعلاه أن المدير المالي يحتل موقعًا رئيسيًا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لأهمية القرارات المالية في بقاء واستمرارية المؤسسة، ولأهمية المعلومات المالية في عملية اتخاذ القرارات. حيث يساهم هذا الأخير بشكل فعال في رسم السياسات المالية والتخطيط المالي، تقييم ربحية المشاريع الاستثمارية، المشاركة في اختيار المحفظة الاستثمارية بالإضافة إلى الرقابة المالية.

يفوض المدير المالي جزء كبير من صلاحياته إلى مدير التمويل للقيام بالنشاطات المالية ، التي تتضمن التحليل المالي وإعداد الميزانيات التقديرية ومصادر الحصول على الأموال وإدارة السياسة المالية وتقدير الحاجة إلى الائتمان وإعداد الدراسات والخطط المستقبلية، بالإضافة إلى المعاملات المالية مع البنوك، المساهمين، المستثمرين ...الخ أي يقوم بالأعمال الخارجية للمؤسسة بصورة عامة.

كما يفوض المدير المالي جزء آخر من صلاحياته للمراقب المالي ، وذلك من أجل القيام بالنشاطات المحاسبية المتمثلة في المحاسبة المالية والتدقيق ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الضريبية، بالإضافة إلى الرقابة المالية على الأموال الصادرة عن المؤسسة والواردة إليها، مع الإشراف على التنظيم المحاسبي وإعداد الميزانية ومقارنتها مع الميزانيات التقديرية لمعرفة ما تحقق من انجازات فعلية مع المخطط، أي يقوم بكافة الأعمال الداخلية للمؤسسة.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتوضيح الخطوط العريضة لموضوع التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال، ففي ظل الظروف الاقتصادية المعاصرة التي تتصف بالتنافس الحاد والمستمر على الأداء الأفضل، لم يعد التدقيق بوظائفه التقليدية قادر على تلبية احتياجات الإدارة، ذلك ما جعل من التدقيق التشغيلي أمرًا حتميًا تقتضيه طبيعة الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد الاقتصادية المتاحة لها، إذ أن التدقيق التشغيلي يركز على عمليات الفحص والتحليل والتقييم لأداء الإدارة عن طريق كشف نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل والعراقيل التي تواجهها بهدف ترشيد قراراتها.

تعد الإدارة المالية من بين الوظائف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تدقيقها بصفة دورية، حيث تعتبر هذه الأخيرة العصب الأساسي للمؤسسة كونها تقوم بتزويدها بالموارد المالية اللازمة لممارسة نشاطها الاقتصادي على أكمل وجه وكذا استخدامها بشكل رشيد، وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة، والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن، لتتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وضمان لها البقاء والاستمرارية والنمو.

الفصل الثاني:

الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يحتل موضوع الأداء المالي أهمية كبيرة ومتزايدة بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، نتيجة التطورات التي حدثت على ظروف المنافسة العالمية، وبالتالي أصبح يشكل أهم أهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة الاقتصادية، لتحقيق كفاءتها وفعاليتها حتى تؤمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال.

لذا حتى تتمكن المؤسسة من معرفة مدى تحقيق أهدافها المالية واستغلال مواردها وإمكانياتها الاستغلال الأمثل، لابد لها من قياس وتقييم أدائها المالي باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات التقليدية منها والحديثة لاكتشاف نقاط القوة والضعف ومعرفة أسبابها، وذلك لدعم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف أو معالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وبالتالي تحسين أدائها المالي.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء المالي، أهدافه، العوامل المؤثرة فيه الداخلية والخارجية، أبعاده المختلفة والعلاقة فيما بينها، كما سنتطرق من خلال هذا المبحث أيضا إلى كيفية قياس الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.

أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى عملية تقييم الأداء المالي من خلال تعريفها، وإبراز أهميتها، أهدافها، قواعدها الأساسية وأبعادها، كما سنتطرق من خلال هذا المبحث كذلك إلى فجوة الأداء وآليات تحسينها بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي المبحث الثالث والأخير سنعرض أهم أساليب تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية التقليدية منها والحديثة كالتحليل المالي، الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات، لوحة القيادة المالية بالإضافة إلى أسلوب المقارنة المرجعية.

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي محورًا أساسيًا وفعالًا لقياس مدى نجاح أو فشل السياسات المالية التي تعمل المؤسسة الاقتصادية على إتباعها، ووصف كفاءة وفعالية الإدارة المالية بالمؤسسة في تعبئة الموارد المالية واستغلالها أحسن استغلال بهدف تحقيق أهدافها بأقل تكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي مفهومًا ضيقًا لأداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا تعددت التعاريف المقدمة للأداء المالي، ويعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية، من هذه التعاريف ما نوضحه في الآتي:

عرف كل من (دادن وكماسي، 2005) الأداء المالي على أنه : "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة".[1]

كما عرفه (الجعارات، 2008) بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها، وتساعد المعلومات المتعلقة بقيم وتغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة، وبذلك يعطي الأداء المالي المؤسسة مؤشرًا عن مدى كفاءة المؤسسة بإدارة وتوجيه واستثمار مواردها المالية بين البدائل المتاحة، وتصب نتيجة الأداء المالي في مدى إمكانية استمرارية المؤسسة".[2]

أما (فرحات جمعة، 2000) فيرى الأداء المالي على أنه : "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية".[3]

أما (ميلتون فريدمان، 2001) فيرى أن : "الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن".[1]

---

[1] عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، **"الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية"** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08و09 مارس 2005، ص304.

[2] خالد جمال الجعارات، **"معايير التقارير المالية الدولية 2007 –ifrs.ias–"**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص47.

[3] السعيد فرحات جمعة، **"الأداء المالي لمنظمات الأعمال"**، دار المريخ للنشر، رياض، 2000، ص38.

بناءًا على ما سبق فإن الأداء المالي يعرف على أنه: "مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على استغلال الموارد المالية المتاحة بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها المالية المسطرة بأقل التكاليف، وذلك بعد تشخيص الصحة المالية للمؤسسة والوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف، كما يعبر الأداء المالي عن كفاءة وفعالية المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال استثمارها لمصادرها المالية في استخدامات قصيرة وطويلة الأمد ، من أجل تشكيل ثروة وخلق قيمة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالمؤسسة، حيث تصب نتيجة الأداء المالي في مدى إمكانية استمرارية المؤسسة".

وعليه فإن الأداء المالي يتسم بالخصائص التالية:[2]

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة نذكر منها: التوازن المالي، خلق القيمة، الربحية والمردودية، السيولة، توازن الهيكل المالي، تدنية تكلفة رأس المال.

أولا– التوازن المالي:

هو الحالة التي يظل فيها رصيد النقدية في كل لحظة موجبًا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل، كذلك يحق مع اليسر المالي والسيولة للمؤسسة. كما يمثل أيضا في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال

---

[1] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **"تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006–2011"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد2، جامعة غرداية، ص25.

[2] نجلاء نوبلي، **"استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص79.

الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، ويستوجب تعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بين استخدامات الأموال ومصادرها.[1]

وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي فيما يلي:[2]

- يسمح بتأمين تمويل احتياجات الاستثمار الثابت الجاري الدائم بأموال طويلة الأجل؛

- ضمان لسداد الديون في الأجل القصير؛

- يؤدي تحقيقه المتكافئ إلى تخفيف الخطر المالي.

ثانيا– خلق القيمة:

يعتبر هدف خلق القيمة أو ما يصطلح عليه بإنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين لأنهم مطالبون بالبحث في سبل تحقيق العوائد الكبيرة والمستمرة من وراء الأموال المستثمرة.[3]

ثالثا– الربحية والمردودية:

الربحية تعني العائد الدوري الذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة الاستثمار ويعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المؤسسة ومدى استمراريتها، وتقاس قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال معرفة القدرة الايرادية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية ومعدل العائد على الاستثمار، وتعتمد القوة الايرادية لأي مؤسسة على عنصرين الأول هو هامش الربح الذي هو النسبة بين صافي الربح قبل الفوائد والضرائب وصافي المبيعات، والعنصر الثاني معدل دوران الأصول الذي هو النسبة بين صافي المبيعات والأصول التي تستعمل في الإنتاج، وعليه فان القدرة الايرادية تعتمد على صافي الربح التشغيلي وصافي المبيعات والأصول.[4]

---

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص247.

[2] نفس المرجع السابق، ص259.

[3] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص41.

[4] دريد كامل آل شبيب، **"مبادئ الإدارة المالية"**، مرجع سابق، ص26.

أما **المردودية** فتتمثل في ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية. [1] والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية، ورأس المال المالي الذي يعكس المردودية المالية.[2]

رابعا– السيولة واليسر المالي:

السيولة تعني قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر، ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمؤسسة.[3]

أما **اليسر المالي** فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.[4]

خامسا– تدنية تكلفة رأس المال:

يتمثل الهيكل المالي الأمثل في نسبة معينة من الأموال الخاصة والديون التي تجعل تكلفة رأس المال في أدنى مستوياتها الممكنة ،[5] ولهذا يتعين على الإدارة المالية أن تبحث ضمن مختلف المصادر التمويلية المتاحة عن الهيكل المالي الأمثل الذي يسمح لها بتدنية تكلفة رأس المال المستثمر قدر المستطاع.[6]

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المالي

إن جل الدراسات الحديثة ترى بأن الأداء المالي الأمثل في المؤسسة الاقتصادية يرتبط ارتباطًا وثيقًا ومحكمًا بالكفاءة والفعالية.

---

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص267.

[2] عادل عشي، **"الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص37.

[3] محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سابق، ص49.

[4] Josette Peyrard, **"Analyse financière"**, Librairie Vuibert, 8ème édition, Paris, 1999, p199.

[5] Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, **"Gestion financière : Manuel et application"**, Dunod, 10ème édition, Paris, 2001,p172.

[6] نصر الدين نمري، **"تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي: دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص35.

أولا– الكفاءة:

هو مصطلح يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة، [1] حيث يعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المؤسسة ناجحة في الوصول إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، كلما كانت أكثر كفاءة، فالكفاءة بذلك تعنى بالوصول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار مدة الإنجاز،[2] وتعرف الكفاءة أيضا بأنها: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات أي النتائج مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل" ،[3] فمفهوم الكفاءة يربط بين المخرجات (النتائج) والمدخلات (الموارد)، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة ذات كفاءة. فيتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف، وتقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:

الكفاءة = (النتائج المحققة) / (الموارد المستخدمة)

ثانيا– الفعالية:

نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها،[4] فالفعالية هي تحقيق النتائج المطلوبة طبقًا لمعايير لمعايير يتم تحديدها مسبقًا، وتعرف الفعالية كنظام بأنها: "مدى استعداد المؤسسة على البقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف الطويلة الأجل، الأهداف المتوسطة الأجل والأهداف القصيرة الأجل" ،[5] كما تعرف الفعالية كميا بأنها: "النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة"،[6] ويمكن قياس الفعالية بالمعادلة التالية:

الفعالية = (النتائج المحققة) / الأهداف المسطرة)

---

[1] سونيا البكري، **"إدارة الجودة الكلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص72.

[2] حيزية بنية، **"أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2011/2010، ص63.

[3] Michel Gervais, **"Contrôle de gestion"**, Edition Economica, Paris, 1994,p14.

[4] إلهام يحياوي، **"الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية"** ، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص46.

[5] ناصر دادي عدون، **"اقتصاد المؤسسة"**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، بدون سنة النشر، ص319.

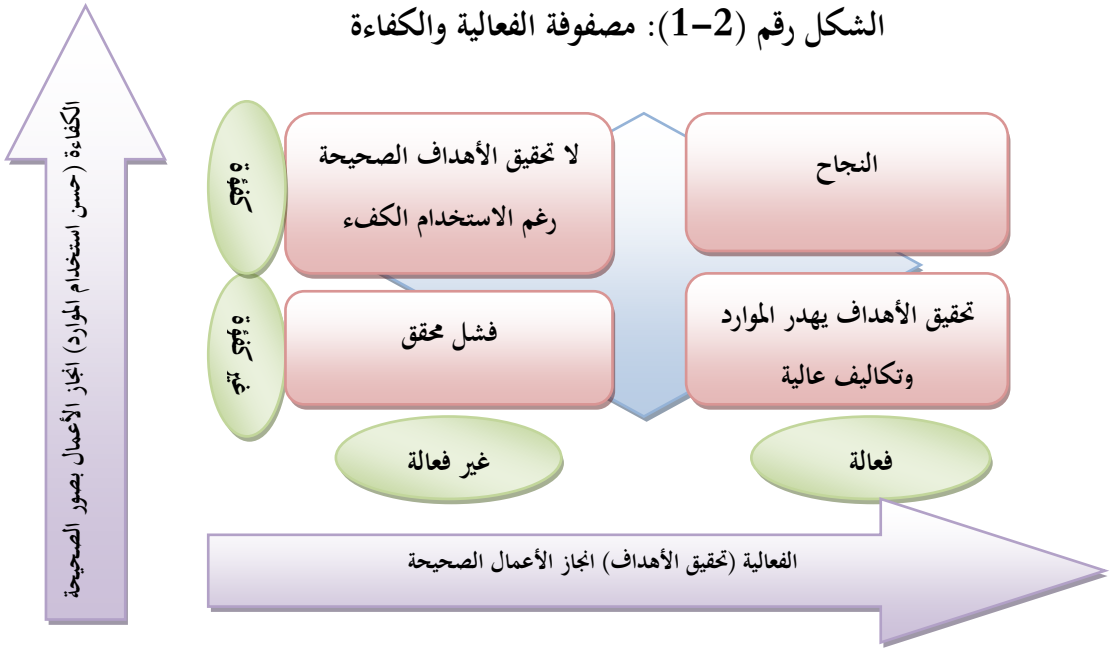
[6] زينب بوقابة، مرجع سابق، ص78.

ثالثا– العلاقة بين أبعاد الأداء المالي:

يعتبر الأداء المالي المزيج بين مفهومي الكفاءة والفعالية، لأن مفهوم الأداء المالي يترجم في الفعالية (تحقيق الأهداف المالية المسطرة) والكفاءة (عقلانية استخدام الموارد)، أي هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، كون الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والاستمرارية، على عكس الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد المتاحة بعقلانية، وبما أن الأداء ينطوي على البعدين (الكفاءة والفعالية) فانه يتعلق بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل الصورة الشاملة لنجاعة المؤسسة.[1]

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (2–1): مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **"أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"**، دار وائل، عمان، 2009، ص49.

يتضح من الشكل أعلاه أنه حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية لابد لها من تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية في وقت واحد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالطريقة الصحيحة، أما المؤسسة التي تكون غير كفؤة وغير فعالة فمصيرها الفشل ذلك لأنها حققت الأهداف الخاطئة بالطريقة الخاطئة، بينما المؤسسة

[1] نجلاء نوبلي، مرجع سابق، ص85.

الفعالة والغير كفؤة فبإمكانها تحقيق أهدافها الصحيحة بطريقة خاطئة مما يسمح لها بالبقاء في الأجل القصير، وعندما تكون المؤسسة كفؤة وغير فعالة فإنها لن تحقق أهدافها المسطرة بالرغم من استخدامها لمواردها المتاحة بكفاءة وبالتالي فإنها تصبح مهددة بالفشل.

المطلب الرابع: قياس الأداء المالي

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف قياس الأداء المالي، وإبراز مزاياه وعيوبه، وتحديد أهم أهدافه في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء المالي

عرفت (George et Stéphan، 1985) قياس الأداء على أنه : "عبارة عن تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، مما يستبعد من استعمال التخمين والطرق الأخرى التي قد تكون غير دقيقة ولا تفي بالمطلوب".[1]

كما عرفه (أبو النصر، 2001) بأنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقًا لقواعد معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس".[2]

أما (عبد الرحيم، 2007) فعرف قياس الأداء الملي بأنه : "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".[3] حيث أن عملية قياس الأداء المالي "لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا ارتبطت بالنتائج وكيفية الحصول عليها".[4]

فقياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لا يمكن أن يتم إلا من خلال عدة مؤشرات ومقاييس رئيسية سواء مالية كانت أو غير مالية تعتبر بمثابة عوامل مؤثرة على الجزء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وقد تكون هذه المؤشرات مستوحاة من الهيكل المبين في الشكل التالي:

---

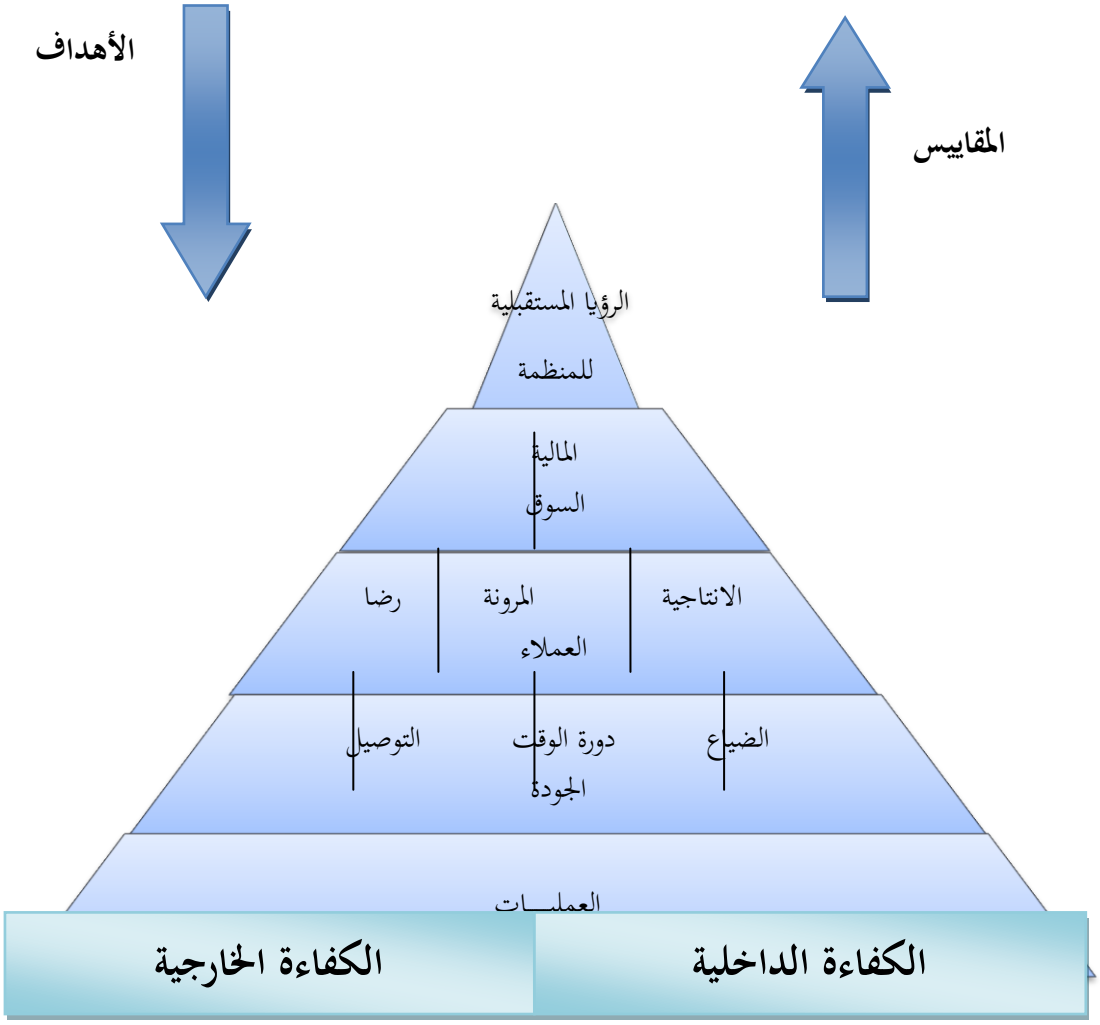
[1] Terry George Robert, Stéphan G Franclin, **"Les principes du management"**, Edition Economica, 8ème édition, Paris, 1985,p49.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **"الأداء الإداري المتميز"**، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2001، ص150.

[3] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **"قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية"**، ندوة علمية حول "قياس الأداء في المنظمات الحكومية–مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، فيفري2007، ص193.

[4] Alain Marion, **"Le diagnostic d'entreprise méthode et processus"**, Edition Economica, Paris, 1999, p174.

الشكل رقم (2-2): هيكل قياس الأداء المالي



المصدر: وائل مُحَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص68.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قياس الأداء المالي يعتبر من أهم المرتكزات الأساسية في المؤسسة، لقيامه بعملية جمع، تحليل، والتقرير لمختلف المعلومات المالية فضلاً عن مساهمته الفعالة في صنع مختلف القرارات، من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية الملائمة للتوازن الفعال الذي يعكس العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء المالي

إن الغرض الأساسي من قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو توفير المدخلات الدقيقة لعملية التقييم، وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم الأهداف المسطرة، ويندرج ضمن هذا الهدف الأساسي جملة من الأهداف الجزئية التي تصب في مجملها نحوه، حيث يتمثل أهمها في: [1]

- إن الهدف من عملية قياس الأداء المالي المساهمة بشكل فعال في صياغة التقارير المتعلقة بإجراءات العمل والبرامج، من خلال تبيان مختلف الإيجابيات التي لابد وأن يركز عليها، وكذا الانحرافات التي لابد واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها؛

- تركيز الاهتمام على ما هو واجب انجازه من توفير الموارد والطاقات، بالإضافة إلى كونه يشكل تغذية عكسية فيما يتعلق بالمسار نحو الأهداف، فهو بذلك يبرز مختلف الفجوات بين النتائج والأهداف مما يسهل عملية تعديلها، وهذا من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة؛

- يؤدي قياس الأداء المالي بطبيعة الحال إلى تحسينات ملحوظة على مختلف المستويات من إنتاج وخدمات وتسويق و...الخ؛

- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال جمع المعلومات المالية لمختلف المصالح ومعالجتها؛

- التحسين في الأداء المالي، فمن خلال معرفة المؤسسة لواقع أدائها المالي بعد القيام بعملية قياسه، ف إنه من السهل أن تقوم بالتحسينات الممكنة للأداء المالي المستقبلي.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص70-72

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه

عملية تقييم الأداء المالي هي تلك العملية التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بالتعرف على كفاءة وفعالية نشاطها المالي، والكشف عن الانحرافات الموجودة فيه وتصحيحها وإظهار المشكلات والمعوقات وتجنبها، مما يساهم بشكل واضح في عملية تحسينه، وبالتالي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتوسع ومواجهة المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

لقد تعددت المحاولات التي بذلت للتوصل إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم تقييم الأداء المالي، ومن هذه المحاولات:

عرف (فرحات جمعة، 2000) تقييم الأداء المالي للمؤسسة على أنه : "عبارة عن تقديم حكمًا ذو قيمة حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة، أي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفًا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة". [1] هذا التعريف يشمل الأداء المالي ببعديه الكفاءة والفعالية.

أما (الركابي، 2004) فعرف تقييم الأداء المالي بأنه : "استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بمدى معرفة التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام كبير". [2]

كما أشار (الزبيدي، 2000) إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر : "مرحلة من مراحل الرقابة المالية، تركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بواسطة استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة المالية في إعداد الخطط المالية المستقبلية". [3]

---

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص39.

[2] كاظم نزار الركابي، "**الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 318-319.

[3] حمزة محمود الزبيدي، "**التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص81.

كما عرف (مُحَّد عبد المحسن، 2006) تقييم الأداء المالي أيضا على أنه : "الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة".[1]

من التعريف السابق نلاحظ أن تقييم الأداء المالي يتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية وهي:[2]

1- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمؤسسة ويتضمن ما يلي:

أ - إقرار حجم ونوع الاستثمار في الأصول؛

ب - تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته.

2- اختبار أفضل مصادر لتمويل تلك الأصول ويتضمن ذلك:

أ - اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصيرة الأجل ؛

ب - اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويلة الأجل؛

ج- تحديد هيكل التمويل المناسب والذي يتفق مع هيكل الأصول ويجعل التكلفة في أقل مستوى لها.

3- الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وذلك من خلال التخطيط والرقابة على الأموال المستثمرة، فالخطط المالية المبنية على دراسات علمية مسبقة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها المالية بأعلى كفاءة ممكنة، كما أن وضع برنامج فعال لتدقيق الأداء سوف يساعد الإدارة على معرفة الموقف الحقيقي للمركز المالي بالمؤسسة والحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

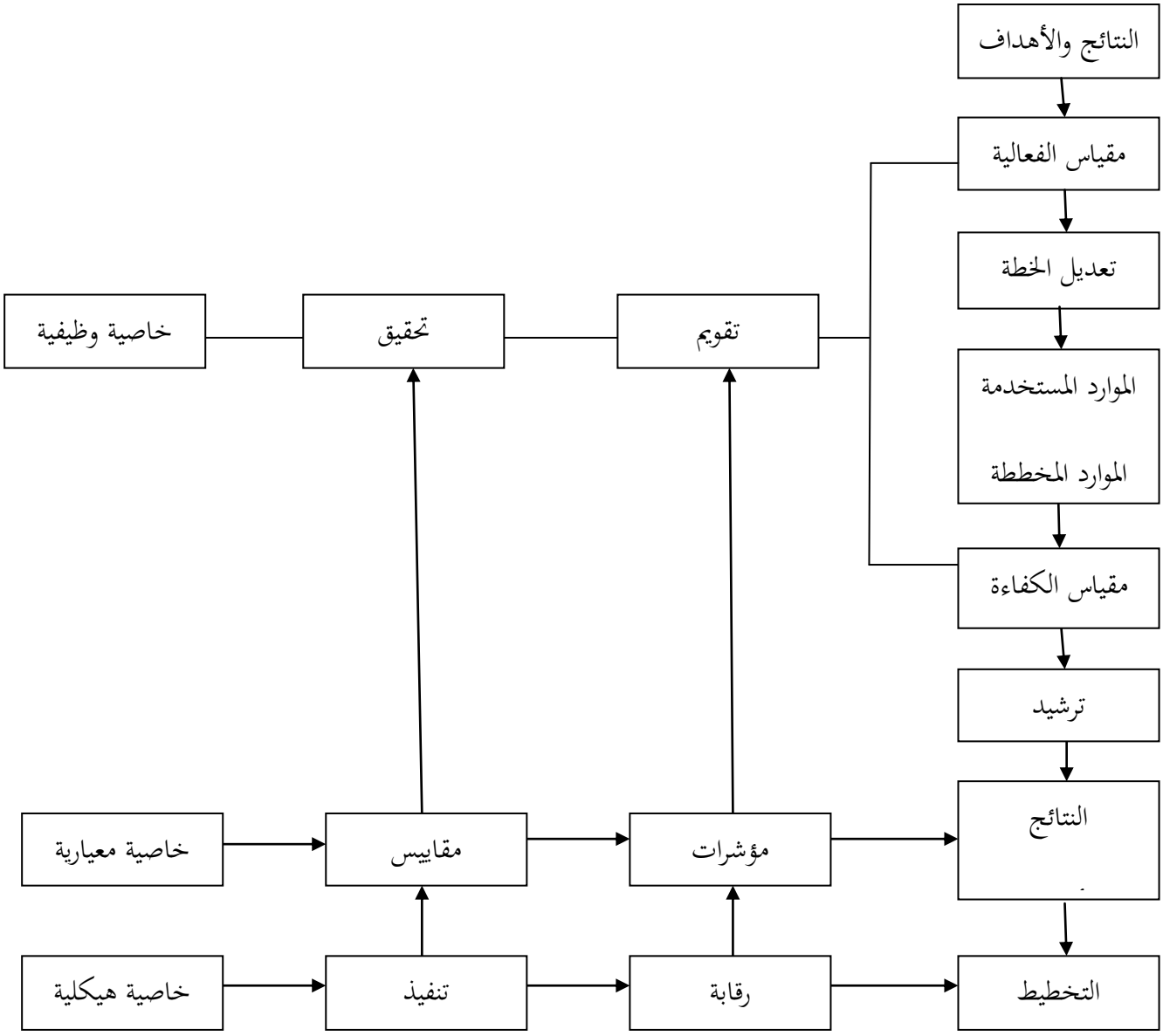
مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو: "عملية إدارية مستمرة تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي ومقارنة نتائجه مع المعايير المالية المحددة سلفًا، وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية قصد الكشف عن الانحرافات والاختلافات ومعرفة أسبابها والأطراف المسؤولة عنها ، بالشكل الذي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة والقيام بعملية الرقابة المالية".

ولتوضيح أكثر يمكن أن نوجز عملية تقييم الأداء المالي في الشكل التالي:

[1] توفيق مُحَّد عبد المحسن، **"اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص42.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الشكل رقم (2-3): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص39.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عملية تقييم الأداء المالي بالغة الأهمية بالمؤسسة الاقتصادية، فباستخدامها المقاييس والمؤشرات المالية تستطيع تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على كفاءتها، بالإضافة إلى تحديد مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة نتائجها، مما يسمح بالحكم على فعاليتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية ، لما تحققه من أهداف تمس كل النواحي المالية والتنظيمية والإدارية وتحسينها من خلال تحديد المسؤوليات وإقرار مبدأ المساءلة.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي

تكتسب عملية تقييم الأداء المالي أهمية خاصة عند تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة، كونها تمثل الدافع والحافز على تحقيق أهدافها، وتبرز هذه الأهمية في:[1]

– يعتبر مقياسًا للحكم على مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية إما بقياس حالة التقدم أو التأخر ، وبالتالي الكشف عن نقاط القوة والضعف سعيًا لمواصلة نشاطها لأجل تحقيق أهدافها؛

– يوفر المعلومات لمختلف المستويات داخل المؤسسة لأغراض التخطيط المالي والرقابة المالية ويساعد على ترشيد اتخاذ القرارات، كما يوفر المعلومات لمختلف الجهات الخارجية عن المؤسسة؛

– معرفة العناصر الكفؤة والعمل على تعزيزها، والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛

– يستهدف التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، والعمل على تكاملها لخلق نوع من المنافسة، الذي بدوره سيسمح بتحسين أدائها؛

– يساعد على إعادة توجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة؛

– يظهر التطور الذي شهدته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك من فترة لأخرى، مع مقارنتها بالمؤسسات المماثلة.

[1] حمزة محمود الزبيدي، "**التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**" ، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 92-93.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء المالي

أن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين الأداء، ويمكن لعملية التقييم أن تحقق هدفها الرئيسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتعلقة أساسا بالوظيفة التخطيطية والإشرافية بالبيانات والمعلومات اللازمة،[1] وهذه الأهداف الفرعية تتمثل في:[2]

- إرساء مبدأ المساءلة حيث أن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر الأساس الذي يبنى عليه مبدأ المساءلة ؛

- يساعد إدارة المؤسسة في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاطها الاقتصادي ؛

- تمكين الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ؛

-تزويد الإدارة بالمعلومات الموضوعية عن النتائج التي حققتها الإدارة التنفيذية، وكذلك تزويدها بالمعلومات الضرورية لوضع السياسات المستقبلية المتعلقة بالتدريب والترقية وغيرها؛

- تشخيص الحالة المالية للمؤسسة، وتحديد قدرتها على الاقتراض والوفاء بديونها ؛

- الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية داخل المؤسسة؛

- الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة واكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.

المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتقييم الأداء لمالي

حتى تتم عملية تقييم الأداء بصورة جيدة، يتطلب ذلك مجموعة من القواعد الأساسية تتمثل في:

أولا– تحديد الهدف من تقييم الأداء بدقة:

وذلك من خلال التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها ويلاحظ أن الأهداف تختلف من فئة إلى أخرى، فالأهداف التي يسعى إليها المستثمر المحتمل تختلف عن الأهداف التي يسعى إليها البنك الذي يقدم القروض لعملائه، وتختلف أيضا عن أهداف الإدارة في المؤسسات باختلاف أنواعها، ويمكن القول أن تحديد

[1] حمزة ضويفي، **"فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي"** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص124

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الهدف من التحليل ومن ثم التقييم مهم للمحلل المالي ولمن كلفه بهذه المهمة، حيث يعتمد نجاح العملية التحليلية على تحديد الأهداف النهائية وبدقة.[1]

كذلك يجب تحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية، حيث أن الأهداف النهائية هي الأهداف التي يهدف أي قطاع إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، فالهدف النهائي لابد أن يوزع إلى أهداف مرحلية من أجل متابعة تنفيذ الأداء الفعلي وتقييمه في الوقت المناسب واكتشاف الانحرافات فور حدوثها، وبذلك يتم خلق جو من الاطمئنان إلى كيفية تنفيذ الأداء وسيرهـ باتجاه تحقيق الهدف النهائي.[2]

ثانيا– وضع برنامج لإنجاز الأعمال:

حيث يتم في ضوء الأهداف المحددة وضع خطة متكاملة لانجاز الأعمال بشكل تفصيلي ولكل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة لها، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد، طبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، نوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم.[3]

ثالثا– تحديد مراكز المسؤولية:

يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات، التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تتحصل عليها، لذلك يجب أن تعرف مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وبيان أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.[4]

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **"التحليل المالي"**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدانمارك، 2007، ص40.

[2] غسان قلعاوي، **"رقابة الأداء"**، الطبعة الأولى، دار كنعان للدراسات والنشر، سوريا، 1998، ص82.

[3] حمزة ضويفي، مرجع سابق، ص12.

[4] عمار بن مالك، **"المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص94.

رابعا– تحديد معايير الأداء:

من أجل الحكم على نوعية الأداء تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير أو مقاييس لغرض المقارنة مع النتائج المحققة وتحديد الانحرافات، وتختلف هذه المعايير حسب الأسلوب المستخدم في التحليل بغرض الحكم على الأداء وحسب خبرة المحلل في حد ذاته.[1]

ويمكن أن تعرف المعايير بأنها: "مستوى النشاط المحدد والذي يستخدم كنموذج لتقييم الأداء في المؤسسة، وهو المقياس الذي يصاغ ليقارن به الأداء بهدف وضعه ضمن أهدافه الصحيحة".[2]

وحتى تكون المعايير جيدة وملائمة لعملية التقييم يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص أهمها:[3]

أ– أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي، بمعنى أن يبقى ثابتا لا يتغير من فترة إلى أخرى؛

ب– أن يكون المعيار واضحا ويتصف بالبساطة وسهولة الاستخدام، وأن لا يكون له أكثر من تفسير؛

ج– أن يكون المعيار واقعيا ويمكن تنفيذه.

وهناك أربعة أنواع من المعايير تتمثل في:

1– المعايير المطلقة:

المعيار المطلق هو عبارة عن حالة متفق عليها بأنها تمثل الصيغة المثالية لحدث معين، يأخذ شكل نسب ومعدلات تستخدم للحكم على وضع المؤسسة بالرغم من اختلاف نوع المؤسسات، وعمرها، والصناعة التي تنتمي إليها، من أمثلتها (نسبة التداول =2/1)، ويعاب على هذه المعايير ضعف مدلولها باعتبارها لا تأخذ في الحسبان خصائص المؤسسات.[4]

---

[1] حمزة ضويفي، مرجع سابق، ص 127.

[2] محي الدين القطب، "**الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**"، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2012، ص45.

[3] رشاد العصار وآخرون، "**الإدارة والتحليل المالي**"، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص156.

[4] كريمة جحنين، "**التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء وترشيد قرار الاستثمار في البورصة**" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص 13.

2- المعايير القطاعية:

وتسمى أيضا معايير الصناعة، وهي من أكثر المعايير استخدامًا، وهي عبارة عن متوسط النسبة المطلوبة من بيانات مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد في فترة زمنية معينة، حيث يساعد هذا المعيار في مقارنة وضع المؤسسة بالنسبة لمعدل القطاع الذي تعمل به.[1]

3- المعايير التاريخية:

وتسمى أيضا معايير الاتجاه، حيث يتم الاعتماد على الأداء التاريخي للمؤسسة في تقييم أدائها الماضي والحالي، إضافة إلى إمكانية التوقع المستقبلي.[2]

4- المعايير المخططة أو المستهدفة:

وهي المعايير التي تضعها المؤسسة بناءًا على أهدافها وخبرتها وكذلك على المعطيات المتوفرة لديها، هذه المعايير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تكون أساس لعملية القياس والتقييم. [3] إن استخدام هذه المعايير يكون مفيدًا في مجال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل، مما يمكن المحلل من اكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها، كذلك تعتبر هذه المعايير أداة للرقابة على الأداء يتم استخدامها في السياسات المختلفة التي تنتهجها الإدارة.[4]

خامسا- توفر جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء:

حيث تعتبر هذه الخطوة أساس عملية تقييم الأداء، حيث يفترض وجوده قبل بدأ العملية السابقة الذكر، إذ يتكفل هذا الجهاز بجمع المعلومات والمتابعة لمختلف التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد ككل، وتسجيلها من أجل استخدامها للأغراض المحددة التي تراها الإدارة مناسبة لعملية

[1] عبد الرؤوف ربابعة، سامي حطاب، "**التحليل المالي وتقييم الأسهم**"، الإمارات العربية، 2006، ص48.
[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.
[3] كريمة جحنين، مرجع سابق، ص 14.
[4] حمزة ضويفي، مرجع سابق، ص127.

التقييم، حيث تعتمد على مدى الدقة في جمع المعلومات وتسجيل البيانات، لهذا يتوجب وضع برامج متطورة تكون مخصصة لهذا المجال.[1]

المطلب الرابع: فجوة الأداء ونظام تحسينه

سنحاول البحث من خلال هذا المطلب في فجوة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وكيفية تحسينه.

الفرع الأول: فجوة الأداء

عادة في مجال الأداء يوجد أداء مستهدف أي تم تخطيطه، وتحاول المؤسسة الوصول إليه وأداء فعلي وهو الذي تحقق فعليا. والفرق بين المستهدف والفعلي يعطي ما يسمى بـ **"فجوة الأداء"**.[2] والتي تعرف على أنها: "التباين بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء إلى تحديدها والبحث في أسبابها".[3] كما أن فجوة الأداء تعبر عن : "حالة عدم تحقق الأهداف المستهدفة، وتمثل ذلك الفارق أو الاختلاف بين ما هو مطلوب الوصول إليه وما تم الوصول إليه من نتائج" .[4] ويمكن التعبير عن فجوة الأداء بالعلاقة التالية:[5]

فجوة الأداء = الأداء الفعلي – الأداء المستهدف

وتأخذ فجوة الأداء الحالات التالية:

– **الأداء الفعلي > الأداء المستهدف** : حالة انحراف ايجابي، اقتصاديًا هي حالة مرغوبة ولكن من الناحية الإدارية يوجد خلل في تقدير الأداء المستهدف . ويكون ايجابي في حالة ما حدد الأداء المستهدف بطريقة

---

[1] عمار بن مالك، مرجع سابق، ص94.

[2] نبيل شنن، **"استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص11.

[3] علي السلمي، **"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص149.

[4] نور الدين شنوفي، **"تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص164.

[5] نبيل شنن، مرجع سابق، ص ص 11 12.

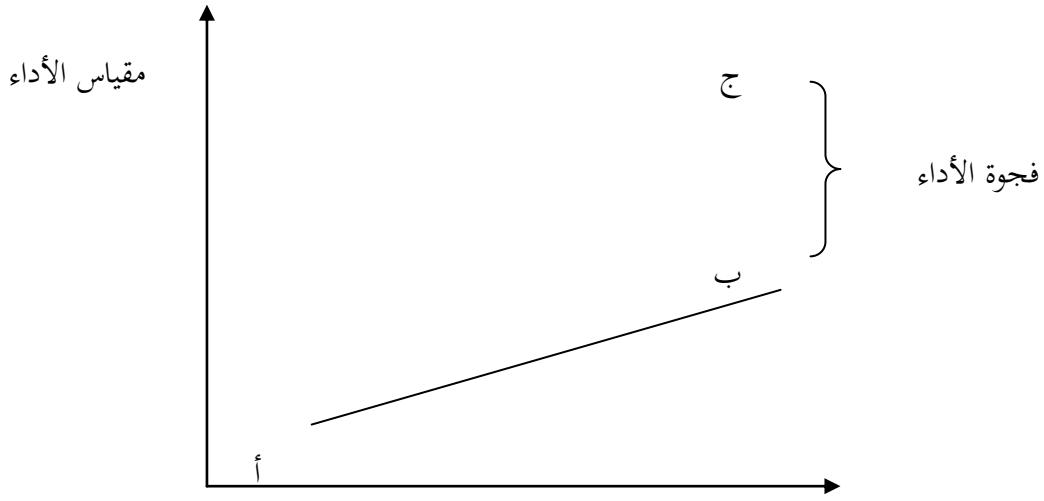
موضوعية ولم يكن أدنى مما يمكن، وتم أخذ كل القدرات والإمكانيات بعين الاعتبار في تقدير وإعداد البرنامج المستهدف.

– **الأداء الفعلي < الأداء المستهدف** : حالة انحراف سلبي، قد يرجع ذلك إلى المبالغة في التقدير أو أنه توجد أسباب جوهرية أدت إلى ذلك ويتوجب على المؤسسة تحديدها بشكل دقيق.

– **الأداء الفعلي = الأداء المستهدف**: هي حالة افتراضية ونادرة الوقوع، وهي حالة التوازن.

من هذا المنطلق، تمثل الفجوة عقبة حقيقية بالنسبة للمؤسسة لأن عدم تشخيصها في وقت مبكر قد يؤدي إلى تضاعف تأثيراتها السلبية في المستقبل. ولذلك فمن الواجب أن تعمل الإدارة على إرساء ميكانيزمات مناسبة لمتابعة المسار منذ البداية، وأن تسعى دائمًا إلى إجراء المقارنة بين الأهداف المتحققة من الإستراتيجية والأهداف المرجوة، فإذا ما اختلفت المتحققة اختلافًا سلبيًا عن الأهداف المسطرة تصبح المؤسسة قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة وفي الوقت المناسب لتجنب مشاكلها، [1] والشكل الموالي يمثل نموذج مبسط لكيفية متابعة الأداء وتحديد فجوته:

الشكل رقم (2–4): فجوة الأداء



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، **"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي"**، مرجع سابق، ص91.

علمًا أن:

[1] نصرالدين نمري، مرجع سابق، ص10.

- المستقيم أ ب: يمثل منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة.

- ج: الهدف.

- ج ب: فجوة الأداء.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه على المؤسسة الاقتصادية أن تستند إلى مؤشرات مناسبة لتقييم الأداء وتشخيص الفجوة وتحديد مسبباتها الداخلية والخارجية في الوقت المناسب، لأن ترك الفجوة من دون معالجة مبكرة سيدعم تفاقمها ويضاعف تأثيراتها السلبية في المستقبل.

الفرع الثاني: تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تقوم فكرة تحسين الأداء على فكرة معالجة القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. [1] وتعرف عملية تحسين الأداء على أنها : "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى". [2]

وتعرف عملية تحسين الأداء كذلك على أنها : "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء". [3]

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، [4] وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

---

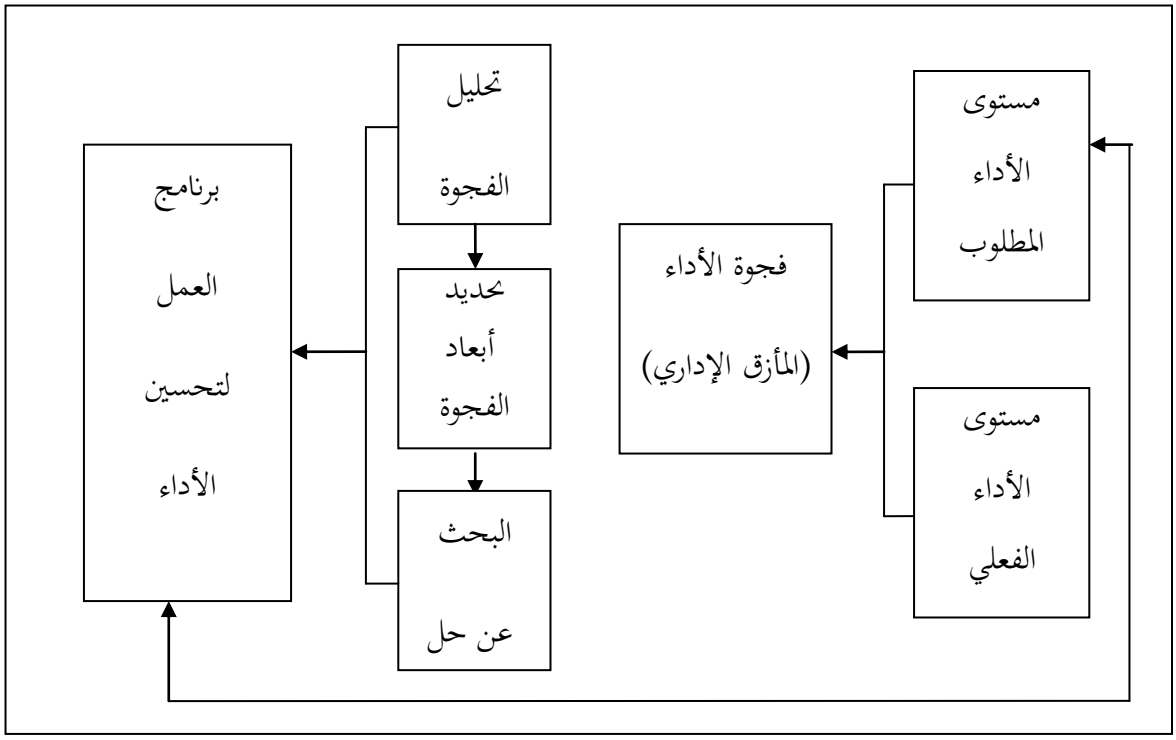
[1] نبيل شنن، مرجع سابق، ص13.

[2] عبد الحكيم أحمد الخزامى، **"تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"**، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص11.

[3] بلال مشعلي، **"دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010، ص 24.

[4] مسعودة شريفي ، سعاد دولي، **"تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"** ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص4.

الشكل رقم (2–5): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، **"إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"** ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص147.

يتبين من الشكل أعلاه أن تحسين الأداء يكون بخمسة خطوات وهي:[1]

1– تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2– البحث عن جذور المسببات:

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة،

[1] آمال نمر حسن صيام، **"تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص ص 48 49.

ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادًا على الفائدة المرجوة، وأيضًا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4- التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم يصمم نظامًا للمتابعة ومحاولة تخليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

5- مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل . ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

المبحث الثالث: أساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

كما سبق وأن بيّنَا في المبحث السابق فإن عملية تقييم الأداء المالي لها أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية، فعلى أساسها يتم تحديد مدى تحقيق النتائج المسطرة والتأكد من الاستغلال الأمثل لمواردها المالية، ويتم استخدام العديد من الأدوات لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، فمن بينها نجد التحليل المالي والذي يعتبر من أهم الأدوات التقليدية لتقييم الأداء المالي، وكذلك نجد لوحة القيادة المالية وأسلوب المقارنة المرجعية باعتبارهما من الأدوات الحديثة لتقييم الأداء المالي، كما يمثلان منهجًا متكاملاً في إعادة هيكلة نظم الإدارة المالية.

المطلب الأول: أسلوب التحليل المالي

استخدم التحليل المالي منذ بداية ظهور الوظيفة المالية كوظيفة مستقلة، ويعتبر من الأنشطة الهامة لإدارة مالية المؤسسة وأن ارتباط تطور التحليل المالي بالإدارة المالية كونه إحدى أهم أدواتها في التخطيط المالي وكونه أداة يستفيد منها المستثمرون، والمقرضون، والجهات الحكومية، والعاملون، والمتعاملون في الأسواق المالية.[1]

لذا فان التحليل المالي يعد من أنسب الوسائل أو الأدوات لتحقيق هذه الغايات في تشخيص نقاط القوة وتحديد ايجابياتها وكذلك في تحديد نقاط الضعف وتحديد مسبباتها، وأيضا في اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهذه المتغيرات إنما تشكل جوهر أدائها الاستراتيجي.[2]

إن التحليل المالي يتضمن إبراز الارتباطات بين عناصر القوائم المالية والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر على مدى فترة أو فترات عدة وحجم هذا التغير وآثاره، وفي موجز القول يمكن اعتبار التحليل المالي باتجاهاته المعاصرة أداة تخطيط ورقابة فعالتين، حيث أن التحليل المالي أصبح الركيزة الأولى والأساسية لرسم خطة المستقبل المبنية على أسس سليمة وقواعد رقابية فعالة.[3]

ويعتبر التحليل المالي أيضا بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة، تساهم في تحديد أهمية وخواص أنشطتها التشغيلية والمالية، وذلك من خلال

---

[1] دريد كامل آل شبيب، **"مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"**، مرجع سابق، ص53.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"**، مرجع سابق، ص19.

[3] Peter M Bergevin, **"Financial Statement Analysis : An Integrated Approach"**, 1st edition NJ: Pearson Education, 2001, p103.

معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.[1]

يستعمل التحليل المالي عدة تقنيات تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1- مؤشرات التوازن المالي:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليًا، ويمثل التوازن المالي عامل النجاح الذي ترتكز عليه لتحقيق أهدافها المالية، حيث تسمح دراسة التوازن المالي بتقييم الملاءة المالية، وتحديد الخطر المالي المتعلق بنشاط المؤسسة.[2]

عرف (جميل وعلي، 1980) التوازن المالي على أنه : "ذلك التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها ، فهو يقوم على مبدأ أساسي مضمونه أن التمويل الدائم يجب أن يفوق مجموع الاستثمارات مضافا لها جزء من احتياجات دورة الاستغلال ، أي أن الأموال الدائمة للمؤسسة يجب أن تكون مساوية للاستثمارات الصافية مضاف لها رأس المال المعياري".[3]

كما عرفه (فرحات جمعة، 2000) بأنه: "الوضعية التي يظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبًا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل".[4]

وفي الواقع أن التوازن المالي ما هو إلا وضعية مثالية للمؤسسة، وعلى العموم هو مبني على فكرتين أساسيتين هما:[5]

* هامش الأمان للمؤسسة هو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة أو ما يعرف بصافي رأس المال العامل، وحتى تحافظ المؤسسة على هذا المستوى من الهامش فانه يجب عليها مقابلة كل زيادة في الأصول الثابتة بزيادة تعادلها على الأقل في الأموال الدائمة؛

---

[1] وليد ناجي الحيالي، "**الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 13-14.

[2] نجلاء نوبلي، مرجع سابق، ص107

[3] جميل أحمد توفيق، علي الشريف، "**الإدارة المالية**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص17.

[4] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص246.

[5] نجلاء نوبلي، مرجع سابق، ص108.

* إن كل تغير في نشاط المؤسسة يولد احتياج إضافي للتمويل، أو كما يعرف بتغيير احتياجات رأس المال العامل وهذا التغير يجب أن يغطى بمصادر تمويلية دائمة.

هناك ثلاث مؤشرات أساسية تستعين بها المؤسسة لإبراز توازنها المالي تتمثل في رأس المال العامل ، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة. (سنتطرق إليها بشكل من التفصيل في الفصل الرابع)

2- النسب المالية:

عرف (ضويفي، 2015) النسب المالية على أنها : "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 م ئوية، بحيث أن الأرقام المجردة في القوائم المالية الختامية محدودة المعنى وبدون دلالة، ولذا لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم المؤسسة".[1]

أما (شدري معمر، 2009) فعرفت النسب المالية على أنها: "علاقة بين بنود القوائم المالية في صورة نسبة عادية أو مئوية، كما تعتبر أداة فعالة للرقابة المالية والإدارية معا".[2]

تنقسم النسب المالية للغرض الذي استخدمت من أجله إلى عدة أنواع تتكون عادة من مجموعات فرعية متكاملة وشاملة يمكن تلخيصها كما يلي: نسب السيولة، نسب التمويل، نسب المديونية، نسب المردودية، نسب النشاط. (سنتطرق إليها بشكل من التفصيل في الفصل الرابع)

حتى تتمكن المؤسسة من الحكم على كفاءة استخدام الأموال وإعداد الخطط المالية للفترات المالية المقبلة فإنها تحتاج إلى تقييم الموقف المالي للفترات السابقة ومقارنة الانجاز الفعلي بما هو مستهدف، كما يتم مقارنة المؤشرات المالية الفعلية بمؤشرات الفترة السابقة.[3]

وعليه فلابد للمؤسسة من نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه لرصد المعلومات والتي من خلالها يمكن القيام بالإجراءات المناسبة الضرورية لإتمام العمل، فيتم جمع المعلومات كمادة أولية يتم تصنيفها وترتيبها ثم

---

[1] حمزة ضويفي، مرجع سابق، ص137.

[2] سعاد شدري معمر، **"دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009/2008، ص151.

[3] ولد عبد الجليل الشيخ، **"دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص11.

إخضاعها للمعالجة والتحليل لينتج أخيرًا معطيات ومعلومات مهيكلة قابلة للدراسة يستعان بها في عملية التقييم.[1]

هذه بصفة عامة المنهجية المتبعة غالبا في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة لكن يستعين المحلل والمقيم بمؤشرات تساعده على القياس وهي عديدة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطرق وتقنيات عديدة قد تختلف حسب الهدف من الدراسة، والتحليل المالي من بينها باعتباره أداة لتقييم الأداء واتخاذ القرار. [2] ويظهر التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:[3]

– **تقييم الأداء والنتيجة:** حيث تشمل النتيجة مختلف نتائج أنشطة المؤسسة (التحليل انطلاقًا من جدول حسابات النتائج)؛

– **تقييم الأداء والتمويل:** وهي الطريقة التي من خلالها يمكن للمؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها، وذلك وفق منظورين:

* المنظور الثابت ويتحقق في إطار تحليل الميزانية؛

* المنظور الديناميكي والذي يعطي الأولوية لجداول التدفقات؛

هذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأس المال الموجه من طرف المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأنشطة؛

– **تقييم الأداء والمردودية:** تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال (النتيجة / رأس المال)، يتعلق الأمر بمؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ يأخذ بعين الاعتبار كل من قيمة النتيجة وقيمة رأس المال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

---

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] محمد الحافظ عيشوش، **"التحليل المالي طبقا للمعايير المحاسبة الدولية ودوره في تحديد الوضعية المالية والتنبؤات المستقبلية للمنشآت الاقتصادية دراسة تطبيقية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010، ص24.

[3] Pierre Paucher, **"Mesure de la performance financière de l'entreprise"**, Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp 7-8.

تأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن التحليل المالي هو أداة من أدوات عملية قياس الأداء المالي، حيث يقوم على تحويل الكم الهائل من البيانات المدونة في القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، قائمة تدفقات الخزينة، جدول تغيرات حقوق الملكية) إلى كمية أقل من المعلومات ذات معنى وتفسير مالي، تستفيد منها مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة وكذا هذه الأخيرة في عملية الرقابة التخطيط واتخاذ القرارات المالية، كما يعتبر التحليل المالي ذلك النظام الذي يسمح بفهم الحالة المالية للمؤسسة من خلال إعطاء نظرة شاملة على مستوى الأداء المالي الحالي والمستقبلي، بالإضافة إلى ذلك فإن تقنيات التحليل المالي تختلف باختلاف الأهداف التي يسعى المحلل المالي إلى تحقيقها من وراء عملية التحليل،[1] حيث تهدف هذه الأخيرة بصفة عامة إلى إجراء فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة خلال دورة أو عدة دورات ، وذلك انطلاقا من دراسة تفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب المؤثرة على النتائج وهو ما يساعد على تقييم الأداء المالي للمؤسسة.[2]

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

إن عملية التوزيع والتخصيص المثالي للموارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها وذلك في ظل ظروف ندرة هذه الموارد، وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات، وهو ما نجده في نظام الموازنات الذي يعد نظامًا متكاملاً، فهو يزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة واستغلال الموارد النادرة بكل كفاءة وفي الأوقات اللازمة.[3]

عرف (صافي صالح، 2007) الموازنة التقديرية على أنها: "خطة قيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين".[4]

---

[1] حيزية بنية، **"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدية، 2017/2016، ص7.

[2] ولد عبد الجليل الشيخ، مرجع سابق، ص11.

[3] عبد الله قويدر الواحد، **"دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص74.

[4] خالص صافي صالح، **"رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص213.

وعرف (السمرائي، 1997) الموازنة التقديرية على أنها: "بيان يظهر الموارد التي سوف تحصل عليها المؤسسة وكيف تستخدمها خلال فترة زمنية محددة، فهي تعبير يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون ويعطي إدارة المؤسسة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة، كما تحدد أيضًا كونها الإطار الذي يحدد كيف يتحقق الهدف".[1]

أما (راضي، 2006) فعرف الموازنة التقديرية بأنها: "خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف".[2]

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو تسيير الأداء وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، إلا أنها مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير،[3] فهي تعتبر من أهم الأدوات التي تجمع بين التخطيط والرقابة بحيث تستخدم في تقييم الأداء بما تحدده من أهداف يتم وضعها بناء على البيانات التاريخية التي حدثت في الماضي، ومن ثم تستخدم كأداة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر ضمن الموازنات من أجل المساعدة على متابعة الأداء وتصميمه في نهاية الدورة المالية للمؤسسة،[4] أي أن هذه العملية تتضمن رقابة وتقييم الأداء المالي على أساس المستويات التي سبق تحديدها.[5]

وتساعد الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي من خلال التحقق من الأمور التالية:[6]

- معرفة الوضع المالي في نهاية الفترة المغطاة بالميزانيات التقديرية؛

- تقييم السياسات التي أدت إلى الوضع المالي المعين؛

---

[1] عدنان هاشم السمرائي، **"الإدارة المالية: منهج تحليلي شامل"** ، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، طرابلس، 1997، ص150.

[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **"المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص12.

[3] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **"أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012/2011، ص34.

[4] محمد الصغير قريشي، **"عمليات المصادر الخارجية كمصدر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"** ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص114.

[5] عبد العزيز النجار، **"أساسيات الإدارة المالية"**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص144.

[6] مفلح محمد عقل، **"مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"**، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2010، ص425.

- تقييم الموقف المالي المتوقع من حيث السيولة والربحية والنشاط والمديونية؛

- تقييم كفاءة التخطيط؛

- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.

تمر مراقبة الموازنات بمراحل تتمثل في قياس الأداء وحساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر والبحث عن العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات ، وبعدها القيام بالإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها إما بتحسين مستوى الأداء الفعلي أو بتعديل الموازنة التقديرية، مما يمكن بها من تحقيق أكبر كفاءة ممكنة.[1] ويحسب الانحراف عادة بالفرق بين التحقيقات والتقديرات:[2]

الانحراف = التحقيقات – التقديرات

إن وجود انحراف موجب لا يعني بالضرورة أنه في صالح المؤسسة (شيء مرغوب فيه) وانحراف سالب في غير صالح المؤسسة، إن هذا التفسير يتم بعد التعرف على تحليل الانحرافات ومسبباتها.[3]

يتمثل الهدف من استخدام أسلوب تحليل الانحرافات إلى استخراج انحرافات الأنشطة المتعددة للمؤسسة من تكاليف وإيرادات بقصد الرقابة عليها داخل مراكز النشاط من ناحية، وتقييم أداء هذه المراكز من ناحية أخرى.

ويتم اكتشاف الانحرافات داخل كل مركز من مراكز النشاط بالمؤسسة عن طريق محازا ة التقديرات بالفعليات، وتصحيح ومعالجة هذه الانحرافات عن طريق الكشف عن مواطن الكفاية والعمل على تنميتها وتشجيعها، والكشف عن مواطن الإسراف ودراسة أسبابها والعمل على محاربتها والقضاء عليه ا، هذا بجانب تحديد المسؤولية عن هذه الانحرافات تمهيدا لاتخاذ الإجراءات العلاجية المصححة لمنع الوقوع فيها مستقبلا.

---

[1] نبيلة شطارة، "**فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية (IGF)**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص111.

[2] زينب بوقابة، مرجع سابق، ص119.

[3] صالح لخضاري، "**إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة: دراسة حالة**" ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص ص 108 109.

هذا وتترجم الخطة الموضوعة في صورة مالية حتى يتمكن من قياس التنفيذ الفعلي للأنشطة المختلفة بالمؤسسة ومقارنتها مع التقديرات المعدة مسبقا كهدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة الميزانية.[1]

المطلب الثالث: لوحة القيادة المالية

بالنسبة للوحة القيادة بصفة عامة فعرفتها (شطارة، 2014) على أنها: "أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما يقوم أيضا بتنظيم المعلومات وجمعها وتضم مجموعة من المؤشرات تقع مسؤولياتها على شخص واحد وتسمح باتخاذ القرارات وتقييم الوضعية وتحسينها".[2]

أما لوحة القيادة المالية فعرفتها (بنية، 2011) بأنها: "أداة لتقييم الوظيفة المالية من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج الموضوعة مسبقاً بهدف تحديد أسباب الانحرافات إن وجدت".[3]

كما عرفها (ياحة، 2003) على أنها: "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة".[4]

الواقع لا توجد لوحة قيادة مالية نموذجية، كما لا توجد طريقة للعرض نموذجية أو متفق عليها ولا كيفية محددة لتحرير لوحة قيادة مناسبة،[5] لذا تظهر عادة في لوحة القيادة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات وهي:[6]

1- مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة: يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقاً من جدول حسابات النتائج والميزانية. فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب:

- القيمة المضافة؛

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص179.

[2] نبيلة شطارة، مرجع سابق، ص 114.

[3] حيزية بنية، **"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة"**، مرجع سابق، ص 153.

[4] عيسى ياحة، **"محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة"** ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص ص 1-2.

[5] حيزية بنية، **"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة"**، ص 158.

[6] أحمد نقيب، **"دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص ص 170-171.

- فائض الاستغلال؛
- قدرة التمويل الذاتي،...الخ

وانطلاقا من الميزانية يمكن حساب:

- تطور رأس المال العامل؛
- تطور احتياجات رأس المال العامل؛
- الأموال الخاصة / الأموال الدائمة؛
- المردودية المالية للاستثمارات؛
- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر).

2- مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية: تتمثل فيما يلي:

- حجم القروض المحصلة؛
- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية؛
- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية؛
- قيمة النواتج المالية؛
- رصيد الخزينة.

3- مؤشرات تسيير عامة: تتمثل فيما يلي:

- التكلفة الإجمالية للوظيفة؛
- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية...).

والجدول أدناه نموذج عن لوحة القيادة المالية بالمؤسسة:

الجدول رقم (2-1): نموذج للوحة القيادة المالية

المؤشر	كيفية الحساب	قيمة المؤشر الفعلي	قيمة المؤشر المعياري	الانحراف	التعليق
المؤشر 01 المؤشر 02 المؤشر ن					

المصدر: جليلة بن خروف، **"دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات: دراسة حالة"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2009، ص113.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن لوحة القيادة المالية تسمح بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة مع المعايير الموضوعة لفترة زمنية معينة، وتقوم بقياس مدى انحراف قيمة المؤشرات الفعلية عن المؤشرات المعيارية سواء كان الانحراف موجب أو سالب، مع إعطاء تفسير لسبب الانحراف والأطراف المسؤولة عنها.

بعد التعرف على ماهية لوحة القيادة المالية وكيفية إعدادها والدور الذي تلعبه، نستخلص أن لوحة القيادة المالية ما هي إلا خطوة نحو متابعة وتقييم الأداء المالي ، وذلك باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية التي تتصف بأنها دقيقة وسريعة ، فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافاتها المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة، كما تسمح بتشخيص نقاط القوة والضعف وإظهار ما هو غير عادي والذي له تأثير على نتائج المؤسسة، وبالتالي تشكل لوحة القيادة المالية وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول الوضعية المالية للمؤسسة. بالإضافة لما تحتويه هذه اللوحات من مؤشرات مالية تسمح بقياس الأداء المالي.[1]

وبالتالي تعتبر لوحة القيادة المالية إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة ورقابته من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال.[2] حيث تعتبر لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة المالية لمراقبة كل العمليات

[1] نبيلة شطارة، مرجع سابق، ص118.

[2] ناصر دادي عدون، **"مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص41.

التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية.[1]

وتعتمد هذه الأداة على التقنيات المالية والمحاسبية، وذلك أنها تستخدم القوائم المالية للمؤسسة لتحليل مختلف نتائجها، واستنباط النسب والمؤشرات لتقييم أدائها المالي والمحاسبي وعلى رأسها مؤشرات الربحية، مؤشرات النمو، مؤشرات هيكل التمويل، مؤشرات السيولة، مؤشران الدوران، ومؤشرات المردودية...الخ تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في تسيير مواردها بأقل تكلفة (تدنئة التكاليف) وضمان فعاليتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية المتمثلة في تعظيم أرباحها وتحسين مردوديتها، وتساعد هذه الأداة أيضا في تحسين عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة منها باختيار الاستثمارات، التمويل، وتسيير الخزينة، إضافة إلى دورها الهام في إعطاء فكرة واضحة للمؤسسة عن نجاعة أدائها المالي وعن مدى صحة وضعيتها المالية ما يمكنها من التنبؤ بمدى نمو حصتها السوقية وتحسن أرباحها مستقبلا.[2]

المطلب الرابع: أسلوب المقارنة المرجعية

تسعى المؤسسات الاقتصادية لإحراز التقدم والتحسين المستمر في أدائها من خلال تطوير قابليتها ، ولتحقيق ذلك تلجأ إلى تطبيق تقنيات معاصرة في تقويمه ، حيث تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة لتتمكن من المحافظة على وضعها التنافسي.

ومن التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق تقنية المقارنة المرجعية ، كونها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسيين.[3]

---

[1] عيسى ياحة، مرجع سابق، ص118.

[2] وعلي عرقوب، **"دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014، ص127.

[3] ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، **"التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية "**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص12.

عرف (المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، 2003) المقارنة المرجعية على أنها: "عملية قياس منهجي ومتواصل، حيث من خلال هذه العملية يتم قياس ومقارنة أداء العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع الرائدين في أي مكان في العالم، من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد المؤسسة من تحسين أدائها".[1]

وعرفها (LEDUFF ، 1999) على أنها: "سيرورة مستمرة لتحسين أداء المؤسسات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضاً طرق العمل".[2]

أما (عبد الوهاب سمير، 2009) فقد عرف المقارنة المرجعية بأنها : "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".[3]

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين:

1- المقارنة المرجعية الداخلية:

المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المؤسسات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يمكن أيضاً أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المؤسسة.[4]

كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم المقارنة المرجعية الداخلية، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي.[5]

---

[1] Sergio Berreta et Al, "**Benchmarking : Beyond Comparing Performance to Identifying Best Practices"**, International Journal of Strategic Cost Management Volume 01, Number 02, College of Business Administration, University of Akron, Ohio, 1998,p37.

[2] Robert Le Duff, **"Encyclopédie de la gestion et du management"**, Dalloz Gestion, Paris, 1999, p234.

[3] سمير محمد عبد الوهاب، **"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية"** ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص3.

[4] Jean Brilman, **"Les meilleures pratiques de management"**, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001, p249.

[5] محفوظ أحمد جودة، **"إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"**، الطبعة الثانية، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص194.

ويرى الباحث أن هذا النوع من المقارنة يمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات والوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.[1]

2- المقارنة المرجعية الخارجية:

أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى مماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة الأداء في مجالات العمل داخل هذه الدولة.[2]

للقيام بالمقارنة المرجعية يجب إتباع الخطوات المنهجية التالية:[3]

أ- التخطيط:

قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المؤسسة سدها. كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

---

[1] عبدالحكيم زكريا البطة، **"مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة"**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص23.

[2] Jean Brilman, Op cit, p249.

[3] صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، **"مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة"** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص ص 63 64.

ب- تقييم الأداء:

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فان الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ت- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقا من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك، [1] ويمكن توضيح عدد من المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تنفيذها، وهي كالآتي:

[1] عبد الحكيم زكريا البطة، مرجع سابق، ص24.

– أن المقارنة المرجعية تساعد إدارة المؤسسة على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف داخل المؤسسة ، وبالتالي ستعمل على تعزيز مواطن القوة وتحافظ عليها في وضع تنافسي ، وفي نفس الوقت ستعمل على معرفة أسباب مواطن الضعف وتحاول التغلب عليها وتقويمها وتجعلها في موضع تنافسي؛

– أن أسلوب المقارنة المرجعية يعلم إدارة المؤسسة كيف تتعلم وتستمر في التعلم ، وبالتالي ستكون في حالة بحث دائما عن أفكار جديدة، وعن طرق جديدة، وعن وسائل جديدة للعمل ، وبالتالي ستكون أفكار وخبرات ومعارف ومهارات إدارة المؤسسة دائما متجددة ومتطورة وبعيدة عن التقادم؛

– إن المقارنة المرجعية توجد الطموح لدى إدارة المؤسسة لكي تكون مثل الرواد والأوائل في الصناعة الذين يقودون التغيير إلى كل ما هو أفضل وجديد؛[1]

– إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة؛

– إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛

– توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، كما يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقادمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.[2]

ويرى (David Francis، 2008) أن استخدام المقارنة المرجعية يساعد المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛ بالإضافة إلى أن استخدام المقارنة المرجعية يساعد المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة ، كما تساعد ها في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة من التغذية الراجعة، الحصول على أفكار وطرق جديدة في التسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.[3]

[1] Mohamed Zairi , **"Measuring performance for Business Results"**, Chapman & Hall Inc, UK, 1994, p67.

[2] صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مرجع سابق، ص 64.

[3] David Francis, **"The Benchmarking Process and Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry"**, University Of Bradford, UK, 2010, P 58.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء المالي الذي أصبح يمثل محورًا أساسياً وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (الفعالية)، ولا يتأتى هذا إلا إذا تم القيام بعملية قياس وتقييم أدائها المالي بصفة دورية بهدف اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتجنبها، الذي يتم من خلال وجود معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية.

فنجاح التقييم يعتمد أساساً على القدرة على اختيار أفضل وأحسن الأساليب والأدوات تقليدية كانت أم حديثة، التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وتعظيم قيمتها واستمراريتها في سوق المنافسة، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التحليل المالي الذي يعتمد على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، بالإضافة إلى أسلوب الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات، أسلوب لوحة القيادة المالية، وكذا أسلوب المقارنة المرجعية الداخلية منها والخارجية.

الفصل الثالث:

مسار تنفيذ التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي

الفصل الثالث: مسار تنفيذ التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

من أجل قيام المدقق التشغيلي الخارجي بمهمة تدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية، وبغية الوصول إلى الهدف الرئيسي منها المتمثل في إعداد تقرير يتضمن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين أدائها المالي، فانه لابد أن يسلك منهجًا معينًا يضم أربعة مراحل ضرورية ومتكاملة، تتكون كل مرحلة من خطوات فرعية يقوم بها حسب تسلسلها، حتى يتمكن من الانتقال إلى المرحلة الموالية وإنهاء المهمة الموكلة إليه خلال الوقت المحدد لها، وبأقل التكاليف مع ضمان جودة الأداء اللازمة.

تبدأ مهمة التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية بمرحلة تمهيدية تتضمن إعداد برنامج التدقيق، والحصول على معرفة شاملة حول المؤسسة ووظيفتها المالية، وما يقتضيه استعماله لأوراق العمل والاحتفاظ بملفات خاصة بعملية التدقيق، ثم تأتي المرحلة الثانية التي تتضمن دراسة وتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية وذلك للوقوف على أهم نقاط الضعف و نقاط القوة في النظام و أن يتأكد من متانته وناجعيته، حيث يعتمد المدقق التشغيلي على نتيجة تقييمه في زيادة أو تقليص إجراءات فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية وهي المرحلة الثالثة من المهمة، وفي الأخير يقوم بإعداد تقرير يتضمن مجموعة من التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وتحقيقا لما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

سنتطرق في المبحث الأول إلى كيفية قبول المهمة وتعيين المدقق التشغيلي الخارجي، أخذ معرفة عامة حول المؤسسة ووظيفتها المالية، إعداد برنامج التدقيق بالإضافة إلى تكوين ملف المهمة.

أما المبحث الثاني فسنتطرق من خلاله إلى تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ، مع شرح مختلف مراحل ووسائل التقييم اللازمة لكل مرحلة.

وفي المبحث الثالث والأخير سنقوم من خلاله بفحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، كما سنبين كيفية إعداد تقرير المدقق التشغيلي وأثره على الأداء المالي.

المبحث الأول: أخذ معرفة عامة حول الوظيفة المالية بالمؤسسة وتخطيط مهمة التدقيق

بعد قبول المدقق التشغيلي الخارجي مهمة تدقيق الوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، يقوم باتخاذ جملة من الخطوات التمهيدية أثناء بدئه لعملية التدقيق، حيث يبدأ بأخذ معرفة عامة حول المؤسسة ككل ثم وظيفتها المالية، بغرض تحديد مواطن الخطر المرتبطة بخصوصيات المؤسسة، والحصول على إيحاءات ومعلومات تمكنه من التخطيط للمهمة وإعداد برنامج التدقيق مع تكوين أوراق العمل (ملف المهمة).

المطلب الأول: كيفية قبول المهمة وتعيين المدقق التشغيلي الخارجي

يختلف تعيين المدقق التشغيلي عن المدقق القانوني، قد يتم تعيينه من طرف مجلس الإدارة أو الإدارة العليا وهذا بطلب من هاذين الأخيرين أو لجنة التدقيق أو المدقق الداخلي أو رئيس قسم المالية والمحاسبة أو حتى من طرف الجمعية العامة.

لما ترسل المؤسسة طلب التدقيق للمدقق التشغيلي الخارجي لا تقوم بإرساله مباشرة، حيث تقوم بدراسة مجموعة من الاعتبارات قبل إرسال الطلب، والمتمثلة أساسا فيما يلي:[1]

– لابد أن تتأكد المؤسسة من أن المدقق التشغيلي مسجل في قائمة أو جدول المدققين الخارجيين الصادر عن المنظمة المهنية التي يتبع لها المدقق؛

– من الأحسن للمؤسسة محل التدقيق أن تتأكد من أن المدقق التشغيلي قد دقق مؤسسات سابقة من نفس النشاط؛

– من الأحسن للمؤسسة أن تختار مكاتب التدقيق المتخصصة في تدقيق الشركات ذات نفس النشاط، حيث كلما كانت مكاتب التدقيق متخصصة كلما ساهم في تحسين عملية التدقيق.

كما أن المدقق الخارجي عند تلقيه طلب التدقيق لا يقوم بالموافقة على طلب التدقيق وإنما لابد عليه من دراسة مجموعة من الاعتبارات والتي تمكنه من قبول مهمة التدقيق من عدمه، ومن أهم هذه الاعتبارات: دراسة

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"** ، الجزء 1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص ص 120-121.

حالات التنافي، الاتصال بالمدقق السابق، أخذ معرفة سريعة حول المؤسسة محل التدقيق، دراسة إمكانيات مكتبه، محاولة معرفة الوضعية المالية...الخ.

كل ما سبق سيشكل من خلاله المدقق معرفة عامة مبدئية ستجعله أهلاً لاتخاذ قرار قبول التعامل مع المؤسسة أو الرفض يقوم بمراسلة المؤسسة محل التدقيق كتابيًا.

بعد الموافقة من المدقق يتم إبرام العقد بينه وبين المؤسسة محل التدقيق والذي هو عبارة عن اتفاق يلتزم بمقتضاه المدقق بتقديم خدمات التدقيق مع تقديم التقارير في الوقت المحدد والتزام المؤسسة محل التدقيق بالتعاون مع المدقق ودفع الأتعاب المحددة قانونًا.[1]

يتضمن العقد المبرم بين المؤسسة محل التدقيق والمدقق الخارجي مجموعة من العناصر التالية:[2]

* طبيعة وهدف ومهام التدقيق ونطاقه؛

* مسؤولية المؤسسة عن تقديم كل المعلومات والبيانات اللازمة؛

* الإشارة إلى مرجع المدقق بخصوص المعايير الموضوعية التي سيستند إليها لإبداء رأيه كالمعايير المحلية أو الدولية؛

* المدة اللازمة لإتمام المهام والأتعاب التي سيتقاضاها المدقق؛

* الإشارة إلى كل ما يخص احتياجات المدقق وما يقع على عاتق المؤسسة آخذًا بعين الاعتبار القوانين والتشريعات في كل دولة.

المطلب الثاني: أخذ معرفة عامة حول المؤسسة والوظيفة المالية

إن أول إجراء يتخذه المدقق عندما تستند إليه مهمة تدقيق أحد وظائف المؤسسة، هو محاولة أخذ نظرة أو فكرة شاملة على المؤسسة موضوع التدقيق حتى يتسنى له فهم طريقة سير العمل داخلها وطبيعة نشاطها،

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص ص 121 122.

[2] هادي التميمي، **"مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"** ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 47-48.

كما عليه القيام بالأعمال الأولية المتمثلة في الاعتماد على المعلومات ذات الطابع النظامي أو القوانين المطبقة في المؤسسة لمعرفة خصوصياتها.

كما يجب على المدقق أن يعتمد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يعرف بالمعرفة الأولية التي تشمل كذلك عملية إجراء حوار أو مقابلة مع مسؤولي المؤسسة ، لأن هذا يساعده على الفهم السريع لمشاكلها واستخدام وثائق داخلية والتي تعتبر كأداة جوهرية تسهل عملية التعرف على هذه المؤسسة، بالإضافة إلى معلومات وظيفية، قانونية وأخرى محاسبية كما سيقوم المدقق بزيادة مقر التدقيق التي تسمح له باستيعاب المعلومات التي تكون في الغالبية نظرية، كما تعطيه نظرة شاملة عن المؤسسة وكذا الجو السائد داخلها وهذا مهم جدا أثناء قيامه بعمله.[1]

إن الهدف الأساسي من أخذ معرفة عامة حول المؤسسة هو السماح للمدقق الحصول على نظرة عامة وفهم شامل وكاف، من أجل توجيه مهمته وفقا لخصوصيات المؤسسة، وذلك بغرض:[2]

- تحديد مواطن الخطر المرتبطة بخصوصيات المؤسسة والتي قد يكون لها تأثير كبير على الحسابات وعلى توجيه وتخطيط المهمة؛

- الحصول على إيحاءات ومعلومات تمكنه من التخطيط للمهمة وإعداد برنامجها؛

- تكوين أوراق العمل.

تتم عملية أخذ معرفة شاملة حول المؤسسة من أجل تدقيق وظيفتها المالية عبر مراحل، هذه المراحل قد تزيد أو تنقص حسب حجم المؤسسة، نوع نشاطها...الخ، كما لابد على المدقق من وضع خطة أولية تمكنه من إتمام مرحلة أخذ معرفة عامة حول المؤسسة، ويمكن تبيين المراحل الفرعية لها كما يلي:

---

[1] صلاح ربيعة، **"المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، بدون سنة النشر، ص51.

[2] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص128.

أولا– الأعمال التمهيدية:

تتمثل الأعمال التمهيدية التي يقوم بها المدقق التشغيلي الخارجي بهدف تدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي:[1]

1– الاطلاع على المستندات الخارجية:

تبدأ هذه العملية بالاطلاع على جميع ما كتب حول المؤسسة في المجلات المتخصصة، الجرائد النشريات، البحوث الجامعية...الخ، من أجل تكوين صورة خارجية حول المؤسسة كالاطلاع على خلافات مع النقابة في القطاع واتفاقيات مع العمال في القطاع...الخ، هذا الاطلاع يمكن المدقق من الحصول على إيحاءات تفيده في عملية التدقيق، حيث تظهر هذه المرحلة وتزيد أهميتها في بيئات الأعمال المتطورة أين توجد جرائد ومجلات متخصصة وحتى قنوات تعنى بقضايا المؤسسات الاقتصادية.

2– إثبات هوية المؤسسة:

لابد على المدقق أن يثبت هوية المؤسسة التي يتعامل معها من أجل معرفة الشكل القانوني لها والنظام الجبائي والضمان الاجتماعي الذي تخضع له، وهذا من خلال الاطلاع على العقد التأسيسي لها، التصريح بالوجود، السجل التجاري، بطاقة التعريف الجبائي، بطاقة الضمان الاجتماعي.

3– وضعية المؤسسة:

لكي يتسنى للمدقق معرفة مكانة المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، عليه أولاً معرفة طبيعة هذا القطاع ما إذا كان قطاعا حيويًا وسائرًا في التوسع، ثم موقع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع، من حيث رقم الأعمال والمردودية واليد العاملة.[2]

---

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] محمد بوسماحة، **"معايير المراجعة وتطبيقها في الجزائر"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص83.

ثانيا– الاتصالات الأولية:

تتمثل الاتصالات الأولية التي يقوم بها المدقق التشغيلي الخارجي بهدف تدقيق الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:[1]

1– القيام بلقاءات مع أطراف المؤسسة:

يقوم المدقق بمجموعة من اللقاءات مع مجموعة من الأطراف داخل المؤسسة وتتمثل أساسًا في رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء الإدارة العليا، أعضاء لجنة التدقيق، أعضاء التدقيق الداخلي، المدير المالي، رئيس قسم المالية والمحاسبة...الخ، من أجل معرفة طبيعة الظروف العامة التي مرت بها المؤسسة عند إعدادها للقوائم المالية، المشاكل التي صادفت المؤسسة، كيفية تقييم الأداء المالي والأهداف المالية التي وضعتها المؤسسة ومدى ملاءمتها لنشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، التعرف على مصادر واستخدامات الأموال، بالإضافة إلى سياسات إدارة المخاطر المالية المتبعة في المؤسسة وإجراءات ومراحل إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها. هذه اللقاءات تمكنه من الحصول على معلومات حول كيفية إنتاج المعلومة المحاسبية.

2– زيارة المؤسسة، وحداتها وفروعها:

يقوم المدقق بزيارة وحدات وفروع المؤسسة من أجل تكوين صورة ميدانية حول العمل اليومي لها، طبيعة نشاط المؤسسة وتعرفه على الناحية الفنية لتسلسل العمليات، سواء صناعية أو تجارية أو مالية، ومعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تعاملاتها مع العمليات المالية، فقد يقوم بزيارة قسم المالية والمحاسبة من أجل معاينة كيفية القيام بالقياس المحاسبي والتسجيل اليومي للعمليات المالية وزيارة قسم الشراء والبيع من أجل معرفة كيفية القيام بعملية (الشراء، البيع) كما يقوم بزيارة المخازن...الخ.

3– التعرف على الوثائق الداخلية:

من خلال ما قام به المدقق سابقًا، يقوم بالاطلاع وفي بعض الأحيان الحصول على نسخ من المستندات الداخلية التي تستعملها المؤسسة، حيث تمثل هذه الوثائق إجراءات وطرق العمل المكتوبة والمطبقة بهذه المؤسسة

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص ص 128-130.

ومنها (العقد التأسيسي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي لها، كتيب السياسات والإجراءات، تقارير المدقق الخارجي، تقارير المدقق الداخلي، تقارير المدقق التشغيلي إن وجدت، المستندات المتعلقة بسياسات إدارة المخاطر، القانون الداخلي للمؤسسة، الاتفاقيات التي أبرمتها المؤسسة والتي عادة ما تتضمن عقود القروض البنكية والتأمينات، العقود الخاصة مع العمال، العقود الخاصة بالاشتراكات والاتفاقيات مع الموردين والزبائن، عقود رهن الاستثمارات للحصول على القروض...الخ.

4- التعرف على النزاعات الراهنة:

يجب على المدقق أن يكون على علم تام بجميع النزاعات الموجودة، ليتمكن من معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد خصصت مؤونات لذلك، لهذا يعتبر الفحص والاطلاع على هذه النزاعات ضروري بغية تفادي الأخطار.[1]

5- تحديد عناصر المقارنة (التفرقة):

وذلك من أجل تحديد المعايير التي يستند عليها المدقق عند قيامه بمهامه، بمعنى قياس مستوى أداء المؤسسة وقد يكون مع المؤسسات الرائدة أو عند اطلاعه على وثائق المؤسسة ومعرفة التطور التاريخي مع استعمال خبرات ومهارات المدقق في تحليل واستخراج هذه المعايير. (تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الأول)

كما على المدقق أن يس أل عن الطرق والأساليب المستعملة داخل المؤسسة، ومن وجود خلية للتدقيق الداخلي.[2]

ثالثا- انطلاق الأشغال:

من خلال ما سبق يقوم المدقق بتحديد بصفة أولية مواطن الضعف ومواطن الفحص التي لابد عليه القيام بها، ويقوم بتحديد أهداف التدقيق الفرعية انطلاقًا مما سبق من أجل تحقيق الهدف الأساسي من التدقيق.

لاشك أن لكل مؤسسة محيط، هيكل، تنظيم إداري ومحاسبي ، كما أن لكل مؤسسة سياستها العامة المنتهجة من طرف مسيريها ، وعلى المدقق دراسة كل هذا وذلك من أجل تحديد الأخطار العامة التي قد تعترض سير المؤسسة حقل الدراسة. بتعبير آخر، تتأثر المؤسسة بالمحيط والقطاع الذي تنشط فيه وقوانينه ،

[1] محمد بوسماحة، مرجع سابق، ص ص 85-86.

[2] نفس المرجع السابق، ص83.

وتتعرض لأخطار نتيجة لتنظيمها وشكلها القانوني وهيكلها ، كما تتعرض لأخطار تنجم عن السياسة العامة المنتهجة من طرف المسؤولين إذ قد يطغى على هؤلاء الجانب التجاري، أو الإنتاجي أو الإداري. ولهذا لابد من التعرف على السياسة المالية، السياسة التجارية المتبعة ودون إهمال الجانب الاجتماعي في هذه السياسة.

إن دراسة التنظيم الإداري والمحاسبي ستسمح للمدقق التعرف على الطرق المتبعة في جمع، تحليل، معالجة المعلومات المالية والمحاسبية وتدفقها. كما ستسمح من الوقوف على وجود أو عدم وجود إجراءات وكذا التأكد من وجود مصلحة التدقيق الداخلية ومدى فعالية هذه الأخيرة وكل هذا ليس بالأمر الهين.[1]

المطلب الثالث: إعداد برنامج التدقيق

بعد قيام المدقق بتحديد النشاط أو الوحدة محل التدقيق وحصوله على معرفة كاملة حولها عن طريق المعلومات والبيانات التي جمعها وتقديره لأخطار تدقيقها وأهدافه ، يتمكن المدقق من إعداد برنامج التدقيق الأولي والذي هو عبارة عن: "خطة عمل للتدقيق، يقوم بوضعها المدقق مع مساعديه، تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ مهمته في صورة خطوات متتالية تصل إلى تحقيق أهدافه" ،[2] حيث يعتبر التخطيط السليم لعملية التدقيق من الأمور الهامة التي تساعد المدقق في أداء مهمته بكفاءة وفعالية، ويقوم المدقق في هذه الخطوة بتحديد الإستراتيجية الشاملة لهذه المهمة وترجمة هذا التخطيط، بوضع برنامج تدقيق تفصيلي يتضمن إجراءات الفحص التحليلي لمختلف العناصر المساعدة في تحديد وتشخيص المشاكل المحتملة والتي تتطلب اهتماما أكبر خلال المرحلة القادمة، كما يمثل برنامج التدقيق دليل بالنسبة للمدقق حيث يحتوي على الخطوات والإجراءات الملائمة لإنجاز مهمته بيسر وسهولة وفي الوقت المحدد، ويهدف التخطيط في عملية التدقيق التحديد الواضح والدقيق لأهداف عملية التدقيق وكافة الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة في جهود وخبرة المدققين عن طريق اختيار وتخصيص المؤهلات اللازمة والملائمة لمهمة التدقيق، ولتحقيق أهداف التخطيط يجب أن يتميز هذا الأخير بالمرونة، أي أن يكون قابل للتعديل أو التغيير تحت أي ظروف قد تواجه القائمين على عملية التدقيق لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار.[3]

---

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص130.

[2] عبد السلام ثوابة، **"نظام الرقابة الداخلية"** ، دورة التدريب المهني الأساسي (2/2)، إدارة التدريب بالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، صنعاء، اليمن، 2004/10/02، ص3ق-1.

[3] مُحَمَّد السيد سرايا، **"أصول المراجعة و التدقيق الشامل"**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 205-207.

تتضمن خطة التدقيق مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:[1]

- تحديد أفراد المشكلة لفرقة التدقيق؛
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ المهمة، ويتمثل في الوقت المناسب والملائم للقيام بانجاز كل إجراء من إجراءات التدقيق، أي يومية المتدخلين، تاريخ ومدة الزيارات، مكان التدخل؛
- تحديد النشاطات الخاضعة للتدقيق؛
- توزيع المهام على فرقة التدقيق؛
- تبيين وسائل الإثبات الممكن الحصول عليها وإجراءات التدقيق الخاصة التي سيتم استخدامها وتطبيقها على عناصر ومفردات معينة؛
- تحديد طبيعة الاتصال والتعامل مع أطراف فرقة التدقيق ورئيس الفرقة؛
- تبيين كيفية التدقيق والاحتفاظ بوسائل التدقيق؛
- تاريخ إيداع التقارير.

يجب على المدقق التشغيلي الخارجي عند تصميمه لبرنامج التدقيق الذي سيسير عليه أثناء فحصه للمستندات والدفاتر والسجلات أن يراعي الاعتبارات التالية:[2]

- التقيد بنطاق عملية التدقيق كاملة كانت أم جزئية، لأن لكل منها خطوات معينة كفيلة بتحقيقها؛
- مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية الموجودة بالمؤسسة حيث على ضوء درجة الكفاية تلك، يتحدد نطاق عملية التدقيق؛
- الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها لأن التدقيق وسيلة وليس غاية بحد ذاتها، فيجب أن يتيح البرنامج تحقيق تلك الأهداف؛
- استخدام وسائل التدقيق التي تمكن المدقق من الحصول على القرائن في حجيتها؛

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص148.

[2] مصطفى يوسف كافي، **"تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة"** ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 160-161.

– إتباع طرق التدقيق التي تلائم ظروف كل حالة، فكل مؤسسة ظروفها الخاصة والتي على ضوئها يقوم المدقق بإعداد برنامج التدقيق الملائم.

إن برنامج التدقيق ليس مجرد سرد للخطوات التي ستتبع في فحص الدفاتر والسجلات المحاسبية والإحصائية، ولكنه يعبر عن ترجمة لخطة محكمة البنيان، روعي في وضعها المبادئ والأصول العلمية والعملية لعملية التدقيق، وما ينتظر تحقيقه من هذه العملية من أهداف حددت معالمها مقدمًا كما ينبغي أن يراعي في إعداد برنامج التدقيق الخارجي الوصول بعملية الفحص إلى المستويات المتعارف عليها بين مزاولي مهنة التدقيق الخارجي.[1]

المطلب الرابع: تكوين ملف المهمة

تعتبر أوراق العمل دليلاً ماديًا عن الوقت المستغرق في عملية التدقيق، لذا بات من الضروري على أي مدقق الاهتمام بهذه الأوراق لاعتبارها ركيزة أساسية في كتابة التقارير، [2] حيث تتضمن أوراق العمل كل الوثائق التي يتم تجميعها بواسطة المدقق لإظهار ما قام به من عمل والطرق والإجراءات التي اتبعها والنتائج التي توصل إليها، وبواسطتها يكون لدى المدقق الأسس التي يستند إليها في إعداد التقرير لمدى الفحص الذي قام به، والدليل على إتباع العناية المهنية أثناء عملية الفحص.[3]

عرف كل من (أرينز ولوبك، 2002) أوراق العمل على أنها: "السجلات التي يحتفظ بها المدقق والتي تشمل الإجراءات التي تم تطبيقها والاختبارات التي تم تنفيذها والمعلومات التي تم الحصول عليها والاستنتاجات ذات الصلة التي تم التوصل إليها خلال أداء عملية التدقيق".[4]

يتمثل الهدف العام لأوراق العمل في مساعدة المدقق على تقديم تأكيد مناسب على أن عملية التدقيق قد تم أدائها وفقا لمعايير التدقيق المتعارف عليها وتوفر أوراق العمل كذلك الأهداف التالية:[5]

أ– تعتبر الأساس لتخطيط عملية التدقيق.

---

[1] محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **"دراسة معمقة في تدقيق الحسابات"** ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص134.

[2] Laurent Herve, Philippe Peuth - Lestrade, **"La pratique de l'audit"**, Economica, Paris, 1994, p69.

[3] محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، **"الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص179.

[4] ألفين أرينز، جيمس لوبك، مرجع سابق، ص300.

[5] نفس المرجع السابق، ص301.

ب- تعتبر سجل للأدلة التي تم تجميعها ونتائج الاختبارات.

ج- تعتبر بيانات يتم استخدامها لتحديد النوع المناسب من تقرير التدقيق.

د- تعتبر أساس لفحص المشرفين والشركاء.

تتضمن أوراق العمل كل العناصر المرتبطة بالمهمة والتي لا يتجاوز استعمالها السنة المالية الواحدة. يجب أن يحتوي هذا الملف على مجموعة الأعمال المنفذة، المنهجية المتبعة لتنفيذ المهمة والملخص وعناصر المعلومات التي سمحت للمدقق إبداء رأيه حول درجة الشرعية ومصداقية الحسابات السنوية.[1]

ويحتوي ملف المهمة على النقاط التالية:[2]

- برنامج تفصيلي لعملية التدقيق؛
- الحسابات السنوية للمؤسسة وكذا التحليلات المدعمة لأرصدتها؛
- التقارير العامة والخاصة المتعلقة بالدورة موضوع التدقيق؛
- الخطوات المتبعة في تقييم نظام الرقابة الداخلية، والتقرير المدعم لذلك والوثائق المستعملة في التقييم؛
- الملاحظات الناجمة عن الحسابات المفحوصة؛
- كل المراسلات التي تمت مع أطراف من خارج المؤسسة كالبنوك، العملاء والموردون؛
- المشاكل التي صادفت المدقق أثناء أداء مهمته.

في الأخير نشير إلى أن هذه الأوراق المدعمة لرأي المدقق ينبغي أن يعتني بها هذا الأخير من خلال حمايتها من كل الأخطار سواء الطبيعية أو المفتعلة بغية تحريف المعلومات الواردة فيها، وذلك عن طريق حفظها في أماكن خاصة واتخاذ إجراءات تدعم حماية وتنظيم مكتب المدقق.[3]

---

[1] عمر علي عبدا الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص142.

[2] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **"المراجعة وتدقيق الحسابات"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 131.

[3] الأخضر لقليطي، **"مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص64.

المبحث الثاني: تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

على عكس المدقق الخارجي القانوني والذي يقوم بتقييم كفاية نظام الرقابة الداخلية ، أي معرفة الحد الأدنى الذي يعطي للمؤسسة معلومة محاسبية ذات شرعية ومصداقية دون معرفة أثرها على مستوى أداء المؤسسة المالي، فان المدقق التشغيلي الخارجي يقوم بتقييم أداء (كفاءة وفعالية) نظام الرقابة الداخلية ، أي يزيد على المدقق القانوني في مهامه وفي طرق الفحص والتقييم ، حيث يتدخل في جميع أجزاء النظام ويفحص مدى الاستغلال الأمثل لمكونات النظام (الكفاءة) ، ومدى تحقيق النظام لأهدافه ومدى ملاءمة هذه الأهداف لنشاط المؤسسة (الفعالية)، هذا ما سنتناوله في هذا المبحث مع وضع إسقاط على الوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ومكوناته

سنتناول في هذا المطلب تعريف نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ومختلف مكوناته من مدخلات، معالجة، ومخرجات.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

عرف (المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية IFACI، 2017) نظام الرقابة الداخلية بصفة عامة على أنه: "نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ، ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى".[1]

أما (بوتين، 2005) فعرفه على أنه: "مجموع ضمانات متمثلة في طرق وإجراءات العمل، المكتوبة وغير المكتوبة وتعليمات الإدارة، الموجودة والمعمول بها على مستوى كل مصلحة من مصالح المؤسسة ، تلك الضمانات تساهم في التحكم فيها عن طريق الحفاظ على الذمة وحمايتها والسهر على الحفاظ على نوعية

[1] متاحة على الموقع:
http://www.IFACI.com/IFACI/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-de-controle-interne-78-html 21/08/2017, consulte le : 21/03/2019 à 17:36.

المعلومات المتدفقة وكذا تطبيق سياسات الإدارة، عن طريق التعليمات، بهدف تحسين الأداءات ، ولا يتسنى ذلك إلا إذا كان هناك مخطط تنظيمي، مستخدمون ذوو كفاءة عالية وواعون مع وجود الوثائق اللازمة".[1]

أما بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية فعرفه (عبد الصمد، 2018) على أنه: "ذلك النظام الذي يشمل مجموع المقومات الإدارية والمحاسبية ذات العلاقة بقسم المالية والمحاسبة كمدخلات ، والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستعمل في ذلك عمال وإطارات قسم المالية والمحاسبة مع إشراك أطراف تتعامل مع قسم المالية والمحاسبة، من أجل الحصول على مخرجات تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية للقسم وتجعل الكل يراقب والكل مراقب".[2]

الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية والمحاسبية

كأي نظام تتمثل مكونات نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في المدخلات، المعالجة والمخرجات.

أولا– المدخلات:

هي عبارة عن مجموع المقومات الإدارية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة، كتيب السياسات والإجراءات المتعلق بالقسم، القوانين الداخلية والخارجية والتعليمات...الخ) ، بالإضافة إلى المقومات المحاسبية والتي تشمل على (دليل الحسابات، الدفاتر المحاسبية، المعارف المحاسبية والدورة المستندية...الخ)، ويمكن توضيحها كما يلي:

1– المقومات الإدارية: وتشمل العناصر التالية:[3]

– الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن شكل يحدد الاختصاصات والسلطات داخل قسم المالية والمحاسبة كمصلحة الائتمان، مصلحة النقدية، مصلحة الميزانية، مصلحة التخطيط المالي...الخ.

[1] مُحَّد بوتين، مرجع سابق، ص 70.

[2] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص178.

[3] نفس المرجع السابق، ص ص 178 179.

– **كتيب السياسات والإجراءات:** هو عبارة عن كتيب يوزع السلطات والمهام وكيفية العمل داخل قسم المالية والمحاسبة، وله مجموعة من الأسس وهي تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والفصل بين الموظفين.

– **التعليمات:** وهي تلك الأوامر والتوجيهات المقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة إلى الموظفين ، وتكون هذه التعليمات شفوية لأنها تتغير بتغير نشاط المؤسسة.

– **القوانين الداخلية والخارجية:** هي تلك القوانين التي وضعتها المؤسسة والقوانين التي تم صياغتها من طرف الدولة والتي لها علاقة بالوظيفة المالية والمحاسبية كقانون المالية، النظام المالي والمحاسبي المستخدم، قانون الضرائب، قانون الصفقات وقانون العمل...الخ.

– **كفاءة العاملين:** إن وجود مجموعة من العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، من شأنه أن يساهم في تكوين نظام رقابة داخلية سليم وكفء وخاصة في حالة وجود ضغط يتعلق بالضوابط الرقابية، وفي حالة وجود ضوابط رقابية عالية فإن ضعف قدرات العاملين والثقة يترتب عليه محاولات من هؤلاء العاملين للتغلب على هذه الضوابط، ومن أجل نظام جيد للرقابة الداخلية يتطلب برامج تدريبية للعاملين بصفة مستمرة.[1]

2– المقومات المحاسبية: تشتمل على العناصر التالية:[2]

– **الدليل المحاسبي:** ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى، حيث يتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وفرعية كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه.

– **الدفاتر المحاسبية:** هناك دفاتر محاسبية إجبارية وهي دفتر اليومية العام، دفتر الأستاذ ودفتر الجرد ، وهناك دفاتر ضرورية مساعدة كدفتر الائتمان، دفتر النقدية، دفاتر اليومية المساعدة للمشتريات، المبيعات...الخ.

[1] فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك مُحَّد، "**دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص22.

[2] عمر علي عبد الصمد، "**التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**"، مرجع سابق، ص ص 166 167 179.

– **المعارف المحاسبية:** تمثل مجموع المعارف المستمدة من الإطار النظري للمحاسبة المالية ومعاييرها والتي تبين كيفية تحليل العمليات المالية، تبويبها، تلخيصها تجميعها من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

– **الدورة المستندية:** هي وثائق وأدلة الإثبات التي تمكن قسم المحاسبة والمالية من التسجيل والتي تتحصل عليها من الأقسام الأخرى مع وجود وثائق أخرى تقوم بإنتاجها بنفسها كمحضر المقاربة البنكية، محضر الجرد، فواتير الشراء، فواتير البيع، وصول الاستلام والتسليم، كشوف الأجور وجميع الوثائق التي تثبت العمليات المالية التي قامت بها المؤسسة من مصاريف وإيرادات وغيرها.

بالإضافة إلى:[1]

– **الوسائل الالكترونية والآلية المستخدمة:** يؤدي استخدام الوسائل الآلية والالكترونية إلى إنجاز الأعمال المحاسبية بسرعة وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمل المحاسبي، فاستخدام الآلات الحاسبة يساعد على انجاز العمليات الحسابية بسرعة فائقة، كذلك تساعد آلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة، كما أن الحسابات الالكترونية تعطي نتائج دقيقة وسرعة فائقة.

– **الموازنات التخطيطية:** يتمثل الدور الرقابي للموازنات في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها، وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات تحديدًا دقيقًا للتنظيم، أهدافه ووظائفه، كذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم، ووضع معايير عملية دقيقة.

ثانيا– المعالجة:

تتم معالجة نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية والمحاسبية من خلال المهام التي يقوم بها موظفو القسم حيث يقوم المدير المالي مثلاً بالمهام التالية التي لها علاقة بالأداء المالي:[2]

[1] فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك مُحَّد، مرجع سابق، ص 25-30.

[2] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص180.

1- التخطيط المالي:

يعتبر من أهم المهام وتتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي تسير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد بإشراك مجلس الإدارة والإدارة العليا، هذه المهام تثبت بوثائق كالخطط المسطرة في المجال المالي من أجل التأكد من أن القسم يقوم بعملية التخطيط المالي كما يجب ، حيث تتم الرقابة على عمل القسم لهذه المهمة من خلال الوثائق التي تثبتها.

2- الحصول على الأموال:

من خلال توفير مصادر التمويل للمؤسسة مع مراعاة طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام لهذه الأموال، تثبت بوثائق كعقود القروض، مساهمات الشركاء، الأرباح المعاد استثمارها...الخ، من خلال هذه الوثائق يتم التأكد من مهمة الحصول على الأموال.

3- إدارة الموجودات (استثمار الأموال):

وذلك من خلال التأكد أن هذه الأموال تستثمر وتستخدم استخدامًا اقتصاديًا داخل المؤسسة ولتلبية أغراضها، والعمل على توزيع هذه السيولة على مختلف نواحي نشاطها وإتمام دورة رأس المال بشكل يضمن تدفقها وانسيابها دون عوائق، وتثبت هذه المهمة بوثائق تبرر العمليات المالية التي قامت بها المؤسسة كعمليات الشراء مثلاً، من خلال هذه الوثائق يتم التأكد من مهمة استثمار الأموال.

4- الرقابة المالية:

ويقصد بذلك تتبع ودراسة الأعمال الماضية وكذلك الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقًا للخطة الموضوعة، وتثبت بوثائق كمقارنة الخطط المسطرة في المجال المالي مع الوثائق التي تثبت العمليات التي قامت بها المؤسسة، من خلال هذه الوثائق يتم التأكد من مهمة الرقابة المالية.

ثالثا– المخرجات:

تتمثل مخرجات نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في الأهداف الأساسية للوظيفة، يمكن أن نذكرها باختصار على النحو التالي:[1]

– الالتزام بالسياسات، الخطط الإجراءات، القوانين والأنظمة الخاصة بالوظيفة المالية والمحاسبية؛

– ضمان التسجيل المحاسبي لجميع العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة؛

– حماية الأصول والموجودات والممتلكات حيث يبين نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية كيفية البحث عن الأموال وكيفية صرفها؛

– استخدام الموارد المتاحة لقسم المالية والمحاسبة بفعالية من محاسبين ومسيرين ماليين وأمين الصندوق ؛

– تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة من النظام وذلك بجعل الكل يراقب والكل مراقب ؛

ويمكن توضيح نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3–1) : نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا مما سبق.

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص182.

المطلب الثاني: جمع الإجراءات حول نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

يتعرف المدقق على نظام الرقابة الداخلية من خلال جمعه للإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة وتدوينه لملخصات لها، مع رسمه لخرائط التتابع ورسوم بيانية للوثائق المستعملة والمعلومات المتدفقة عنها والمصالح المعنية بها، كما يمكن استعمال استمارات مفتوحة تتضمن أسئلة تكون الإجابة عنها شرحًا لكل جوانب العملية، وذلك كما يلي: [1]

الفرع الأول: أسلوب التقرير الوصفي

وفق هذا الأسلوب يقوم المدقق بإعداد تقرير يحتوي على وصف كامل لنظام الرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية أي كفاءة الموظفين، فصل الاختصاصات، حماية الأصول، محاسبة المسؤولية، وتقارير الأداء، مسار التدقيق...الخ، ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، ومن خلال الدراسة المعمقة والمتأنية لهذا التقرير الوصفي المفصل للمجالات التي تغطيها الرقابة الداخلية في المؤسسة، يتمكن المدقق من تحديد مواطن الضعف في كل نظام إلى جانب مواطن القوة فيعمل على اقتراح الحلول الممكنة لمعالجة الأولى وتشجيع وتنمية الثانية.[2]

ويظهر التقرير الوصفي لإجراءات التحصيل من الزبائن على سبيل المثال كما يلي:

[1] محمد بوتين، مرجع سابق، ص 72.

[2] علي حاج بكري، **"أصول مراجعة الحسابات"**، منشورات جامعة حلب، حلب، 2004، ص220.

الشكل رقم (3-2): نموذج تقرير وصفي عن المتحصلات النقدية

المؤسسة س

يقوم موظف البريد الوارد بفرز البريد وتجميعه، والذي يحتوي على الشيكات من الزبائن سدادًا لحساباتهم، والتي تتضمن أيضا إذن توريد النقدية، وهو الجزء العلوي من الفاتورة السابق إرسالها للزبون وتحتوي على اسمه وعنوانه ورقم حسابه والمبلغ المستحق عليه.

يقوم موظف البريد بإعداد قائمة بالشيكات الواردة على نسختين، ثم يقوم بإرسال أذون التوريد والنسخة الأولى من قائمة الشيكات الواردة إلى حسابات الزبائن وترسل النسخة الثانية إلى قسم حسابات الأستاذ العام حيث يتم تدقيق مزدوج على دقة تسجيل البيانات بكل قسم، تتم في قسم حسابات الزبائن مطابقة قائمة الشيكات الواردة مع أذون التوريد بهدف الرقابة على صحة السجلات ودقتها، ويتم ترحيل المبلغ إلى الجانب الدائن من حساب الزبون وحفظ كل من قائمة وأذون التوريد.

يقوم قسم حسابات الأستاذ العام بتدقيق قائمة الشيكات الواردة وبترحيلها إلى حساب إجمالي الزبائن وبين الحسابات الشخصية للزبائن.

يقوم أمين الصندوق باستلام الشيكات، ويذهب إلى البنك يوميا لإيداع الشيكات ويحصل على إشعار إيداع من البنك يحتفظ به في قسم المقبوضات.

اسم موظف البريد الوارد..... اسم أمين الصندوق.....

اسم موظف الأستاذ العام..... اسم موظف حسابات الزبائن.....

توقيع المدقق

المصدر: حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سابق**، ص282.

وبانتهاء كتابة التقرير يتمكن المدقق من تقييم الإجراءات المتبعة في الرقابة الداخلية، فالنظام الضعيف يتمثل في عدم وجود تقسيم كاف للعمل، والمثال على ذلك قيام موظف واحد بعمل كأمين للصندوق وفي نفس الوقت يقيد العمليات في يوميته. أما الرقابة الداخلية القوية أو المناسبة فتتطلب أن تعهد إدارات مستقلة عن بعضها وظائف تداول النقدية، حسابات العملاء، مسك الدفاتر، الحسابات العامة...الخ.[1]

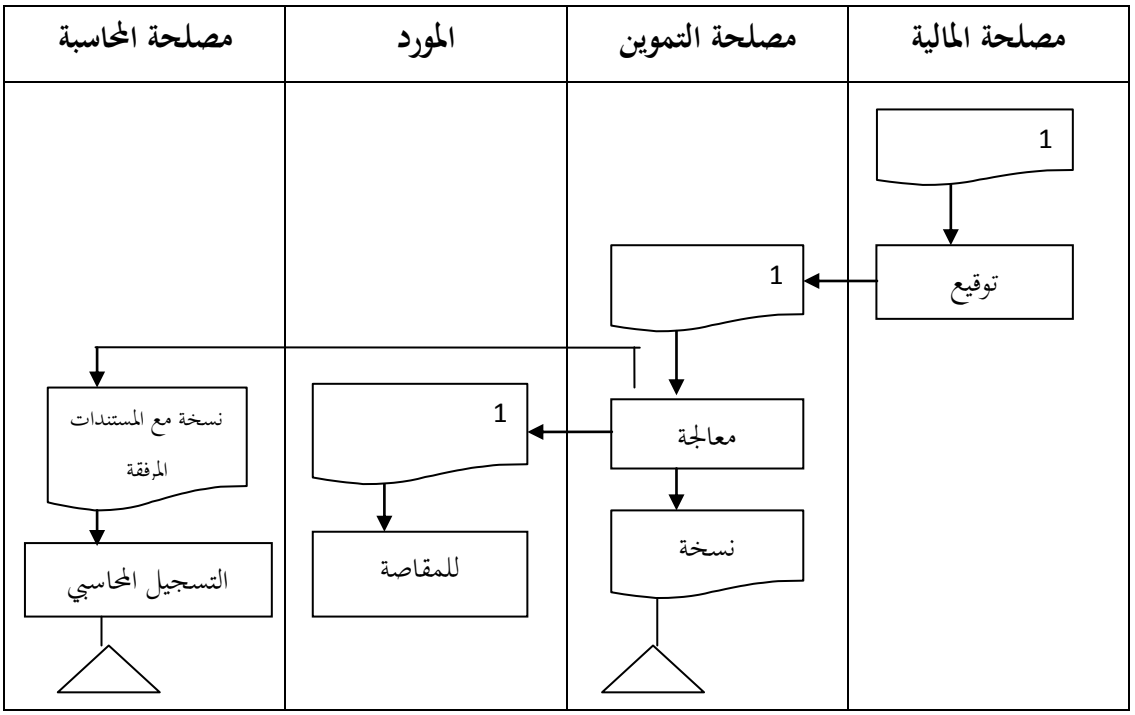
[1] مُحَّد بوسماحة، مرجع سابق، ص98.

الفرع الثاني: أسلوب خرائط التدفق

خرائط التدفق هي رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات ومسار تدفقها داخل المؤسسة ، حيث تعمل على إيصال كل المعلومات الملائمة والتي تستخدم كقرينة موضوعية لتقسيم العمل ونظام الاعتماد داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى تظهر خريطة التدفق الدورة الكاملة لكل مستند أو سجل يستخدم داخل المؤسسة، فتبدأ بتحديد مصدر المستند أو السجل وأوجه استخدامه، وأخيرًا ما يؤول إليه المستند أو السجل في نهاية المطاف. وبالإضافة إلى ذلك فان خريطة التدفق قد تظهر كذلك كيفية الفصل بين الواجبات، وإجراءات الفحص الداخلي، ونظام الاعتماد الموجود.[1]

وتظهر خرائط التدفق لإجراءات الدفع للموردين بشيك بنكي على سبيل المثال كما يلي:

الشكل رقم (3-3): خريطة التدفق الخاصة بشيك للدفع



المصدر: من إعداد الباحث.

[1] حمزة بوسكين، **"فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة البليدة 2، 2016/2015، ص213.

وبعد الإعداد المبدئي لتلك الخرائط، يمكن أن يتم تحديثها لتعكس أي تغيير في الإجراءات ، ويتم وضع الخرائط في ملف أوراق العمل، بغية الاستفادة منها في أي تدقيق مستقبلي.[1]

الفرع الثالث: أسلوب قوائم الاستقصاء المفتوحة

تتضمن الاستمارات المفتوحة أسئلة تكون الإجابة عنها شرحًا لكل جوانب العملية، ومن أهم الأسئلة الخاصة بتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية نذكر:[2]

– ما هو دور الإدارة المالية؟ هل يتوافر للإدارة أفراد مؤهلين بصورة جيدة؟ ما هي العلاقة مع الإدارات الأخرى؟

– هل يوجد نظام سليم للحسابات المالية وحسابات التكاليف؟ هل النظامان مندمجان أم منفصلان؟

– هل نظام المحاسبة المالية فعال؟ ما دور إعداد ميزان المراجعة؟ ما هو الوقت اللازم لإعداد الحسابات الختامية بعد الإقفال السنوي للحسابات؟

– هل يتم تقدير الاحتياجات من الأموال مستقبلاً بصورة دورية؟ وهل يرتبط التقدير بمستويات النشاط المخططة؟

– هل يتم تصميم هيكل رأس المال مع الأخذ في الحسبان عوامل الرقابة على التكاليف وعوامل الخطر؟

– ما هي تكلفة رأس المال؟ كيف تبدو تكلفة رأس المال بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة؟

– هل يتم تحليل الاحتياجات من رأس المال العامل بصورة سليمة؟ وهل يتم الربط بين هذه الاحتياجات والتغيرات في مستويات النشاط؟

– هل يتم تدقيق سياسات الائتمان، والمخزون، والنقدية...الخ بصورة دورية للاحتفاظ بمستوى رأس المال العامل عند المستوى الأمثل؟

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **"المراجعة بين النظرية والتطبيق"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 425.

[2] أحمد حلمي جمعة، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد"** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 156 .157

- كيف يتم تمويل رأس المال العامل؟

- كيف يتم تنظيم إدارة (قسم) الخزينة؟ هل هي مركزية؟

- كيف تحصل الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة على النقدية اللازمة لها؟

- هل يوجد اهتمام مستمر بالسيولة؟ هل يتم حساب المعدلات والنسب بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق المؤسسة للمعدل الأمثل للعائد على رأس المال المستثمر وفي نفس الوقت المحافظة على المركز المالي السليم للمؤسسة؟

- كيف يبدو معدل العائد على رأس المال المستثمر في المؤسسة بالمقارنة بمؤسسات أخرى مماثلة؟

- ما هو نظام الرقابة المالية في المؤسسة؟ وهل يتم تقييم الوحدات والأقسام المختلفة على أساس النتائج المالية؟

المطلب الثالث: اختبارات الفهم والتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبارات الفهم والتطابق والتقييم الأولي التي يقوم بها المدقق التشغيلي الخارجي عند تقييمة لكفاءة وفعالية ونظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: اختبارات الفهم

يحاول المدقق أثناء هذه الخطوة فهم النظام المتبع، وعليه أن يتأكد من أنه فهمه وذلك عن طريق قيامه باختبارات الفهم والتطابق، أي يتأكد من أنه فهم كل أجزائها وأحسن تلخيصه لها بعد تتبعه لعملياتها، إن هذا الاختبار ذو أهمية محدودة، الهدف من ورائه هو تأكد المدقق من أن الإجراء موجود ، مفهوم وأنه أحسن تلخيصه وليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه.[1]

كما تتعدد مصادر المعلومات لفهم نظام الرقابة الداخلية ويمكن تبيين أهمها فيما يلي: [2]

- أوراق العمل السابقة والحكم المهني والخبرة؛

[1] محمد بوتين، مرجع سابق، ص73.

[2] عمر علي عبد الصمد، "**التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**"، مرجع سابق، ص203.

- الاستفسارات من موظفي المؤسسة أو الوظيفة التي يتم تدقيقها؛

- دليل السياسات والإجراءات لدى المؤسسة؛

- الفحص المستندي والدفاتر والسجلات؛

- المعاينة الميدانية من أجل ملاحظة العمليات والأنشطة.

وتتمثل اختبارات الفهم التي يقوم بها المدقق التشغيلي الخارجي عند تدقيقه للوظيفة المالية في المؤسسة فيما يلي:

- التثبت من كفاية النقدية لمواجهة احتياجات المؤسسة، ودون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل النقود بلا مقتضى، وعادة ما يتم ذلك عن طريق إعداد الموازنة النقدية، والتي تتضمن تقديرات المقبوضات والمدفوعات خلال فترة مستقبلية من حيث مصادرها وتوقيت الحصول عليها، ومبالغها النقدية مما يمكن من توقع الصعوبات المالية – وتوقيت حدوثها– وبالتالي تخطيط كيفية التغلب عليها مقدما؛[1]

- التأكد من إثبات جميع المتحصلات والمدفوعات النقدية في السجلات، مع التحقق من أن ما تم تحصيله هو ما كان يجب تحصيله فعلاً وكذلك بالنسبة لما تم دفعه؛

- التأكد من أن هناك إجراءات كافية لحماية أموال المؤسسة؛[2]

وتتلخص أهم القواعد العامة لتحقيق الرقابة الكافية على النقدية فيما يلي:[3]

- يجب مراعاة الدقة والعناية في اختيار أمين الخزينة؛

- ضرورة تحديد اختصاصات ومسؤوليات أمين الخزينة بوضوح تام، وتركيز مهامه على أعمال الخزينة البحتة؛

[1] حامد طلبة محمد أبو هيبة، **"الموازنات"**، بنها، 1986، ص129-147.

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، **"أصول المراجعة"**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص58.

[3] سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، **"تدقيق الحسابات"**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 213-215.

– يجب فصل عمليات الإثبات أو الترحيل، وإعداد كشوف الحسابات عن عمل أمين الخزينة وعدم إشراكه فيها، كما يمنع من سلطة التوقيع أو تظهير الشيكات والحوالات والأوراق التجارية؛

– تحذير أمين الخزينة من قبول أي توريد نقدية إلا من الشخص المسؤول وبموجب إذن توريد؛

– عدم صرف أي مبلغ من الخزينة إلا بموجب إذن صرف معتمد من شخص له حق التصديق؛

– ضرورة تواجد نظام رقابي جيد، على دفاتر أذون التوريد والصرف، ولا يصرف أي دفتر إلا بعد الانتهاء من الدفتر المستخدم وتسليمه، ويجب أن يكون أذون الصرف مطبوعة، وصادرة من المؤسسة ومرقمة آليا؛

– يجب أن يتعامل أمين الخزينة بموجب إيصالات عند الصرف واستلام أي نقدية؛

– من المهم أن يكون نظام المدفوعات بموجب شيكات على البنك، فيما عدا المصروفات النثرية التي تصرف نقدا وبموجب مستندات دالة على الصرف؛

– من الضروري أن يتم إيداع جميع المقبوضات الخاصة بالمؤسسة في نفس يوم التحصيل أو اليوم التالي على الأكثر في البنك، وذلك بموجب قسمة إيداع نقدية، أو حافظة تسليم شيكات وأن تتابع الإدارة دقة التنفيذ في هذا الشأن؛

– ضرورة الفصل بين المتحصلات النقدية، وبين المبالغ المخصصة للسلفة المستديمة لمنع تعويض السلفة من المتحصلات النقدية؛

– يجب أن يتوافر نظام داخلي لتحديد سلطات التوقيع على الشيكات، وفتح الاعتمادات المستندية وتحويل العملة، وأن يكون ذلك بتوقيعين أحدهما المدير المالي أو رئيس الحسابات؛

– لا يجوز صرف سلف نقدية مستديمة إلا بناء على طلب كتابي مسبب، وباعتماد أعلى سلطة في المؤسسة؛

– ضرورة إجراء تدقيق قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمليات المالية النقدية بمعرفة قسم تدقيق الحسابات؛

– ضرورة تدقيق السلفة المستديمة، أثناء تنفيذها وعند استعاضتها بموجب المستندات الدالة على العمليات؛

– من المهم إجراء جرد مفاجئ للخزينة، بمعرفة إدارة تدقيق حسابات بالمؤسسة، واثبات ذلك في محضر رسمي، وأن يشتمل الجرد على كل ما لدى أمين الخزينة من مبالغ وحوالات، وأوراق مالية، أو أي مبالغ بصفة أمانة كأجور ومرتبات لم تصرف؛

– من المهم التأمين على أمين الخزينة ضد خيانة الأمانة بمبالغ تتناسب مع النقدية التي تكون في حوزته.

الفرع الثاني: التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

بالاعتماد على الخطوتين السابقتين، يتمكن المدقق من إعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية باستخراجه –مبدئيا– لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات، ضمانات حول سلامة الهيكل التنظيمي ومصالح الوظيفة المالية، ضمانات متعلقة بسياسات الائتمان وسياسات إدارة المخاطر ....الخ) ، ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير، عيوب في قياس التكلفة والعائد، في مراحل إدارة المخاطر المالية....الخ). نستعمل في هذه الخطوة –في الغالب– استمارات مغلقة أي استمارات تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما بـ "نعم" أو بـ "لا"، (الجواب بـ "نعم" ايجابي، الجواب بـ "لا" سلبي)، وعليه يستطيع المدقق في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور، أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.[1]

فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الأكثر استعمالاً من طرف المدققين لتقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ، حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والتدقيق بتحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع النواحي المالية داخل المؤسسة، يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على موظفي الإدارة المالية لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية المطبق بالمؤسسة.

ويمكن تقديم نموذج استبيان مغلق حول نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية كما يلي:

[1] مُحَّد بوتين، مرجع سابق، ص73.

الجدول رقم (3–1): نموذج استبيان مغلق حول نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

	الأسئلة	نعم	لا
أ	**القسم العام**		
01	هل يوجد خريطة تنظيمية؟		
02	هل هناك تحديد واضح لمسؤوليات وواجبات المديرين والموظفين؟		
03	هل يوجد خطة مكتوبة لنظام الرقابة الداخلية؟		
04	هل يوجد إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي؟		
05	هل إدارة الحسابات مستقلة عن باقي الإدارات؟		
06	هل يوجد بالمؤسسة مراقب مالي؟		
07	هل تقدم إدارة التدقيق الداخلي تقارير مكتوبة بنتائج الفحص الذي تقوم به؟		
08	هل يتم إعادة توزيع الواجبات بين الموظفين داخل إدارة الحسابات من فترة لأخرى؟		
09	هل التأمين ضد خيانة الأمانة كافيًا؟		
10	هل تستخدم المؤسسة دليلاً للحسابات؟		
11	هل يتم تدقيق الخطأ التأميني دوريًا بواسطة المسؤولين في المؤسسة؟		
ب	**المقبوضات النقدية**		
01	هل يتم حسابات بالبنوك باعتماد من مجلس الإدارة؟		
02	هل يتم استلام وفتح البريد من قبل شخص الخزنة أو ممن ليس له علاقة بحسابات المدينين؟		
03	هل إيداع النقدية بالبنك كل يوم بيومه؟		
04	هل يتم الإيداع عن طريق شخص غير أمين الخزينة؟		
05	هل يتم تدقيق حوافظ الإيداع بالبنك مع كشف الشيكات الواردة ومع دفتر النقدية؟		
06	هل تتم مقارنة كشف الشيكات الواردة من قبل شخص مستقل بالقيود التي تثبت في جانب المقبوضات بدفتر النقدية؟		

07	هل الشيكات وأوامر الدفع في حيازة شخص غير أمين الصندوق؟		
ج	**المدفوعات النقدية**		
01	هل تتم المدفوعات جميعها بالشيكات؟		
02	هل يتم إعداد قائمة تسوية بتتبع أرقام الشيكات؟		
03	هل يتم الاحتفاظ بالشيكات الملغاة؟		
04	هل الحق في التوقيع على الشيكات ينحصر في أشخاص بموجب قرار من مجلس الإدارة؟		
05	هل يتم استلام كشف البنك مباشرة من قبل الشخص الذي يقوم بإعداد مذكرة التسوية؟		
06	هل يتم تتبع الشيكات المعلقة والتي لم تقدم للصرف لمدة طويلة؟		
07	هل تتطلب التعليمات وجود توقيعين على الشيكات؟		
08	هل يتم توقيع الشيكات بواسطة أشخاص غير الأشخاص الذين لهم حق اعتماد المستندات للصرف؟		
09	هل هناك رقابة على دفاتر الشيكات غير المستعملة؟		
10	هل يتم تدقيق الشيكات قبل توقيعها؟		
11	هل ترفق المستندات المدعمة للصرف مع الشيكات عند تقديمها للتوقيع؟		

المصدر: غسان فلاح المطارنة، **"تدقيق الحسابات المعاصر:الناحية النظرية"** ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 218-219.

ومن خلال الإجابة عن الأسئلة، يستخلص المدقق النقاط الجوهرية الخاصة بنظام الرقابة الداخلية حيث تؤدي الإجابة عن تلك الأسئلة، إلى تصنيف نقاط الرقابة الداخلية إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، [1] بحيث تكون الإجابات عن الأسئلة المطروحة كما ذكرنا سابقا بـ "نعم" إلى مواطن قوة النظام وبـ "لا" إلى مواطن ضعفه، وبذلك يسهل على المدقق اكتشاف مواطن الضعف من خلال الاستفسارات التي تقابل الإجابات بكلمة "لا"

[1] يونس زين، **"أثر التجارة الالكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص62.

وغالبا ما يعزز المدقق إجابات العميل على نموذج الاستقصاء بمستندات أخرى مثل تقرير مكتوب بمواصفات النظام أو جداول القرارات أو خرائط تدفق النظم.[1]

المطلب الرابع: اختبارات الاستمرارية والتقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

أولا– اختبارات الاستمرارية:

يتأكد المدقق من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلاً أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، إن اختبارات الاستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة باختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمدقق بأن يكون على يقين بأن الإجراءات التي راقبها مطبقة باستمرار ولا تحمل خللا.

يحدد حجم هذه الاختبارات بعد الوقوف على الأخطار المحتملة الوقوع عند دراسة الخطوات السابقة لها، كما تعتبر دليل على حسن السير خلال الدورة وفي كل مكان.[2]

ثانيا– التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية:

بالاعتماد على المراحل السابقة يتمكن المدقق من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره وهذا عند اكتشاف سوء أو عدم التطبيق لنقاط القوة، هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند تقييمه الأولي لنظام الرقابة الداخلية، ويقوم بحوصلة ذلك في وثيقة شاملة مبينًا آثار ذلك على المعلومات المالية والتشغيلية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات وتكون عادة في شكل تقرير حول نظام الرقابة الداخلية.[3] (سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الثالث)

---

[1] يوسف محمد جربوع، "**مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص116.

[2] محمد بوتين، مرجع سابق، ص73.

[3] عمر علي عبد الصمد، "**التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**"، مرجع سابق، ص204.

المبحث الثالث: فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية والتقرير عنها وأثرها على الأداء المالي

بعد قيام المدقق التشغيلي الخارجي بأخذ معرفة عامة حول المؤسسة ووظيفها المالية، وتقييمه لكفاءة وفعالية نظام رقابتها الداخلية، يقوم بفحص مختلف المعلومات المحاسبية والتشغيلية المتعلقة بها، وبعد استكمال مختلف الاختبارات يقوم بتحرير تقرير يقدمه إلى الإدارة العليا للمؤسسة، يتضمن مجموعة من التوصيات لاختيار المزيج التمويلي الأنسب لها واستخدامه بكفاءة وفعالية، مع اقتراح الحلول المناسبة للمخاطر المالية التي تواجهها بهدف تحسين أدائها المالي.

المطلب الأول: تدقيق العمليات المالية والنقدية للمؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح كيفية تدقيق العمليات المالية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تدقيق مصادر واستخدامات أموالها، بالإضافة إلى تدقيق عملياتها النقدية من مقبوضات ومدفوعات.

الفرع الأول: تدقيق العمليات المالية (مصادر واستخدامات الأموال)

يعتمد المدقق التشغيلي الخارجي هنا على قائمة مصادر واستخدامات الأموال كونها تعتبر أداة تحليل لمصادر التمويل للمؤسسة ومجالات استخدام الأموال فيها، وتمكنه من التعرف على جوانب الضعف والقوة المالية لها، وبالتالي مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تراها ملائمة لوضعها المالي، [1] كما تعتبر أداة مهمة للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات المالية المتبعة في المؤسسة وقدرتها على الاستمرارية. [2]

[1] سمية براهيمي، **"مساهمة المراجعة التحليلية في اتخاذ القرارات الاستثمارية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص92.

[2] فريد بولحبال، **"استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية المراجعة: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2009، ص93.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بقائمة مصادر واستخدامات الأموال، فقد عرفها (بن ساسي وقريشي، 2006) بأنها: "قائمة تتضمن الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها في فترة زمنية محددة، وهي تبين التغيرات في ثروة المؤسسة لنفس الفترة".[1]

كما عرفها (الزغبي، 2000) على أنها: "القائمة التي تعمل على تتبع الموارد المالية المتاحة للمؤسسة والاستخدامات التي توجه إليها، أي توضح حركة الأموال خلال نشاطات وعمليات المؤسسة".[2]

أما (لسلوس، 2012) فقد عرفها بأنها: "قائمة تظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطاتها وعملياتها في قوائمها المالية عن طريق الزيادة أو الانخفاض في العناصر المختلفة للأصول والخصوم بما فيها الأموال الخاصة، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات بواسطة مقارنة الميزانيات مع بعضها لعدة سنوات".[3]

تعد قائمة مصادر واستخدامات الأموال لغرض تحديد قنوات استخدام أموال المؤسسة ومصادرها التي ساهمت بتغطية تلك الاستخدامات وخلال فترة زمنية معينة، وبذلك فإن هذا الكشف يعطي صورة واضحة عن حركة الأصول والخصوم وفق الملكية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة لفقراتها ولفترتين زمنية متتالية سواء كانت هذه الفقرات تعود لميزانية فعلية أو مخططة.[4] وآلية إعداد هذا الكشف تكون على وفق المصفوفة الآتية:

الجدول رقم (3-2): مصفوفة مصادر واستخدامات الأموال

البيان	الزيادة	النقصان
الأصول	استخدام	مصدر
الخصوم	مصدر	استخدام
حق الملكية	مصدر	استخدام

المصدر: عدنان تاية النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، **"التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة "**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص54.

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص126.

[2] هيثم الزعبي، **"الإدارة والتحليل المالي"**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص208.

[3] مبارك لسلوس، **"التسيير المالي"**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص61.

[4] عدنان تاية النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **"التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص54.

إن أهمية تحليل قائمة مصادر واستخدامات الأموال تكمن أساسًا في ما تمنحه للمدقق من معلومات حول تطور الذمة المالية والهيكل المالي للمؤسسة محل التدقيق، فتحليل هذه القائمة يمكن المدقق من معرفة نقاط قوة وضعف تنفيذ خطة المؤسسة المالية، وبالتالي تحديد مجال توسيع اختبارات الفحص والتحقق من أجل الوصول إلى أداء عملية التدقيق بكل كفاءة وفعالية.[1]

وتقدم قائمة مصادر واستخدامات الأموال معلومات هامة عن أداء المؤسسة، وتعد ذات فائدة ولاسيما في الحالات التالية:[2]

- بيان الكيفية التي استخدم فيها النقد المتوفر للمؤسسة سواء في عمليات التشغيل أو الاستثمار أو التمويل؛
- بيان الكيفية التي حصلت فيها المؤسسة على النقد سواء من عمليات التشغيل أو الاستثمار أو التمويل؛
- تقييم قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية من التشغيل في المستقبل؛
- تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتوزيع الأرباح؛
- إظهار التغيرات المالية والنقدية التي تعجز عن إظهارها القوائم المالية الأخرى؛
- بيان أسباب لجوء المؤسسة إلى الاقتراض والمبالغ التي تم اقتراضها؛
- بيان مدى الملاءمة بين مصادر التمويل (من حيث المدة) والتوظيفات من حيث النوع (متداول، ثابت)؛
- التحليل التاريخي لأداء المؤسسة وتطور هذا الأداء، مما يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف فيها؛
- تقديم معلومات مفيدة لإدارة المؤسسة تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة والتخطيط للمستقبل؛
- لفت نظر متخذي القرار إلى التغيرات أو الأمور التي تستدعي عناية خاصة لمعالجتها؛
- بيان أخطاء الماضي للعمل على تجنبها في المستقبل؛
- تقدم معلومات عن فلسفة الإدارة المالية للمؤسسة؛

[1] فريد بوالحبال، مرجع سابق، ص94.
[2] سمية براهيمي، مرجع سابق، ص92.

- توضح درجة استخدام الموارد المالية خلال فترة معينة مثل اقتناء الأصول ودفع الديون وتوزيع الأرباح.

الفرع الثاني: تدقيق العمليات النقدية

العمليات النقدية هي كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات والتي تتم نقدا أو بشيكات،[1] والهدف الرئيسي من تدقيق العمليات النقدية هو التأكد من إثبات كافة هذه العمليات –بشكل سليم- في دفاتر منتظمة وبمستندات سليمة وكافية، مع التحقق من جدية هذه العمليات أي لا تكون عمليات صورية غير حقيقية، أو تغطي عمليات اختلاس أو إساءة استعمال أموال المؤسسة،... الخ.[2]وعلى أي الأحوال، فان الخطوات الرئيسية لتدقيق العمليات النقدية تشمل ما يلي:

أولا- التدقيق المستندي للعمليات النقدية:

يقصد بالتدقيق المستندي للعمليات النقدية، التأكد من صحة القيود التي سجلت بالدفاتر خلال الفترة، عن طريق تدقيق المستندات الخاص بها، بهدف ضمان وجود مستند يؤيد كل عملية، وأن تتوافر في المستند جميع الشروط الشكلية والموضوعية الواجب توافرها فيه، وأن جميع المستندات قد سجلت في الدفاتر بالمبلغ الصحيح وبالقيد المحاسبي السليم،[3] وتتمثل إجراءات التدقيق المستندي فيما يلي:[4]

1- تدقيق تسلسل المستندات المؤيدة للعمليات النقدية –كالشيكات والإيصالات- مع التثبت من أنها تخص المؤسسة ذاتها خلال الفترة المالية التي يتم تدقيقها إلى آخر ما ينبغي توافره من شروط شكلية وموضوعية لأدلة الإثبات، كما هو متعارف عليها ، وينبغي هنا الاهتمام بأي عدم انتظام في تسلسل هذه المستندات، وبالأخص فيما يتعلق بإلغاء شيكات أو إيصالات خلال المدة الزمنية؛

2- تدقيق المستندات التي تتعلق بالخصم المسموح به أو المكتسب كفواتير البيع والشراء وتواريخ السداد والاتفاقات المعتمدة مع العملاء والموردين والتي تحدد شروط الدفع؛

---

[1] سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، مرجع سابق، ص213.

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، "**أصول المراجعة**"، مرجع سابق، ص90.

[3] عبد الكريم علي الرمحي، "**تدقيق الحسابات في المشروعات التجارية والصناعية**"، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص51.

[4] حامد طلبة محمد أبو هيبة، "**أصول المراجعة**"، مرجع سابق، ص91.

3- تدقيق مستندات عمليات التحصيل أو السداد كل على حدة –وبشكل اختباري- للتحقق من جدية هذه العمليات.

ثانيا- التدقيق الحسابي للعمليات النقدية:

يقصد بالتدقيق الحسابي للعمليات النقدية، التأكد من صحة قيود العمليات النقدية المثبتة في الدفاتر من الناحية الحسابية، وتختلف إجراءات التدقيق الحسابي في هذه الحالة باختلاف الطريقة المحاسبية التي تتبعها المؤسسة، لتسجيل عملياته ا المالية بشكل عام وتسجيل عملياته ا النقدية بشكل خاص. [1] وتتمثل إجراءات التدقيق الحسابي للعمليات النقدية عمومًا فيما يلي:[2]

1- تدقيق المجاميع الرأسية والأفقية للخانات الموجودة بدفتر النقدية، وكذلك عملية نقل هذه المجاميع من صفحة إلى أخرى؛

2- التأكد من صحة استخراج أرصدة النقدية (بالصندوق والبنك) أول وآخر المدة؛

3- تدقيق ترحيل العمليات النقدية المسجلة بدفتر النقدية إلى الدفاتر الأخرى كدفتر اليومية، ودفتر الأستاذ العام أو المساعد...الخ؛

4- التأكد من صحة استخراج أرصدة الحسابات التي تم الترحيل إليها.

ثالثا- تدقيق الجوانب الفنية الأخرى:

ويشمل هذا الجزء من التدقيق ما يلي أيضا:[3]

1- مراعاة سلامة التوجيه المحاسبي للعمليات النقدية –وفقا لدليل الحسابات بالمؤسسة- وخاصة فيما يتعلق بالتفرقة بين النفقات الايرادية والرأسمالية، وينبغي التأكد من ثبات إتباع ذلك من فترة مالية إلى أخرى؛

[1] عبد الكريم علي الرمحي، مرجع سابق، ص51.
[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، "**أصول المراجعة**"، مرجع سابق، ص ص 90-91.
[3] نفس المرجع السابق، ص ص 91-92.

2- تتبع الشيكات الصادرة لصالح الغير قبل انتهاء السنة المالية بالتأكد من إرسالها فعلاً لهم، مع متابعة صرفها خلال الفترة الأولى من السنة الجديدة كي لا تستخدم –صوريًا- في إعطاء انطباع غير حقيقي بانخفاض التزامات المؤسسة؛

3- الاستفادة من المعلومات التي توفرها المطابقات المختلفة سواء بين كشوف حسابات البنوك والحسابات المتعلقة بالنقدية بدفاتر المؤسسة، أم بين الدفاتر العامة والمساعدة،...الخ، وذلك حتى يتم التأكد من أن عمليات الإيداع والسحب بالبنوك تتم بشكل سليم ويتفق مع طبيعة ما تقوم به المؤسسة من أنشطة.

المطلب الثاني: تدقيق إدارة المخاطر المالية وسياسات الائتمان بالمؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب كيفية تدقيق إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية وسياساتها الائتمانية المتبعة.

الفرع الأول: تدقيق إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية

تتناول إدارة المخاطر المالية العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار وبين المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الاستثمار من وجهة نظر أصحابه.[1]

ويرى (Williams & Young, 1995) أن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها. وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية بالمؤسسة يتمثل في تمكين المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.[2]

[1] وائل رفعت خليل، إبراهيم جابر السيد، **"التحليل المالي وإدارة المخاطر المالية"** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017، ص215.

[2] William, C.Arthur and others, **"Risk management and insurance"**, McGraw – Hill Education, N.Y, 1995, PP 24-27.

ويشير (Finard, 1996) إلى أن القيام بإدارة المخاطر المالية أصبح ضروريا لاستمرار المؤسسة في ظل المنافسة العالمية المعاصرة، وأن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة تسعى إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي:[1]

- الوقاية من الخسائر؛

- تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح؛

- تدنية تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة.

رغم أن التقييم والتدقيق عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه بشكل دوري لمراجعة شاملة تسمى تدقيق إدارة المخاطر، هذا الأخير يعرف على أنه تدقيق تفصيلي ومنظم لبرنامج إدارة المخاطر مصمم لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.[2]

تمر عملية تدقيق إدارة المخاطر بصفة عامة وتدقيق إدارة المخاطر المالية بصفة خاصة بالمراحل التالية:[3]

أولا– تدقيق أهداف وسياسات إدارة المخاطر:

تتمثل الخطوة الأولى في تدقيق سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى عندما لا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعدما يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما تدقيق لموارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي تلك الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير

[1] Finard, J.B., **"A framework for Corporate Financial Risk Management"**, In The Book: Derivatives risk and responsibility ; The complete guide to effective derivatives management and decision making, Von Kelin, R. A., & Lederman, J., Chicago: Irwin, 1996, P76.

[2] طارق عبد العال حماد، **"إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك"**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص120.

[3] نفس المرجع السابق، ص123.

واضحة ينبغي تقديم توصية بأن تصوغ المؤسسة فلسفتها فيما يتصل بإدارة المخاطر عن طريق تبني سياسة إدارة مخاطر رسمية.

ثانيا– التعرف وتقييم التعرضات للخسارة:

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات المؤسسة الحالية، والتقنيات المستخدمة في التعرف على هذه الأخيرة هي: السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة، المقابلة الشخصية...الخ، هذه التقنيات تعمل بمثابة عملية تدقيق لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال أو تجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المدقق أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

ثالثا– تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المدقق المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة ، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة تدقيق تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام، تفادي، تقليل المخاطر، كما ينبغي أن تدرس أيضًا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

رابعا– تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة تدقيق كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة.

خامسا– التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج:

عادة ما يتم إعطاء تدقيق إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة التدقيق وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.[1]

الفرع الثاني: تدقيق السياسة الائتمانية بالمؤسسة الاقتصادية

تلعب الإدارة المالية، دوراً مهمًا في وضع القواعد الخاصة في منح الائتمان والتحصيل في المؤسسات الاقتصادية، بسبب مسؤوليتها المباشرة عن توفير الأموال اللازمة لها، ومسؤوليتها في دراسة المركز المالي للعملاء الذين يفترض التعامل معهم.[2]

من ذلك يتوجب على الإدارة المالية، أن تسعى إلى تحقيق هدفين نتيجة إتباعها سياسة البيع بالأجل هما:[3]

أولا– تحديد مستوى الأموال (الاستثمار) في الحسابات المدينة:

بحيث تكون في حدود الأموال التي يمكن أن تتاح لها من المصادر المختلفة للتمويل والتي يمكن تخصيصها للاستثمار، والمقصود هنا أن هـلا يؤثر التوسع في سياسة البيع الآجل إلى إضعاف مركز السيولة أو تأجيل التوسعات في المؤسسة.

ثانيا– أن تحقق هذه السياسة زيادة مستمرة في العائد على رأس المال المستثمر فيها:

إذ أن التوسع أو الانكماش في سياسة البيع الآجل، له تأثير سلبي على مستوى مبيعات المؤسسة وبالتالي على مستوى ربحيتها ، فالتوسع في هذه السياسة يؤدي إلى زيادة الأرباح نتيجة لاتساع حجم المبيعات ،

[1] عمر علي عبد الصمد، "**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009/2008، ص103.

[2] حمزة محمود الزبيدي، "**أساسيات الإدارة المالية**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص237.

[3] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

وبالمقابل فان المغالاة في سياسة البيع الآجل يحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف لها التأثير السلبي على ربحية المؤسسة، بينما تؤدي سياسة الانكماش إلى تقليل مستويات الربحية بسبب الانخفاض في قيمة المبيعات.

يجب أن تكون هناك قاعدة للسياسة الائتمانية التي يمكن أن تعمل إدارة الائتمان ضمن إطارها. إن السياسة الائتمانية للمؤسسة يمكن أن تضمن في وثيقة رسمية يتم المصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة، وكبديل عن ذلك فإنها يمكن أن تكون سياسة غير رسمية تحت رقابة المدير العام أو المشرف المالي ، وسواء كانت السياسة رسمية أم غير رسمية فإنها يجب أن تتضمن قواعد تبين كيفية منح الائتمان ومن هو المسؤول عن تطبيقها،[1] وهذا ما يجب على المدقق التشغيلي الخارجي الإلمام به، ومن بين هذه القواعد نذكر:[2]

1- حدود مبلغ الائتمان الذي يمكن منحه لكل شخص؛

2- شروط الائتمان الاعتيادية؛

3- الأشخاص الذين لهم الصلاحية لمنح الائتمان؛

4- الأشخاص الذين يتولون مسؤولية مراقبة الحسابات ويعمل كحلقة وصل مع زبائن الائتمان؛

5- الأشخاص الذين يتولون المسؤولية عن تحصيل التسديدات؛

6- المسؤوليات الكلية لتنفيذ السياسة الائتمانية.

وبعد التعرف على قواعد الائتمان بالمؤسسة يقوم المدقق التشغيلي الخارجي بإعداد كشف موضحًا فيه أسماء العملاء وأرصدتهم، وفترة الائتمان الممنوحة لهم، ومن خلال الاطلاع على الكشف يتمكن المدقق من فحص مدى انتظام العملاء في السداد، وكذلك فحص طريقة السداد، وبيان الموقف من الديون القديمة للعملاء، وأيضًا معرفة المركز المالي للعملاء من حيث إفلاسهم أو صدور حكم قضائي ضدهم، أو عدم الاستدلال على عناوينهم، وكذلك التحقق من وجود ضمان شخصي أو عيني للدين من عدمه، وإذا وجد يفحص المركز المالي للضمان الشخصي، وقيم الضمان العيني ووجوده فعلا.

[1] عدنان تاية النعيمي، "**إدارة الائتمان: منظور شمولي**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص59.
[2] نفس المرجع السابق، ص61.

أيضا يمكن للمدقق فحص ملف العميل المالي للاطلاع على المكاتبات المتبادلة بينه وبين المؤسسة بالنسبة لأي نزاع أو تسوية، وعما إذا كان هذا الدين يتمثل في البيع الآجل وبنفس شروط البيع والسداد المطبقة على سائر العملاء، وعما إذا كانوا منتظمين في السداد من عدمه.

بالإضافة إلى ما سبق يقوم المدقق بالبحث فيما إذا كانت جميع المبيعات الآجلة مؤيدة بفواتير صحيحة، تمت وفقا لسياسة المؤسسة واعتمدت من طرف شخص مسؤول ، وكذلك التأكد من إرسال فواتير البيع إلى الزبائن وإخراج البضاعة المباعة من المخازن.

كما يقوم المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق العمليات الحسابية على الفواتير، التأكد من الحسم ، الخصم، صحة نقل المبالغ من الفاتورة إلى يومية المبيعات بالإضافة إلى تدقيق اليومية أفقيًا وعموديًا، الترحيل من صفحة إلى أخرى والتوحيد في اليومية العامة والترحيل إلى دفتر الأستاذ، وفي الأخير يتأكد المدقق التشغيلي الخارجي من التسجيل المحاسبي لقيود البيع الآجل والتحقق من مبلغ TVA، التخفيضات التجارية والمالية.[1]

المطلب الثالث: تقرير المدقق التشغيلي

عند انتهاء عملية التدقيق يقوم المدقق التشغيلي بإعداد تقرير يتضمن رأيه بخصوص أداء الوظيفة التي خضعت للتدقيق، كما يحتوي التقرير على النتائج ونقاط الضعف المسجلة أثناء العملية وكيفية معالجتها وتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة حولها وبالتالي فالتقرير يعتبر المنتج النهائي لعملية التدقيق.[2]

بالرغم من أن التقرير النهائي يمكن أخذه بالاعتبار على أنه الخطوة الأخيرة في التدقيق التشغيلي، إلا أنه يجب عمل تقارير مؤقتة غير رسمية خلال عملية التدقيق، فمثلاً إذا لاحظ المدقق عدم كفاءة عملية ما خلال المسح الأولي، فانه يجب التحري عنها وتقييمها وذكرها بدلاً من الانتظار إلى أن يتم إكمال كامل التدقيق، وفوائد التقرير المؤقت تتضمن بعض المفاجآت للمؤسسة وتتطلب المزيد من الوقت في حل نقاط الاختلاف والتنفيذ المبكر للإجراءات المقترحة،[3] والتقرير الرسمي ربما يتضمن:[4]

---

[1] عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"**، مرجع سابق، ص ص 21 65.

[2] أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص32.

[3] أحمد حلمي جمعة، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد"**، مرجع سابق، ص141.

[4] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

أ- مؤتمر مع المشرفين على القسم أو فرع بالمؤسسة عند اكتمال التدقيق؛

ب- تقرير تدقيق خطي للقسم بحيث يتضمن معطيات تدقيق مفصلة وتوصيات؛

ج- تقرير تدقيق خطي للإدارة العليا أو لجنة تدقيق هيئة المدراء بحيث تلخص فقط معطيات التدقيق الأكثر أهمية والتوصيات.

وهنا يجب على المدقق اقتراح التوصيات اللازمة بالإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الانحرافات عن المعايير، ويجب أن تكون هذه التوصيات منطقية وممكنة التطبيق، وعلى المدقق مناقشة كل الإجراءات التصحيحية المقترحة مع الأفراد المعنيين للحصول على أفكارهم وضمان تأييدهم لها، إذ أن إتاحة الفرصة لأفراد التشغيل للمشاركة في إعداد التوصيات سوف تجعلهم أكثر التزامًا بتنفيذها، وبالتالي لن يكون هناك محل لعدم تطبيقها، نظرًا لأنها لم تفرض عليهم، ولكن اشتركوا في إعدادها بأنفسهم.[1]

يقدم المدقق التشغيلي تقريره إلى الإدارة العليا مبديًا فيه رأيه الخاص عن مدى كفاءة وفاعلية الأداء للمؤسسة ككل أو لكل إدارة من إدارات المؤسسة على حد ى، كما يتم إرسال نسخة من التقرير إلى الوظيفة محل التدقيق، وما هو جدير بالذكر أن تقرير المدقق التشغيلي يكون تحت يد إدارة المؤسسة فقط وبالتالي لا يكون تحت متناول الأطراف الخارجية الأخرى كالبنوك والمستثمرين والأجهزة والوكالات الحكومية والمصدرين...الخ، وهذا الاتجاه مخالف تمامًا عن التقرير الذي يعده المدقق المالي والذي يكون في متناول كافة الأطراف الخارجية والداخلية لأنه تقرير منشور ومعلن. [2] ويجب على المدققين التشغيليين الأخذ بالاعتبار بأنه بالرغم من أن تقاريرهم لم يتم عملها لغرض استخدامها خارج المؤسسات، فإنه ليس هناك ضمانات بعدم رؤية تلك التقارير من قبل الأطراف الخارجية، فمثلا حصلت خدمات العوائد الداخلية على نسخ تقارير مدققين تشغيليين من خلال اللجوء للمحاكم، ويتوجب أن لا تقوم التقارير بإدراج تكهنات أو توقعات يساء فهمها من قبل الأطراف المضادة.[3]

---

[1] يوسف أبو بكر محمد، **"المراجعة التشغيلية والدور الاستشاري للمراجع الداخلي – دراسة نظرية تطبيقية"** ، مجلة البحوث التجارية، مجلد 24، عدد 1، 2002، ص 38.

[2] أحمد حلمي جمعة، **"التدقيق الحديث للحسابات"**، دار الصفا للنشر، عمان، 1999، ص332.

[3] أحمد حلمي جمعة، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد"**، مرجع سابق، ص142.

لا يمكن استخدام معايير إعداد التقرير والخاصة بالتدقيق المالي التقليدي كمعايير لإعداد التقرير في حالة التدقيق التشغيلي ، ويرجع ذلك لأن تقرير المدقق التشغيلي يمثل خلاصة ما توصل إليه من نتائج خلال عمليات الفحص والتقييم ولاشك أن ذلك يختلف عن التدقيق المالي.[1]

ومن ثم فان الأمر يتطلب ضرورة إيجاد مجموعة من المعايير لإعداد تقرير المدقق التشغيلي تتماشى مع الطبيعة المميزة لمجالات الفحص والتقييم والنتائج المتوقعة ولقد أوضحت بعض الدراسات هذه المعايير فيما يلي:

1- يجب أن يشتمل التقرير على:[2]

أ- وصف كامل لجميع الأنشطة الإدارية والوظائف وأنظمة الرقابة وما يتعلق بها من بيانات والتي خضعت للفحص؛

ب- إشارة مباشرة إلى معايير التدقيق وما يرتبط بها من إجراءات والتي تكون ملائمة للقيام بعملية التدقيق وإجراء التقييم لأداء الإدارة.

2- يجب أن يتميز التقرير بالخصائص التالية:[3]

أ- الإيجاز: يجب أن لا يكون التقرير مطولاً أكثر من اللازم، و أن لا يكون هناك جمل أو كلمات غير مترابطة وكذلك أن لا يتضمن التفاصيل الكثيرة والتي تفقده التركيز ؛

ب- الوضوح: يجب أن لا يكون هناك أي غموض في محتويات التقرير حتى يتم توصيل المعلومات بشكل واضح، يسهل على القارئ فهمها دون غموض أو احتمال اختلاف المعنى والتفسير ؛

ج- الأهمية: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير ذات أهمية للأطراف المستفيدة، و أن يتم الابتعاد عن الجمل التي من الممكن أن لا تكون ذات أهمية؛

---

[1] علي أحمد وجدان، **"دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص213.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص123.

د– الصحة والدقة: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير دقيقة حتى يتسنى للأطراف المعنية الاستفادة من تلك المعلومات؛

هـ– الترابط: يجب أن تكون الجمل في التقرير مترابطة، و أن تشجع الشخص القارئ للتقرير على إكمال التقرير دون تشتت في الأفكار الواردة فيه؛

و– الصدق والأمانة: يجب أن لا يكون المدقق متحيزًا في تقريره لأي طرف من الأطراف، و أن يوضح النتائج في تقريره بكل صدق وأمانة.

3- يجب أن ينقسم التقرير إلى عدة أقسام كالآتي:[1]

أ– المقدمة: تتضمن وصفًا عامًا للوحدة أو الوظيفة محل التدقيق، والفترة التي تمت فيها عملية التدقيق والحدود على نطاق عملية التدقيق.

ب– التقييم: ويشتمل على تقييم عام للوحدة وأدائها.

ج– النتائج التفصيلية: وتشمل:

- ملخصًا للنتائج الهامة؛
- مناقشة النتائج الهامة؛
- النتائج النهائية.

د– التوصيات: وتتعلق باقتراح الحلول التي يراها المدقق التشغيلي وإمكانيات تنفيذها.

ويجب أن يتضمن التقرير أيضًا الإشارة إلى تقدير المدقق التشغيلي للتعاون والمساعدة التي حصل عليها أثناء قيامه بعملية التدقيق.

وفيما يلي نعرض نموذجًا لتقرير التدقيق التشغيلي:

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص38.

شكل رقم (3-4): نموذج تقرير التدقيق التشغيلي

السيد / المدير العام

بناء على تكليفكم لنا بتدقيق وفحص عمليات إدارة ..... في المؤسسة، فقد قمنا بعملية التدقيق خلال الفترة من ..... حتى .....، وقد تضمنت إجراءات التدقيق ما يلي:

1- مقابلة مع المسؤولين الرئيسيين في الإدارة.

2- فحص المستندات والسجلات كالخرائط التنظيمية، وتوصيف الوظائف، والإجراءات، والنماذج والمستندات المتعلقة بنظام العمل داخل الإدارة.

3- ملاحظة الأنشطة المختلفة داخل الإدارة.

4- فحص التقارير المختلفة الخاصة بالإدارة، كتقارير التشغيل والموازنات التخطيطية.

ويسعدنا أن نقدم لكم تقريرًا بنتائج عملية التدقيق التشغيلي

التقييم العام:

يمكن وصف الأداء العام للإدارة بأنه كفء وفعال، ويتوافر للعاملين في الإدارة الخبرة الفنية الكافية، كما أن لديهم استعدادًا لخدمة الإدارات المختلفة في المؤسسة.

ملخص النتائج الهامة:

يتضمن أهم النتائج المتعلقة بالتقييم- مثلا:

1- عدم وجود خطة إستراتيجية للعمل للإدارة طويلة الأجل.

2- عدم وجود تقارير دورية للتدقيق التشغيلي طويلة الأجل.

-3

-4

-5

مناقشة النتائج العامة:

ويعرض فيه المدقق مناقشة النتائج السابق التوصل لها، ويشمل مناقشة كل نتيجة تم التوصل إليها على النحو التالي:

- بيان النتيجة التي تم التوصل إليها.
- ملابسات وأسباب حدوثها.
- التوصيات.

فعلى سبيل المثال:

1- عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة الأجل.

وقد ترتب على ذلك وجود بعض الطاقات العاطلة التي يحتمل استغلالها خلال الفترات القادمة ولذلك يجب أن تضع المؤسسة في اعتبارها كيفية استغلال الطاقات.

التوصيات:

نوصي بأن تقوم الإدارة مع الإدارات المستفيدة من خدماتها بتحديد احتياجاتها خلال الفترة المقبلة (خمس سنوات مثلاً) ويشمل ذلك تقديرًا للزيادة المتوقعة في تشغيل البيانات مستقبلاً، وفي ضوء هذه التقديرات ودراسة الظروف المتوقعة مستقبلاً تقوم المؤسسة بإعداد خطة طويلة الأجل لبيان الاستغلال الأمثل لطاقات الإدارة.

2- عدم وجود تقارير دورية للتدقيق التشغيلي.

النتائج.....

التوصيات.....

3- .....

وفي النهاية نتوجه بالشكر إلى كل المسؤولين والعاملين في إدارة ... على تعاونهم معنا خلال عملية التدقيق.

التاريخ المدقق التشغيلي

(تاريخ إعداد التقرير) (اسم المدقق)

المصدر: منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، مرجع سابق، ص ص 39-40.

المطلب الرابع: أثر تقرير المدقق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

ويتمثل دور تقرير المدقق التشغيلي الخارجي حول الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال ثلاث مرتكزات أساسية.

الفرع الأول: دور التدقيق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية النقدية والأصول المادية للمؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة من خلالها إلى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة ، والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة. فأي خلل يطفو على نظام المعلومات المحاسبية فانه يشكل مصدرًا أساسيًا ل لعديد من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببًا في اختفاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في النظام عن التواني في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرًا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، ف إن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة، وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية.

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

فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم.[1]

[1] عتيقة مجنح، **"التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص83.

مما سبق نستخلص أن المؤسسة الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقدمه المدقق التشغيلي الخارجي عن نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ، يمكنها اتخاذ مختلف الإجراءات لمعالجة نقاط ضعفها والعمل على تحسين نظامها وبالتالي تحسين أدائها المالي.

الفرع الثاني: دور التدقيق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي من خلال نتائج المؤسسة

تمثل النسب المالية العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية والحسابات الختامية المختلفة للدلالة على مدى الارتباط بين هذه العناصر ، ويعني ذلك أنه لابد من توافر علاقة منطقية بين البندين اللذين يكونان مفردات النسبة لكي يكون لهذه النسبة مدلول معين، ويستخدم المحللون للموقف المالي الكفاية الإنتاجية والقوة الايرادية لمؤسسة ما ، النسب المالية لدراسة اتجاهات المؤسسة ومراقبة التغيرات التي تطرأ على هذه الاتجاهات باستخدام التحليل الأفقي للمؤسسة عبر الزمن أو التحليل الرأسي بمقارنتها بمثيلتها من المؤسسات.

ويهدف المدقق الخارجي من دراسة اتجاهات النسب المالية عبر السنوات إلى ملاحظة أي انحرافات قد تطرأ على الحسابات المستخدمة بالنسب، فتمكن المقارنة الأفقية المدقق من فحص الحسابات فحصًا أوليًا وسريعًا فإذا اكتشف تغيرات مفاجئة أو كبيرة نسبيا ، أدرك أن الحسابات التي تكوّن النسبة المعينة تحتاج لمزيد من الفحص والاستقصاء ، ويعني ذلك أن المدقق يحاول اكتشاف الأسباب التي أدت إلى تلك التغيرات ويفسرها إذا كانت صحيحة أو يدعو إلى تصحيحها إذا كانت غير سليمة.

ولا ضرر من أن يلج أ المدقق إلى التحليل الر أسي في بعض الحالات بالإضافة إلى التحليل الأفقي ، ويستخدم المدقق في مثل هذه الحالات نسب المؤسسات المماثلة كمعايير يقارن بها نسب المؤسسة التي يدقق حساباتها، فإذا لاحظ أي انحراف في المؤشرات يمكنه جذب انتباه المسؤولين بالمؤسسة إلى هذه الانحرافات ليسترشدوا بها في عملية اتخاذ القرارات.

ومن خلال استخدام التحليل في عملية التدقيق يستطيع المدقق التعرف على الانحرافات في النسب المالية ، وبالتالي معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات إذا كانت ايجابية لإبلاغ الإدارة على المحافظة على هذا المستوى وإذا كانت سلبية إبلاغ الإدارة في تغيير أساليبها بما يؤدي إلى تحسين أدائها.[1]

[1] علي أحمد وجدان، مرجع سابق، ص ص 192 193.

الفرع الثالث: دور التدقيق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال الخدمات الاستشارية

عرف (مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي الخدمات الاستشارية ، 1989) الخدمات الاستشارية بأنها: "الاستشارات المهنية التي تهدف أساسًا إلى تحسين كفاءة وفعالية استخدام العميل للطاقات والموارد المتاحة له، ومما يحقق أهداف التنظيم".[1]

وعرف (نصر علي والسيد شحاتة، 2009) الخدمات الاستشارية كذلك على أنها: "خدمات يقدمها الأعضاء الممارسون للمهنة بهدف تقديم العون للعملاء فيما يتعلق بالنشاطات الاقتصادية سواء كانت إدارية، مالية، الكترونية، أو غير ذلك".[2]

وأشار (العتيبي، 2009) بأن الخدمات الاستشارية هي : "الخدمات التي يقدمها المدقق الخارجي والتي لا تتعلق بعملية التدقيق التقليدي".[3]

حيث تتسم الخدمات الاستشارية بعدد من الخصائص أهمها:[4]

– أن تقديم الخدمات الاستشارية يتم بناء على طلب إدارة المؤسسة محل التدقيق، بهدف معالجة المشاكل التي تحول دون نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

– يتطلب تقديم الخدمات الاستشارية تمتع المدققين القائمين بأداء تلك الخدمات بخبرات مهنية وفنية عالية، تمكنهم من تحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة واقتراح التوصيات الملائمة لمعالجتها؛

---

[1] وليم توماس، آمرسون هنكي، **"المراجعة بين النظرية والتطبيق"** ، ترجمة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، 1989، ص1041.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **"قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية"** ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 145.

[3] سالم بن عبد الله العتيبي، **"جودة المراجعة كأحد دعائم آليات الحوكمة"** ، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد الثاني، ديسمبر 2009، ص 18.

[4] أحمد حلمي جمعة، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد"**، مرجع سابق، ص313.

– يتطلب تقديم الخدمات الاستشارية تمتع المدققين بالحياد والاستقلال أثناء تأدية تلك الخدمات، والابتعاد عن المواقف التي قد تثير الشكوك حول استقلالية مدقق الحسابات؛

– تقديم التوصيات المترتبة على تقديم الخدمات الاستشارية إلى إدارة المؤسسة، ولا يحق للمدقق الإعلان عنها أو إبلاغها إلى أي من الأطراف المستفيدة من القوائم المالية؛

– يقتصر دور المدقق في تقديم الخدمات الاستشارية على مجرد تقديم النصح والمشورة دون أن يمتد دوره للمشاركة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ التوصيات.

تهدف مكاتب التدقيق إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال قيامها بتقديم الخدمات الاستشارية أهمها:[1]

– تقديم النصح والمشورة لإدارة المؤسسات لمساعدتها على أداء وظائفها؛

– اكتشاف وتشخيص المشكلات وتقديم تحذيرات مبكرة بذلك في الأجل القصير؛

– تقديم العون في حل المشاكل التي لا تستطيع خدمة التدقيق التقليدي حلها؛

– اقتراح الحلول لإدارة المؤسسات بهدف علاج مشاكلها وتحفيز الإدارة على اتخاذ الإجراءات المصححة؛

– تقييم وإعادة النظر في التطوير المقترح للسياسات والإجراءات والنظم بما يمكن أن يسهم في تحسين الأداء لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل.

كما يقدم المدقق التشغيلي استشارات في المجال المالي والمحاسبي للمؤسسة متمثلة أساسًا في اختيار المزيج التمويلي الأمثل لها من مصادرها المالية المختلفة الداخلية والخارجية، الطويلة وقصيرة الأجل، واستخدام هذه المصادر أحسن استخدام وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أهدافها في ظل المبادئ والقواعد المحاسبية المتفق عليها عموما.

[1] محمد الرملي أحمد، **"إطار مقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية"** ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، العدد الأول، 2003، ص 23.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المراحل التي يتبعها المدقق التشغيلي الخارجي عند تدقيقه الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحسين أدائها المالي، حيث يتبع منهجية مدروسة ويعطي لكل خطوة الأهمية والوقت اللازمين، لكي تكون أعماله ذات جودة وفعالية ولا ينسى بعض الإجراءات، وبذلك يكون في نهاية مهمته قادرًا على تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات اللازمة بكل موضوعية واستقلالية في شكل تقرير لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تبدأ مهمة المدقق التشغيلي الخارجي عند تدقيقه الوظيفة المالية للمؤسسة، بمرحلة تمهيدية تتضمن إعداد برنامج لتدقيقها وذلك بعد أخذه معرفة شاملة حولها، ثم تأتي المرحلة الثانية التي تتضمن دراسة وتقييم كفاءة وفعالية نظام رقابتها الداخلية، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التدقيق، إذ من خلالها يستطيع المدقق تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ويعتمد على نتيجة تقييمها في زيادة أو تقليص إجراءات فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية وهي المرحلة الثالثة من المهمة، وفي الأخير يقوم بإعداد تقرير يتضمن مجموعة من التحسينات اللازمة للمؤسسة في شكل توصيات.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى ماهية التدقيق التشغيلي والوظيفة المالية في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تناولنا لم وضوع ا لأداء المالي وأساليب تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولتنا تبيين مدى مساهمة المدقق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي من خلال تدقيقه للوظيفة المالية بالمؤسسة، سنتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي للموضوع والذي تناولناه في فصل واحد. حيث اخترنا إحدى المؤسسات الجزائرية التي لها خبرة طويلة وسمعة جيدة وذات أداء عالي في مختلف العمليات التي تقوم بها على مستوى كل فروعها، مما مكنها من السيطرة على السوق المحلي لقطاع الأدوية، تتمثل هذه المؤسسة في مجمع صيدال.

ونظرًا للمشاكل المالية الصعبة التي مر بها فرع أنتيبيوتيكال خلال السنوات الأخيرة الذي يعتبر أكبر فرع بمجمع صيدال، وفي ظل اشتداد المنافسة في سوق الأدوية في الجزائر بظهور العديد من المستوردين والمنتجين الخواص محليين وأجانب، سنقوم بصفتنا مدقق تشغيلي خارجي متربص معين من قبل الإدارة العليا لمجمع صيدال بتدقيق مديرية المالية والمحاسبة على مستوى فرع أنتيبيوتيكال، باعتبارها من الوظائف الأساسية في الفرع وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد الوضعية المالية له، والركيزة الأساسية لقياس أدائه المالي بهدف تحسينه وتمكينه من الاستمرارية والتوسع ومواجهة المنافسة، وذلك بإتباعنا الخطوات المنهجية التالية:

سنقوم في المبحث الأول بأخذ معرفة عامة حول فرع أنتيبيوتيكال ووظيفته المالية، ثم تقييم كفاءة وفعالية نظام رقابتها الداخلية من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لها، وتحليل خصائص مواردها البشرية والتقنية لتحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها.

أما المبحث الثاني فسنقوم من خلاله بفحص مختلف المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية بالفرع معتمدين على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، كما سنقوم بتحرير تقرير يتضمن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بهدف تحسين الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال.

أما في المبحث الثالث والأخير سنقوم بدراسة استبيانية تدعيمية في بيئة التدقيق الجزائرية، بهدف تبيين أهم عناصر التدقيق التشغيلي التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق وظيفتها المالية، آخذين بعين الاعتبار المدققين الخارجيين لمجمع صيدال ضمن عينة الدراسة.

المبحث الأول: أخذ معرفة عامة وتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بفرع أنتيبيوتيكال

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أهم المراحل المذكورة في الجانب النظري التي يتبعها المدقق التشغيلي الخارجي عند إعداده برنامج تدقيق الوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، وتقييمه لكفاءة وفعالية نظام رقابتها الداخلية بعد أخذه معرفة شاملة حولها ، وذلك بتسليط الضوء على مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال لنتعرف على طريقة تسييرها من طرف الفرع ومدى إتباعه السياسات والخطط الموضوعة من طرف المجمع معتمدين على مجموعة من وسائل التقييم، مما يسمح بتحديد المخاطر المتوقعة واكتشاف مواطن القوة والضعف.

المطلب الأول: الأعمال التمهيدية للمدقق التشغيلي الخارجي لتدقيق الوظيفة المالية بالفرع

تشمل هذه المرحلة على عنصريين أساسيين هما الاطلاع على المستندات الخارجية واثبات هوية فرع أنتيبيوتيكال.

الفرع الأول: الاطلاع على المستندات الخارجية

تبدأ هذه الخطوة بالاطلاع على جميع ما كتب حول فرع أنتيبيوتيكال في المجلات المتخصصة، الجرائد، البحوث الجامعية...الخ من أجل تكوين صورة خارجية حول الفرع، هذا الاطلاع يمكننا من الحصول على إيحاءات تفيدنا في عملية التدقيق، نذكر منها ما يلي:

أولا– الجرائد والمنشورات:

1– الإذاعة الوطنية:

بتاريخ يوم 22 مارس 2010 نشرت الإذاعة الوطنية على موقعها الرسمي مقال بعنوان: **"أنتيبيوتيكال المدية"** بقلم الصحفي شبري مُحَمَّد وهذا ما جاء في نص المقال: « تقع المؤسسة الوطنية للأدوية أنتيبيوتيكال بولاية المدية التي تبعد على الجزائر العاصمة بـ 100 كيلومترا، تقوم بإنتاج البنسلين ومختلف أشكال الدواء الحقن والكبسولات والمراهم والشربات وأقراص والمضادات.

تعتبر كفرع من فروع مجمع صيدال، تم تدشينه سنة 1988 من طرف رئيس الجمهورية آنذاك و انتهت به الأشغال سنة 1998، قسمت إلى ثلاثة فروع للإنتاج من بينها أنتيبيوتيكال الأم بالمدية.

ولمعرفة أهم المواد الصيدلانية والأدوية التي تنتجها المؤسسة ومختلف التغيرات الاقتصادية والمبادرة الوطنية في صناعة الأدوية الجنيسة قمنا باستجواب المدير العام للمجمع السيد كراش زوبير...

تتميز المؤسسة بالاستقلالية في التسيير من حيث الجانب الإداري والمالي، فهو مجمع متكامل له القدرة على إنتاج وتصنيع المواد الخام والصيدلانية وكذا التحليل المختبري للسيطرة التامة على الجودة ومنتجات ذات نوعية في مجال التكنولوجيا الصيدلانية العالية، لها خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمير، ولها وحدة في الطليعة التكنولوجية الحيوية لإنتاج المكونات النشطة البنسلين وغير البنسلين ووحدة أخرى من المستحضرات الصيدلانية المسجلة، إلى جانب مخبر لمراقبة الجودة والصيانة المركزية والخدمات المساعدة، وكذا مصنع لمعالجة النفايات السائلة...».[1] (لقراءة المزيد حول المقال تصفح الموقع أدناه)

2- جريدة الشروق اليومي:

بتاريخ يوم 16 فيفري 2009 نشرت جريدة الشروق اليومي مقال بعنوان: **"مجمع صيدال يتقفى آثار فضيحة الـ 17 مليارا"** بقلم الصحفي بلقاسم عجاج وهذا ما جاء في نص المقال: «كشفت مصادر مسؤولة بمجمع صناعة الأدوية –صيدال- أن مجلس الإدارة المقرر عقده اليوم، سيعيد فتح ملف الثغرة المالية المقدرة بـ 17 مليار سنتيم، من مخلفات التسيير السابق، حول مستحقات الشركة لدى المتعاملين الخواص والتي بلغت ملايير السنتيمات، حيث تم إقرار الخبرة وبعد إعادة التحريات الأولية تبين أن فضيحة الثغرة المالية لم تعالج وأن الحكم القضائي حفظ، بسبب سحب رئيس مجلس الإدارة لوحدة -أنتيبيوتيكال-، أنذاك، للشكوى المرفوعة.

ولم تخف مصادر الشروق اليومي وجود نية لاتخاذ إجراءات محاسبة المعني الذي لا يزال يشغل منصب إطار مسؤول بالمجمع، ومطالبته بتقديم تبريرات عن تلك الثغرة التي لا تزال قائمة في تقرير المحاسبة الوارد سنة 2008، واطلعنا على محتواه، وتمت على مستوى مديرية توزيع الأدوية بالمدية، وشملت مجموعة طلبات بلغت 48 طلبية لفائدة زبون واحد متعامل، والمدعو "ح م أ" صاحب شركة "د- م- الجزائر "، والذي يمتلك

[1] www. radio-algérienne381934328420/15المدية-أنتيبيوتيكال/

ترخيصات من مديرية الصحة لولاية الجزائر بتوزيع الأدوية بالجملة، ويشار أن المدير العام الحالي لمجمع – صيدال– كشف في تصريح سابق للشروق اليومي، عن الشروع في دراسة الإجراءات القضائية المتبعة لمعالجة ذات الفضيحة...».[1] (لقراءة المزيد حول المقال تصفح الموقع أدناه)

ثانيا– البحوث الجامعية:

1– دراسة (خليفة، 2016)[2]، بعنوان: "دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال بالمدية"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيف يمكن للإدارة المالية أن تساهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يملك الفرع إدارة مالية ذات كفاءة عالية وهذا ما يمكنها من مواجهة الأزمات، حيث يعتمد هذا الأخير على وظيفة التخطيط المالي لاستقراء المستقبل واكتشاف الانحرافات والمشاكل التي يمكن أن تعترضه، ويواجه مشكل المنافسة من قطاع صناعة الأدوية في الخارج مما يوجب عليه اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتصدي لأي أزمة منافسة تعترضه. هذا وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام المعلومات المالي في المؤسسة لمساعدة الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة، وضرورة توفير الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بالتخطيط المالي والرقابة المالية للمساعدة على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تحولها لأزمات، كما أوصت الدراسة أيضًا إعطاء الفرع أهمية كبيرة لإشارات الإنذار المبكرة حتى لا تتحول إلى أزمات.

2– دراسة (باصور، 2009)[3]، بعنوان: "استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة : دراسة حالة مركب أنتيبيوتيكال –صيدال– المدية"

من بين أهداف هذه الدراسة هو إسقاط أفكار التحليل المالي على حالة مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي حالة مركب أنتيبيوتيكال –صيدال – المدية ودوره في التنبؤ بالأداء المالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

[1] www.echoroukonline.com/مجمع-صيدال-يتقفى-آثار-فضيحة-الـ-17-مليار/

[2] أحلام خليفة، "**دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال بالمدية**"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد05، أفريل 2016.

[3] رضوان باصور، "**استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة مركب أنتيبيوتيكال –صيدال– المدية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2009/2008.

النتائج أهمها: تملك المؤسسة الآليات التنظيمية التي تسمح لها باستغلال التحليل المالي في اتخاذ القرارات، يقتصر هذا الأخير في مؤسسة أنتيبيوتيكال على التحليل المقارن مع السنوات السابقة، تعتمد إدارة المؤسسة على النتائج الايجابية التي ترضي مجلس إدارة المجمع ككل كمعيار للحكم على أدائها المالي، بغض النظر عن المعايير العلمية التي يمكن أن تعتمد، تحقق المؤسسة هامش أمان كبير في السيولة وتبقى نتائجها محدودة في الربحية والرفع المالي، يرتبط نشاط المؤسسة كثيرًا بالتعاملات الداخلية للمجمع خاصة في التموين والبيع، لا تستخدم المؤسسة النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي . هذا وأوصت الدراسة الجهات المكلفة بالتحليل المالي على مستوى المؤسسة أن تعمل على إدراج مختلف طرق تقييم الأداء المالي كما هو الحال في تحليل السيولة والربحية، كما أوصت الدراسة أيضًا على المؤسسة أن تتجه نحو تصحيح الاختلالات في هيكل أصولها وخصومها، وأن تستفيد من الايجابيات المتوفرة لديها.

الفرع الثاني: إثبات هوية المؤسسة

من خلال الاطلاع على العقد التأسيسي والسجل التجاري لفرع أنتيبيوتيكال تبين لنا ما يلي:

- **الشكل القانوني للمؤسسة** : فرع تابع لمجمع صيدال، هذا الأخير عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2500000000 دينار جزائري.
- **تاريخ بداية النشاط**: 1988/10/04.
- **العنوان**: ص.ب. 33-طريق الخميس- المدية 26000.
- **رقم التسجيل التجاري**: 99BO342252.
- **رقم الحساب البريدي الجاري**: 3539-56/91.
- **رقم الحساب المصرفي**: 110.401.70.776.01/86.
- **البريد الالكتروني**: antibiotical@hotmail.com.

المطلب الثاني: الاتصالات الأولية للمدقق التشغيلي وانطلاق الأشغال

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من العناصر المهمة في عملية التدقيق من لقاءات مع مختلف أطراف المؤسسة ، تحديد أخطار التدقيق وأهدافه إلى غاية تكوين ملف المهمة.

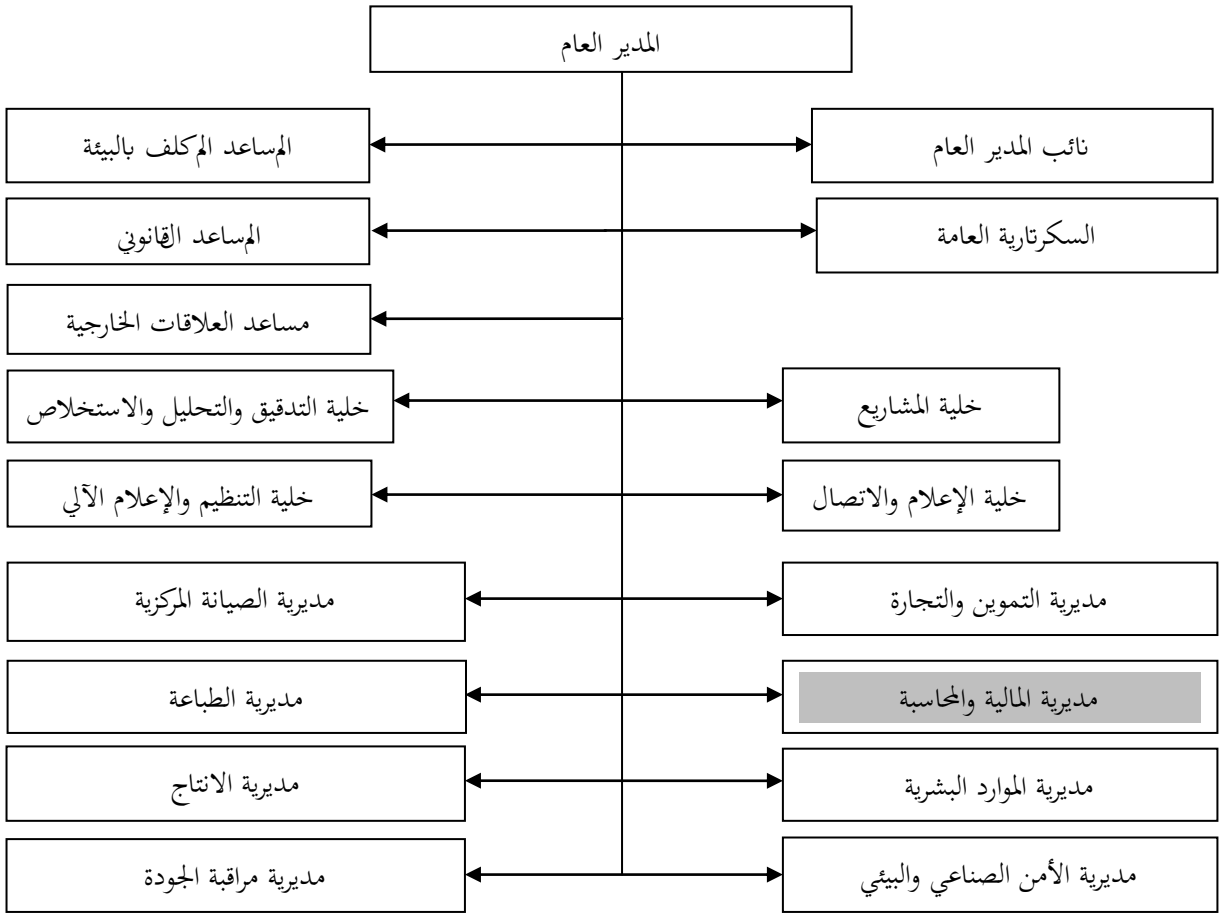
الفرع الأول: الاتصالات الأولية

لقد قمنا بوضع برنامج للقيام بلقاءات وزيارات ميدانية من أجل الوقوف على وضعية فرع أنتيبيوتيكال والاطلاع على مستنداته وذلك كالآتي:

أولا– القيام بلقاءات مع أطراف الفرع وزيارة مختلف أقسامه:

بتاريخ 08 جانفي2017، انتقلنا إلى مقر فرع أنتيبيوتيكال بالمدية من أجل إجراء تربص تطبيقي كمدقق تشغيلي خارجي للوظيفة المالية، حيث تم توجيه نا إلى قسم التكوين التابع لمديرية الموارد البشرية من أجل القيام بالإجراءات الإدارية، حيث قمنا رفقة المسؤولة المكلفة بالتكوين بزيارة مختلف الأقسام والمديريات التي يحتويها الفرع وهذا وفق الهيكل التالي:

الشكل رقم (4–1): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: مصلحة الإعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال المدية، مجمع صيدال.

يوضح الشكل السابق الهياكل التنظيمية والإدارية الأساسية والمساعدة الخاصة بفرع أنتيبيوتيكال، وفيما يلي شرح للخلايا والمديريات المكونة للفرع مع التعرف على مهام كل من المدير العام، نائب المدير العام والأمانة العامة:

– **المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة الفرع ووضع وتنفيذ السياسات على المدى القصير والمتوسط والبعيد من أجل ضمان استمرار ونمو الفرع اقتصاديًا.

– **نائب المدير العام:** ينوب عن المدير العام في كل مهامه.

– **السكرتارية (الأمانة العامة):** تقوم بالأعمال الموكلة لها من قبل المدير.

1– الخلايا:

من خلال الهيكل التنظيمي للفرع يتضح أنه يضم الخلايا الآتية:

– **المساعد المكلف بالبيئة:** يهتم بوضع السياسات اللازمة التي يجب على الفرع إتباعها لحماية البيئة، طبقًا للقانون رقم 10/03 المؤرخ في 2003/07/19، والذي ينص على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

– **المساعد القانوني:** يتكفل المساعد القانوني بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.

– **مساعد العلاقات الخارجية:** تنصب مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، وتقديم المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة، المؤسسات المتعاقد معها، والمعلومات اللازمة عن العلاقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن والموردين.

– **خلية التدقيق والتحليل والاستخلاص:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

– **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع هذه الخلية مدى تماشي أنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية مع السياسة التنظيمية للفرع من جهة والمجمع من جهة أخرى.

– **خلية المشاريع:** تهتم هذه الخلية بدراسة مدى ربحية المشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع، كإنتاج منتوج جديد.

– **خلية الاتصال والإعلام:** تضع خطط اتصالية داخلية وخارجية للفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع، وذلك من خلال إصدار مجلات دورية وشهرية، إقامة معارض وطنية ودولية، تنظيم أيام إعلامية وكذلك إشرافها على كل ما له صلة بالتوثيق.

2– المديريات:

بالإضافة إلى الخلايا السابقة يضم الفرع مجموعة من المديريات، والتي تتمثل في:

– **مديرية ضمان الجودة:** تعمل على تجسيد المعايير الواجب توفرها في منتجات الفرع والإجراءات الإنتاجية الواجب إتباعها، إضافة إلى احترام قواعد الجودة والنوعية المتفق عليها مسبقًا.

– **مديرية المالية والمحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق السياسة المالية للفرع والقيام بالأعمال والنشاطات المالية والمحاسبية العادية.

– **مديرية الموارد البشرية:** وهي المسؤولة عن تسيير العناصر البشرية في الفرع، حيث أنها تهتم بالتوظيف، الأجور، التدريب، التكوين...الخ.

– **مديرية التموين والتجارة:** مهمتها شراء المواد الأولية وقطع الغيار طبقًا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون منها ومن المنتجات التامة الصنع.

– **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضًا حماية العمال، والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

– **مديرية الإنتاج:** تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن إنتاج المواد الأولية و مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة المخططة لها.

– **مديرية الطباعة:** تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية كما تنتج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة تغليف و140 مليون منشور دواء سنويًا.

– **مديرية الصيانة المركزية:** تهتم بتطبيق سياسات الصيانة للمعدات والتجهيزات، من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

وبعد زيارة مختلف المصالح والمديريات قمنا بلقاءات مع مختلف أطراف فرع أنتيبيوتيكال كالآتي:

بتاريخ 09 جانفي 2017 تقدمنا بطلب لمقابلة المدير العام لفرع أنتيبيوتيكال، حيث حظينا بالموافقة وحسن الاستقبال، وتم التطرق إلى مجموعة من المواضيع حول أهداف واستراتيجيات الفرع، السياسات المتبعة في الفرع، المشاكل التي تواجه الفرع...الخ، حيث تم توجيهنا إلى مدير المالية والمحاسبة من أجل الاطلاع أكثر على الوضعية المالية للفرع من مصادر واستخدامات الأموال، التسجيلات المحاسبية، حركة الصندوق، ...الخ، هذا الأخير (مدير المالية والمحاسبة) قدم لنا شرح مفصل حول سيرورة الوظيفة المالية بالفرع وعلاقتها بالوظائف الأخرى كالآتي:

1– علاقة الوظيفة المالية مع وظيفة التموين:

– بعد قيام فرع أنتيبيوتيكال بإعداد برنامج الإنتاج السنوي عن طريق دراسته للسوق واعتماده على المبيعات التي حققها في السنوات السابقة، يقوم بتحديد احتياجات كل منتوج من المواد الأولية وذلك بمساهمة كل من رؤساء مصالح الشراء المحلي ورؤساء مصالح الشراء الأجنبي؛

– تقوم مديرية التموين بإعداد وصل الطلبية، ترسل نسختين من وصل الطلبية إلى المورد إحداها يحتفظ بها والأخرى يؤشر عليها كدليل استلام لوصل الطلب، و ترسل النسخ الأخرى إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة الاستلام؛

– تقوم مصلحة المحاسبة بفتح ملف وتسجيل وصل الطلبية في جدول يتضمن: رقم وصل الطلبية، تاريخ الطلبية، اسم المورد، المبلغ، المواد المستلمة، رقم الفاتورة، تاريخ الفاتورة وطريقة الدفع من أجل متابعة الطلبات الجارية، ومن أجل مراقبة الأسعار والكميات والمواد المستلمة مع الفواتير يتم تسجيل وصل الطلب مع الوثائق الأخرى المرتبطة بعملية الشراء في هذا السجل؛

– يقوم المورد بشحن البضاعة مرفقة بسند تسليم بالكمية والبطاقة التقنية، وتقوم مصلحة الاستلام المكونة من أمين المخزن وعمال مصلحة مراقبة الجودة باستلام المواد؛

– يتم تخزين المواد المستلمة في مخازن الفرع كل حسب طبيعته وفي مكانه؛

– يقوم المورد بإرسال عدة نسخ من الفاتورة عبر البريد، تقوم أمانة المديرية العامة بتسجيل الفاتورة في البريد الوارد ويتم وضع لها رقم دخول مع التاريخ، يتم الاحتفاظ بالفاتورة الأصلية والنسخ الأخرى يتم التأشير عليها بعبارة "نسخة"، يتم الاحتفاظ بنسخة من الفاتورة في سجل البريد الوارد والنسخة الأصلية يتم إرسالها إلى مديرية المحاسبة والمالية؛ (أنظر الملحق رقم 01)

– يقوم قسم المالية بتسجيل الفاتورة في السجل، وبعدها يتم إجراء الرقابة على الفاتورة بمراقبة المبلغ بالأرقام والحروف، مراقبة العناصر القانونية (رقم التعريف الجبائي...)، مراجعة مواد العقد وبنود وصل الطلب مع الفاتورة، وبعد التأكد يتم الكتابة على ظهر الفاتورة رقم الطلبية وتاريخها والمبلغ بالأحرف والأرقام، ويتم كتابة العبارة التالية حتى يتم إكمالها من طرف المصلحة المستفيدة: أنا الممضي،... .....أؤكد بأن الخدمات أو البضاعة المبينة في الفاتورة قد تم تحقيقها أو تنفيذها وبعدها الإمضاء؛

– يتم إرسال الملف إلى مديرية التموين حيث يتم وضع التاريخ والإمضاء على ظهر الفاتورة ويتم إعداد شهادة بأن العملية قد أنجزت ويتم إكمال الملف بالوثائق الأخرى وهي وصل الاستلام، وصل الطلبية المؤشر عليها بالاستلام من طرف المورد...الخ؛ (أنظر الملحق رقم 02)

– ويتم إرجاع الملف إلى مصلحة المحاسبة حيث يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بمراقبة الملف مستنديًا وإعادة إجراء الحسابات ثم يقوم بالتأشير على الملف كدلالة على مراقبته ويقوم بإعداد الشيك؛

– يقوم مدير المحاسبة والمالية بإمضاء رسالة إرسال الشيك إلى المورد؛

– ثم يقوم المدير العام بإمضاء الشيك؛

– تقوم مصلحة المحاسبة بتأشير الفاتورة بعبارة "فاتورة تم تسديدها"؛

– يقوم المحاسب المكلف بمحاسبة المشتريات بتسجيل القيود في يومية المشتريات في البرنامج Pc Compta.

2– علاقة الوظيفة المالية مع وظيفة تسيير المخزونات:

تبدأ عملية تسيير المخزونات باستلام المواد من طرف مديرية التموين مع وصل الاستلام، وتقوم هذه المصلحة بإدخال المواد إلى المخازن، بعد مقارنة المواد من الناحية الكمية مع وصل الاستلام، ثم يقوم بتحرير

وصل دخول المواد إلى المخازن من 04 نسخ، نسخة أصلية تبقى في مديرية تسيير المخزونات ونسخة توجه إلى مديرية المالية والمحاسبة ونسخة إلى مصلحة الاستلام والنسخة الأخيرة إلى مديرية التموين؛

أما خروج المواد من المخازن إلى الاستخدام، يكون باستلام مديرية تسيير المخزونات إلى طلب للمادة من المركز الطالب للمواد، حيث يتلقى أمين المخزن وصل طلبية داخلي Bon de commande interne من مسؤول الإنتاج (أنظر الملحق رقم 03)، وحينها يقوم أمين المخزن بعد التأكد من الطلبية من حيث الكمية بتحرير وصل خروج أو صرف البضاعة Bon de sortie في أربع نسخ (أنظر ملحق رقم 04)، حيث يحتفظ بنسخة منها مع وصل الطلبية في المخزن، فيما تسلم نسخة أخرى إلى إدارة المشتريات ونسخة إلى مديرية المالية والمحاسبة ونسخة إلى مديرية الإنتاج، وهنا يقوم أمين المخزن بملء بطاقة المخزون Fiche de stock بعد طرح كمية الطلبية المصروفة لكي يتعرف على كمية المخزون المتبقي من المادة المطلوبة داخل المخزن ، هذا الأخير يعتمد على برنامج آلي خاص بتسيير المخزون، حيث تقوم المصالح الخاصة بإدخال المعلومات الضرورية فقط كالطلبية، أمر الشراء، وصل دخول، وصل خروج، ويقوم البرنامج بتسيير ومتابعة حركة المخزونات بشكل آلي؛

كما أن بالبرنامج جزء خاص بمديرية المالية والمحاسبة، حيث تستطيع من خلاله إعداد كشوفات خاصة عن حركة المدخلات والمخرجات وبصفة مفصلة (فواتير، طلبات الشراء، المركز الطالب، وصل دخول، وصل خروج، الكميات، الأسعار، المبالغ... الخ)، وتعتمد مديرية المالية والمحاسبة على هذه الكشوفات في التسجيلات المحاسبية ولكن بعد مقارنتها بالوثائق الأصلية من فواتير، طلبات الشراء، العقد المبرم مع المورد، وصل دخول، وصل خروج...الخ.

للإشارة: نفس الإجراء ينطبق على المنتجات التامة الصنع.

3- علاقة الوظيفة المالية مع وظيفة المبيعات:

تجدر الإشارة أن في الغالب عملية المبيعات تتم على مستوى وحدات التوزيع (الشرق بباتنة، الوسط بالبليدة، الغرب بوهران)، حيث يقوم فرع أنتيبيوتيكال بتقديم منتجات تامة الصنع المتمثلة في الأدوية إلى وحدات التوزيع وهي بدورها تقوم بعمليات البيع، حيث تتوفر هذه الوحدات على إجراءات تبين كيفية سير عملية المبيعات وعلى لوائح تحدد شروط البيع، وهذه الإجراءات معروفة وموزعة على العاملين كذلك اللوائح فهي تبلغ إلى العاملين بهذه المصلحة فور إعدادها أو تحديثها، وهذه الإجراءات هي: إجراء البيع، إجراء المتابعة

اليومية للمبيعات وإجراء التسجيل المحاسبي للمبيعات، إجراء البرمجة التجارية للمبيعات، هيكل الأسعار للمنتجات.

كما يقوم فرع أنتيبيوتيكال ببيع منتجاته مباشرة للزبائن (تجار الجملة، المؤسسات العسكرية... الخ)، حيث يرسل الزبون طلب عرض إلى الفرع مرفق بوصف عن المنتجات التي يريد شراؤها؛

- يقوم المدير التجاري بإعداد دراسة تقييمية واقتراحاته الممكنة ثم يقدم عرضه إلى الزبون؛

- إذا قبل الزبون العرض يقوم بإرسال وصل الطلبية أو يتم الاتفاق على شروط العملية من خلال إعداد عقد يمضيه الطرفان؛

- يقوم المدير التجاري بإعداد أمر تنفيذ الطلبية ويرسل نسخة مصورة إلى جميع الأقسام لإعلامها بالطلبية الجديدة؛

- يستلم قسم الفوترة وصل الطلبية أو العقد، أمر تنفيذ الطلبية ويقوم مباشرة بفتح ملف للزبون أو العملية الجديدة بعد مراجعة صحة الوثائق؛

- يقوم عون الفوترة بإعداد ستة نسخ من الفاتورة توزع حسب ما يلي: ثلاث نسخ ترسل إلى الزبون ، نسخة ترسل إلى المحاسبة العامة (أنظر الملحق رقم 05)، ونسختين يحتفظ بها في ملف الزبون؛

- تتم المصادقة على الفواتير من طرف رئيس قسم الفوترة وتقدم إلى الرئيس المدير العام ليوقع عليها؛

- ترسل الفواتير إلى الزبون عن طريق البريد مع وصل التسليم (أنظر الملحق رقم 06)؛

- يستلم عون التحصيل الفواتير وجدول مفصل عن الفواتير التي تم إصدارها وإرسالها (جدول الحقوق والتحصيلات) عند نهاية الشهر؛

- يقوم عون التحصيل بالتحقق من المبالغ بالمقارنة بين الفواتير وملفات الزبائن؛

- يقوم عون التحصيل بمتابعة تسديدات الزبائن؛

في نفس الوقت يقوم قسم الخزينة وقسم المحاسبة بما يلي:

قسم الخزينة:

– عند استلام أمين الصندوق مبررات تسديد الزبائن من قسم الفوترة / التحصيل سواء تعلق الأمر بالشيكات، أو تحويلات بنكية، أو نقدًا يقوم بمعالجتها حسب ما يلي:

أ– الشيك أو التحويلات البنكية:

– عند استلام قسم الفوترة /التحصيل الشيك من الزبون يتم تسليمه إلى قسم الخزينة (أمين الصندوق)، بحيث يتم تسجيل الشيك في سجل الشيكات الواردة والمتضمن للمعلومات التالية: التاريخ، الزبون، المبلغ، رقم الشيك ومعلومات عن بنك الزبون، اسم وتوقيع الطرفين؛

– يتم بعد ذلك إيداع الشيك مرفق بـ 03 نسخ من وصل تسليم الشيك إلى البنك ويحتفظ بنسخة مصادق عليها من البنك كمبرر لهذه العملية؛

– يحتفظ على مستوى الخزينة بنسخة من الشيك ونسخة من وصل التسليم مصادق عليه من طرف البنك.

ب– نقدا:

– يقوم الزبون بالدفع نقدًا على مستوى الخزينة؛

– يحضر أمين الصندوق وصل تحصيل نقدًا مرقم مسبقا (03 نسخ) يبين اسم الزبون وسبب الدفع وقيمة المبلغ وتقدم نسخة مصادق عليها إلى الزبون؛

– يتم تسجيل المبلغ المحصل في سجل الإيرادات ويتم الاحتفاظ بنسخة من وصل الدفع كمبرر عن العملية.

قسم المحاسبة:

– يستلم قسم المحاسبة في نهاية كل شهر فواتير المبيعات مرفقة بجدول المبيعات الشهري، والتي يرسلها قسم الفوترة؛

– وبعد الاطلاع على الوثائق الموجودة على مستوى المكلف بالخزينة (وصل إيداع الشيك من البنك، وصل المقبوضات النقدية)، يقوم المحاسب المكلف بمحاسبة المبيعات بتسجيل القيود في يومية المبيعات في البرنامج الحاسوبي.

ملحوظة: قد يكون مركز صاحب الطلب فرع من فروع مجمع صيدال ، أي بغرض التنازل عن كمية المواد من فرع أنتيبيوتيكال إلى فرع آخر تابع للشركة الأم ، فهنا يكون الطلب عبارة عن فاكس أو رسالة طلب... الخ وتقوم مديرية المالية والمحاسبة هنا باستلام النسخة الأصلية مع المعالجة المحاسبية للتنازل عن هذه الموارد لهذ ا الفرع عن طريق استعمال حساب 181 حسابات الارتباط بين مؤسسات عوض حساب 411 الزبائن.

4– علاقة الوظيفة المالية مع وظيفة الموارد البشرية:

– بعد تجميع البيانات من قبل أعوان المراقبة والحراسة ، وذلك بمراقبة أوراق الحضور الموجودة في مكتب الاستقبال، حيث يقوم كل موظف بالإمضاء عند دخوله أماكن العمل، يتم إرسال نسخة من أوراق الحضور إلى مديرية الموارد البشرية ونسخة إلى الأمانة العامة للمديرية العامة للفرع؛

– يقوم رئيس مصلحة الحراسة والمراقبة بإعداد قائمة شهرية تثبت حضور وغيابات العاملين انطلاقًا من جداول التأشير وأوراق الحضور اليومية ووصولات الخروج والغياب المشار إليها باقتطاع أو دون اقتطاع، يقوم بإمضاء هذه القائمة وإرسالها إلى مصلحة إعداد الأجور بمديرية الموارد البشرية ويحتفظ بنسخة من هذه القائمة على مستوى مصلحة الحراسة والمراقبة؛

– تقوم مديرية الموارد البشرية بمسك قائمة بمختلف الموظفين وهي قائمة تلخص الملف الإداري لكل موظف وتضم البيانات التالية: الرقم التسلسلي للموظف، الاسم واللقب، تاريخ التوظيف، الوضعية العائلية، العنوان الحالي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الهيكل الذي ينتمي إليه، القسم والفئة والأجر الأساسي، العلاوات والتعويضات الثابتة لهذا المنصب، رقم الضمان الاجتماعي، رقم الحساب الجاري البنكي، ورقم الحساب الجاري البريدي، كما تتلقى مصلحة الموارد البشرية من المديرية العامة قرار مكافأة المردود الجماعي حيث يتناسب مع نتائج إنتاج تلك الفترة، ومن الأقسام العملياتية والوظيفية معدلات المردود الفردي لكل عامل؛

– يقوم الموظف المكلف بالأجور بمديرية الموارد البشرية باستخدام هذه المعلومات في إعداد الأجور قبل تاريخ معين يتم تحديده مسبقا، ويتم إعداد قوائم الأجور وأمر التحويل لكل فرع وكشف الأجر لكل موظف، وقوائم الأجور الخاصة بالتصريح الشهري للهيئات الاجتماعية والجبائية؛

– يتم مراقبة هذه القوائم وإجراء الحسابات عليها للتأكد منها من طرف رئيس قسم الموارد البشرية والتأشير على أمر التحويل من طرف مدير الموارد البشرية ثم يتم إرساله إلى مديرية المالية والمحاسبة؛

– تستلم مديرية المالية والمحاسبة الوثائق الضرورية في مراقبة الأجور، حيث تستلم الاتفاقية الجماعية وقرارات التوظيف والعقود وأية قرارات لها تأثير مالي فور حدوثها، حيث تستلم شهريا قوائم الأجور وأوامر التحويل الشهرية، و تستلم سنويا التصريح السنوي للأجور والتصريح السنوي للأجور الخاضعة للضريبة على الدخل الإجمالي؛

– تقوم مديرية المالية والمحاسبة بالرقابات التالية:

* التأكد من صحة القوائم ومقارنتها مع القرارات الفردية أو الجماعية؛

* مراقبة اقتطاعات التسبيقات والسلف؛

* مراقبة وإجراء الحسابات على الأعباء الجبائية؛

* مراقبة المجاميع بين أوامر التحويل واليومية المركزية للأجور ويومية الأجور؛

– وبعد إجراء المراقبات اللازمة يتم إمضاؤه من طرف مدير المالية والمحاسبة وبعدها يقوم الرئيس مدير فرع أنتيبيوتيكال بإمضاء أمر التحويل؛

– يتم إرسال أمر التحويل إلى البنك حيث يقوم البنك بتحويل المبالغ في الحسابات الجارية البنكية للموظفين حسب أمر التحويل؛

– تقوم مصلحة الإدارة العامة بتوزيع كشوف الموظفين؛

– تقوم مصلحة المحاسبة بالتسجيل المحاسبي.

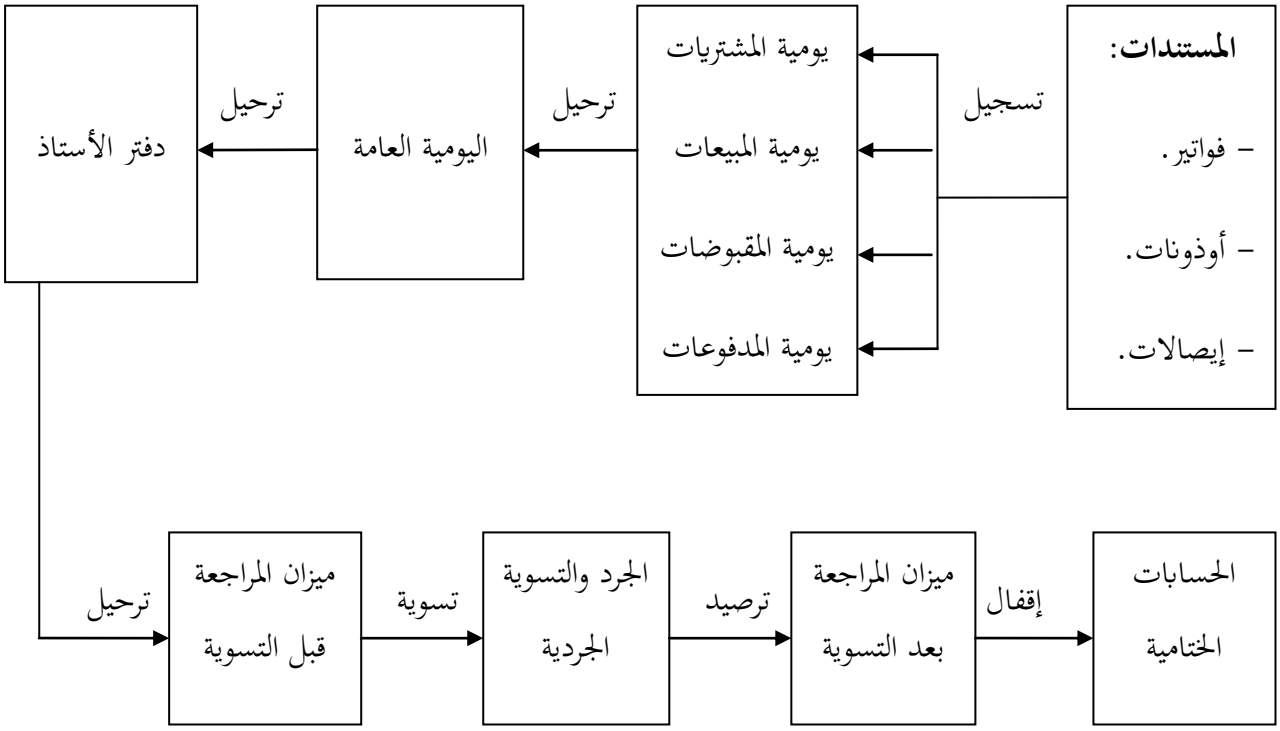
ملحوظة: بالإضافة إلى مصاريف المستخدمين تقوم مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال بتسجيل المصاريف الأخرى (مصاريف النقل، الإيجارات، الصيانة والتصليحات والرعاية، أقساط التأمينات، الدراسات والأبحاث، ...الخ).

5- أعمال نهاية السنة:

في نهاية كل سداسي تقوم مديرية المالية والمحاسبة بما يسمى بأعمال نهاية السنة ، حيث تقوم بحساب الاهتلاكات الخاصة بالتثبيتات (مباني، آلات،... الخ) بسبب الاستعمال أو التقادم أو التطور التكنولوجي ، حيث يتبع الفرع طريقة القسط الثابت بنسبة 5% مرتين في السنة، الأولى عند إعداد الميزانية السداسية والثانية عند إعداد الميزانية الختامية السنوية، وذلك راجع كون فرع أنتيبيوتيكال يقوم بإعداد ميزانية كل 6 أشهر، أي ميزانيتين في السنة، إلا أن الميزانية الأولى ما هي إلا تقييم لما حدث في السداسي الأول وفي نفس الوقت تحضير للميزانية الختامية السنوية المعتمدة. كما تقوم مديرية المالية والمحاسبة بحساب المؤونات تدني بعض عناصر الأصول من أهمها : مؤونة تدني المخزونات ، حيث أن هذه الأخيرة تتشكل انطلاقًا من أن مخزونات فرع أنتيبيوتيكال سواء كانت بضائع أو مواد أولية أو منتجات قد يحدث لها نقص في الكمية أو في قيمتها، وهذا راجع إلى تقلبات الأسعار (قانون العرض والطلب)، لذلك على الفرع القيام بتسوية هذا النقص عن طريق تكوين مؤونة تدني المخزون. بالإضافة إلى مؤونة تدني قيم الزبائن، حيث يواجه الفرع أثناء نشاطه ضرورة توسيع حجم النشاط والزيادة في المبيعات، وهو ما يعني في أغلب الأحيان الاعتماد على السياسة التجارية المتمثلة في البيع على الحساب ما ينجم عنها مخاطر عدم التحصيل، ولمواجهة هذه المخاطر تشكل مؤونات لتغطية الحقوق المشكوك في تحصيلها. وتقوم مديرية المالية والمحاسبة كذلك بتكوين مؤونة زيادة عناصر الخصوم مثل العلاوات والتعويضات التي يتعهد الفرع بدفعها للعمال مستقبلاً بغرض الحصول على معاشات، والتوقع بدفع ضرائب إضافية عن بعض النتائج التي قد لا تكون في الحسبان ناتجة مثلا عن الفحص والتدقيق المحاسبي من طرف الهيئات المختصة كمصلحة الضرائب، التوقع في دفع مصاريف متعلقة بتحويل القيم الثابتة في شكل امتياز عند نهاية مدة العقد إلى مالكها...الخ. وبعد الانتهاء من حساب الاهتلاكات وتكوين مختلف المؤونات يقوم المحاسب بتسجيل القيود في البرنامج الحاسوبي الخاص بها.

وفي الأخير تقوم مديرية المالية والمحاسبة بإعداد القوائم المالية الختامية حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2): العلاقة بين الدفاتر والمستندات المحاسبية في فرع أنتيبيوتيكال



المصدر: من إعداد الباحث.

بالإضافة إلى ما سبق ، تقوم مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال بما يسمى التصريح الجبائي الخاص بكل من الرسم على القيمة المضافة TVA، والرسم على النشاط المهني TAP، والضريبة على أرباح الشركات IBS لدى قباضة الضرائ ب بدار البيضاء بالجزائر العاصمة، كما يقوم أيضًا بدفع اشتراكات الضمان الاجتماعي للموظفين على مستوى الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالمدية CNAS، وتقوم مديرية المالية والمحاسبة كذلك بمختلف المعاملات مع المؤسسات المالية الأخرى كالقرض الشعبي الج زائري CPA، والشركة الجزائرية للتأمينات CAAT .

بعد زيارتنا للمدير العام للفرع ومدير المالية والمحاسبة قمنا كذلك بمقابلة كل من:

بتاريخ 16 جانفي 2017 اتصلنا بمكاتب المدققين الخارجيين المتعاقدين مع مجمع صيدال من أجل أخذ معلومات حول فرع أنتيبيوتيكال، يتعلق الأمر بكل من محافظي الحسابات "بالي عزوز" والخبير المحاسبي "بوقرط

العربي"، حيث قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة لهما حول النقائص المسجلة بالفرع، الأخطار التي تواجهه، ووضعيته المالية...الخ.

بتاريخ 29 جانفي 2017 قدمنا طلب لمقابلة كل من مدير التموين ، والمدير التجاري، ومدير تسيير المخزونات من أجل معرفة المشاكل التي تعرقل مصالحهم، خاصة ما تعلق منها من الجانب المالي والمحاسبي.

بتاريخ 30 جانفي 2017 قم نا بمقابلة رئيس خلية التحليل والاستخلاص بالفرع من أجل معرفة الأدوات والأساليب المستعملة في مختلف التقديرات ومدى نجاعتها.

ثانيا– التعرف على الوثائق الداخلية:

قمنا بالاطلاع على مجموعة من المستندات الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال التي تساعدنا في دراستنا التطبيقية بصفتنا مدقق خارجي للوظيفة المالية من أهمها نجد:

- الهيكل التنظيمي للفرع ككل ومديرية المالية والمحاسبة.
- كتيب السياسات والإجراءات (دليل الرقابة الداخلية).
- القوائم المالية لسنوات الدراسة (2015-2016-2017).
- الموازنات التقديرية السنوية لسنوات الدراسة.
- عينة من المستندات المحاسبية كالفواتير، سندات طلب، وصل استقبال، وصل خروج ودخول السلع...الخ.
- التقارير السابقة للمدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
- تقارير الإدارة العليا...الخ.

كما تم التعرف على النزاعات الموجودة بين الفرع ومختلف الأطراف الداخلية والخارجية من أجل تفادي الأخطار (سنتطرق إليها فيما بعد).

ثالثا– تحديد عناصر المقارنة (التفرقة):

يتم تحديد عناصر التفرقة بمقارنة أداء فرع أنتيبيوتيكال مع المؤسسات الرائدة ، حيث يواجه مجمع صيدال وكغيره من المؤسسات الجزائرية منافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفيما يلي تقديم لأهم المنافسين للمجمع بصفة عامة والفرع بصفة خاصة حيث سيتم تقسيمهم إلى منتجين ومستوردين كالآتي:[1]

1– المنتجون المحليون:

يعتبر في الوقت الراهن، الإنتاج المحلي للأدوية مضمون من طرف المجمع بفروعه الثلاثة، إذ يعتبر المجمع المنتج المحلي الرئيسي للأدوية في الجزائر، بالإضافة إلى معهد باستور الذي يقوم بإنتاج مستخلصات الحقن والضمادات، هذا فيما يخص المؤسسات العمومية، أما من جانب الخواص المحليين فيوجد حوالي 46 وحدة إنتاجية موزعة عبر كامل التراب الوطني تعتبر كمنافس للمجمع بصفة عامة وللفرع بصفة خاصة نذكر أهمها:

– المخبر الصيدلاني الجزائري LPA: وهو مخبر برأسمال يقدر بـ 1.1 مليار دج موزع على المساهمين الآتي ذكرهم بالتساوي 25% لكل منهم:

- LDP فرنسا؛
- SANOFI فرنسا؛
- BIOCHIMIE النمسا؛
- SMITHKLINE et BEECHAM بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

ويملك أربعة وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإنتاجية الإجمالية إلى حوالي 86 مليون وحدة بيع سنويا، ضف إلى ذلك ثلاثة وحدات إنتاجية متخصصة للتصدير نحو آسيا (الفيتنام) هي في طور الانجاز.

– مخابر لادفارما LADPHARMA: تم تأسيسه عام 1985 تحت تسمية مخابر الدكتور جبار وهي تنتج حاليا حوالي 34 منتوج في شتى التخصصات.

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة الفرع "خلية الاعلام والاتصال".

– المخبر الجزائري للأدوية LAM: تحصل على الاعتماد من طرف وزارة الصحة عام 1991، يقوم حاليًا بإنتاج حوالي 9 أنواع من الشراب (SIROPS)، 6 أنواع في شكل قطرات للأعين، وثلاث منتجات على شكل حبوب وأقراص، يملك شبكة خاصة للتوزيع إضافة إلى إبرامه صفقة للتوزيع مع المتعامل العمومي DIGROMED.

– بيوفارما BIOPHARMA: باشرت نشاطها عام 1990، متخصصة بإنتاج وتجزئة وتوزيع أكثر من 60 نوع من المنتجات الصيدلانية من أهمها المضادات الحيوية.

– منتجون آخرون: مثل فراتيز رازيس FRATIZ RASIS التي تأسست في فيفري 1992 برئاسة الدكتور شرفاوي عبد الحميد ، متخصصة في إنتاج أدوية البدائل الحيوية وهي منتجات دوائية مصنعة أو مستخرجة أو نصف مصنعة من مصادر حيوية. والمعهد الطبي الجزائري IMA الذي أنشأ عام 1992 على شكل شركة جزائرية فرنسية.

2– المستوردون: يفوق عدد المستوردين للأدوية في الجزائر 60 مستوردًا، منتشرين عبر التراب الوطني منهم الخواص والعموميين، وما تجب الإشارة إليه أن الجزائر تعتبر من أكبر المستوردين للدواء في العالم.

ومن اطلاعنا على أهم منافسي مجمع صيدال بصفة عامة وفرع أنتيبيوتيكال بصفة خاصة، استنتجنا أن هذا الأخير هو الرائد في الجزائر من ناحية رأس المال، عدد العمال، نوع الإطارات، الموقع، نوع المنتجات...الخ.

الفرع الثاني: انطلاق الأشغال

أولا– تحديد أخطار التدقيق وأهدافه:

هدفنا الأساسي من تدقيق الوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال هو تقييم وتحسين أدائه المالي، ولكن حتى نقوم بتحقيق هدفنا الأساسي لابد علينا تحديد أخطار التدقيق وأهدافه الفرعية.

من خلال ما سبق (الزيارات الميدانية، اللقاءات...الخ) حصلنا على مجموعة من الإيحاءات نذكر منها:

– افتقار الفرع لخلية التدقيق الداخلي رغم وجودها على الهيكل التنظيمي.

- النقص في عدد الموظفين والعمال في مديرية المالية والمحاسبة.

وبملاحظتنا للقوائم المالية للفرع تم تسجيل ما يلي:

- تدني قيمة رقم الأعمال للفرع خلال سنوات الدراسة (2015-2017).

- خلل في تصريف مخزونات الفرع، والذي سيترتب عليه زيادة في التكاليف الناتجة عن تجميد الأموال وعن نفقات التخزين، وكذلك أخطار التخزين.

- هناك مبلغ من الحقوق الغير مدفوعة تتعلق بالسنوات المالية السابقة تظهر في حساب الزبائن المشكوك فيهم، رغم استحالة تحصيلها نظرًا لكونها مع مؤسسات تمت تصفيتها.

- تقييم الإنتاج المخزن بسعر البيع، الذي من المفترض أن يكون بتكلفة الإنتاج وذلك وفق النظام المحاسبي المالي...الخ.

هذه عبارة عن نقاط ضعف مشكوك فيها بصفة أولية، لذا سوف نركز عملنا حول العمليات التشغيلية والمالية لقسم المبيعات، قسم تسيير المخزونات، وقسم المالية والمحاسبة على مستوى الفرع.

ثانيا– تخطيط المهمة وأوراق العمل:

يمثل برنامج التدقيق دليل بالنسبة للمدقق التشغيلي الخارجي، حيث يحتوي على الخطوات والإجراءات الملائمة لإنجاز مهمته بيسر وسهولة وفي الوقت المحدد.

وعند قيامنا بتدقيق الوظيفة الملية لفرع أنتيبيوتيكال اتبعنا برنامج التدقيق التالي:

الجدول رقم (4–1): برنامج تدقيق الوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال

الخطوات	المدة الزمنية	وسائل الفحص
1- أخذ معرفة عامة حول الفرع والوظيفة المالية.	من 2017/01/08 إلى غاية 2017/02/08 (شهر واحد).	- الاطلاع على المستندات الخارجية. - لقاءات مع مسؤولي وموظفي الفرع. - القيام بالزيارات الميدانية. - التعرف على الوثائق الداخلية. - تحديد عناصر المقارنة (التفرقة).
2- تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية.	من 2017/02/09 إلى غاية 2017/04/09 (شهرين).	- أسلوب قوائم الاستقصاء المفتوحة. - أسلوب قوائم الاستقصاء المغلقة. - الفحص المستندي للدفاتر والسجلات. - المعاينة الميدانية من أجل ملاحظة العمليات والأنشطة.
3- فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية.	من 2017/04/10 إلى غاية 2017/06/10 (شهرين).	- دراسة مؤشرات التوازن المالي لفرع أنتيبيوتيكال. - دراسة النسب المالية لفرع أنتيبيوتيكال. - دراسة مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال.
4- التقرير.	من 2017/06/11 إلى غاية 2017/07/11 (شهر واحد).	- بالاعتماد على نتائج الخطوات السابقة.

المصدر: من إعداد الباحث.

كما تم تكوين ملف المهمة من الملفات الفرعية التالية:

- تحديد هوية الفرع؛
- النظام الجبائي للفرع،
- القوائم المالية؛
- تقرير المدقق الخارجي؛
- الملاحظات الأولية المسجلة...الخ.

المطلب الثالث: جمع الإجراءات والتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى شرح كيفية قيام المدقق التشغيلي الخارجي بجمع الإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة، وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية معتمدًا في ذلك على أسلوب الاستقصاء المفتوح والمغلق.

الفرع الأول: جمع الإجراءات

قمنا بجمع الإجراءات عن طريق استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء المفتوحة تضم مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى بعدين، موجهة إلى المدير العام ورئيس قسم المالية والمحاسبة اللذان رحبا بالدراسة وحاولا الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة، وفيما يلي أمثلة عن بعض الأسئلة لدراسة الجانب المالي والمحاسبي لفرع أنتيبيوتيكال بالمدية:

– البعد الأول: الأسئلة الخاصة بالوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال

س1– ما هي مصادر التمويل بفرع أنتيبيوتيكال؟

ج1– تنبع مصادر التمويل لفرع أنتيبيوتيكال بالمدية من مصدرين أساسيين هما: المجمع وذلك عن طريق طرح أسهم جديدة، رفع القيمة الاسمية للأسهم، توزيع الأرباح، القروض البنكية متوسطة وطويلة الأجل...الخ، كما يتم تمويل الفرع محليًا وذلك عن طريق النتيجة الصافية للفرع، الترحيل من جديد، الاهتلاكات، مؤونات الأعباء والخسائر، بالإضافة إلى قروض الموردين خاصة الأجانب في حالة قيام الفرع بتوسيع نشاطه.

س2– كيف يتم اتخاذ القرارات المالية على مستوى الفرع؟

ج2– هناك قرارات مالية تتخذ على مستوى المجمع كإصدار الأسهم، التفاوض مع البنوك، توزيع الأرباح...الخ، وهناك قرارات مالية تتخذ على مستوى الفرع كقرارات الشراء، قرارات اختيار الموردين بالإضافة إلى القرارات الاستثمارية (شراء معدات، بناء ملحقات، توسيع النشاط...الخ) ، هذه القرارات يتم اتخاذها من طرف المدير العام للفرع بالتشاور مع مدير المالية والمحاسبة.

س3- كيف يتم تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للفرع؟

ج3- يتم تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للفرع عن طريق مخطط تمويلي سنوي يعده مدير المالية والمحاسبة مع رئيس خلية التحليل والاستخلاص وذلك تحت إشراف المدير العام، يتضمن هذا المخطط كيفية الحصول على الأموال (بيع، تحصيل حقوق سابقة...الخ) ، وطريقة استخدامها (تسديد ضرائب، أجور، موردين...الخ) وهذا طول السنة أي من 01 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر مع تفصيل الحسابات.

س4- من المسؤول عن الحسابات البنكية بالفرع؟

ج4- تقع مسؤولية الحسابات البنكية بفرع أنتيبيوتيكال على عاتق مدير المالية والمحاسبة والمدير العام هذان الأخيرين فقط يملكان حق الإمضاء على الشيكات، أما فيما يخص مسؤولية تسيير الحسابات البنكية فهناك تفويض لأمين الصندوق هذا الأخير يقوم بالمتابعة اليومية للحسابات البنكية، إحضار كشف الحساب البنكي، القيام بالمقاربة البنكية...الخ.

س5- كيف يتم إعداد القوائم المالية الختامية؟

ج5- يتم إعداد القوائم المالية الختامية عن طريق ما يلي: تسجيل القيود، الترحيلات (اليومية- دفتر الأستاذ- ميزان المراجعة)، أعمال الجرد والتسوية، إقفال وإعداد القوائم المالية.

البعد الثاني: الأسئلة الخاصة بالأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال

س1- هل يوجد هناك تقييم للأداء المالي على مستوى الفرع؟

ج1- نعم يوجد هناك تقييم للأداء المالي على مستوى الفرع مرتين في السنة أي في نهاية كل سداسي.

س2- إذا كانت لديكم عملية تقييم من يقوم بها؟ وما هي المعلومات التي يستعين بها؟ ولمن ترفع التقارير الخاصة بعملية التقييم؟

ج2- يقوم بعملية التقييم مدير المالية والمحاسبة مع رئيس خلية التحليل والاستخلاص معتمدين على القوائم المحاسبية (القوائم المالية) والقوائم غير المحاسبية (تقارير، محاضر اجتماع...الخ)، ترفع نتائج التقييم إلى المدير العام للفرع ليقوم بدوره بإرسالها إلى المجمع.

س3– ما هي الأساليب والأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي؟

ج3- يعتمد الفرع في تقييمه للأداء المالي على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية كرأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة، نسب السيولة، نسب النشاط....الخ.

س4– كيف يتم البحث عن الانحرافات وهل يتم تصحيحها وما هي الإجراءات المتخذة في عملية تدارك تلك الانحرافات؟

ج4- يتم البحث عن الانحرافات بالاعتماد على لوحة القيادة المالية ، وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة في الموازنة التقديرية، وبعد تشخيص الانحرافات وتحديد أهم مسبباته ا يتم معالجته ا وتصحيحها وذلك بإعطاء مجموعة من التعليمات لمختلف الأنشطة وفي الوقت المناسب.

س5– هل هناك محاولات لتحسين الأداء المالي على مستوى الفرع؟

ج5- نعم هناك العديد من المحاولات لتحسين الأداء المالي للفرع ، وذلك عن طريق القياس والتقييم الدائم له معتمدين على مجموعة من الأساليب والأدوات المالية للحصول على نتائج وتحليلها ، ومن ثم مقارنتها مع الأهداف المالية المسطرة ومع السنوات السابقة، وتصحيح مختلف الانحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.

الفرع الثاني: التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية

قمنا بالتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال بالاعتماد على قوائم الاستقصاء المغلقة التالية:

الجدول رقم (4–2): قائمة استقصاء موجهة لقسم الخزينة (حول المقبوضات والمدفوعات النقدية)

	الأسئلة	الأجوبة		الملاحظات
		نعم	لا	
01	– هل يقوم أمين الصندوق بمسك سجل المقبوضات والنفقات النقدية؟	+		
02	– هل يتم ترصيد هذا السجل ومطابقته يوميًا مع الموجود النقدي؟	+		
03	– هل جميع المقبوضات والمدفوعات مؤيدة بمستندات صحيحة وجدية؟	+		
04	– هل تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل؟		+	

05	– هل يقوم بعملية الإيداع موظف آخر غير أمين الصندوق أم ماسك الحسابات الشخصية للمدينين؟		+	
06	– هل هناك رقابة على دفاتر إيصالات القبض؟	+		
07	– هل هناك شخص مستقل يقوم بفحوصات دورية للتأكد من أن كل الأموال المستلمة أودعت بطريقة صحيحة في البنك؟	+		
08	– هل عملية فتح الحسابات البنكية تتم بعد موافقة الإدارة أو مجلسها؟	+		
09	– هل الأشخاص الذين لهم حق الإمضاء معينون من طرف الوصاية أو من طرف مجلس الإدارة؟	+		
10	– هل يلزم نظام الفرع وجود أكثر من توقيع على الشيكات؟ وهل تم تحديد من لهم سلطة التوقيع؟	+		
11	– عندما يعين شخصان لإمضاء الشيك، من منهما يقوم بمراجعة الوثائق الثبوتية وقت الإمضاء؟			الاثنان
12	– هل تقدم المستندات المؤيدة للدفع إلى المسؤولين بالفرع عند توقيع الشيكات؟	+		
13	– هل تختم جميع المستندات ومرفقاتها عند دفعها بالخاتم ذو التاريخ المشتمل على كلمة (مدفوع)؟	+		
14	– هل تتم جميع المدفوعات ذات المبالغ الكبيرة بواسطة الشيكات؟	+		
15	– هل يمضي المستفيدون إيصالات عند كل دفع؟	+		
16	– هل الأشخاص الممضون على الشيكات مستقلون عن: مصلحة الشراء، الأشخاص طالبي دفع نفقة ما، الأشخاص الموافقون على المستندات المبررة، الذين يحضرون سجل المدفوعات أو الذين يقارنون المستندات غير المدفوعة بدفتر الأستاذ، الذين يحضرون الشيكات ، الذين يمسكون يوميات المدفوعات، الذين يجرون المقاربات البنكية؟	+		
17	– هل يمنع إمضاء شيكات فارغة (على بياض)؟	+		
18	– هل تقدم الشيكات الحاصل عليها إلى البنك لقبضها بمجرد وصولها؟	+		
19	– هل كل الشيكات مرقمة ترقيمًا مسبقًا مسجلة؟	+		
20	– هل يقوم موظف آخر عدى أمين الصندوق باستلام الشيكات المرفوضة؟		+	
21	– هل يتم تظهير جميع الشيكات باسم المؤسسات والختم عليها؟	+		
22	– هل تحفظ دفاتر الشيكات البيضاء (غير المستعملة) في أماكن آمنة وتحت مسؤولية شخص ليس له حق الإمضاء؟	+		
23	– هل الشيكات الفاسدة تلغى ويحتفظ بها في ملف خاص قصد مراقبة مستقبلية؟	+		

24	– هل تحرير الشيكات لحاملها (أي دون ذكر اسم المستفيد) ممنوع؟	+		
25	– هل يوجد سجل للشيكات المسترجعة؟	+		
26	– هل الشيكات المعلقة (لم تقدم للدفع) لمدة طويلة تخضع للفحوص والتسوية والمتابعة؟	+		
27	– هل إجراءات مقارنة الحسابات البنكية تتضمن: * حصول الشخص الذي يقوم بعملية المقارنة على كشف البنك مباشرة؟ * يقارن الشخص المعني، بصفة متكررة، الشيكات المدفوعة المسلمة له مباشرة بالبيانات الظاهرة بيومية المدفوعات مثل: الرقم، التاريخ، المستفيد والمبلغ؟ * فحص الشيكات المدفوعة، بصفة منتظمة، خلال الدورة من أجل التأكد من أن: الإمضاءات موافق عليها؟ التظهير شرعي؟ لم يغير اسم المستفيد ولا المبلغ؟ * تحليل التحويلات ما بين الحسابات المصرفية بهدف التأكد من أن العمليات في كل طرف سجلت بشكل صحيح في الدفاتر؟ * تراقب مذكرات التسوية البنكية بعد إعدادها من طرف مسؤول؟	+		
28	– هل تخضع الشيكات المسحوبة (المحررة) منذ مدة طويلة ولم تقدم للقبض بعد إلى: * تحقيق لماذا هذا التأخر؟ * معارضة دفعها وإلغائها في يومية البنك؟	+		
29	– هل الشخص الذي يقوم بتحرير الشيكات يشترك في فحص كشف حساب للبنك وعمل مذكرة التسوية اللازمة؟	+		
30	– هل تقوم دائرة الحسابات باستلام كشوف حسابات البنك شهريًا؟	+		
31	– هل يقوم الشخص بفتح البريد بتحضير قائمة تخص الشيكات والنقود المستلمة؟	+		
32	– هل هناك رقابة فعالة على المبيعات نقدًا والمقبوضات النقدية الأخرى مثل: الصناديق الآلية المسجلة، بطاقات بيع مرقمة ترقيمًا مسبقًا، إيصال مرقم، تذكرة مرقمة، مراقبة مخزونات البائعين...الخ؟	+		
33	– هل تقارن المجاميع وتفاصيل المبالغ المقبوضة عن طريق البريد وعن طريق الصندوق، في فترات منتظمة، بالمقبوضات المسجلة في الدفاتر، من طرف شخص مستقل عن كل الوظائف التي لها علاقة بخزينة المؤسسة؟	+		

34	– هل هناك رقابة فعالة على المقبوضات المتنوعة مثل : الفوائد، قسائم الأرباح، إيجارات، بيع النفايات...الخ؟	+		
35	– هل يقوم أشخاص ليست مهامهم المقبوضات والمدفوعات بمقارنة شهرية وبدون تأخر: * للحسابات البنكية العادية؟ * للحسابات البنكية المخصصة لدفع الأجور؟ * لكل الحسابات الأخرى، إن وجدت؟		+	
36	– هل تشتغل كل الصناديق (في حالة تعددها) حسب سلفة مستديمة (أي رأس مال عامل ثابت)؟	+		
37	– هل هناك نسبة عالية لخروج ودخول الأموال على مستوى الصندوق؟		+	
38	– هل مسؤولية الصندوق تحمل على شخص واحد؟		+	
39	– هل تم تحديد الحد الأعلى لكل صندوق، والمبلغ القابل للدفع عن طريق الصندوق؟	+		
40	– هل المصاريف المسددة بواسطة الصندوق كلها مرخص بها؟	+		
41	– هل أن اختصاص أمين الصندوق أو المشرف على استلام النقد مستقل عن التسجيل في السجلات وإعداد قوائم المبيعات وإعداد الشيكات؟	+		
42	– هل يتم حفظ وصولات القبض لدى موظف مسؤول غير أمين الصندوق؟	+		
43	– هل يتم قبض قيمة التحويل المالي الذي تم تسليمه للمستفيد ولم يقدم للصرف خلال ستة أشهر وإعلام البنك بعدم صرفه وإعادته إلى الفرع؟	+		
44	– هل يقوم الرئيس المباشر لأمين الصندوق بـ: * التحقق من عملية الإيداع يوميًا. * التحقق من استمارة الإيداع ومبالغها وأنها مختومة بخاتم البنك.	+		
45	– هل يقوم المراقبون الداخليون أو أشخاص آخرون مسؤولون، بمراقبة فجائية للصندوق وعلى فترات معقولة؟	+		
46	– هل يتم مراقبة معدل الصرف المستعمل لتحويل مبالغ الفواتير بالعملة الصعبة في نهاية السنة؟		+	
47	– هل يتم مراقبة كشوف الرواتب والأجور محاسبياً وحسابياً؟	+		
48	–كيف يتم صرف الرواتب والأجور للعاملين بالفرع؟ أ– نقداً من الصندوق. ب– شيكات عن طريق البنك. جـ– بعضها نقداً والبعض الآخر بشيكات.			حوالات عن طريق البريد

49	– هل يقوم بصرف الأجور شخص خلاف من اشتركوا في تجهيز الكشوف؟	+		
50	– هل تخضع الأجور قبل صرفها إلى موافقة مسؤول مستقل عن مصلحة الأجور؟	+		
51	– هل توجد رقابة على الأجور والرواتب التي لم يتسلمها أصحابها في حينها وتتبع صرفها فيما بعد؟	+		
52	– هل يسمح نظام المؤسسة بتقديم سلف للعاملين؟	+		
53	– هل يتم متابعة هذه السلفة بصفة دورية؟	+		
54	– هل يتم إجراء مراجعة لاحقة للأجور والرواتب؟	+		

المصدر: أنظر إلى:

– مُحَّد بوتين، مرجع سابق، ص ص 75-92.

– إيناس بليمام، **"دور المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة"**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات محاسبة وجباية وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2015، ص ص 176-180.

– يونس زين، **"تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 170-187.

الجدول رقم (4-3): قائمة استقصاء موجهة لقسم المحاسبة (حول التسجيل المحاسبي، أعمال نهاية السنة)

الأسئلة		**الأجوبة**		**الملاحظات**
		نعم	**لا**	
01	– هل لدى فرع أنتيبيوتيكال سياسات وإجراءات محاسبية مكتوبة، وهل يتم تبليغ تلك السياسات للموظفين؟	+		
02	– هل للمسؤول الرئيسي عن المحاسبة في الفرع سلطة كافية على موظفي قسم المحاسبة وسجلات المحاسبة؟	+		
03	– هل كل العمليات الواجبة التسجيل تم تسجيلها في الحسابات (هل دفتر اليومية ممسوك يوم بيوم)؟	+		
04	– هل كل التسجيلات التي تم تسجيلها في الحسابات تعبر عن عمليات حقيقية ومعززة بالمستندات المبررة؟	+		

05	– هل العمليات التي تم تسجيلها خلال الدورة موضوع التدقيق تخص هذه الدورة فقط، وليس هناك عمليات تخص الدورة المعنية وسجلت على دورة أخرى؟	+		
06	– يعتمد الفرع على نظام المعلومات والتوصيل المحاسبي في تجميع ومعالجة البيانات المحاسبية؟	+		
07	– هل تراجع قيود اليومية ويوافق عليها أفراد معينون وفي المستوى المناسب؟	+		
08	– هل يقوم ماسك دفتر اليومية العامة بجمع المبالغ المقيدة بالدفتر في نهاية اليوم؟	+		
09	– كل فواتير الشراء (استثمارات ،بضائع ،مواد ولوازم ،خدمات ...الخ) عائدة إلى سلع أو خدمات تم الحصول عليها فعلاً وأن تلك الفواتير نالت الموافقة ومسجلة كما يجب؟	+		
10	– هل تحتوي الفاتورة على البيانات الضرورية (التاريخ، اسم وعنوان المورد، المبلغ الإجمالي، TVA، توصيف البضاعة، الكمية والسعر...الخ)؟	+		
11	– هل تسلم فواتير الشراء بمجرد وصولها إلى مصلحة الرسائل مباشرة إلى الأشخاص المكلفين بدفعها، وهل هناك رقابة عليها عند وصولها؟	+		
12	– عند استلام فاتورة المورد هل يتم التأشير عليها بملاحظة أصلي؟		+	
13	– هل توجد تعليمات تمنع التسجيل المحاسبي لفاتورة تحمل عبارة نسخة بدون ترخيص خاص؟		+	
14	– هل يوجد نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند استلامها من طرف مصلحة المحاسبة؟		+	
15	– تتلقى مصلحة المحاسبة نسخًا من وصولات الطلبيات ووصولات الاستلام ووصولات الإرجاع دائمًا، ويتم مقاربتها ويتم طلب النسخ التي لم تصل بعد؟	+		
16	– هل يتم إرسال كل المستندات المحاسبية إلى قسم المحاسبة لإجراء التسجيل المحاسبي؟	+		
17	– هل يقوم مسؤول مصلحة المحاسبة بالتصديق على الفواتير (بالاعتماد على أمر الشراء، وصل التسليم) قبل التصريح بالدفع والتسجيل المحاسبي؟	+		
18	– يتم التأكد من أن كل الفواتير وكل فواتير الإرجاع المستلمة تم تسجيلها محاسبيًا في يومية المشتريات وفي الحسابات الفردية للموردين من طرف شخص ثاني من عمال مصلحة المحاسبة؟	+		
19	– الفواتير الفاسدة يتم إلغاؤها والاحتفاظ بها؟	+		
20	– هل مصلحة المحاسبة تراقب المستندات المتعلقة بالسلع الموجودة لدى الغير؟		+	

21	– هل هناك إجراءات معمول بها فيما يخص نفقات النقل والتمثيل التجاري...الخ؟	+		
22	– هل تراقب مردودات المشتريات بحيث تجعل حسابات الموردين المعنيين مدينة بها؟	+		
23	– هل تدرس دوريًا الطلبيات التي ليس لها مذكرات استلام، وكذا الفواتير دون مبررات؟	+		
24	– هل يعد ويراقب ميزان مراجعة الموردين، ويقارن بإجمالي الموردين شهريًا على الأقل؟		+	
25	– هل تقارن كشوف الحسابات المرسلة من طرف الموردين بالمستندات المبررة أو بالحسابات الفردية لهم؟	+		
26	– هل هناك نظام فعال لتسجيل وتدقيق عمليات الاستلام الجزئي لصفقة شراء معينة؟	+		
27	– هل كل المدفوعات نالت الموافقة اللازمة وسجلت كما يجب؟	+		
28	– هل كل المنتجات المرسلة للبيع تمت فوترتها وتسجيلها؟	+		
29	– هل تعد الفواتير بشكل منهجي على أساس الوثائق المبررة التي تحمل التأشيرات الضرورية؟	+		
30	– هل كل المبالغ التي كانت محل فواتير قابلة للقبض بما في ذلك الأوراق التجارية الناتجة عنها وكذا الأرصدة القديمة سجلت كما يجب؟	+		
31	– هل كل الفواتير مرقمة ترقيمًا مسبقًا ومسجلة؟	+		
32	– هل تراقب كل فواتير البيع (من حيث السعر، شروط التسديد، التخفيضات...الخ) بعد إعدادها؟	+		
33	– توجد مقارنة بين أسماء الزبائن في وصولات التسليم أو مستندات الشحن وأسمائهم في اليومية ودفتر الأستاذ العام؟	+		
34	– يتم مراقبة التسجيل المحاسبي في يومية المبيعات وفي الحسابات الفردية للزبائن من طرف رئيس مصلحة المحاسبة، ويتم التأكد من أن نفس الفاتورة لم يتم تسجيلها أكثر من مرة؟	+		
35	– هل يعد ميزان المراجعة لحسابات الزبائن الفردية شهريًا ويقارن برصيد الحساب الإجمالي؟	+		
36	– هل ترسل كشوف شهرية إلى كل مديني الفرع؟		+	
37	– في حالة تعدد الأشخاص الذين يمسكون الحسابات، هل يتبادل هؤلاء الدفاتر دوريًا فيما بينهم؟	+		
38	– هل شكوى ضرر، نقص، وبضائع غير موافقة للشروط. ..الخ تسجل	+		

	وتراقب إثر وصولها من جميع النواحي؟			
39	– هل يتم تسجيل الحقوق المدفوعة بالشيكات بعد التحقق من دخولها الفعلي إلى الحساب البنكي للفرع؟	+		
40	– هل قسم المحاسبة على علم بكل العمليات المتعلقة بالمخزونات (شراء، بيع، تخزين...الخ) ليتمكن من عملية التسجيل المحاسبي لها؟	+		
41	– يثبت الفرع محاسبيًا قيد المخزون لدى الغير في حالة عدم وصوله و أنه لا يزال عند الغير؟	+		
42	– هل يقوم الفرع بالجرد المحاسبي مرة واحدة في السنة على الأقل؟	+		
43	– هل يقوم الفرع بإجراء مقارنة محايدة بين نتائج الجرد المادي ونتائج الجرد المحاسبي الدائم؟	+		
44	– هل يتم فحص سجلات الجرد المستمر دوريًا بهدف استخراج أنواع المخزون ذات معدل دوران ضعيف؟	+		
45	– يخضع التسجيل المحاسبي للأجور لمصلحة المحاسبة ويتم مراقبته من طرف مدير المالية والمحاسبة؟	+		
46	– هل توجد قائمة حسابات مفصلة تفصيلاً كافيًا وإرشادات وافية لتحديد التوزيع المحاسبي للرواتب والأجور، ولضبط المطلوبات المتعلقة بالاستقطاعات من الأجور؟	+		
47	– هل يتم تحليل الحسابات المتعلقة بالموظفين (التسبيقات، القروض، وأجور الدفع) بانتظام وذلك لمراقبة تسديدات العاملين؟	+		
48	– هل يقوم ماسك دفتر اليومية في نهاية كل شهر بجمع وترحيل مجاميع الحركات الشهرية لكل حساب إلى دفتر الأستاذ العام؟		+	آليا عن طريق الإعلام الآلي
49	– هل يقوم بمسك الأستاذ العام أشخاص لا تشمل واجباتهم ما يلي: معالجة المقبوضات النقدية، استلام البضاعة المشتراة، شحن البضاعة الجاهزة، توقيع الشيكات، الموافقة على الفواتير والموافقة على أوامر الشراء، مسك الدفاتر والسجلات المساعدة.	+		
50	– هل يقوم قسم المحاسبة بإعداد قوائم مالية وتقارير دورية لرفعها للإدارة العليا أو جهات رقابية أخرى؟	+		
51	– هل القوائم المالية التي تم إعدادها مرفقة بالمعلومات المكملة الضريبية لفهمها؟	+		
52	– هل الأرصدة الظاهرة بالميزانية لعناصر الأصول وعناصر الخصوم موجودة في الواقع؟	+		
53	– هل عناصر الأصول وعناصر الخصوم مقيمة كما يجب؟	+		

54	– هل تخضع الحسابات والنتائج السنوية للمراقبة؟	+		
55	– هل هناك سجلات أو ملفات تفصيلية للاستثمارات، تعطي التكلفة النهائية (سعر التكلفة)، مجموع الاهتلاكات التي خصت كل استثمار، وتقارن بحسابات دفتر الأستاذ مرة واحدة في السنة على الأقل؟	+		
56	– هل هناك سياسة ثابتة يسير عليها الفرع فيما يتعلق باهتلاك الموجودات الثابتة؟	+		
57	– هل الاستثمارات المهتلكة تمامًا ولكنها مازالت تشتغل، المقفلة حساباتها مازالت ظاهرة على السجلات التفصيلية؟	+		
58	– هل تجرد الاستثمارات دوريًا وماديًا حسب السجلات التفصيلية؟	+		
59	– هل هناك طريقة عمل دقيقة متبعة في الفرع قصد الموافقة من طرف أشخاص أو مجالس، فيما يخص الحالات التالية: * الحصول على الاستثمارات أو استبدالها؟ * فصل الاستثمارات؟ * التنازل عن الاستثمارات؟	+		
60	– هل يعين أشخاص من مصلحة المحاسبة لفحص مصاريف الاستثمارات والتأكد من أن الاستثمارات التي تم استبدالها، إن وجدت، قد حذفت من الدفاتر؟	+		
61	– هل المباني والتجهيزات غير المستعملة تخضع إلى المراقبة المادية وفي الحسابات كذلك؟	+		

المصدر: أنظر إلى:

– مُحَّد بوتين، مرجع سابق، ص ص 39-95.

– إيناس بليمام، مرجع سابق، ص ص 176-180.

– مُحَّد لمين عيادي، **"مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 216-217.

بعد ملئ قوائم الاستقصاء، نستطيع تحديد مناطق الخطر من خلال تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكشفها الإجابات بنعم أو لا على التوالي (حيث تمثل عمومًا الإجابات بنعم نقاط قوة بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية وذلك بعد التأكد منها، والإجابات بـ لا تمثل نقاط ضعف)، ومن بين نقاط الضعف المسجلة نجد:

أولا– بالنسبة لقائمة الاستقصاء الموجهة لقسم الخزينة (حول المقبوضات والمدفوعات النقدية):

– السؤال رقم (04): لا تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل، هذا التصرف قد يؤدي إلى التلاعب واستعمال أموال الفرع المقبوضة لأغراض شخصية.

– السؤال رقم (05): يقوم بعملية الإيداع موظف آخر غير أمين الصندوق أم ماسك الحسابات الشخصية للمدينين، هذا يؤدي إلى تشعب المسؤوليات وفي حالة ضياع الأموال يصعب تحديد المسؤولية.

– السؤال رقم (20): لا يقوم موظف آخر عدى أمين الصندوق باستلام الشيكات المرفوضة، الإجابة بـ "لا" على هذا السؤال تعد نقطة ايجابية وليست سلبية ، وهذا دليل على استقلالية الوظائف والفصل فيما بينها داخل الفرع.

– السؤال رقم (35): لا يقوم أشخاص ليست مهامهم المقبوضات والمدفوعات بمقارنة شهرية وبدون تأخر للحسابات البنكية العادية، للحسابات البنكية المخصصة لدفع الأجور ولكل الحسابات الأخرى إن وجدت، فان الإجابة بـ "لا" تعد نقطة ايجابية وليست سلبية ، وهذا دليل على فصل للوظائف داخل الفرع واستقلاليتها عن بعضها البعض.

– السؤال رقم (37): نسبة خروج ودخول الأموال على مستوى الصندوق ليست عالية، فان الإجابة بـ "لا" تعد نقطة ايجابية وليست سلبية ، كون الفرع حدد الحد الأعلى والمبلغ القابل للدفع عن طريق الصندوق، أما جميع المدفوعات والمقبوضات ذات المبالغ الكبيرة فتتم عن طريق البنك.

– السؤال رقم (38): مسؤولية الصندوق لا تحمل على شخص واحد، هذا ما يؤدي إلى تعدد المسؤوليات وضياع الأموال.

– السؤال رقم (46): المؤسسة لا تراقب معدل الصرف المستعمل لتحويل مبالغ الفواتير بالعملة الصعبة في نهاية السنة، هذا يؤدي إلى عدم إظهار القيمة الحقيقية للحقوق والديون عند إقفال القوائم المالية في 12/31.

ثانيا– بالنسبة لقائمة الاستقصاء الموجهة لقسم المحاسبة (حول التسجيل المحاسبي، أعمال نهاية السنة):

– السؤال (12): استلام فاتورة المورد دون التأشير عليها بملاحظة "أصلي" يؤدي إلى تسجيل عدة قيود لعملية واحدة.

– السؤال (13): لا توجد تعليمات تمنع التسجيل المحاسبي لفاتورة تحمل عبارة نسخة بدون ترخيص خاص، نفس الشيء قد يؤدي إلى تسجيل عدة قيود لعملية واحدة.

– السؤال رقم (14): لا يوجد نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند استلامها من طرف مصلحة المحاسبة، هذا ما يؤدي إلى تزوير في عملية الشراء أو عملية البيع.

– السؤال رقم (20): مصلحة المحاسبة لا تراقب المستندات المتعلقة بالسلع الموجودة لدى الغير، مما يؤدي إلى ضياع السلع الموجودة لدى الأطراف الخارجية.

– السؤال رقم (24): عدم قيام الفرع بإعداد ومراقبة ميزان مراجعة الموردين، ومقارنته بإجمالي الموردين شهريًا على الأقل، قد يؤدي إلى احتمال نسيان بعض العمليات وعدم مراقبتها، كما يصعب الوقوف على كل الأخطاء والتلاعبات الممكن حدوثها أو كشفها في الوقت المناسب نظرًا لتعدد العمليات.

– السؤال رقم (36): لا ترسل كشوف شهرية إلى كل مديني الفرع، هذا قد يؤدي إلى عمليات السهو ونسيان بعض الزبائن أو التغاضي عن حقوقهم.

– السؤال رقم (48): لا يقوم ماسك دفتر اليومية في نهاية كل شهر بجمع وترحيل مجاميع الحركات الشهرية لكل حساب إلى دفتر الأستاذ العام بل تتم آليًا عن طريق الإعلام الآلي، فان الإجابة بـ "لا" تعد نقطة ايجابية وليست سلبية، وذلك لتوفر الفرع على برامج معلوماتية من أهمها برنامج " PC COMPTA" الذي يقوم بالعديد من العمليات المحاسبية بدقة وسهولة وفي وقت قصير من بينها الترحيل إلى دفتر الأستاذ.

المطلب الرابع: تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بفرع أنتيبيوتيكال

من أجل تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية لفرع أنتيبيوتيكال سوف نتبع المراحل التي وضعناها في الجانب النظري.

الفرع الأول: تقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية بمديرية المالية والمحاسبة

أولا– تحليل خصائص الموارد البشرية:

يمكن إعطاء تركيب العنصر البشري حسب مستوى التأهيل في الفرع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4–4): تعداد العمال حسب مستوى التأهيل

الوظائف / المستوى	الإدارة	الإنتاج	الدعم	المجموع	النسبة
بدون مستوى تعليمي	03	10	110	123	%18.72
ابتدائي، متوسط	14	38	88	140	%21.31
ثانوي	14	198	39	251	%38.21
TS , BAC	12	15	45	72	%10.96
ليسانس، مهندس	16	06	25	47	%7.15
ماجستير +	11	02	11	24	%3.65
المجموع	**70**	**269**	**318**	**657**	%100

المصدر: مديرية الموارد البشرية، فرع أنتيبيوتيكال المدية، مجمع صيدال.

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول المشار إليه أعلاه وتحليلها ، يمكن ملاحظة أن ما نسبته 18.72 % من العمال بالفرع ليس لديهم مستوى تعليمي، ونسبة 21.31 % لهم مستوى ابتدائي، ونسبة 38.21 % لهم مستوى ثانوي، ونسبة 10.96 % لهم مستوى نهائي أو تقنيون سامون، ونسبة 7.15 % متحصلون على شهادة ليسانس أو مهندس دولة، ونسبة 3.65 % من العمال متحصلون على شهادات عليا ماجستير ودكتوراه، كما نستنتج من الجدول أعلاه أن 78.24% من العمالة بالفرع لا تحوز على شهادة بكالوريا وهي نسبة مرتفعة جدًا، هذا يدل على أن فرع أنتيبيوتيكال يفتقد لعمالة ذات مؤهلات علمية تساهم في تطويره.

أما تعداد الفرع حسب الأقدمية فيمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-5): تعداد العمال حسب الأقدمية

الصنف / المستوى	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع	النسبة
أقل من سنة	17	00	45	62	% 9.44
ما بين 01 إلى 05 سنوات	10	03	125	138	% 21.00
ما بين 06 إلى 10 سنوات	22	24	38	84	% 12.79
ما بين 11 إلى 15 سنة	24	34	33	91	% 13.85
ما بين 16 إلى 20 سنة	11	12	102	125	% 19.03
ما بين 21 إلى 25 سنة	07	18	09	34	% 5.17
أكثر من 25 سنة	40	59	24	123	% 18.72
المجموع	**131**	**150**	**376**	**657**	% **100**

المصدر: مديرية الموارد البشرية، فرع أنتيبيوتيكال المدية، مجمع صيدال.

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول المشار إليه أعلاه وتحليلها ، يمكن ملاحظة أن ما نسبته 9.44 % من العمال بالفرع لديهم خبرة مهنية أقل من سنة، ونسبة 21.00 % لهم خبرة مهنية تتراوح ما بين سنة و05 سنوات، ونسبة 12.79 % لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات، ونسبة 13.85 % لهم خبرة مهنية ما بين 11 إلى 15 سنة، ونسبة 19.03 % لديهم خبرة تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة، ونسبة 5.17 % من العمال لديهم خبرة مهنية ما بين 21 إلى 25 سنة، ونسبة 18.72% لديهم خبرة تفوق 25 سنة، كما نستنتج من الجدول أعلاه أن فرع أنتيبيوتيكال يمتلك عمالة ذات أقدمية معتبرة، حيث أن 56.77% من العمال بالفرع لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهي نسبة معتبرة ومفيدة، تساهم في استمرارية النشاط بالفرع وتحسينه من خلال إكساب العمال الأكفاء خبراتهم ومعارفهم للعمال الجدد.

ومحاولة منا للتعرف على تصنيف العمال بمديرية المالية والمحاسبة من حيث مستوى التأهيل وكذلك حسب الأقدمية، ومن خلال الدراسة التي أجريناها بالمديرية محل التدقيق توصلنا إلى:

- أن مديرية المالية والمحاسبة تضم 08 موظفين؛

– مستوى التأهيل: 3 موظفين لهم شهادة ليسانس، و 4 موظفين متحصلين على شهادة البكالوريا أو تقنيين سامين وموظف واحد فقط له مستوى ثانوي؛

– فيما يخص الأقدمية: فإن أغلب المتحصلين على شهادة ليسانس لهم أقدمية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، أما المتحصلين على شهادة البكالوريا أو تقنيين سامين لهم أقدمية تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة، أما الذين لهم مستوى ثانوي لهم أقدمية تفوق 20 سنة؛

– بالنسبة للتكوين: فأغلب الموظفين في مديرية المالية والمحاسبة تحصلوا على تكوين في مجال المحاسبة، التسيير، الضرائب، الإعلام الآلي...الخ.

– بالنسبة إلى ترقية العمال: فعامتهم يتقلد منصب ما عن طريق التسلسل الوظيفي، وهذه الطريقة تحمل في طياتها مخاطر عديدة خاصة إذا كان الشخص الذي تم ترقيته إلى منصب أعلى ليس مؤهلاً ولا يملك الكفاءة التي يتطلبها ذلك المنصب.

الملاحظات المسجلة:

– النقص في عدد الموظفين والعمال في مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال.

– أغلب الموظفين في المديرية لا يملكون الكفاءة اللازمة التي يتطلبها كل منصب.

ثانيا– تحليل الخصائص التقنية لمديرية المالية والمحاسبة:

تتوفر مديرية المالية والمحاسبة على مستوى الفرع على ما يلي:

– أجهزة ومعدات مكتبية متطورة (5 أجهزة للإعلام الآلي من نوع ACER، آلة طابعة واحدة متعددة الخدمات من نوع SHARP، 7 مكاتب خشبية مع الكراسي، رفوف لحفظ السجلات والمستندات المحاسبية والأرشيف...الخ.

– صندوق حديدي مشفر لإيداع المقبوضات النقدية اليومية.

– برامج وتطبيقات في المجال المالي والمحاسبي PC COMPTA- LinkIT...الخ.

– وسائل وأنظمة اتصال حديثة (الهاتف، الفاكس، انترنيت، انترانت...الخ).

الملاحظات المسجلة:

- عدم وجود تأمين كاف على الدفاتر والسجلات المحاسبية وإبعادها من الأخطار المحتملة الوقوع فيها لعدم توفر الفرع على خزائن لحفظها.

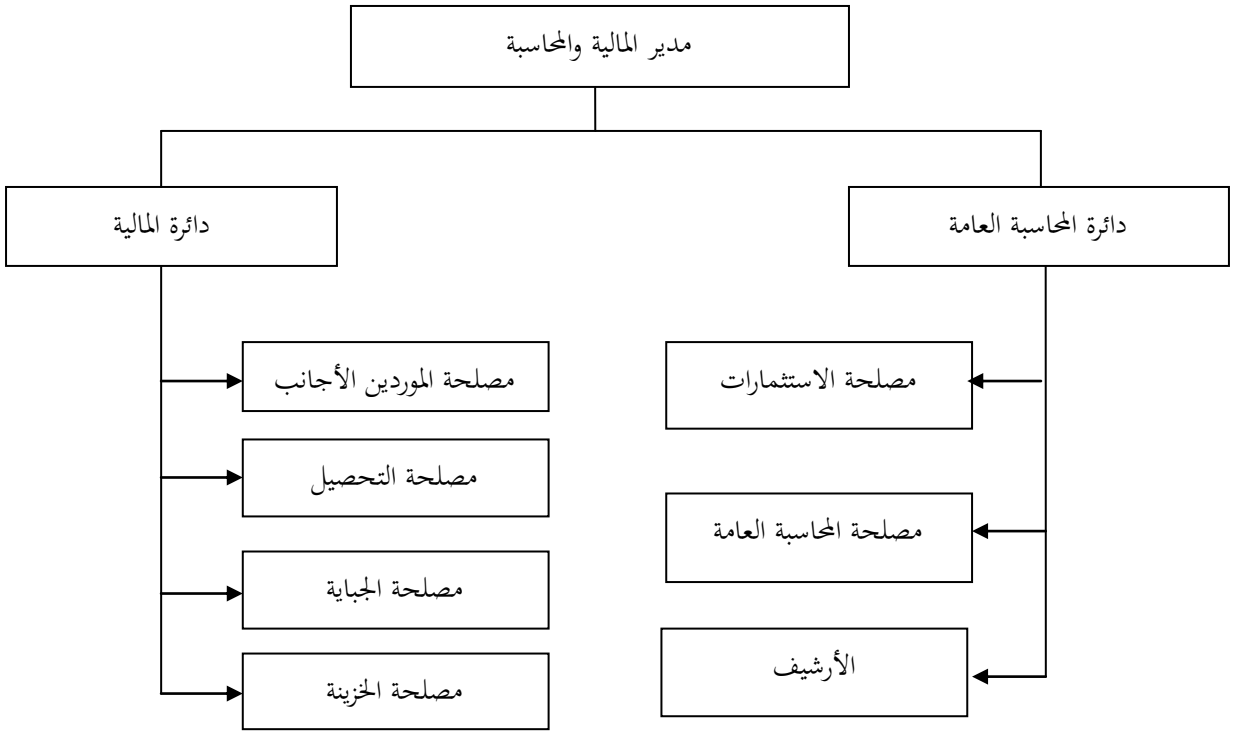
- أغلب تطبيقات الإعلام الآلي قديمة من نسخة 2003 و2007.

- وضعية الأرشيف على مستوى مديرية المالية والمحاسبة غير منظمة و لا تسمح بالحصول على المعلومات بطريقة سريعة.

ثالثا– دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة:

تتكون مديرية المالية والمحاسبة من دائرتين موزعتين كالآتي:

الشكل رقم (4–3): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: مديرية المحاسبة والمالية بفرع أنتيبيوتيكال –المدية–.

إن فرع أنتيبيوتيكال صمم هيكلاً تنظيميًا لمديرية المالية والمحاسبة يتناسب مع الأهداف المسطرة من قبل الفرع، وعليه يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من دائرتين:

- دائرة المالية.

- دائرة المحاسبة العامة.

1- دائرة المالية: هذه الدائرة تتكون من أربعة (04) مصالح وتتمثل فيما يلي:

1-1- مصلحة الخزينة: هذه المصلحة تضم رئيس المصلحة، وأمين الصندوق، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال جميع الملفات وطلبات التسديد للقيام بعمليات الدفع.

- استقبال مختلف الأوراق التجارية لإرسالها إلى البنك.

- مراقبة العمليات المالية المختلفة الخاصة بالفرع.

- مراقبة وضعية الخزينة بصفة دورية.

- متابعة القروض البنكية على المدى القصير والمتوسط.

- مراقبة عمليات الإيرادات والنفقات الخاصة بمسودة البنك.

- وضع مخطط للخزينة.

- تطبيق الإجراءات.

1-2- مصلحة التحصيل (الزبائن): تضم هذه المصلحة عون، والوظيفة الأساسية لهذه المصلحة هي تسيير ومتابعة الزبائن، وكذلك تحصيل الحقوق.

1-3- مصلحة الموردين الأجانب: يسير هذه المصلحة عون مكلف بتنفيذ المهام التالية:

- استقبال ملفات الإستيراد.

- تسيير ملفات الموردين الأجانب.

- التوطين البنكي.

- تطبيق الإجراءات.

1-4- مصلحة الجباية: تضم هذه المصلحة عون من أجل القيام بالمهام التالية:

- جمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي المتعلق بالرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات ورسوم أخرى.

- الاتصال بمديرية الضرائب.

- حساب النتيجة الجبائية.

- متابعة ملفات المنازعات الجبائية.

2- دائرة المحاسبة العامة: تتكون هذه الدائرة من ثلاثة (03) مصالح:

2-1- مصلحة الاستثمارات: تسير هذه المصلحة من طرف إطار من أجل القيام بالمهام التالية:

- تسجيل العمليات المتعلقة بالاستثمارات.

- وضع حسابات خاصة بالاستثمارات.

- معالجة الجرد المادي.

- تطبيق الإجراءات.

2-2- مصلحة المحاسبة العامة: تضم هذه المصلحة تقني سامي في المحاسبة من أجل القيام بالمهام التالية:

- التسجيل المحاسبي لعمليات الشراء المحلية والأجنبية.

- التسجيل المحاسبي لعمليات البيع والخدمات.

- التسجيل المحاسبي للأجور.

- التسجيل المحاسبي للعمليات التي تتم بين الفروع.

- التسجيل المحاسبي للعمليات المختلفة.

- حساب النتيجة الصافية للسنة المالية.

- إعداد الميزانية الختامية وتقييم السنة المالية.

- إعداد وضعيات الاستهلاك شهريًا، وإعداد الاهتلاكات والمؤونات.

- تطبيق الإجراءات.

2-3- الأرشيف: كل أرشيف مديرية المالية والمحاسبة يعتبر تحت مسؤولية دائرة المحاسبة العامة.

الملاحظات المسجلة:

- تداخل بين الوظائف وعدم الفصل بين المسؤوليات.

- عدم وجود شخص مختص بالبريد يقوم بتسجيل البريد الوارد والصادر في دفتر خاص بالمديرية.

الفرع الثاني: تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية بفرع أنتيبيوتيكال

لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بفرع أنتيبيوتيكال ، تم الاعتماد على الموازنة التقديرية وأسلوب المقارنة المرجعية باعتبارهما وسيلتين رقميتين وأداتين للرقابة، تهدفان إلى معرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على الفرع وكذا استخراج الانحرافات والبحث عن أسباب هذه الأخيرة ومن المسؤول عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

أولا– تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال باستخدام الموازنة التقديرية:

الجدول رقم (4–6): لوحة القيادة المالية لفرع أنتيبيوتيكال لسنة 2017

البيان	المتوقع	الفعلي	الانحراف
الإنتاج	3329650000.00	2685000000.00	**–644650000.00**
مصاريف العمال	693810000.00	533676670.39	**–160133329.61**
رقم الأعمال	1502000.00	1424834.00	**–77166.00**
القيمة المضافة	1900140000.00	1523895729.35	**–376244270.65**
نتيجة الاستغلال	1009204000.00	842131936.28	**–167072063.72**
الناتج الخام	1007459000.00	829208523.83	**–178250476.17**
النتيجة الصافية	1007459000.00	834791464.93	**–172667535.07**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ج ح ن و ج ح ن التقديري لسنة 2017.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن كل الانحرافات ليست في صالح الفرع أي ما هو متوقع لم يتحقق إلا فيما يخص مصاريف المستخدمين التي استطاع الفرع التحكم فيها، ويعود سبب وجود انحرافات سلبية بفرع انتيبيوتيكال أساسًا إلى عدم فعالية نظام مراقبة التسيير رغم تواجد مصلحة خاصة به المتمثلة في خلية التحليل والاستخلاص، وهذا راجع أساسًا لنقص خبرة وكفاءة العاملين في هذه المصلحة وعدم اعتمادهم على الطرق العلمية التي يتم بها نظام تسيير الموازنات بصفة خاصة ونظام مراقبة التسيير بصفة عامة. **"نقطة ضعف"**

ثانيا– تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (4–7): أسلوب المقارنة المرجعية لفرع أنتيبيوتيكال حسب السنوات

البيان	2015	2016	2017
الإنتاج	2715000000.00	2515000000.00	2685000000.00
رقم الأعمال	1424700.00	2277060.00	1424834.00
القيمة المضافة	1681410369.34	1371363773.98	1523895729.35
نتيجة الاستغلال	1002334467.34	538314127.27	842131936.28
الناتج الخام	994177283.19	534453844.61	829208523.83
النتيجة الصافية	957948968.49	523198369.25	834791464.93

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال ما يلي:

– **بالنسبة للإنتاج:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاج الفرع م تذبذب، حيث انخفض من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 7.37%، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 6.76%. **"نقطة قوة"**

– **بالنسبة لرقم الأعمال:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم أعمال الفرع م تذبذب، حيث ارتفع من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 59.83%، ثم انخفض من جديد سنة 2017 بنسبة 37.43%. **"نقطة ضعف"** سنتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني

– **بالنسبة للقيمة المضافة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة للفرع م تذبذبة، حيث انخفضت من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 18.44%، لتعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 11.12%. **"نقطة قوة"**

– **بالنسبة للنتيجة العملياتية:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة الاستغلال للفرع م تذبذبة، حيث انخفضت من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 46.29%، لتعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 56.44%. **"نقطة قوة"**

– **بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الناتج الخام للفرع م تذبذب، حيث انخفض من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 46.24%، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 55.15%. **"نقطة قوة"**

– **بالنسبة النتيجة الصافية :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتيجة الصافية للفرع م تذبذبة، حيث انخفضت من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 45.38%، لتعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 59.56%. **"نقطة قوة"**

المبحث الثاني: تقييم المدقق التشغيلي الخارجي للأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال باستخدام المؤشرات والنسب المالية والتقرير عنها

سيتم في هذا المبحث تحليل بعض النسب والمؤشرات المالية بالإضافة إلى القرارات المالية المتخذة من طرف المدير المالي بفرع أنتيبيوتيكال، وعلى أساس هذه الأخيرة يقوم المدقق التشغيلي الخارجي بتقديم تقرير يتضمن مجموعة من النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين الأداء المالي للفرع.

المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي لفرع أنتيبيوتيكال

لتحليل التوازن المالي لفرع أنتيبيوتيكال نعتمد على ثلاثة مؤشرات وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

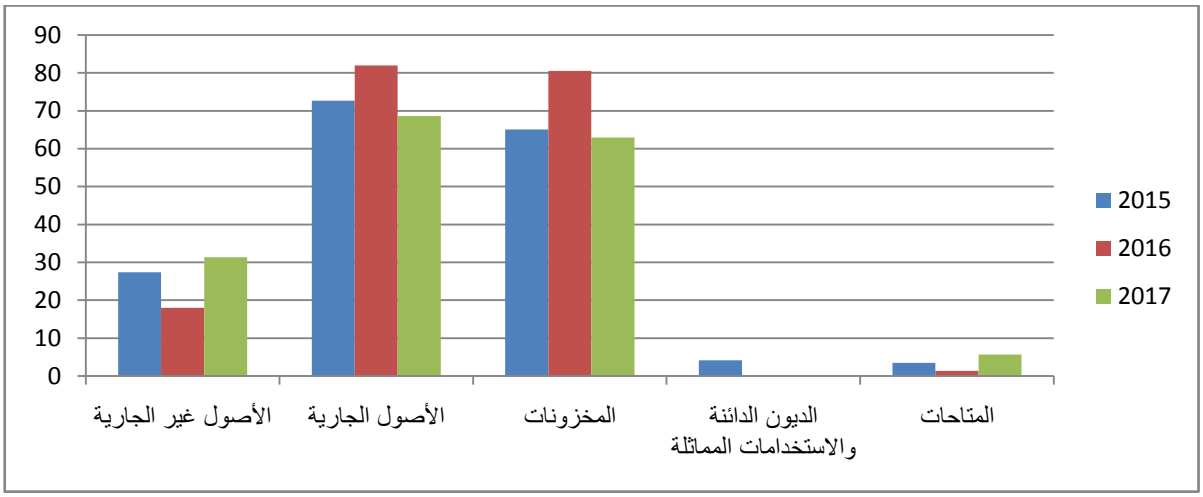
الفرع الأول: عرض الميزانيات المالية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

جدول رقم (4-8): الميزانية المالية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال جانب الأصول للفترة (2015-2017)

البيان	2015		2016		2017	
	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأصول الغير جارية	410069691.78	27.35	243732456.71	18.06	513688582.99	31.34
الأصول الجارية	1089253390.88	72.65	1106102352.51	81.94	1125455128.66	68.66
المخزونات	975129165.41	65.04	1087301994.55	80.55	1032415135.98	62.98
الديون الدائنة والاستخدامات المماثلة	61637098.34	4.11	509707.51	0.04	133625.72	0.01
المتاحات	52487127.13	3.50	18290650.45	1.35	92906366.96	5.67
مجموع الأصول	**1499323082.66**	**100**	**1349834809.22**	**100**	**1639143711.65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

الشكل رقم (4-4): تطور أصول فرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول للفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ، أن أصول فرع أنتيبيوتيكال متذبذبة خلال فترة الدراسة، حيث انخفضت من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 9.97%، نتيجة انخفاض كل من الأصول غير الجارية بقيمة 166337235.07- دج ، و الديون الدائنة والاستخدامات المماثلة بقيمة 61127390.83- دج، والمتاحات بقيمة 34196476.68- دج، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 21.43%، نتيجة زيادة كل من الأصول غير الجارية بقيمة 269956126.28 دج ، والمتاحات بقيمة 74615716.51 دج، وهذا ما توضحه الكتل المالية الموجودة في الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول.

ونلاحظ من الجدول أيضًا أن الأصول الجارية خلال فترة الدراسة (2015-2017) تمثل النسبة الأكبر من قيمة الأصول، وهذا يدل على أن فرع أنتيبيوتيكال يركز على الجانب التشغيلي مقارنة بالجانب الاستثماري، وعند تفصيلنا في تركيبة الأصول الجارية نجد أن المخزونات تمثل النسبة الأكبر حيث فاقت 62% من قيمة الأصول خلال سنوات الدراسة وهي نسبة مرتفعة جدًا، وهذا يدل على عدم نجاح إدارة الفرع في تصريف أصناف المخزون، كما نلاحظ من الجدول أيضًا أن نسبة الأصول الغير جارية تتراوح بين [18-31%] خلال فترة الدراسة ، وهي منخفضة جدًا بالنسبة لمؤسسة إنتاجية وهذا راجع للقرارات المالية الخاصة بالاستثمار التي اتخذتها الوظيفة المالية لمجمع صيدال من أجل التحكم في التكاليف وزيادة عوائد المجمع (يقوم المجمع بنقل الاستثمارات بين وحدات الإنتاج دون تسجيل التنازل المحاسبي لها حيث يتوفر فرع أنتيبيوتيكال

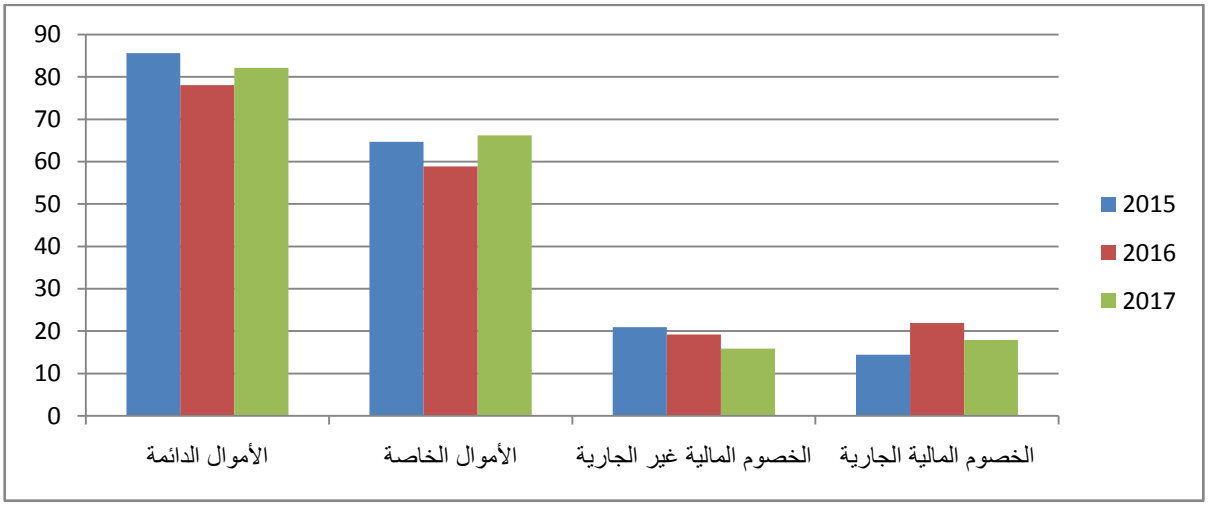
على مجموعة من الاستثمارات غير تابعة له محاسبيًا، وكذلك اعتماد الفرع بشكل كبير على مصدر التمويل الخارجي المتمثل في القرض الايجاري للحصول على بعض الاستثمارات كالآلات الإنتاجية...الخ).

جدول رقم (4-9): الميزانية المالية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال جانب الخصوم للفترة (2015-2017)

البيان	2015		2016		2017	
	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأموال الدائمة	1283443968.45	85.60	1053993015.69	78.08	1345959088.39	82.11
الأموال الخاصة	969822761.24	64.68	794814012.72	58.88	1085703947.14	66.23
الخصوم المالية غير الجارية	313621207.21	20.92	259179002.97	19.20	260255141.25	15.88
الخصوم المالية الجارية	215879114.21	14.40	295841793.53	21.92	293184623.26	17.89
مجموع الخصوم	**1499323082.66**	**100**	**1349834809.22**	**100**	**1639143711.65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

الشكل رقم (4-5): تطور خصوم فرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم للفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ، أن مجموع الخصوم بفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة كذلك متذبذبة، حيث انخفضت من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة 9.97%، نتيجة انخفاض كل من الأموال

الخاصة بقيمة 175008748.52- دج، والخصوم المالية غير الجارية بقيمة 54442204.24- دج، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بنسبة 21.43%، نتيجة ارتفاع الأموال الخاصة بشكل رئيسي بقيمة 290889934.42 دج، في حين ارتفعت الخصوم المالية غير الجارية بقيمة 1076138.28 دج وهذا ما توضحه الكتل المالية الموجودة في الميزانيات المالية المختصرة لجانب الخصوم. وبما أن جانب الخصوم يمثل تركيبة الهيكل التمويلي للفرع، ويتكون بصورة أساسية من الأموال الدائمة بما فيها الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل، والخصوم المتداولة المتمثلة في الديون قصيرة الأجل، نلاحظ من الجدول أن الأموال الخاصة (مكونة أساسا من فارق إعادة التقييم، الترحيل من جديد، نتيجة السنة المالية، حسابات الارتباط الخاصة بالمؤسسات والشركات في شكل مساهمة) تمثل النسبة الأكبر من قيمة الخصوم حيث تجاوزت 58% خلال فترة الدراسة وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن الفرع يتمتع باستقلالية مالية أي يعتمد على التمويل الداخلي في تسيير نشاطه وهذا في صالحه من أجل العمل في أحسن الظروف ، إذ أن الفرع يمول كل الأصول الثابتة التي يمتلكها بالإضافة إلى جزء كبير من الخصوم الجارية عن طريق أمواله الخاصة، أما باقي الأصول فيتم تمويلها عن طريق الخصوم المالية غير الجارية (المتمثلة أساسًا في الاقتراضات والديون المماثلة والمؤونات للأعباء) ، والخصوم الجارية (متمثلة في الموردون والحسابات الملحقة، الضرائب، المجمع والشركاء، البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها) ، حيث تراوحت نسبها خلال فترة الدراسة بين [15.88-20.92%] و [14.40-21.92%] على التوالي وهي نسب منخفضة، وهذا يدل على قوة المركز المالي للفرع أي باستطاعته تمويل نفسه ذاتيًا (تمويل تجديد أصوله الثابتة، تمويل توسع الفرع، مواجهة المخاطر والتكاليف المحتملة... الخ) دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وقدرته على مواجهة التزاماته المالية اتجاه الغير في المواعيد المحددة.

إن إعداد الميزانيات المالية المفصلة أو المختصرة لا يعطينا قراءة جيدة للوضعية المالية لذا استلزم التحليل بواسطة عدة مؤشرات ، وسيتم في هذا الفرع دراسة مؤشرات التوازن المالي من خلال دراسة رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة.

الفرع الثاني: مؤشر رأس المال العامل

يعتبر رأس المال العامل مؤشرًا أساسيًا لتقييم التوازن المالي، وهو يعبر عن الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة، ويمكن حسابه بطريقتين:

1- من أعلى الميزانية:

الجدول رقم (4-10): حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية

البيان	2015	2016	2017
الأموال الدائمة	1283443968.45	1053993015.69	1345959088.39
الأصول غير الجارية	410069691.78	243732456.71	513688582.99
رأس المال العامل	**873374276.67**	**810260558.98**	**832270505.40**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

2- من أدنى الميزانية:

الجدول رقم (4-11): حساب رأس المال العامل من أدنى الميزانية

البيان	2015	2016	2017
الأصول الجارية	1089253390.88	1106102352.51	1125455128.66
الخصوم الجارية	215879114.21	295841793.53	293184623.26
رأس المال العامل	**873374276.67**	**810260558.98**	**832270505.40**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدولين أعلاه ، نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم لفرع أنتيبيوتيكال متذبذب خلال فترة الدراسة، حيث انخفض من سنة 2015 إلى سنة 2016 بقيمة 63113717.69 دج، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 بقيمة 22009946.42 دج، لكن ما نلاحظه أنها قيم موجبة فهذا التذبذب لا يشكل أي خطورة على الفرع لأن بنية رأس المال العامل الدائم جد معتبرة، وهو ما يؤكد أن فرع أنتيبيوتيكال يمتلك هامش أمان، وهذا ما يفسر إضافة إلى قدرته على تغطية أصوله الغير جارية انطلاقا من أمواله الدائمة قدرته على تسديد جزء من ديونه القصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحول الأصول الجارية إلى سيولة مع أجل استحقاق الديون القصيرة الأجل، إلا أن التجميد الكبير للأموال يطرح مشكلة الفرصة الضائعة للفرع (موارد غير مستغلة). **"نقطة ضعف"**

3- أنواع رأس المال العامل:

الجدول رقم (4-12): حساب مختلف أشكال رأس المال العامل

البيان	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	969822761.24	794814012.72	1085703947.14
الأصول الثابتة	410069691.78	243732456.71	513688582.99
رأس المال العامل الخاص	**559753069.46**	**551081556.01**	**572015364.15**
الأصول المتداولة	1089253390.88	1106102352.51	1125455128.66
رأس المال العامل الإجمالي	**1089253390.88**	**1106102352.51**	**1125455128.66**
الخصوم المالية غير الجارية	313621207.21	259179002.97	260255141.25
الخصوم المالية الجارية	215879114.21	295841793.53	293184623.26
رأس المال العامل الأجنبي	**529500321.42**	**555020796.50**	**553439764.51**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

أ- رأس المال العامل الخاص: وهو المقدار الباقي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة . نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة رأس المال العامل الخاص موجبة ومتقاربة خلال فترة الدراسة ، هذا يعني أن فرع أنتيبيوتيكال قادر على تمويل أصوله الغير جارية من موارده الخاصة دون الاعتماد على موارده الخارجية، وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية وهو مؤشر ايجابي للفرع على عدم التبعية للأطراف الخارجية. **"نقطة قوة"**

ب- رأس المال العامل الإجمالي: وهو الأصول المتداولة، أي الأصول المتوقع تحويلها إلى نقد خلال فترة قصيرة في الغالب سنة، ولهذا المقياس أهمية خاصة في استخدامه كمؤشر للتعرف على قيمة السيولة الموجودة لدى المؤسسة. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع تدريجي مستمر في قيمة رأس المال العامل الإجمالي وهو دليل على أن فرع أنتيبيوتيكال يمتلك سيولة معتبرة متجهة نحو الارتفاع من سنة لأخرى ، والذي يفسر في 2016 بارتفاع رصيد مخزون الفرع من المنتجات ، أما خلال 2017 فيفسر بالارتفاع في متاحاته بشكل ملحوظ والراجع إلى ارتفاع الخزينة بسبب الانخفاض الكبير في حاجيات رأس المال العامل كما سنلاحظه لاحقا. **"نقطة قوة"**

ج- رأس المال العامل الأجنبي: وهو مجموع الخصوم المالية غير الجارية والخصوم المالية الجارية ، وهو متقارب نسبيا في السنوات الثلاث، إلا أنه ارتفع قليلاً سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وذلك لاعتماد فرع أنتيبيوتيكال على خصوم مالية جارية إضافية ليعاود الانخفاض من جديد سنة 2017، وهذا دليل على بداية الفرع في تسديد ديونه. **"نقطة قوة"**

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن فرع أنتيبيوتيكال في وضعية تسمح له ليس فقط بتمويل دورة الاستغلال ولكن هذا الفائض في القيم المتاحة يمكنه من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد يقع فيها.

الفرع الثالث: مؤشر احتياج رأس المال العامل

ينشأ الاحتياج في رأس المال العامل عندما تزيد احتياجات الدورة (قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق) عن موارد الدورة (الديون قصيرة الأجل)، وهذا ما يجعل المؤسسة تلج أ إلى فائض التمويل طويل الأجل، أما عن حساب الاحتياج في رأس المال العامل فهو كما يلي:

الجدول رقم (4-13): حساب احتياجات رأس المال العامل لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
المخزونات	975129165.41	1087301994.55	1032415135.98
الديون الدائنة والاستخدامات المماثلة	61637098.34	509707.51	133625.72
احتياجات الدورة	**1036766263.75**	**1087811702.06**	**1032548761.70**
الخصوم المالية الجارية	215879114.21	295841793.53	293184623.26
سلفات مصرفية	619722.65	334985.26	74633.04
موارد الدورة	**215259391.56**	**295506808.27**	**293109990.22**
احتياج رأس المال العامل	**821506872.19**	**792304893.79**	**739438771.48**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل لفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة موجبة ومتجهة نحو الانخفاض لكن بنسبة ضعيفة ، أي أن الفرع لديه احتياجات تفوق موارده خلال كل سنوات الدراسة، وهذا ما يدل على أن المسيرين بالفرع لم يبحثوا عن موارد مالية جديدة ما دام ضمان التسديد موجودًا والمتمثل في كبر حجم المخزونات. **"نقطة ضعف"**

الفرع الرابع: الخزينة

تعرف الخزينة على أنها مجموعة القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال ، وتحسب وفق العلاقة التالية:

الجدول رقم (4–14): خزينة فرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015–2017)

البيان	2015	2016	2017
رأس المال العامل	873374276.67	810260558.98	832270505.40
احتياج رأس المال العامل	821506872.19	792304893.79	739438771.48
الخزينة	**51867404.48**	**17955665.19**	**92831733.92**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين خزينة فرع أنتيبيوتيكال ونقدياته ، انخفاض قيمة الخزينة بين سنة 2015 و 2016 بسبب انخفاض رأس المال العامل ، لتعاود الارتفاع من جديد في سنة 2017 بسبب الارتفاع الملحوظ في رأس المال العامل خلال هذه السنة، وتجدر الإشارة إلى أن الخزينة المثلى هي الخزينة التي تكون بقيمة معدومة وهي الحالة التي يصعب الوصول إليها في كل الأحوال، ومنه لا بأس أن تكون الخزينة بقيمة موجبة قريبة من الصفر، وفي حالة فرع أنتيبيوتيكال يلاحظ أنه خلال فترة الدراسة (ر م ع) كان دائمًا أكبر من (ا ر م ع) ، ومنه خزينة موجبة بقيمة مرتفعة جدًا خلال سنوات الدراسة خاصة في 2017، مما يطرح مشكلة الفرصة الضائعة للفرع. **"نقطة ضعف"**

المطلب الثاني: دراسة النسب المالية لفرع أنتيبيوتيكال

تعتبر النسب المالية إحدى طرق التحليل الأكثر استعمالاً بسبب سهولة تطبيقها وتعدد الأغراض التي تحققها، بحيث تقدم معلومات عن المؤسسة تفيد في تقييم سلوكيات الإدارة ومهاراتها ومراكز الربحية ، كون قيمة النسبية تعد على أساس المعلومات المفصح عنها بالتقارير المالية، وسيتم دراسة مجموعات النسب المالية التالية: نسب السيولة، نسب التمويل، نسب المديونية، نسب المردودية، نسب النشاط...الخ.

الفرع الأول: دراسة نسب السيولة

تهدف نسب السيولة إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة المؤسسة على المدى القصير، وتكمن نسب السيولة في العناصر المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): نسب السيولة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / الخصوم المالية الجارية	5.04	3.74	3.84
نسبة السيولة المختصرة	الأصول المتداولة – المخزونات / الخصوم المالية الجارية	0.53	0.06	0.32
نسبة السيولة الجاهزة	المتاحات / الخصوم المالية الجارية	0.24	0.06	0.32

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة تغطية السيولة العامة لفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة (2015-2017) مرتفعة، وهو ما تترجمه الأرقام المحسوبة حيث تفوق الواحد، وهو ما يدل على قدرة الفرع على سداد الخصوم المالية الجارية بالأصول المتداولة مما يضمن له هامش أمان ، كما يدل ذلك على قوة المركز المالي للفرع وقدرته على مواجهة التزاماته المالية اتجاه الغير بالمواعيد المحددة . ويدل هذا الارتفاع أيضا على النمو المستمر للأصول الجارية حيث أن ارتفاعها يقلل من درجة المخاطرة بالنسبة للمقرضين، لكن من وجهة الفرع ارتفاعها عن الحد اللازم غير مفيد لأن زيادة ذلك يكون على حساب الربحية فيؤثر عليها سلبًا بمعنى تعطيل الأموال وعدم توظيفها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجعل الديون قصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول الجارية، وهذا ما يجعل الفرع يلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، ومن أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على الفرع إعادة النظر في سياسة التخزين. **"نقطة قوة"**

ونلاحظ من الجدول أعلاه كذلك أن نسبة السيولة المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال متذبذبة خلال سنوات الدراسة، ولا تنتمي للمجال 30% و 50% وهو المجال المقبول عادة في المقارنة ما عدا سنة 2017 وهي سنة الأساس في التدقيق، حيث بلغت سنة 2017 نسبة 32% وهي نسبة جيدة تعني أن فرع أنتيبيوتيكال يستطيع مواجهة التزاماته قصيرة الأجل من خلال القيم المحققة والقيم الجاهزة دون اللجوء للمخزونات، إلا أنه

عليه أن يسعى إلى تخفيض القيم المحققة خاصة الزبائن بتغيير سياسة التحصيل وأيضًا المخزونات التي تشهد ارتفاع خلال سنوات الدراسة. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة الجاهزة لفرع أنتيبيوتيكال متذبذبة خلال سنوات الدراسة، ولا تنتمي للمجال 20% و30% ما عدا سنة 2015 وهو المجال المقبول عادة في المقارنة، حيث بلغت سنة 2015 نسبة 24% هذا يدل على أن فرع أنتيبيوتيكال يمكنه تسديد الالتزامات قصيرة الأجل في تواريخ الاستحقاق المتفق عليها دون وجود أي مشاكل مالية (عجز مالي)، إلا أنها انخفضت سنة 2016 إلى 06%، وهي نسبة منخفضة لا يستطيع الفرع من خلالها تسديد التزاماته اعتمادًا على سيولته الآنية، وهذا وضع محرج للفرع عليه تداركه والاحتفاظ بقدر معقول من النقود لزيادة ثقة الجهات التمويلية له، أما في سنة 2017 ارتفعت السيولة الجاهزة لفرع أنتيبيوتيكال إلى 32% وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الفرع احتفظ بأموال سائلة أكثر من حاجتها أي وجود سيولة عاطلة (غير مستغلة). **"نقطة ضعف"**

الفرع الثاني: دراسة نسب التمويل

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ولها أهمية خاصة من جوانب مختلفة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر، ويمكن عرض أهم نسب التمويل في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16): نسب التمويل لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول غير الجارية	3.13	4.32	2.62
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول غير الجارية	2.36	3.26	2.11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017) أكبر من الواحد، ما يدل على أن الأصول الثابتة التي يمتلكها الفرع يقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة، مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للفرع. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة التمويل الخاص لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017) كانت أكبر من الواحد، وهذا يعني أن الأصول غير جارية ممولة ذاتيًا عن طريق الأموال الخاصة، مما يدل على وجود رأس مال عامل موجب للفرع، أي أن الفرع متزن ماليًا في فترة الدراسة وهو في حالة جيدة، إلا أنه على عكس كل مصادر التمويل، التمويل الخاص ليس له تكلفة مباشرة صريحة إلا أنه يحمل الفرع فرص ضائعة للاستثمار ولكن النتائج المحصل عليها مرضية باعتبار أن هذه النسبة هي الركيزة الأساسية لإعداد مخطط التمويل لأن الوسطاء الماليون لا يمنحون اعتمادات مالية إلا عند مستوى تمويل خاص يضمن قدرة الفرع على السداد. **"نقطة قوة"**

الفرع الثالث: دراسة نسب المديونية

تقيس هذه النسب درجة المديونية وتستطيع من خلالها الجهات المستفيدة (المقرضين والملاك) معرفة مصير مديونيتها وقدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات المالية اتجاه الغير ، ويمكن عرض أهم نسب المديونية في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): نسب المديونية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون	1.83	1.43	1.96
نسبة قابلية التسديد	مجموع الديون / مجموع الأصول	0.35	0.41	0.34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2015-2017) كلها مرتفعة أكبر من الواحد، هذا يدل على أن الفرع ليس تابعًا للغير ويعتمد على التمويل الداخلي في تسيير نشاطه، مما يسمح له أن يكتسب صورة جيدة لدى البنوك في حالة طلبه للقروض، فهذه النسبة تعتمد البنوك عليها كثيرًا في دراسة الوضعيات المالية للمؤسسات التي تتعامل معها. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فرع أنتيبيوتيكال له نسبة قابلية السداد أقل من 0.5 طوال الفترة المدروسة، مما يعني أن دائني الفرع في أريحية اتجاه ديونهم. **"نقطة قوة"**

الفرع الرابع: دراسة نسب المردودية

تعرف أيضًا بنسب الربحية، وهي معيار مهم لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، حيث تعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة، فقياسها يسمح للمسيرين معرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها ، ويمكن عرض أهم نسب المردودية في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–18): نسب المردودية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015–2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضريبة	672.39	229.77	585.89
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	0.64	0.39	0.51
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0.99	0.66	0.77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المردودية التجارية لفرع أنتيبيوتيكال متذبذبة خلال فترة الدراسة لكنها مرتفعة جدًا، حيث تجاوزت 672% سنة 2015 أي كل دينار من المبيعات حقق مردودية تجارية بقيمة 672 دج وهي نسبة مرتفعة ، وتدل على حسن تسيير الفرع من جهة ، وارتفاع ربحية رقم الأعمال في توليد الربح الإجمالي من جهة أخرى ، لينخفض سنة 2016 إلى 229 دج أي 229% نتيجة لانخفاض النتيجة المحققة مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف الدورة وضخامة رقم الأعمال ، هذا ما أثر على نسبة المردودية التجارية لكن النسبة جيدة وهذا راجع لحسن أداء الفرع، ثم ارتفعت من جديد خلال سنة 2017 إلى 585 دج أي 585% نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية وانخفاض قيمة المبيعات لكن بنسبة أقل. **"نقطة قوة"**

ونلاحظ من الجدول أعلاه أيضا أن فرع أنتيبيوتيكال حقق سنة 2015 مردودية اقتصادية بقيمة 0.64 دج، ما يعني أن استثمار دينار واحد في الأصول حقق عائد بنسبة 64% وهذا ما يترجم الأداء الجيد للفرع أي كفاء ته في استخدام أصوله لتوليد أرباح ونجاح سياسته الاستثمارية، فيما انخفضت هذه النسبة سنة 2016 إلى 0.39 دج أي بنسبة 39% وهذا نتيجة لانخفاض النتيجة المحققة ، ثم ارتفعت سنة 2017 إلى 0.51 دج أي بنسبة 51% نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية من جديد. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن فرع أنتيبيوتيكال حقق خلال سنة 2015 مردودية مالية بقيمة 0.99 دج فكل دينار مستثمر أعطى مردودية مالية بنسبة 99%، وهذا دليل على وجود تسيير أمثل من طرف الفرع لموارده المالية، في حين نلاحظ انخفاض النسبة سنة 2016 حيث بلغت قيمته 0.66 دج، وهذا راجع لانخفاض النتيجة المحققة، ثم ارتفعت إلى 0.77 دج سنة 2017 نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية من جديد. **"نقطة قوة"**

الفرع الخامس: الرفع المالي والرفع التشغيلي

يوضح الرفع المالي مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أصولها على مصادر التمويل ذات الدخل الثابت بهدف تحسين الأرباح المستقبلية، أما الرفع التشغيلي فيوضح مدى اعتماد المؤسسة على تكاليف ثابتة لزيادة الأرباح مقارنة بالتكاليف المتغيرة، وتحسب هذه النسب بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4-19): نسب الرفع لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
مجموع الخصوم المالية	529500321.42	555020796.50	553439764.51
مجموع الأصول	1499323082.66	1349834809.22	1639143711.65
الرفع المالي	**0.35**	**0.41**	**0.34**
أصول ثابتة	410069691.78	243732456.71	513688582.99
مجموع الأصول	1499323082.66	1349834809.22	1639143711.65
الرفع التشغيلي	**0.27**	**0.18**	**0.31**
الرفع الكلي	**0.0945**	**0.0738**	**0.1054**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسب الرفع المالي لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تراوحت بين [34-41%]، وهذا يدل على أن اعتماد الفرع على الديون تراوحت بين هاتين القيمتين، وهي منخفضة ومتقاربة رغم تذبذب قيمة الخصوم المالية ومجموع الأصول من سنة لأخرى ، وهذا مؤشر جيد يسمح للفرع بكسب الثقة لدى البنوك التي يتعامل معها ويحسن صورته أمامها مما يسمح له بالحصول على القروض في حالة ما إذا كان بحاجة إليها. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه ، أن نسبة الرفع التشغيلي لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تراوحت بين [18-31%]، حيث بلغت هذه النسبة 27% سنة 2015، ثم انخفضت إلى 18% سنة 2016، لتعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 إلى 31% وهي نسبة جيدة، حيث كلما ارتفعت قيمة الرفع التشغيلي كلما كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف أكبر، ويدل ذلك على أن فرع أنتيبيوتيكال استخدم تقنيات تكنولوجية ذات جودة عالية، بالإضافة إلى المكانة التي يحتلها التكوين للعمال في الفرع وتخصيص له مبالغ كبيرة، كما يخصص الفرع مبالغ معتبرة للابتكار وتطوير المنتجات لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق الأدوية. **"نقطة قوة"**

الفرع السادس: مؤشر القدرة على التمويل الذاتي

هو مؤشر يدل على قدرة المؤسسة في خلق موارد مالية من خلال نشاطها العملياتي ، ويعتبر من بين المصادر الأساسية للتمويل الذاتي أو الداخلي، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4-20): طاقة التمويل الذاتي لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	957948968.49	523198369.25	834791464.93
+ مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	175948514.86	235980198.29	168120324.92
- مخصصات الاهتلاكات والمؤونات المسترجعة	177114562.96	36471130.40	18786059.39
+/- تغير قيمة الاستثمار المتنازل عنها	00.00	00.00	00.00
- الإعانات	00.00	00.00	00.00
طاقة التمويل الذاتي (CAF)	**956782920.39**	**722707437.14**	**984125730.46**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القدرة على التمويل الذاتي عرفت قيمًا موجبة خلال السنوات الثلاث، ما يدل على أن فرع أنتيبيوتيكال باستطاعته تمويل نفسه ذاتيًا (تمويل تجديد أصوله الثابتة، تمويل توسع الفرع، مواجهة المخاطر والتكاليف المحتملة... الخ) دون اللجوء إلى مصادر خارجية ، كما نلاحظ من الجدول أيضا انخفاض قدرة التمويل الذاتي من سنة 2015 إلى سنة 2016 بقيمة 234075483.25 دج، ويعود

السبب الرئيسي لهذا هو انخفاض النتيجة ، لترتفع من جديد سنة 2017 بقيمة 261418293.32 دج نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية من جديد."**نقطة قوة**"

الفرع السابع: دراسة نسب النشاط

وهي النسب التي تبين كفاءة المؤسسة سواء في تحصيل الحقوق أو استغلال مواردها أحسن استغلال، ولقياس هذه الكفاءة يتم إجراء المقارنات بين المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ، وتفترض هذه النسب وجود نوع من التوازن بين المبيعات والأصول، ويمكن عرض أهم هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): نسب النشاط لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
معدل دوران إجمالي الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	0.001	0.002	0.001
معدل دوران الأصول الثابتة	صافي المبيعات / الأصول الثابتة	0.003	0.009	0.003
معدل دوران الأصول المتداولة	صافي المبيعات / الأصول المتداولة	0.001	0.002	0.001
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات / صافي رأس المال العامل	0.002	0.003	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معدل دوران إجمالي الأصول لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا ، أي أن كل دينار مستثمر في أصول الفرع يولد حوالي 0.001 دينار من المبيعات وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة الفرع في إدارة ممتلكاته وأن الفرع لا يعمل بمستوى طاقته الكاملة. "**نقطة ضعف**"

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه كذلك أن قيم معدل دوران الأصول الثابتة لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا، أي أن كل دينار مستثمر في الأصول غير الجارية في الفرع يولد ما بين 0.003 و0.009 دينار من المبيعات ، وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة إدارة الفرع في استغلال أصولها الثابتة بسبب تواجد عدة آلات على مستوى ورشات إنتاج المواد الأولية متوقفة (لم ينجح الفرع في إنتاج المادة الأولية البينيسيلينية وشبه البينيسيلينية رغم محاولته الشراكة مع مؤسسات أجنبية ايطالية وصينية إلا أنها لم تنجح) حيث يقوم بشرائها من الخارج. "**نقطة ضعف**"

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معدل دوران صافي الأصول المتداولة لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا ، أي أن كل دينار مستثمر في الأصول الجارية يولد حوالي 0.001 دينار من المبيعات ، وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة إدارة الفرع في تسيير أصولها الجارية واستغلالها والمتمثلة أساسًا في الإنتاج المخزن الذي يمثل أكبر نسبة من الأصول المتداولة. **"نقطة ضعف"**

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معدل صافي رأس المال العامل لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا لا تتجاوز 0.003، ويعد هذا الانخفاض دليلاً على سوء استخدام الفرع رأس المال العامل لتحقيق المبيعات ، ويتضح ذلك بارتفاع رأس المال العامل الذي قد يرجع إلى احتفاظ الفرع بسيولة أكثر من اللازم، أي تعطيل جزء من الأموال المستثمرة وضياع أرباح كان من الممكن تحقيقها. **"نقطة ضعف"**

بالإضافة إلى:

الجدول رقم (4-22): نسب النشاط لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

السنوات	العلاقة	2015	2016	2017
معدل دوران المخزونات	تكلفة المشتريات المستهلكة / متوسط المخزون	0.001	0.002	0.001
مدة دوران المخزونات	360 / معدل دوران المخزونات	360000 يوم	180000 يوم	360000 يوم
معدل دوران الحسابات الدائنة	المشتريات المستهلكة / موردون + أوراق الدفع	4.55	3.4	3.75
متوسط فترة الدفع	360 / معدل دوران الحسابات الدائنة	80 يوم	106 يوم	96 يوم
معدل دوران الذمم المدينة	صافي المبيعات / زبائن + أوراق القبض	0.02	4.47	10.66
متوسط فترة التحصيل	360 / معدل دوران الذمم المدينة	18000 يوم	90 يوم	34 يوم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة دوران المخزونات لفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة (2015-2017) متقاربة لكنها منخفضة جدًا وتتم بوتيرة ثقيلة ، ويدل هذا على عدم نجاح إدارة الفرع في تصريف أصناف المخزون. كما نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع فترة الاحتفاظ بالمخزون نظرًا للانخفاض الكبير في معدل دوران المخزونات خلال فترة الدراسة، ويعني هذا زيادة الاستثمار في المخزون عن الحجم المناسب والذي

سيترتب عليه زيادة في التكاليف التي يتحملها الفرع الناتجة عن تجميد الأموال وعن نفقات التخزين، وكذلك أخطار التخزين. **"نقطة ضعف"**

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أيضا أن معدل دوران الحسابات الدائنة لفرع أنتيبيوتيكال متذبذب خلال فترة الدراسة، حيث بلغ سقف 4.55 مرة سنة 2015، وانخفض إلى 3.4 مرة سنة 2016، ليعاود الارتفاع من جديد سنة 2017 إلى 3.75 مرة، هذا الارتفاع يفسره قدرة الفرع على الدفع نتيجة لوفرة السيولة النقدية له، كما نلاحظ من الجدول أعلاه تذبذب فترات الدفع لارتباطها المباشر بمعدل دوران الذمم الدائنة، حيث أن الفرع يهدف في أغلب الأحيان إلى دفع ديونه بأطول وقت ممكن وهذا ما نلاحظه في سنة 2016، حيث يتم دفع الديون خلال فترة تزيد عن 106 يوم، وهذه الفترة طويلة مقارنة بفترة دفع الديون لسنتي 2015 و 2017 والتي لا تتعدى سقف 80 و 96 يوم على التوالي ، نتيجة وفرة السيولة في هاتين السنتين ونقصها في سنة 2016. **"نقطة قوة"**

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تحسن كبير في قيمة معدل دوران الذمم المدينة لفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة، حيث انتقلت من 0.02 مرة سنة 2015 إلى 4.47 مرة سنة 2016 ثم إلى 10.66 مرة سنة 2017، وهو معدل جيد يدل على تحسن كفاءة إدارة الفرع في تحصيل ذممه المدينة ويعكس جودة وأهمية هذه الحسابات والإيرادات. كما نلاحظ من الجدول أيضًا انخفاض متوسط فترة التحصيل خلال فترة الدراسة، حيث تجاوز الفرع العقبات المسجلة سنة 2015 وتحسرت كفاءة إدارته في التعامل مع زبائنه وذممه المدينة، حيث أن الفرع يهدف في أغلب الأحيان إلى تحصيل ديونه بأسرع وقت ممكن وهذا ما لاحظناه خلال سنتي 2016 و2017، حيث انخفضت فترة التحصيل من 90 يوم سنة 2016 إلى 34 يوم سنة 2017. **"نقطة قوة"**

وبمقارنة فترة التحصيل مع فترة الدفع نلاحظ أن فرع أنتيبيوتيكال يقوم بدفع ما عليه من ديون في فترة أطول مقارنة مع الفترة التي يقوم فيها بتحصيل حقوقه (ماعدا سنة 2015 سجلنا مشكل في متوسط فترة التحصيل لكن الفرع تجاوزه خلال السنوات الموالية)، وهذا ما ينتج عنه توفر السيولة اللازمة لتسديد الديون خاصة قصيرة الأجل، فمثلا في سنة 2016 قام بدفع ما عليه من ديون في فترة قدرها 106 يوم في حين قبض حقوقه في فترة قدرها 90 يوم، أي أن الفترة الفاصلة بين تاريخ الدفع وتاريخ التحصيل تقدر بـ 16 يوم،

أما في سنة 2017 فهو مجبر على دفع ديونه خلال فترة قدرت بـ 96 يوم أما فترة التحصيل فقدرت بـ 34 يوم، وبالتالي تقدر الفترة الفاصلة بين الدفع والتحصيل بـ 62 أيام، هذا ما يؤكد حصول الفرع على تسهيلات في الدفع، وهذا راجع إلى مكانته وثقة المتعاملين معه. **"نقطة قوة"**

الفرع الثامن: تحليل جدول التدفقات النقدية

الجدول رقم (4-23): قائمة التدفقات النقدية المختصرة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
التدفقات النقدية الداخلة التشغيلية	1775687092.58	994488787.84	971119051.20
التدفقات النقدية الخارجة التشغيلية	1668121391.37	1004440946.80	854418499.72
صافي التدفقات النقدية التشغيلية	**107565701.21**	**-9952158.96**	**116700551.48**
التدفقات النقدية الداخلة الاستثمارية	00.00	1902960.74	00.00
التدفقات النقدية الخارجة الاستثمارية	18216675.95	1274303.02	18597738.25
صافي التدفقات النقدية الاستثمارية	**-18216675.95**	**628657.72**	**-18597738.25**
التدفقات النقدية الداخلة التمويلية	87971000.00	00.00	00.00
التدفقات النقدية الخارجة التمويلية	141193018.04	21340036.08	21340036.08
صافي التدفقات النقدية التمويلية	**-53222018.04**	**-21340036.08**	**-21340036.08**
صافي التدفق الإجمالي	**36127007.22**	**-30663537.32**	**76762777.15**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن صافي التدفقات التشغيلية لفرع أنتيبيوتيكال يعرف وضعيتين خلال فترة الدراسة، موجبة سنتي 2015 و 2017 أي أن التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية تزيد عن الخارجة منها، وبذلك فإن الفرع قادر على تمويل احتياجاته النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية ، ومنه يمكن القول أن الفرع يتمتع بدرجة من الاستقرار، كما أنه وبما أن صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال أكبر من الاستثمارية منها خلال هاتين السنتين ، فإن الفرع قادر على تمويل استثماراته بواسطة أنشطة الاستغلال، وعليه عدم القيام بطلب رؤوس أموال خارجية جديدة لأنه قادر على سداد ديونه ، لكن مع ضرورة التأكد أن الاستثمارات المنجزة تمكنه من المحافظة على قدرته التنافسية. لكن في سنة 2016 تم تسجيل صافي التدفقات النقدية التشغيلية سالب بقيمة **9952158.96- دج**، أي أن التدفقات النقدية الداخلة من

الأنشطة التشغيلية أقل عن الخارجة منها ، وبذلك فإن الفرع غير قادر على تمويل احتياجاته النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية خلال هذه السنة.

إن النشاط التشغيلي هو النشاط الأساسي بالنسبة لأي مؤسسة وبالتالي فهو الذي يستعمل في التحليل ، ومنه يمكن استعمال النسب التالية:

1- التدفق النقدي المتاح: تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من أنشطتها التشغيلية لتمويل النفقات الرأسمالية اللازمة بهدف المحافظة على طاقتها الإنتاجية، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4-24): التدفق النقدي المتاح لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	107565701.21	-9952158.96	116700551.48
صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية	-18216675.95	628657.72	-18597738.25
التدفق النقدي المتاح	**125782377.16**	**-10580816.68**	**135298289.73**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن التدفق النقدي المتاح لفرع أنتيبيوتيكال موجب خلال سنتي 2015 و 2017، وهذا يدل على أن الفرع لديه نقدية متاحة تمكنه من مواجهة التزاماته النقدية لتخفيض الديون والتوسع في مشروعاته. أما سنة 2016 فكان التدفق النقدي المتاح سالب وذلك كون صافي التدفق النقدي للأنشطة التشغيلية سالب ولم يغطي الأنشطة الاستثمارية للفرع وهو ليس في صالحه. **نقطة قوة** لتدارك الفرع سنة 2017 (باعتبارها سنة الأساس) النتيجة السالبة المسجلة سنة 2016.

2- نسبة التغطية الشاملة: تشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على توليد النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4–25): نسبة التغطية الشاملة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015–2017)

البيان	2015	2016	2017
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	**107565701.21**	**–9952158.96**	**116700551.48**
جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية	159409693.99	22614339.10	39937774.33
نسبة التغطية الشاملة	**0.67**	**–0.44**	**2.92**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة التغطية الشاملة لفرع انتيبيوتيكال موجبة خلال سنتي 2015 و2017، هذا يعني أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية للفرع يغطي جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية. أما سنة 2016 فكانت سالبة ، أي أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لا يغطي جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية كونه سالب. **نقطة قوة** لتدارك الفرع سنة 2017 (باعتبارها سنة الأساس) النتيجة السالبة المسجلة سنة 2016.

3– نسبة النقدية التشغيلية: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي صافي، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4–26): نسبة النقدية التشغيلية لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015–2017)

البيان	2015	2016	2017
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	**107565701.21**	**–9952158.96**	**116700551.48**
النتيجة الصافية	957948968.49	523198369.25	834791464.93
نسبة النقدية التشغيلية	**0.11**	**–0.02**	**0.14**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة النقدية التشغيلية لفرع أنتيبيوتيكال خلال سنتي 2015 و 2017 موجبة، أي أن كل دينار من النتيجة الصافية يولد 0.11 دج من صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية سنة 2015 و0.14 دج سنة 2017، وهو مؤشر جيد بالنسبة للفرع . أما سنة 2016 فكانت

نسبة النقدية التشغيلية سالبة كون صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية سالب خلال هذه السنة. **نقطة قوة** لتدارك الفرع سنة 2017 (باعتبارها سنة الأساس) النتيجة السالبة المسجلة سنة 2016.

4- العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي: توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على توليد صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (4-27): العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لفرع أنتيبيوتيكال للفترة (2015-2017)

البيان	2015	2016	2017
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	**107565701.21**	**-9952158.96**	**116700551.48**
مجموع الأصول	1499323082.66	1349834809.22	1639143711.65
العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	**0.07**	**-0.01**	**0.07**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للفرع خلال الفترة (2015-2017)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لفرع أنتيبيوتيكال خلال سنتي 2015 و2017 موجب، أي أن كل دينار مستثمر في أصول فرع أنتيبيوتيكال خلال هاتين السنتين يحقق 0.07 دج من صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وهي نسبة مقبولة . أما سنة 2016 فكان العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي سالب كون صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية سالب خلال هذه السنة. **نقطة قوة** لتدارك الفرع سنة 2017 (باعتبارها سنة الأساس) النتيجة السالبة المسجلة سنة 2016.

المطلب الثالث: دراسة قائمة مصادر واستخدام الأموال لفرع أنتيبيوتيكال

يعتمد هذا التحليل على المقارنة بين فترة زمنية وأخرى (أي بين ميزانيتين متتاليتين) للتعرف على التطورات التي تحدث في مصادر واستخدامات المؤسسة ، ومعرفة مدى نجاح أو فشل سياساتها المالية وقدرتها على الاستمرارية، ولإعداد قائمة الأموال يجب تصنيف استخدامات ومصادر المؤسسة كما يلي:

الاستخدامات = الزيادة في الأصول، النقصان في الخصوم

المصادر = الزيادة في الخصوم، النقصان في الأصول

وكتفصيل أكثر:

فإننا نجد:

الاستخدامات الدائمة = زيادة الأصول الثابتة + انخفاض الأموال الدائمة

الموارد الدائمة = زيادة الأموال الدائمة + انخفاض الأصول الثابتة

الاستخدامات المتداولة = زيادة الأصول المتداولة + انخفاض د.ق.أ

الموارد المتداولة = زيادة د.ق.أ + انخفاض الأصول المتداولة

والجدول التالي يبين قائمة مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة (2014-2015):

جدول رقم (4-28): قائمة مصادر واستخدام الأموال للفترة (2014-2015)

التغير					
موارد	استعمالات	2015	2014	ملاحظة	الأصول
					أصول غير جارية
					فارق (goodwill) بين الاقتناء
	734774.58	1422382.54	687607.96		تثبيتات معنوية
					تثبيتات عينية

الأراضي		125595404.00	125595404.00	0	0
المباني		18116786.77	19463080.63		1346293.86
تثبيتات عينية أخرى		197439327.27	328213251.80		130773924.53
تثبيتات ممنوح امتيازها					
تثبيتات يجرى انجازها			1478061.00		1478061.00
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضع معادلة					
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها					
سندات أخرى مثبتة					
إقراض وأصول مالية أخرى غير جارية		2442500.00	2442500.00	0	0
ضرائب مؤجلة على الأصل		65053291.20	85430759.28		20377468.08
مجموع الأصول غير الجارية		410069691.78	563310664.67		
أصول جارية					
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ		975129165.41	1093137316.33		118008150.92
حسابات دائنة واستخدامات مماثلة					
الزبائن		59236833.65	59798670.31		561836.66
مدينون آخرون		722001.69	2529028.87		1807027.18
الضرائب وما شابهها		1678263.00	7822558.41		6144295.41
حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة					
الموجودات وما شابهها					
الأموال الموظفة وأصول مالية جارية أخرى					
الخزينة		52487127.13	79385138.58		26898011.45
مجموع الأصول الجارية		1089253390.88	1242672712.50		
الخصوم					
رؤوس الأموال الخاصة					
رأس المال تم إصداره					

رأس مال غير مستعان					
علاوات واحتياطات					
فوارق المعادلة (1)		211470238.71	138087928.15	73382310.56	
النتيجة الصافية		693114297.35	957948968.49		264834671.14
رؤوس أموال خاصة أخرى – الترحيل من جديد		83934974.12	- 13646644.84	97581618.96	
الحسابات بين الوحدات		90491041.52	- 112567490.56	203058532.08	
حصة الشركة المدمجة (1)					
حصة ذوي الأقلية (1)					
المجموع 1		1079010551.70	969822761.24		
الخصوم غير الجارية					
القروض والديون المالية		69355112.21	48015076.13	21340036.08	
الضرائب (المؤجلة والمرصود لها)					
ديون أخرى غير جارية					
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا		371643967.47	265606131.08	106037836.39	
مجموع الخصوم غير الجارية 2		440999079.68	313621207.21		
الخصوم الجارية					
الموردون والحسابات الملحقة		122678409.19	82473949.45	40204459.74	
الضرائب		3788.00	1311.00	2477.00	
ديون أخرى		120739548.60	132784131.11		12044582.51
خزينة الخصوم		42552000.00	619722.65	41932277.35	
مجموع الخصوم الجارية 3		285973745.79	215879114.21		
المجموع				584274322.74	584274322.74

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات الفرع خلال الفترة (2014-2015).

ولكي يظهر بوضوح التغير في مصادر واستخدامات الأموال، نقوم بإعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2016-2017) من خلال:

جدول رقم (4–29): قائمة مصادر واستخدام الأموال للفترة (2015–2016)

الأصول	ملاحظة	2015	2016	التغير	
				استعمالات	موارد
أصول غير جارية					
فارق (goodwill) بين الاقتناء					
تثبيتات معنوية		1422382.54	1040954.36		381428.18
تثبيتات عينية					
الأراضي		125595404.00	125595404.00	0	0
المباني		18116786.77	11209655.12		6907131.65
تثبيتات عينية أخرى		197439327.27	43580038.44		153859288.83
تثبيتات ممنوح امتيازها					
تثبيتات يجرى انجازها			6056088.95	6056088.95	
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضع معادلة					
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها					
سندات أخرى مثبتة					
إقراض وأصول مالية أخرى غير جارية		2442500.00	2452500.00	10000.00	
ضرائب مؤجلة على الأصل		65053291.20	53797815.84		11255475.36
مجموع الأصول غير الجارية		410069691.78	243732456.71		
أصول جارية					
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ		975129165.41	1087301994.55	112172829.14	
حسابات دائنة واستخدامات مماثلة					
الزبائن		59236833.65	404092.12		58832741.53
مدينون آخرون		722001.69	105615.39		616386.30
الضرائب وما شابهها		1678263.00	0.00		1678263.00
حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة					

الموجودات وما شابهها					
الأموال الموظفة وأصول مالية جارية أخرى					
الخزينة		52487127.13	18290650.45		34196476.68
مجموع الأصول الجارية		1089253390.88	1106102352.51		
الخصوم					
رؤوس الأموال الخاصة					
رأس المال تم إصداره					
رأس مال غير مستعان					
علاوات واحتياطات					
فوارق المعادلة (1)		138087928.15	0	138087928.15	
النتيجة الصافية		957948968.49	523198369.25	434750599.24	
رؤوس أموال خاصة أخرى – الترحيل من جديد		- 13646644.84	- 13646644.84	0	0
الحسابات بين الوحدات		- 112567490.56	285262288.31		397829778.87
حصة الشركة المدمجة (1)					
حصة ذوي الأقلية (1)					
المجموع 1		969822761.24	794814012.72		
الخصوم غير الجارية					
القروض والديون المالية		48015076.13	26675040.05	21340036.08	
الضرائب (المؤجلة والمرصود لها)					
ديون أخرى غير جارية					
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا		265606131.08	232503962.92	33102168.16	
مجموع الخصوم غير الجارية 2		313621207.21	259179002.97		
الخصوم الجارية					
الموردون والحسابات الملحقة		82473949.45	154366742.98		71892793.53
الضرائب		1311.00	3802006.73		3800695.73
ديون أخرى		132784131.11	137338058.56		4553927.45
خزينة الخصوم		619722.65	334985.26	284737.39	
مجموع الخصوم الجارية 3		215879114.21	295841793.53		
المجموع				745804387.11	745804387.11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات الفرع خلال الفترة (2015-2016).

وللتأكيد على التغير في مصادر واستخدامات الأموال نقوم بالجدول التالي:

جدول رقم (4–30): قائمة مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2016–2017)

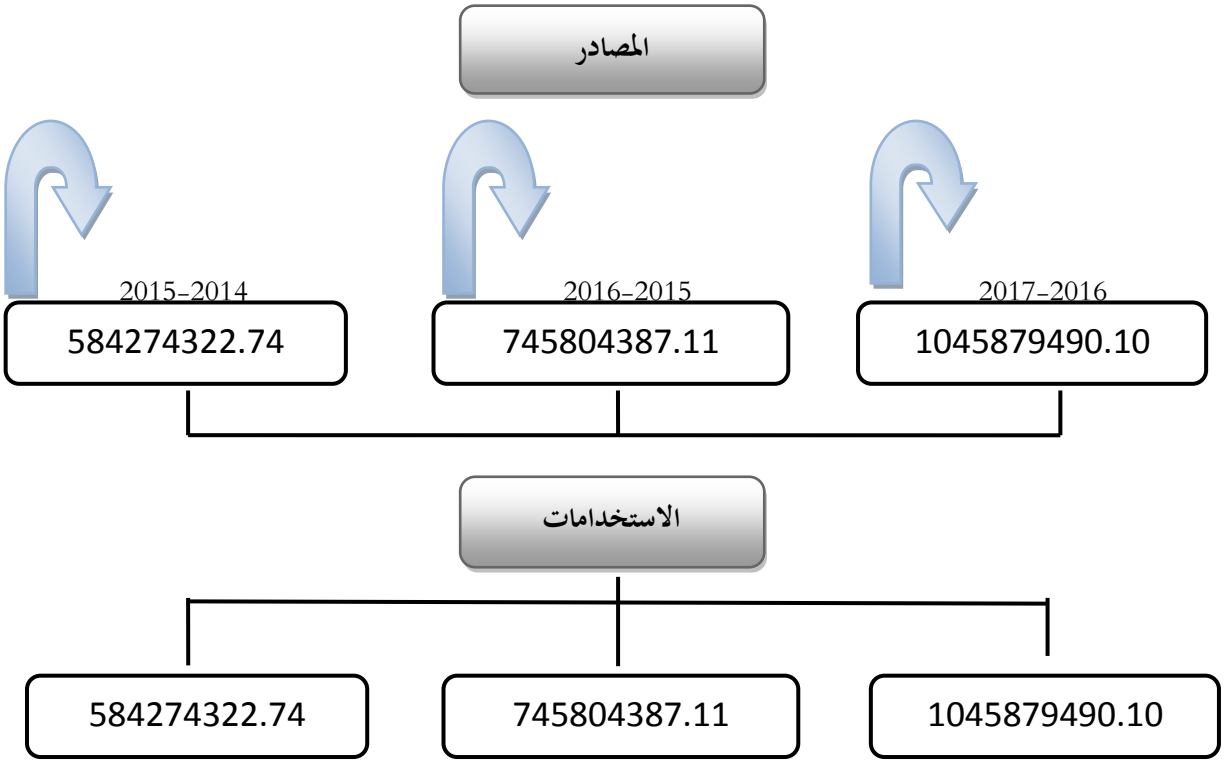
الأصول	ملاحظة	2016	2017	التغير	
				استعمالات	موارد
أصول غير جارية					
فارق (goodwill) بين الاقتناء					
تثبيتات معنوية		1040954.36	748799.99		292154.37
تثبيتات عينية					
الأراضي		125595404.00	125595404.00	0	0
المباني		11209655.12	11089661.92		119993.20
تثبيتات عينية أخرى		43580038.44	314421460.14	270841421.70	
تثبيتات ممنوح امتيازها					
تثبيتات يجرى انجازها		6056088.95			6056088.95
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضع معادلة					
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها					
سندات أخرى مثبتة					
إقراض وأصول مالية أخرى غير جارية		2452500.00	2452500.00	0	0
ضرائب مؤجلة على الأصل		53797815.84	59380756.94	5582941.10	
مجموع الأصول غير الجارية		243732456.71	513688582.99		
أصول جارية					
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ		1087301994.55	1032415135.98		54886858.57
حسابات دائنة واستخدامات مماثلة					
الزبائن		404092.12			404092.12
مدينون آخرون		105615.39	133625.72	28010.33	
الضرائب وما شابهها		0.00			
حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة					

الموجودات وما شابهها					
الأموال الموظفة وأصول مالية جارية أخرى					
الخزينة		18290650.45	92906366.96	74615716.51	
مجموع الأصول الجارية		1106102352.51	1125455128.66		
الخصوم					
رؤوس الأموال الخاصة					
رأس المال تم إصداره					
رأس مال غير مستعان					
علاوات واحتياطات					
فوارق المعادلة (1)		0	614898378.10		614898378.10
النتيجة الصافية		523198369.25	834791464.93		311593095.68
رؤوس أموال خاصة أخرى – الترحيل من جديد		- 13646644.84	- 65522891.40	51876246.56	
الحسابات بين الوحدات		285262288.31	- 298463004.49	583725292.80	
حصة الشركة المدمجة (1)					
حصة ذوي الأقلية (1)					
المجموع 1		794814012.72	1085703947.14		
الخصوم غير الجارية					
القروض والديون المالية		26675040.05	5335003.97	21340036.08	
الضرائب (المؤجلة والمرصود لها)					
ديون أخرى غير جارية					
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا		232503962.92	254920137.28		22416174.36
مجموع الخصوم غير الجارية 2		259179002.97	260255141.25		
الخصوم الجارية					
الموردون والحسابات الملحقة		154366742.98	189579397.73		35212654.75
الضرائب		3802006.73	355.00	3801651.73	
ديون أخرى		137338058.56	103530237.49	33807821.07	
خزينة الخصوم		334985.26	74633.04	260352.22	
مجموع الخصوم الجارية 3		295841793.53	293184623.26		
المجموع				1045879490.1	1045879490.1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات الفرع خلال الفترة (2016-2017).

وللتعليق على جداول واستخدامات الأموال، نلخصها أولاً في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جداول مصادر واستخدامات الأموال للفترة (2014-2017).

يشترط في صحة قائمة مصادر واستخدامات الأموال تساوي المصادر والاستخدامات وهذا ما نلاحظه في الشكل أعلاه، كما لاحظنا أيضًا أن مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال خلال فترة الدراسة (2015-2017) في تطور مستمر من سنة لأخرى ، حيث ارتفع من سنة 2015 إلى 2016 بقيمة 161530064.67 دج أي بنسبة 28%، واستمر في الارتفاع من سنة 2016 إلى 2017 بقيمة 300075102.69 دج أي بنسبة 40%، وهذا يدل على أن حركة الأموال في فرع أنتيبيوتيكال في حالة توسع ونمو، وسنفسر هذا بشيء من التفصيل فيما يلي:

- خلال سنة 2015:

تحصل فرع أنتيبيوتيكال على موارد قدرها 584274322.74 دج منها 418810418.61 دج كموارد دائمة، تكونت نتيجة انخفاض قيمة المباني بمبلغ 1346293.86دج، وقيمة تثبيتات عينية أخرى بمبلغ 130773924.53دج نتيجة الاهتلاك، بالإضافة إلى انخفاض قيمة تثبيتات يجرى انجازها بمبلغ

1478061.00دج، والضرائب المؤجلة على الأصول بمبلغ 20377468.08دج، وصاحب هذا الانخفاض زيادة في الأموال الدائمة نتيجة تحقيق الفرع لنتيجة صافية بقيمة 264834671.14دج.

كما تحصل الفرع على ما قيمته 165463904.13 دج كموارد متداولة، تكونت من خلال قيامه ببيع جزء من مخزوناته بقيمة 118008150.92دج، كما قبض ما قيمته 561836.66دج من الزبائن، بالإضافة إلى انخفاض كل من المدينين الآخرين (المستخدمين) بقيمة 1807027.18دج، والضرائب الأخرى والرسوم المماثلة بمبلغ 6144295.41دج والخزينة بقيمة 26898011.45دج، وصاحب هذا الانخفاض ارتفاع الديون الأخرى نتيجة العمليات التي تمت بالاشتراك مع المجمع بقيمة 12044582.51دج.

استخدم فرع أنتيبيوتيكال ما قيمته 502135108.65دج من هذه الموارد كاستخدامات دائمة، تكونت نتيجة اقتنائه لبرامج معلوماتية جديدة بقيمة 734774.58دج، قابلها انخفاض في فارق إعادة التقييم بقيمة 73382310.56دج، ورؤوس الأموال الخاصة الأخرى (ترحيل من جديد) بقيمة 97581618.96دج، والحسابات ما بين الوحدات بقيمة 203058532.08دج، ومؤونات الأعباء بقيمة 106037836.39دج، بالإضافة إلى قيام الفرع بتسديد جزء من ديونه طويلة الأجل بقيمة 21340036.08دج.

كما استخدم الفرع ما قيمته 82139213.75دج في شكل استخدامات متداولة، حيث تكونت نتيجة تسديده ما قيمته 40204459.74دج للموردين، بالإضافة إلى انخفاض قيمة الضرائب بمبلغ 2477دج وخزينة الخصوم بمبلغ 41932277.35دج.

– خلال سنة 2016:

تحصل فرع أنتيبيوتيكال على موارد قدرها 745804387.11 دج منها 570233102.89 دج كموارد دائمة، تكونت نتيجة انخفاض قيمة التثبيتات المعنوية بمبلغ 381428.18دج، وقيمة المباني بمبلغ 6907131.65دج، وقيمة تثبيتات عينية أخرى بمبلغ 153859288.83دج نتيجة الاهتلاك، بالإضافة إلى انخفاض الضرائب المؤجلة على الأصول بمبلغ 11255475.36دج، وصاحب هذا الانخفاض زيادة في الأموال الدائمة نتيجة ارتفاع الحسابات ما بين الوحدات بقيمة 397829778.87دج.

كما تحصل الفرع على ما قيمته 175571284.22 دج كموارد متداولة، تكونت من خلال قيامه بقبض ما قيمته 58832741.53دج من الزبائن، بالإضافة إلى انخفاض كل من المدينين الآخرين (المستخدمين) بمبلغ 616386.3دج، والضرائب الأخرى والرسوم المماثلة بمبلغ 1678263.00دج، والخزينة بقيمة 34196476.68دج، والديون الأخرى بقيمة 4553927.45دج، وصاحب هذا الانخفاض ارتفاع قيمة الموردين بمبلغ 71892793.53دج وقيمة الضرائب بمبلغ 3800695.73دج.

استخدم فرع أنتيبيوتيكال ما قيمته 633346820.58دج من هذه الموارد كاستخدامات دائمة، تكونت نتيجة قيامه بانجاز تثبيتات جديدة متمثلة في مباني يجرى انجازها بقيمة 6056088.95دج، مع ارتفاع الودائع والكفالات المدفوعة بقيمة 10000.00دج، قابلها انخفاض فارق إعادة التقييم بقيمة 138087928.15دج، والنتيجة الصافية بقيمة 434750599.24دج، ومؤونات الأعباء بقيمة 33102168.16دج، بالإضافة إلى قيام الفرع بتسديد جزء من قروضه طويلة الأجل بقيمة 21340036.08دج.

كما استخدم الفرع ما قيمته 112457566.53دج في شكل استخدامات متداولة، تكونت من خلال قيامه بإنتاج منتجات مصنعة بقيمة 112172829.14دج، صاحبها انخفاض خزينة الخصوم بمبلغ 284737.39دج.

– خلال سنة 2017:

تحصل فرع أنتيبيوتيكال على موارد قدرها 1045879490.10 دج منها 955375884.66 دج كموارد دائمة، تكونت نتيجة انخفاض قيمة التثبيتات المعنوية بمبلغ 292154.37دج وقيمة المباني بمبلغ 119993.20دج نتيجة الاهتلاك، بالإضافة إلى انخفاض قيمة تثبيتات يجرى انجازها بمبلغ 6056088.95دج، وصاحب هذا الانخفاض ارتفاع فارق إعادة التقييم بقيمة 614898378.10دج، ومؤونات الأعباء بقيمة 22416174.36دج، إضافة إلى تحقيق الفرع زيادة في النتيجة الصافية بقيمة 311593095.68دج.

كما تحصل الفرع على ما قيمته 90503605.44 دج كموارد متداولة، تكونت من خلال قيامه ببيع جزء من مخزوناته بقيمة 54886858.57دج، وقبضه ما قيمته 404092.12دج من الزبائن، بالإضافة إلى ارتفاع قيمة الموردين بـ 35212654.75دج.

استخدم فرع أنتيبيوتيكال ما قيمته 933365938.24دج من هذه الموارد كاستخدامات دائمة، تكونت نتيجة اقتنائه تثبيتات عينية أخرى بقيمة 270841421.70دج، وارتفاع قيمة الضرائب المؤجلة على الأصول بمبلغ 5582941.10دج، قابلها انخفاض في حساب رؤوس الأموال الخاصة الأخرى (ترحيل من جديد) بقيمة 51876246.56دج والحساب مابين الوحدات بقيمة 583725292.80دج بالإضافة إلى قيامه بتسديد جزء من قروضه طويلة الأجل بقيمة 21340036.08دج.

كما استخدم الفرع ما قيمته 112513551.86دج في شكل استخدامات متداولة، تكونت نتيجة انخفاض كل من المدينين الآخرين (المستخدمين) بمبلغ 28010.33دج، والضرائب بمبلغ 3801651.73دج، والديون الأخرى بمبلغ 33807821.07دج، بالإضافة إلى خزينة الخصوم بمبلغ 260352.22دج، في حين ارتفعت خزينة الفرع بقيمة بـ 74615716.51دج.

مما سبق نلاحظ أنه خلال سنتي 2015 و 2016، الموارد الدائمة لفرع أنتيبيوتيكال لم تغطي كل الاستخدامات الدائمة، حيث تم تغطية الجزء المتبقي منها بالموارد المتداولة، أما في سنة 2017 فنلاحظ أن الموارد الدائمة غطت كل الاستخدامات الدائمة بالإضافة إلى جزء من الاستخدامات المتداولة. **"نقطة ضعف"**

المطلب الرابع: التقرير المقدم إلى المدير العام لمجمع صيدال

السيد / المدير العام لمجمع صيدال

بناء على تكليفكم لنا بتدقيق وفحص عمليات الإدارة المالية في فرع أنتيبيوتيكال، فقد قمنا بعملية التدقيق خلال الفترة الممتدة من 08 جانفي 2017 إلى غاية 11 جويلية 2017، وقد تضمنت إجراءات التدقيق ما يلي:

1- مقابلة مع المسؤولين الرئيسيين في فرع أنتيبيوتيكال.

2- فحص المستندات والسجلات كالخرائط التنظيمية، وتوصيف الوظائف، والإجراءات، والنماذج والمستندات المتعلقة بإدارة العمل داخل مديرية المالية والمحاسبة بالفرع.

3- ملاحظة الأنشطة المختلفة داخل الفرع بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة.

4- فحص التقارير المختلفة الخاصة بالفرع كتقارير التشغيل والموازنات التخطيطية.

ويسعدنا أن نقدم لكم تقريرًا بنتائج عملية التدقيق التشغيلي لمديرية المالية والمحاسبة على مستوى فرع أنتيبيوتيكال.

التقييم العام:

يمكن وصف الأداء المالي لفرع أنتيبيوتيكال بأنه غير كفء وغير فعال، ولا يتوافر لدى العاملين في الإدارة المالية الخبرة الفنية الكافية، كما أن ليس لديهم استعدادًا لخدمة الإدارات المختلفة في الفرع.

ملخص النتائج الهامة والتوصيات:

أولا- الملاحظات المسجلة والتحسينات المقترحة حول نظام الرقابة الداخلية للفرع:

1- بالنسبة للإجراءات العامة (تنظيمية / إدارية):

- ما يمكن ملاحظته هو افتقار الفرع لخلية تدقيق داخلي رغم وجودها على الخريطة التنظيمية ، والتي من شأنها تدعيم نظام الرقابة الداخلية المنتهج من قبل المجمع، حيث يتبع هذا الأخير لتدقيق داخلي مركزي، حيث توجد مديرية التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

التوصية: رغم وجود تدقيق داخلي مركزي في مجمع صيدال، إلا أن عدم وجود خلايا للتدقيق الداخلي في الفروع التابعة له على المستوى الوطني، يؤدي إلى عدم المتابعة المستمرة والدائمة للأعمال التي تتم في الفروع، فعمليات التدقيق تتم من خلال برمجة الزيارات الميدانية والتفقدية المحدودة بالوقت، لذا على مجمع صيدال أن يقوم بوضع مصلحة للتدقيق الداخلي أو على الأقل قسم للتدقيق الداخلي بكل فروعه ونقترح أن يكون تابع لمدير الفرع مباشرة، أي يكون مستقل تمامًا عن مختلف المصالح ، لأن الرقابة الداخلية على هذه المصالح تقوم على التقييم البناء لمختلف إجراءات الرقابة الأخرى للحكم على مدى فعاليتها ، من خلال اكتشاف العيوب

ونقاط الضعف على مستوى نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي تقديم النصح بشكل مستمر للمسيرين لتفادي ارتكاب هذه الأخطاء والعيوب مستقبلاً.

– رغم وجود مصلحة للموازنة التقديرية، فإنه لا يتم إعدادها بطرق علمية كإتباع الأساليب الإحصائية، وإنما يتم بالنظر إلى السنوات السابقة دون دراسة تغيرات المحيط.

التوصية: وجوب تفعيل الفرع لنظام الموازنات التقديرية من خلال الاعتماد على أساليب التنبؤ الحديثة وإشراك جميع الدوائر في إعدادها ، حيث يعتبر نظام الموازنات التقديرية أسلوبًا فعالاً للمتابعة الدائمة للأداء بما فيها الأداء المالي، وقياس الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

– النقص في عدد الموظفين والعمال في مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال، أدى إلى تراكم العمل على العدد المتوفر منهم، وظهور نوع من التعدد في مهام الموظفين والأعوان (تداخل ما بين الوظائف).

التوصية: هذا يؤدي إلى مشاكل في تحديد المسؤوليات واكتشاف فوارق في التسيير ، فمثلاً وجدنا منصب رئيس مصلحة المحاسبة العامة غير مشغول بالإضافة إلى المناصب التابعة لهذا الأخير (يوجد تقني سامي في المحاسبة يقوم بمختلف التسجيلات المحاسبية) والسبب الإحالة على التقاعد بعد صدور قانون إلغاء التقاعد النسبي سنة 2016 وعدم استبدالهم بموظفين آخرين جدد، لذا على فرع أنتيبيوتيكال تشغيل المناصب الشاغرة وفقًا للهيكل التنظيمي الوظيفي الموافق عليه من قبل المدير بتاريخ مارس 2012 (أنظر الملحق رقم 07)، مع تقسيم العمل والمهام بين الموظفين من خلال مذكرات عمل داخلية، من أجل التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات الفردية على كل المستويات.

– أغلب الموظفين في المديرية لا يملكون شهادات جامعية ولا يملكون الكفاءة اللازمة التي يتطلبها كل منصب . (يتم توظيف خريجي معاهد ومراكز التكوين على حساب خريجي الجامعات والمدارس العليا)

التوصية: هذا يؤدي إلى ما يسمى بسوء التسيير ، خاصة أن مديرية المالية والمحاسبة تعد العصب الرئيسي لفرع أنتيبيوتيكال، فنجاحها يدل على نجاح الفرع والعكس، وتسيير مثل هذه المصلحة يتطلب عمال وموظفين أكفاء ذو شهادات جامعية في مجالات المحاسبة والمالية والتسيير...الخ ، بالإضافة إلى حصولهم على تكوين وتدريب مستمر خاصة رؤساء المصالح، لذا على مجمع صيدال إعادة النظر في المؤهلات العلمية لموظفي مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال وفي معايير الانتقاء عند التوظيف.

– غياب وصف كتابي مفصل لمهام وأعمال، الأعوان والموظفين بمديرية المالية والمحاسبة ، هذا أدى إلى تداخل بين الوظائف وعدم الفصل بين المسؤوليات بين مصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة.

التوصية: من أجل تفادي كل خلط في المسؤوليات نقترح وضع وصف كامل ودقيق للأعمال والمسؤوليات لكل موظف، حيث يعد تقسيم المهام بين الموظفين من الإجراءات الهامة في فرع أنتيبيوتيكال.

– عدم وجود شخص مختص بالبريد يقوم بتسجيل البريد الوارد والصادر في دفتر خاص بالمديرية.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال تكليف شخص مختص للقيام بمهمة تسجيل البريد الوارد والصادر في دفتر خاص به على مستوى مديرية المالية والمحاسبة ، وتسليم كل وثيقة إلى المصلحة المعنية بعد وضع عليها ختم البريد الصادر أو الوارد، وتسجيلها بتاريخ وصولها أو إصدارها وترقيم كل واحدة منها بترقيم تسلسلي حسب الدفتر.

– عملية تبادل الوثائق ما بين المصالح تتم بشكل غير صحيح (نقص التواصل بين أقسام الفرع).

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال وضع دليل لتدفق المستندات والوثائق بين المصالح التي تشكل نظام معلومات لتسهيل عمليات المعالجة المحاسبية.

– رغم وجود شبكة اتصال داخلية لنظام الإعلام الآلي، إلا أن المديرية مازالت تعتمد على الورق كثيرًا لإيصال المعلومات، كمحاضر الاجتماعات، القرارات، التعليمات...الخ.

التوصية: على الموظفين بالفرع الاعتماد على أنظمة الإعلام الآلي، كون أن هذه الأخيرة تساهم بقدر كبير في رفع مستوى التسيير وتوجيهه، حيث أن برنامج المراسلات الآلي يساعد في عملية الاتصال، حيث الموظف في مكانه تصله مراسلات في جهازه الآلي، كما يمكنه الرد عليها من جهازه.

– إن وضعية الأرشيف على مستوى مديرية المالية والمحاسبة غير منظمة ولا تسمح بالوصول والحصول على المعلومات بطريقة سريعة.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال إنشاء نظام ملائم لتوثيق وترتيب الوثائق والمستندات من خلال تخصيص فضاء أكبر للأرشيف، وهذا من أجل الحفاظ على المعلومات وتسهيل الوصول إليها.

– عدم وجود تأمين كاف على الدفاتر والسجلات المحاسبية وإبعادها عن الأخطار المحتملة الوقوع فيها.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال الاحتفاظ بكل الوثائق والدفاتر المحاسبية في مكان آمن يصعب الوصول إليها.

2– بالنسبة لقسم المحاسبة:

– استلام فواتير الموردين دون التأشير عليها بملاحظة أصلي.

التوصية: قد يؤدي إلى تسجيل عدة قيود لعملية واحدة ، وبالتالي يجب التفرقة بين النسخة الأصلية للفاتورة والنسخ طبق الأصل من خلال وضع علامة أصلي على كل فاتورة بمجرد وصولها وذلك تفاديًا لتكرار الدفع والتلاعبات.

– لا توجد تعليمات تمنع التسجيل المحاسبي لفاتورة تحمل عبارة نسخة بدون ترخيص خاص.

التوصية: نفس الشيء قد يؤدي إلى تسجيل عدة قيود لعملية واحدة، وبالتالي يجب وضع تعليمات كتابية تمنع التسجيل المحاسبي على النسخ.

– لا يوجد نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند استلامها من طرف مصلحة المحاسبة.

التوصية: هذا يؤدي إلى تزوير في عملية الشراء أو عملية البيع، لذا يجب ترقيم الفواتير وخاصة فواتير البيع ترقيمًا مسبقًا وليس بعديًا حتى يتم تفادي التزوير.

– مصلحة المحاسبة لا تراقب المستندات المتعلقة بالسلع الموجودة لدى الغير.

التوصية: هذا يؤدي إلى ضياع السلع الموجودة لدى الأطراف الخارجية، لذا يجب على فرع أنتيبيوتيكال مراقبة وجرد السلع الموجودة بالخارج.

– هناك مبلغ هام من الحقوق الغير مدفوعة تتعلق بالسنوات المالية السابقة تظهر في حساب الزبائن المشكوك فيهم رغم استحالة تحصيلها نظرًا لكونها مع مؤسسات تمت تصفيتها (تم إعلان إفلاسها).

التوصية: يجب على فرع أنتيبيوتيكال وضع سياسة واضحة وإجراءات قانونية مكتوبة لمثل هذه العمليات ، من خلال ترصيد حسابات الزبائن المشكوك فيهم في حساب الحقوق المعدومة الغير قابلة للتحصيل نظرًا لاستحالة تحصيلها كون المؤسسات المدينة تمت تصفيتها، مما يجعل المبالغ الموجودة في حساب الزبائن غير مجدية.

– عدم قيام الفرع بإعداد ومراقبة ميزان مراجعة الموردين، ومقارنته بإجمالي الموردين شهريًا على الأقل.

التوصية: قد يؤدي إلى احتمال نسيان بعض العمليات وعدم مراقبتها، كما يصعب علينا الوقوف على كل الأخطاء والتلاعبات الممكن حدوثها أو كشفها في الوقت المناسب نظرًا لتعدد العمليات ، وذلك لأننا ملزمين بوقت معين لتقديم القوائم المالية، لذا يجب على فرع أنتيبيوتيكال إعداد ميزان المراجعة ومراقبته دوريًا.

– لا ترسل كشوف شهرية إلى كل مديني الفرع.

التوصية: قد يؤدي إلى عمليات السهو ونسيان بعض الزبائن أو التغاضي عن حقوقهم، لذلك يجب إرسال كشوف شهرية إلى كل مديني الفرع بدون استثناء.

– غياب ونقص في المؤونات تدني قيمة المخزونات لعدم وجود أو كمالة الوثائق، حيث أن عملية تبادل الوثائق ما بين المصالح تتم بشكل غير صحيح.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال وضع دليل لتدفق المستندات ما بين المصالح كما ذكرنا سابقا التي تشكل نظام معلومات لتسهيل عمليات المعالجة المحاسبية ، حيث أن مديرية المبيعات توقعت نقصًا في قيمة المخزونات وقامت بتحديد الفرق بين قيمتها الدفترية وقيمتها السوقية المحتملة ولم تُعلم مديرية المالية والمحاسبة ، هذه الأخيرة لم تقم بتخصيص مؤونات المخزونات وتسجيلها.

– انتقال بعض الاستثمارات (الآلات الإنتاجية، معدات النقل... الخ) ما بين فروع المجمع عن طريق قرارات موقعة غير مكتملة، حيث يتواجد بفرع أنتيبيوتيكال مجموعة من الاستثمارات مازالت محاسبيًا تابعة لوحدات الإنتاج الأخرى: الحراش، شرشال وقسنطينة.

التوصية: هذا يؤدي إلى عدم معرفة القيمة الحقيقية للأصول غير الجارية بفرع أنتيبيوتيكال وانخفاضها، لذا على مجمع صيدال إكمال الوثائق الخاصة بانتقال الاستثمارات مع تسجيل التنازلات المحاسبية ما بين الفروع كونها مستقلة ماليًا عن بعضها.

– وجود ملف متابعة الاستثمارات على مستوى مصلحة المالية (قسم الاستثمارات) في شكل ملف (excel)، يحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالاستثمار كالترقيم، نوع الاستثمار، الحساب الذي تندرج فيه، مبلغ الحيازة، الاهتلاكات، المبلغ الصافي...الخ.

التوصية: هذا يؤدي إلى خطر فقدان ملف الاستثمارات نظرًا لوجوده على مستوى حاسوب واحد فقط ، لذا على فرع أنتيبيوتيكال إيجاد حل لخطر فقدان الملف الكتروني للاستثمارات في أقرب وقت ممكن.

– تتكون عملية جرد الاستثمارات من فريق واحد للجرد، وفريق لدراسة وتحليل الانحرافات.

التوصية: نظرا لوجود فريق جرد واحد للاستثمارات ، فإن عملية الجرد تستغرق وقتًا أطول من الوقت المتوقع لإنهاء عملية الجرد، لذا على فرع أنتيبيوتيكال اعتماد ثلاث لجان جرد على الأقل للقيام بعملية الجرد مستقلين عن القائمين عن عملية تسيير الأصول وتشكل هذه اللجان بقرار من رئيس مجلس الإدارة.

– عدم تطبيق الجرد الدائم على بعض الحسابات من المخزونات في المحاسبة العامة، ووجود بعض العيوب في طريقة الجرد المادي خاصة بالنسبة للأراضي والمباني والمعدات.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال إجراء جرد دائم على كل المخزونات ، أما بالنسبة للاستثمارات فيجب على الفرع وضع إجراءات مكتوبة تعتمد عليها لجان الجرد أثناء مزاولته ا لمهامه ا وتدعيمه ا بمختصين وتقنيين مع معالجة العيوب المسجلة.

3– بالنسبة لقسم الخزينة:

– لا تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل.

التوصية: هذا التصرف قد يؤدي إلى التلاعب واستعمال أموال الفرع المقبوضة لأغراض شخصية، لذا يجب إيداعها في آخر كل يوم في البنك ولا تترك في الصندوق، وكذلك على الفرع التعامل بالشيكات كونه أسلوب

حكيم تنتهجه كل المؤسسات التي تعتمد على أنظمة التسيير الفعالة خاصة في حالة المبالغ الكبيرة وذلك لإحكام الرقابة عليها.

– مسؤولية الصندوق لا تحمل على شخص واحد.

التوصية: يؤدي إلى تعدد المسؤوليات وضياع الأموال ، لذلك يجب تحديد شخص وحيد لمهمة إدارة الصندوق على مستوى الفرع.

– قبول طلبيات الزبائن دون دراسة درجة ائتمان الزبون، قد يؤدي إلى خسارة نتيجة عدم تسديد الزبائن لمستحقاتهم.

التوصية: هذا الإهمال في طلب معلومات عن الحالة المالية للزبون هو الخطأ الرئيسي الذي يتسبب في نسبة عالية من الحقوق الغير مسددة والمشكوك فيها، لذا يجب تصميم إجراءات مشتركة بين قسم التحصيل ومديرية المبيعات على مستوى الفرع تنص على ضرورة مصادقة قسم التحصيل على درجة ائتمان الزبون قبل قبول الطلبيات الجديدة، بهدف التأكد من قدرة الزبون المالية على تسديد مستحقاته.

– عدم إشعار الزبائن المتأخرين عن التسديد في الآجال المحددة، وعدم متابعة الحقوق الغير مسددة يرفع من قيمة الحقوق المشكوك فيها ويشكل خطرًا على الوضعية المالية للفرع.

التوصية: يجب إرسال الإشعارات بأسرع وقت ممكن بالنسبة للزبائن المتأخرين عن التسديد والمتابعة الفعالة للتأخيرات في تسديد الحقوق، وتحديث بطاقات الزبائن وعدم التماطل في إرسال الملف إلى قسم المنازعات للمتابعة والفصل فيها في أقرب الآجال الممكنة.

– لقد أظهرت إجراءات التحصيل المتبعة عدم فعاليتها، وهو ما تبينه قيمة الحقوق الغير مسددة والمشكوك فيها هذا العيب ناتج عن ضعف في الرقابة الداخلية.

التوصية: يجب إعادة تصميم إجراءات التحصيل لتحقيق فعالية أكبر في تحصيل الحقوق ، من خلال استخدام برنامج آلي خاص بخزينة المقبوضات، يوفر فعالية أكبر في معالجة عملية القبض، ويساهم في تكوين قاعدة بيانات متكاملة.

– القائم بمسك الشيكات هو الذي يقوم بمسك مسودة البنك ويقوم بإعداد المقاربة البنكية ، مما قد يتسبب في حدوث الأخطاء والتلاعبات.

التوصية: هذا راجع إلى نقص الموظفين على مستوى مديرية المالية والمحاسبة ، لذا يجب توظيف المناصب الشاغرة مع الفصل في المهام وتحديد المسؤوليات الفردية ، والتأكيد على ضرورة تطبيق الإجراءات الداخلية من خلال إعداد مذكرات عمل من قبل مدير المالية والمحاسبة ويمضيها المدير العام للفرع.

– ضعف الرقابة على الأجور والرواتب وذلك من خلال قيام موظف واحد فقط بإعدادها مقارنة بالنسبة الكبيرة التي تحتلها في الميزانية.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال إقامة رقابة أكبر على نظام الأجور والرواتب ، وذلك من خلال توسيع نطاق الرقابة عليها، وعلى الموظف الذي يقوم بإجراء إعادة حسابات الأجور يجب أن يقوم بإعادة حسابها كلها والتركيز أكثر على حالات الغيابات وتسديد التسبيقات من طرف العاملين وليس القيام بإجراء الحسابات لعينة فقط.

ثانيا– الملاحظات المسجلة والتحسينات المقترحة حول فحص المعلومات المالية والتشغيلية للفرع:

1– الملاحظات المسجلة والتحسينات المقترحة حول فحص المعلومات المالية للفرع:

بالنسبة لنقاط القوة المسجلة على مستوى الفرع، تم تقديم توصيات للمحافظة عليها وكيفية الاستفادة منها وتدعيمها، أما بالنسبة لنقاط الضعف فتم تقديم التوصيات التالية:

– بالنسبة لمؤشر رأس المال العامل: بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن قيم رأس المال العامل الدائم متذبذبة لكنها كلها موجبة ومرتفعة ، أي يوجد تجميد كبير للأموال مما يطرح على الفرع مشكلة الفرصة الضائعة.

التوصية: من أجل تحقيق توازن مالي أمثل يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي مرتبط بتخفيض مستوى المخزونات بالنسبة للتوازن المالي الأدنى، أما بالنسبة للتوازن المالي الأعلى فمن الأحسن اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في تخفيض حجم مبلغ الخصوم المالية غير الجارية في حدود التوازن المالي.

– **بالنسبة لمؤشر احتياج رأس المال العامل:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن احتياجات رأس المال العامل موجبة ومتجهة نحو الانخفاض لكن بنسبة ضعيفة، أي أن الفرع لديه احتياجات تفوق موارده خلال كل سنوات الدراسة ، وهذا ما يدل على أن المسيرين لم يبحثوا عن موارد مالية جديدة ما دام ضمان التسديد موجودًا والمتمثل في كبر حجم المخزونات.

التوصية: في هذه الحالة يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في تحويل جزء من الخصوم المالية غير الجارية إلى خصوم مالية جارية بهدف الرفع من موارد الدورة.

– **بالنسبة لمؤشر الخزينة:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن رأس المال العامل كان دائمًا أكبر من احتياجات رأس المال العامل ، ومنه خزينة موجبة بقيمة مرتفعة جدًا خلال سنوات الدراسة خاصة في 2017، مما يطرح مشكلة الفرصة الضائعة للفرع.

التوصية: من أجل تحقيق قيمة مثلى لخزينة الفرع يستحسن العمل على خفض رأس المال العامل، وذلك باتخاذ قرار استثماري يتمثل في تجديد استثمارات الفرع أو حيازة استثمارات إضافية (مالية: كالأسهم والسندات...الخ، مادية: كالآلات، المعدات...الخ، معنوية: كبرامج اختراع، برمجيات...الخ)، أو اتخاذ قرار تمويلي بتسديد بعض ديون الفرع طويلة المدى أو العمل على تخفيض موارد الدورة بتسديد الموردين ورفع الاستعمالات الدورية وذلك لرفع حاجيات رأس المال العامل.

– **بالنسبة للسيولة الجاهزة:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن نسبة السيولة الجاهزة متذبذبة خلال سنوات الدراسة ولا تنتمي للمجال 20% و30% ما عدا سنة 2015 وهو المجال المقبول عادة في المقارنة، أما في سنة 2017 باعتبارها سنة الأساس تجاوزت السيولة الجاهزة فيها نسبة 32% وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الفرع احتفظ بأموال سائلة أكثر من حاجته أي وجود سيولة عاطلة (غير مستغلة).

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مثلى يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار استثماري متمثل في تخفيض مبلغ الخزينة في سنة 2017.

– **بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن قيم معدل دوران إجمالي الأصول متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا ، أي أن كل دينار مستثمر في أصول الفرع يولد حوالي 0.001 دينار من المبيعات وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة الفرع في إدارة ممتلكاته وأن الفرع لا يعمل بمستوى طاقته الكاملة.

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مرتفعة يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي من خلال استغلال كامل أصوله أو أن يقوم ببيع جزء من أصوله غير المستعملة خاصة المخزونات التي تمثل أكبر نسبة من الأصول طوال فترة الدراسة.

– **بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن قيم معدل دوران الأصول الثابتة متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا، أي أن كل دينار مستثمر في الأصول الغير جارية في الفرع يولد ما بين 0.003 و0.009 دينار من المبيعات وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة إدارة الفرع في استغلال أصولها الثابتة بسبب تواجد عدة آلات على مستوى الفرع متوقفة.

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مرتفعة يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار استثماري متمثل في استغلال كل أصوله الغير جارية أو بيع جزء منها الغير مستعمل.

– **بالنسبة لمعدل دوران الأصول الجارية:** بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن قيم معدل دوران صافي الأصول الجارية لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا ، أي أن كل دينار مستثمر في الأصول المتداولة يولد حوالي 0.001 دينار من المبيعات وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة إدارة الفرع في تسيير أصولها الجارية واستغلالها والمتمثلة أساسًا في الإنتاج المخزن الذي يمثل أكبر نسبة من الأصول المتداولة.

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مرتفعة يجب على فرع أنتيبيوتيكال إعادة النظر في سياسة تصريف المخزونات من خلال اتخاذ قرار تشغيلي متمثل في تخفيض المخزونات في حدود احتياجات رأس المال العامل الدائم.

– بالنسبة لمعدل دوران رأس المال العامل: بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن معدل صافي رأس المال العامل لفرع أنتيبيوتيكال متقاربة لكنها منخفضة جدًا لا تتجاوز 0.003، ويعد هذا الانخفاض دليلاً على سوء استخدام إدارة الفرع رأس مال العامل لتحقيق المبيعات ويتضح ذلك بارتفاع رأس المال العامل الذي قد يرجع إلى احتفاظ الفرع بسيولة أكثر من اللازم، أي تعطيل جزء من الأموال المستثمرة وضياع أرباح كان من الممكن تحقيقها.

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مرتفعة يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تمويلي متمثل في تخفيض الخصوم المالية غير الجارية في حدود التوازن المالي الأعلى.

– بالنسبة لمعدل ومدة دوران المخزون: بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن معدل دوران المخزونات متقاربة لكنها منخفضة جدًا وتتم بوتيرة ثقيلة ، ويدل هذا على عدم نجاح إدارة الفرع في تصريف أصناف المخزون. كما لاحظنا ارتفاع فترة الاحتفاظ بالمخزون نظرًا للانخفاض الكبير في معدل دوران المخزونات خلال فترة الدراسة ويعني هذا زيادة الاستثمار في المخزون عن الحجم المناسب ، والذي سيترتب عليه زيادة في تكاليف التي يتحملها الفرع الناتجة عن تجميد الأموال وعن نفقات التخزين، وكذلك أخطار التخزين.

التوصية: من أجل المحافظة على نسبة مرتفعة يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي متمثل في استهلاك المواد الأولية أو تصريف المخزونات.

– بالنسبة لمصادر واستخدامات الأموال: بعد فحص وتحليل قائمة مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017)، تبين أن الموارد الدائمة لسنتي 2015 و 2016 لم تغطي كل الاستخدامات الدائمة، حيث تم تغطية الجزء المتبقي منها بالموارد المتداولة، أما في سنة 2017 فنلاحظ أن الموارد الدائمة غطت كل الاستخدامات الدائمة بالإضافة إلى جزء من الاستخدامات المتداولة.

التوصية: على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار مالي فيما يخص التوازن بين الموارد والاستخدامات الدائمة والمتداولة حسب مبدأ السيولة والاستحقاق خلال كل سنوات الدراسة (2015-2017).

2- الملاحظات المسجلة والتحسينات المقترحة حول فحص المعلومات التشغيلية للفرع:

بالإضافة إلى ما سبق ، لاحظنا اعتماد مجمع صيدال على مدققين خارجيين مستقلين (خبيرين محاسبيين) يتوليان تدقيق العمليات المالية، أنظمة الرقابة الداخلية، أنظمة المعلومات المحاسبية...الخ لكل فروعه بما فيها فرع أنتيبيوتيكال، من خلال فحص انتقادي منظم يرتكز على أدلة وقرائن الإثبات بهدف إبداء رأي فني محايد عن صدق وشرعية قوائمها وتقاريرها المالية، ومن خلال اطلاعنا على التقارير النهائية المقدمة من طرف خبيري المحاسبة لفرع أنتيبيوتيكال للفترة المدروسة (2015-2017)، تم ملاحظة ما يلي:

- التقارير لا تحتوي على التحفظات وإنما على ملاحظات وتوصيات فقط أهمها:

* ملاحظات حول الوضعية القانونية للأراضي بموقع إنتاج المدية بمبلغ 125595 KDA المشتراة من مؤسسة URBABB.

* ملاحظات حول انتقال الأصول من وحدة إنتاج الحراش إلى وحدة إنتاج المدية عن طريق قرارات موقعة غير مكتملة.

* ملاحظات حول البرمجيات القديمة (برمجية الدفع، برمجية المحاسبة) يجب إزالتها من الميزانية العامة.

* ملاحظات حول إعادة تقييم الاستثمارات على اعتبار أن وحدة المدية لم تقم بهذا الإجراء رغم وجود مذكرة تؤكد ذلك.

* توصية تتعلق باحتساب 3 % كمعدل اهتلاك المباني بدلا من 5%.

* ملاحظات تتعلق بضرورة إجراء الجرد المادي للمخزون السلعي خاصة فيما يتعلق بقطع الغيار ، وضرورة استعمال الوثائق الضرورية عند حركة المخزونات (وصل دخول، وصل خروج) من قبل أمين المخزن وترقيمها.

* ملاحظات تتعلق بالزيادة المفرطة في مبالغ رخص الأدوية حيث بلغت 91119 KDA.

* ملاحظات تتعلق بتصفية حسابات المديرين من خلال تنظيم تطهير شامل لهم.

* حالة التقارب البنكي تظهر عدد مهم من العمليات في الانتظار فمن الضروري إيجاد حل لها.

– عدم إعطاء الأهمية الكافية لتقييم نظام الرقابة الداخلية بمختلف جوانبها بالرغم من ضرورتها.

– لم تتعرض التقارير لا من بعيد ولا من قريب إلى المؤونات وإبراز مدى أهميتها في إظهار القيمة الحقيقة للأصول والنتيجة.

– كما لاحظنا كذلك أن فرع أنتيبيوتيكال لا يأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف الخبيرين المحاسبيين، بدليل تكرار نفس التوصيات لمدة ثلاث سنوات متتالية (الفترة المدروسة 2015-2017) بدون إحداث التغييرات المناسبة على مستوى الفرع.

التوصية: نقترح على المدققين الخارجيين لمجمع صيدال إعطاء الأهمية الكافية لتقييم نظام الرقابة الداخلية لكل فروع المجمع مع إبدائه ما للتحفظات اللازمة، وأن يعمل هذان المدققان على المحافظة على استقلالهما في إطار القانون، ويجب عليه ما السهر على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية الخاصة بالمجمع ومختلف فروعه بما فيها فرع أنتيبيوتيكال، بحيث تعكس هذه المعلومات كفاءة فروعه في إدارتها لمواردها المتاحة وللمخاطر المحتملة وسيطرتها على المصروفات وقيامها بعمليات التحليل المالي ، من خلال اختبار المعلومات المالية المستقبلية معتمدين في ذلك على المؤشرات المالية قصد ترشيد قراراتها عن طريق كشف نواحي القصور والانحرافات وما يترتب عليها من أخطاء، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعدها على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

وفي النهاية نتوجه بالشكر إلى كل المسؤولين والعاملين في فرع أنتيبيوتيكال على تعاونهم معنا خلال عملية التدقيق.

التاريخ المدقق التشغيلي

(11 جويلية 2017) (رزاق نصر الدين)

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: الدراسة الاستبيانية

بناءًا على الدراسات السابقة والجانب النظري والجزء الأول من الجانب التطبيقي، سنحاول من خلال هذا المبحث القيام بدراسة استبيانية تدعيمية لتبيين أهم عناصر التدقيق التشغيلي المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة، آخذين بعين الاعتبار المدققين الخارجيين لمجمع صيدال ضمن عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الاستبيانية

سيتم في هذا الجزء من الدراسة توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة، وتحديد العينة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى حدود الدراسة والصعوبات المواجهة.

الفرع الأول: منهج الدراسة والبيانات المعتمدة عليها

نظرا لطبيعة الدراسة الاستبيانية (أسلوب التحري المباشر عن طريق استبيان) ، فإننا سوف نعتمد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من هذا الاستبيان ، ومن ثم تحديد النتائج المترتبة على هذا التحليل.

وقد اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية والأساسية في دراسته كما يلي:

1- البيانات الثانوية:

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث ، حيث حاول الباحث (حسب استطاعته وما توفرت لديه من وسائل وأدوات) القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ، ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجال التدقيق التشغيلي والأداء المالي والعلاقة بينهما ، مستعينا بمجموعة من الكتب والدراسات والمقالات وكذا إصدارات المنظمات المهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنيت . وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

2- البيانات الأولية:

هي بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة، والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لتقييم دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من منظور العينة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

باعتبار البحث يهتم بأحد ميادين التخصص ونقصد به التدقيق، وبالتحديد التدقيق التشغيلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، فمن الطبيعي أن تكون مفردات مجتمع الدراسة ممن لهم علاقة مباشرة بالموضوع، وبالأخص من له خبرة علمية وعملية ودراية بموضوع بحثنا. ويتمثل المجتمع المدروس في خبراء المحاسبة في الجزائر (بصفتهم المخولون قانونًا للقيام بمهام التدقيق التشغيلي الخارجي في الجزائر) مدعمين بمحافظي الحسابات وأساتذة جامعيين.

2- عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم المجتمع المدروس وكذا التوزيع الجغرافي لأفراد المجتمع ، تم اعتماد أسلوب العينة والتي لم يتم تحديدها بشكل مسبق نظرًا لعدم تجاوب العديد من ذوي الاختصاص مع الدراسة سواء بالرفض أو التماطل، فحاول الباحث التماشي مع عدد الاستمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى نسبة مقبولة تعكس إلى مستوى معين رؤى مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة عن طريق التسليم المباشر، البريد الالكتروني، بواسطة الزملاء أو بمساعدة موظفي المصف الوطني للخبراء المحاسبين والغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات.

ورغم العمل على جمع أكبر عدد من الاستبيانات، إلا أن هذا لم يؤثر على موضوعية الدراسة الاستبيانية، حيث راعينا في اختيار عينة الدراسة العناصر المناسبة والتي تفيدنا في الحصول على نتائج موضوعية، ومن بين

النقاط الملاحظة على عينة الدراسة والتي تساعدنا على دراسة موضوع بحثنا المتمثل في دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتباره موضوع حديث النشأة نجد ما يلي:

- وجود مهنيين متحصلين على شهادات أكاديمية عليا (ماجستير / دكتوراه).

- وجود أساتذة جامعيين متحصلين على اعتماد محافظ حسابات أو شهادة خبير محاسبي أو يزاولون تربص من أجل نيل هذه الشهادة.

- وجود بعض الأكاديميين ممن لديهم خبرة ميدانية معتبرة في مجال المحاسبة والتدقيق.

- من بين عينة الدراسة نجد مدققي مجمع صيدال بصفتهما جزء من الدراسة.

وللحصول على أكبر عينة معبرة عن المجتمع، قمنا بتوزيع حوالي 500 استمارة، والتي استخلصنا منها 348 استمارة صالحة للدراسة، أما باقي الاستمارات فألغيت سواء لعدم تحصيلها أصلاً من أفراد العينة بسبب التماطل، أو بسبب كونها فقدت، كما تم إلغاء استمارات بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات، كما تم استبعاد استمارات بسبب استلامها بعد أجل الدراسة وشروع الباحث في تحليل النتائج، والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول رقم (4-31): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	500	%100
الاستمارات المفقودة أو المهملة	74	%14.80
الاستمارات الملغاة	48	%9.60
الاستمارات الواردة بعد الأجل	30	%6.00
الاستمارات الصالحة للدراسة	348	%69.60

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم تبني الفرضيات الفرعية التالية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** "التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".

– **الفرضية الفرعية الثانية:** "مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي".

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** "مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي".

– **الفرضية الفرعية الرابعة:** "مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

– **الفرضية الفرعية الخامسة:** "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

الفرع الرابع: حدود الدراسة والصعوبات المواجهة

1– حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

– **الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة هو إستبانة دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، فانحصرت الدراسة في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية، وشملت عدة ولايات بغرض الحصول على أكبر عينة ممكنة، وكذلك لرفض الكثيرين التجاوب مع الدراسة في بعض المناطق خاصة من المهنيين.

– **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة للفترة ما بين 23 مارس 2018 إلى غاية 15 سبتمبر 2018.

– **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مهنيين وأكاديميين حائزين على شهادات علمية في المحاسبة والتدقيق ذوي خبرة مهنية في نفس المجال.

– **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسًا بموضوع التدقيق التشغيلي والأداء المالي دون سواها من المواضيع الأخرى، تتوقف جودتها على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

2– الصعوبات المواجهة في الدراسة:

رغم أهمية الموضوع وحداثته وتزامنه مع التطورات التي تشهدها الجزائر في الميدان، ورغم سعي الباحث لتحصيل نتائج موضوعية، لم تخلو الدراسة من بعض الصعوبات والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

– غياب ثقافة التجاوب الايجابي مع الدراسات العلمية وأساليب الاستقصاء كالاستبيان لدى نسبة كبيرة من المهنيين؛

– حداثة الموضوع وصعوبة الحصول على أفراد لهم اطلاع جيد عليه؛

– عدم وجود دليل حديث يضم عناوين المكاتب الحالية، حيث ورغم حصولنا على قائمة تضم عناوين تواجد المهنيين من طرف المصف، إلا أن غالبيتها عناوين قديمة تم تغيرها في الواقع ما صعب عملية البحث؛

– انتشار أفراد العينة في مناطق جغرافية بعيدة عن موقع تواجد الباحث، الأمر الذي حال دون قيامه بتقديم التوضيحات اللازمة في حالة اللبس أو الغموض الذي قد يكتنف أفراد العينة؛

– عدم الرد على الاستبيان عبر العناوين الالكترونية المجمعة لبعض أفراد العينة المعنية بالدراسة.

– تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان رغم زياراتنا المتكررة من أجل استرجاعها.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفًا لطريقة تصميم قائمة الاستبيان انطلاقًا من مرحلة إعداده والمتضمنة بناء قائمة الاستبيان، هيكل الاستبيان، اختبار قائمة الاستبيان، وهذا فيما يخص صدق وثبات الاستبيان وكذا الأدوات المستخدمة في تحليلها.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

انطلاقًا من إشكالية البحث، واعتمادًا على عدة مراجع، قمنا بتصميم استمارة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

- صياغة عبارات الأسئلة بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الالتباس وسوء الفهم.

- استعمال لغة سليمة، سواء اللغة العربية أو اللغة الفرنسية، عن طريق استشارة مختصين في المجال.

- ترتيب الأسئلة وتدرجها وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

وبعد الانتهاء من صياغة الأسئلة، تم اللجوء إلى بعض الأساتذة المختصين في مجال الإحصاء للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة، بالإضافة إلى خبراء المحاسبة وأساتذة مختصين في مجال التدقيق للتأكد من الجانب الموضوعي للاستمارة وتغطيتها جميع جوانب البحث، وقد مكنتنا هذه الإجراءات من تفادي بعض الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون تحقيق أهداف الاستمارة.

وفي الأخير، تم إعادة تصميم الاستبيان وذلك بناءً ا على الملاحظات والتوصيات الواردة ونتائج الاختبار الأولي التي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها، ليتم توزيعه وإيصاله لأفراد العينة المستهدفة عن طريق عدة قنوات كما تم ذكر ذلك سابقًا.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

1- الجزء الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، المهنة الحالية، الخبرة المهنية بالإضافة إلى التخصص العلمي)؛

2- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء ثلاثين (30) سؤالاً موزع على خمسة (05) محاور خاصة بدراسة وتقييم الدور الذي يؤديه المدقق التشغيلي الخارجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة عند قيامه بتدقيق وظيفتها المالية وذلك كما يلي:

2-1- المحور الأول: ضم ستة (06) أسئلة تم من خلالها دراسة تأثير التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

2-2- المحور الثاني: ضم ستة (06) أسئلة تم من خلالها دراسة مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي؛

2-3- المحور الثالث: ضم ستة (06) أسئلة تم من خلالها دراسة مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي؛

2-4- المحور الرابع: ضم ستة (06) أسئلة تم من خلالها دراسة مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

2-5- المحور الخامس: ضم ستة (06) أسئلة تم من خلالها دراسة مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وبغرض القيام بدراسة ميدانية موضوعية تساعد على تحقيق أهداف بحثنا، تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت (Likert Scale) الثلاثي حسب المعطيات والبيانات المطلوبة من كل سؤال، بالإضافة إلى تحديد آراء أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط المرجح	[1.66-1]	[2.33-1.67]	[3-2.34]

المصدر: مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي، "**البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين** "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص113.

الفرع الثالث: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

استعمل الباحث معامل (ألفا كرومباك Alpha Cronbach)، وهو مؤشر تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما اقترب المعامل من الواحد دل ذلك على ثبات وصدق أداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–33): توزيع معامل ألفا كرومباك

عناصر الاستبيان	معامل ألفا كرومباك	جذر معامل ألفا كرومباك
المحور الأول: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي ودوره في تحسين الأداء المالي.	0.683	0.826
المحور الثاني: تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي.	0.650	0.806
المحور الثالث: تقييم المدقق التشغيلي العمليات التشغيلية للوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي.	0.767	0.875
المحور الرابع: استخدام المدقق التشغيلي أساليب تدقيق الوظيفة المالية ودوره في تحسين الأداء المالي.	0.661	0.813
المحور الخامس: تقرير المدقق التشغيلي ودوره في تحسين الأداء المالي.	0.713	0.844
جميع المحاور	**0.834**	**0.913**

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الثبات مرتفعة نسبيًا وهي تتراوح بين (0.650 و 0.713) وكذا جذر معاملات الثبات مرتفعة وهو ما يطمئن إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الرابع: الأدوات المستعملة في الاستبيان

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسه يل عملية الملاحظة والتحليل، كما تم استخدام بعض

الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS) النسخة 20، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل من خلال:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان؛ بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان؛

- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛

- استخدام الاختبارات اللامعلمية المتمثلة في الاختبار (**wilcoxon**) من أجل إثبات أو رفض فرضيات الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ووسط فرضي $u_0=2$. (المتغيرات المدروسة لا تتبع التوزيع الطبيعي كونها متغيرات كيفية في شكل كمي)

المطلب الثالث: معالجة الاستبيان

تعتبر هذه الخطوة خلاصة الدراسة الاستبيانية، حيث سنقوم في هذا المطلب بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة ومعرفة خصائص العينة ، ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج منها.

الفرع الأول: تقديم خصائص العينة

ضم الجزء الأول من الاستبيان والذي يتعلق بخصائص العينة المدروسة أربعة (04) أسئلة تتعلق بالمؤهل العلمي، المهنة الحالية، الخبرة المهنية والتخصص العلمي. وكانت النتائج كما يلي:

أولا– المؤهل العلمي:

تم تقسيم أفراد العينة إلى 04 فئات تمثل المؤهل العلمي، وقد قمنا باختيار الفئات بما يتناسب وأفراد العينة وتحصلنا على التوزيع التالي:

الجدول رقم (4-34): تقديم خصائص العينة

البيان		التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ليسانس	158	%45.4
	ماجستير	40	%11.5
	دكتوراه	86	%24.7
	شهادة مهنية	64	%18.4
	المجموع	**348**	**%100**
الوظيفة الحالية	محافظ حسابات	112	%32.2
	خبير محاسبي	128	%36.8
	أستاذ جامعي	72	%20.7
	أستاذ جامعي ومهني	36	%10.3
	المجموع	**348**	**%100**
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	68	%19.5
	من 05 إلى 10 سنوات	92	%26.4
	من 10 إلى 15 سنة	48	%13.8
	أكثر من 15 سنة	140	%40.2
	المجموع	**348**	**%100**
التخصص العلمي	محاسبة وتدقيق	192	%55.2
	مالية	120	%34.5
	أخرى	36	%10.3
	المجموع	**348**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادًا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن أفراد العينة المتحصلون على ليسانس يمثلون أكبر نسبة بـ45.4 %، وهذا يعود لأن النسبة الغالبة للعينة هي من فئة المهنيين لاسيما خبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات، حيث تعتبر شهادة ليسانس من بين الشروط الأساسية للحصول على الاعتماد، تأتي من بعدها نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 24.7 %، ومن ثم نسبة المتحصلون على الشهادة المهنية 18.4 % وفي الأخير نسبة حاملي الماجستير 11.5%.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن نسبة المهنيين مرتفعة ، حيث بلغت نسبة خبراء المحاسبة 36.8%، أما نسبة محافظي الحسابات فبلغت 32.2%، هذا إلى جانب بعض الأساتذة الجامعيين الذين يجمعون بين الخبرة المهنية والأكاديمية بنسبة 10.3%، وهو ما يساعد في دراستنا ويعتبر مؤشرًا جيدً ا، في حين بلغت نسبة الأساتذة الجامعيين الأكاديميين 20.7%.

ويتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة 40.2% لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة، وهذا في صالح الدراسة لأن هذه الخبرة قد تزيد من معرفة أفراد العينة لميدان التدقيق التشغيلي والصعوبات التي تواجهها هذه المهنة ، وبالتالي تزيد من قيمة البيانات المتحصل عليها، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرته ا ما بين 05 و10 سنوات بنسبة 26.4%، ثم تليها الفئة التي خبرتها أقل من 05 سنوات بنسبة 19.5%، أما الباقي 13.8% تتراوح خبرتهم المهنية مابين 10 و15 سنة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب تخصص المحاسبة والتدقيق وتخصص مالية يمثلون أغلبية العينة بـ 55.2 % و 34.5% على التوالي، نظرا لكون شروط الالتحاق بالمهنة تتطلب هاتين التخصصين بالدرجة الأولى، في حين لا تمثل التخصصات الأخرى (حسب إجابات أفراد العينة) أكثر من 10.3 % مجتمعة وهذا يعتبر مؤشرًا جيدًا.

بشكل عام، وفقًا للإحصائيات المقدمة حول خصائص عينة الدراسة، يلاحظ أنها مقبولة وتساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل الاستبيان

اعتمدنا في تحليل الاستبيان على أدوات الإحصاء الوصفي، وذلك من خلال التطرق إلى عدد تكرارات المشاهدات والنسب المئوية، إلى جانب المتوسط الحسابي لكل عنصر لمعرفة الاتجاه العام للعينة حسب مقياس ليكارت، وكذا الانحراف المعياري لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد العينة.

أولا– تحليل المحور الأول "التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية":

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي تخص التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): نتائج أراء عينة الدراسة حول دور التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارة	التكرار / النسبة	الاستجابات			المؤشرات الإحصائية			
			غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
01	التأهيل الفني اللازم والخلفية العلمية المناسبة لدى المدقق التشغيلي تجعله ملمًا بمعايير الأداء المستخدمة في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية.	ت	06	12	156	2.86	0.435	موافق	02
		%	3.4	6.9	89.7				
02	التكوين المهني الجيد للمدقق التشغيلي أثناء فترة التربص يساعده في معرفة الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	ت	04	14	156	2.87	0.397	موافق	01
		%	2.3	8.0	89.7				
03	خبرة المدقق التشغيلي وفهمه لطبيعة عمله تساعده في تقديم استشارات ذات جودة حول الأداء المالي مما يساهم في تحسينه.	ت	08	08	158	2.86	0.461	موافق	03
		%	4.6	4.6	90.8				
04	قيام المدقق التشغيلي بدورات تدريبية بصورة مستمرة في المجال المالي والتشغيلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	ت	06	14	154	2.85	0.444	موافق	04
		%	3.4	8.0	88.5				
05	التزام المدقق التشغيلي بتطبيق قواعد السلوك المهني والمعايير التقنية ذات العلاقة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.	ت	06	28	140	2.77	0.497	موافق	06
		%	3.4	16.1	80.5				

06	مدى الاستقلال المتوفر للمدقق التشغيلي يمكنه من تحقيق أهداف عملية التدقيق بمستوى كفاءة أفضل في المجال المالي والتشغيلي بالمؤسسة.	ت	06	26	142	2.78	0.491	موافق	05
		%	3.4	14.9	81.6				
المتوسط العام للمحور الأول						**2.83**	**0.283**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان و SPSS)

تشير الأرقام في الجدول رقم (4-54) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالتأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.83 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي 0.283.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية،* لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- التكوين المهني الجيد للمدقق التشغيلي أثناء فترة التربص يساعده في معرفة الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 89.7% على أن التكوين المهني الجيد للمدقق التشغيلي أثناء فترة التربص يساعده في معرفة الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مما جعل العبارة رقم 02 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 2.83 وهي نسبة محتواة ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي [2.34-3] الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أنه ليس هناك تكوين مهني ملائم في بيئة التدقيق الجزائرية، وهذا ما أدى إلى قيام المجلس الوطني للمحاسبة بمجموعة من الإصلاحات والمتمثلة في إنشاء معهد للقيام بالتكوين المهني المتخصص بشكل دائم مع تقديم شهادات مع الاعتماد؛

2- التأهيل الفني اللازم والخلفية العلمية المناسبة لدى المدقق التشغيلي تجعله ملمًا بمعايير الأداء المستخدمة في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية؛

* تم ترتيب العبارات حسب وجهة أفراد عينة الدراسة اعتمادًا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

3- خبرة المدقق التشغيلي وفهمه لطبيعة عمله تساعده في تقديم استشارات ذات جودة حول الأداء المالي مما يساهم في تحسينه؛

4- قيام المدقق التشغيلي بدورات تدريبية بصورة مستمرة في المجال المالي والتشغيلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

5- مدى الاستقلال المتوفر للمدقق التشغيلي يمكنه من تحقيق أهداف عملية التدقيق بمستوى كفاءة أفضل في المجال المالي والتشغيلي بالمؤسسة؛

6- التزام المدقق التشغيلي بتطبيق قواعد السلوك المهني والمعايير التقنية ذات العلاقة يجهاهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.

ثانيا- تحليل المحور الثاني "مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي":

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي تخص مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي

الرقم	العبارة	التكرار / النسبة	الاستجابات			المؤشرات الإحصائية			
			غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الرتبة
01	قيام المدقق التشغيلي بفحص مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بغرض تحديد ما إذا كان النظام المالي المتبع يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة اقتصادية كفؤة.	ت	06	20	148	2.82	0.469	موافق	02
		%	3.4	11.5	85.1				

02	فهم المدقق التشغيلي لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين الأداء المالي.	ت	00	16	158	2.91	0.290	موافق	01
		%	00	9.2	90.8				
03	تأكد المدقق التشغيلي بأن جميع العاملين بالإدارة المالية ملتزمين بتنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية التي وضعتها لهم إدارة المؤسسة يساهم في تحسين أدائها المالي.	ت	08	26	140	2.76	0.526	موافق	03
		%	4.6	14.9	80.5				
04	فحص المدقق التشغيلي النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي الذين وضعتهما المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المالي.	ت	14	24	136	2.70	0.610	موافق	05
		%	8.0	13.8	78.2				
05	استخدام المدقق التشغيلي لقوائم الاستقصاء وخرائط التدفق عند تقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في المؤسسة يساعد على التقييم الجيد للأداء المالي.	ت	20	20	134	2.66	0.677	موافق	06
		%	11.5	11.5	77.0				
06	تقويم نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية باستمرار يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	ت	10	22	142	2.76	0.548	موافق	04
		%	5.7	12.6	81.6				
	المتوسط العام للمحور الثاني					**2.77**	**0.322**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وSPSS)

تشير الأرقام في الجدول رقم (4-55) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.77 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي 0.322.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- فهم المدقق التشغيلي لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين الأداء المالي: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 90.8% على أن فهم المدقق التشغيلي لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين الأداء المالي، مما جعل العبارة رقم 02 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 2.91 وهي نسبة محتواة ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي [2.34-3] الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن طبيعة نشاط المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بمناطق الخطر بها وبالتالي فتحديد هذه الأخيرة يؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية النظام؛

2- قيام المدقق التشغيلي بفحص مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بغرض تحديد ما إذا كان النظام المالي المتبع يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة اقتصادية كفؤة؛

3- تأكد المدقق التشغيلي بأن جميع العاملين بالإدارة المالية ملتزمين بتنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية التي وضعتها لهم إدارة المؤسسة يساهم في تحسين أدائها المالي؛

4- تقويم نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية باستمرار يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

5- فحص المدقق التشغيلي النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي الذين وضعتهما المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المالي؛

6- استخدام المدقق التشغيلي لقوائم الاستقصاء وخرائط التدفق عند تقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في المؤسسة يساعد على التقييم الجيد للأداء المالي.

ثالثا- تحليل المحور الثالث "مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي":

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي تخص مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–37): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي

الرقم	العبارة	التكرار / النسبة	الاستجابات			المؤشرات الإحصائية			
			غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الرتبة
01	تحديد المدقق التشغيلي لحجم المزيج المالي الأكثر ملائمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل يحسن الأداء المالي.	ت	22	48	104	2.47	0.711	موافق	04
		%	12.6	27.6	59.8				
02	تحديد المدقق التشغيلي مصدر التمويل المناسب للمؤسسة، أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أو الملكية يحسن الأداء المالي.	ت	36	36	102	2.38	0.808	موافق	06
		%	20.7	20.7	58.6				
03	تحديد المدقق التشغيلي لحجم الاستثمار في كل من الأصول الجارية والأصول غير الجارية يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	34	34	106	2.41	0.798	موافق	05
		%	19.5	19.5	60.9				
04	تقديم المدقق التشغيلي الاستشارات فيما يخص القرارات المالية والاستثمارية وتوزيع الأرباح يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	24	34	116	2.53	0.727	موافق	02
		%	13.8	19.5	66.7				
05	تقدير المدقق التشغيلي الاحتياجات المستقبلية من الأموال الخاصة بمستويات النشاط المختلفة يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	28	26	120	2.53	0.758	موافق	03
		%	16.1	14.9	69.0				
06	إدارة المدقق التشغيلي للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعد تقييمها وتحديد أنواعها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	ت	18	26	130	2.62	0.662	موافق	01
		%	10.3	14.9	74.7				
	المتوسط العام للمحور الثالث					**2.49**	**0.507**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وSPSS)

تشير الأرقام في الجدول رقم (4-56) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.49 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي 0.507.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- إدارة المدقق التشغيلي للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعد تقييمها وتحديد أنواعها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 74.7% على أن إدارة المدقق التشغيلي للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعد تقييمها وتحديد أنواعها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مما جعل العبارة رقم 06 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 2.62 وهي نسبة محتواة ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي [2.34-3] الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن المخاطر المالية في المؤسسة هي العنصر الأساسي في الإدارة المالية وبالتالي فتقييم هذه الأخيرة وإدارتها بأفضل الوسائل، هذا كله يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

2- تقديم المدقق التشغيلي الاستشارات فيما يخص القرارات المالية والاستثمارية وتوزيع الأرباح يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

3- تقدير المدقق التشغيلي الاحتياجات المستقبلية من الأموال الخاصة بمستويات النشاط المختلفة يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

4- تحديد المدقق التشغيلي لحجم المزيج المالي الأكثر ملائمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل يحسن الأداء المالي؛

5- تحديد المدقق التشغيلي لحجم الاستثمار في كل من الأصول الجارية والأصول غير الجارية يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

6- تحديد المدقق التشغيلي مصدر التمويل المناسب للمؤسسة ، أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أو الملكية يحسن الأداء المالي.

رابعا- تحليل المحور الرابع "مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية":

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي تخص مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارة	التكرار / النسبة	الاستجابات			المؤشرات الإحصائية			
			غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الرتبة
01	اعتماد المدقق التشغيلي على التحليل المالي في معرفة كفاءة الإدارة المالية في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	10	16	148	2.79	0.530	موافق	03
		%	5.7	9.2	85.1				
02	اعتماد المدقق التشغيلي في تقييم الأداء على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية يمكنه من تقييم أفضل للأداء المالي.	ت	14	28	132	2.68	0.618	موافق	06
		%	8.0	16.1	75.9				
03	يمكن استخدام أساليب التقييم الحديثة المدقق التشغيلي من تقييم أفضل للأداء المالي للمؤسسات.	ت	06	18	150	2.83	0.461	موافق	01
		%	3.4	10.3	86.2				

04	تمكن لوحة القيادة المالية من استخراج مؤشرات مفيدة تقيس القدرة المالية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد المسؤولية عن الاختلاف بين المخطط والفعلي.	ت	06	18	150	2.83	0.461	موافق	02
		%	3.4	10.3	86.2				
05	اعتماد المدقق التشغيلي على الموازنات التقديرية وقيامه بتدقيق التكاليف الحقيقية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	ت	12	20	142	2.75	0.573	موافق	04
		%	6.9	11.5	81.6				
06	يساعد أسلوب المقارنة المرجعية (مع السنوات السابقة ومع المؤسسات المنافسة) المدقق التشغيلي في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية التدقيق.	ت	14	20	140	2.72	0.602	موافق	05
		%	8.0	11.5	80.5				
	المتوسط العام للمحور الرابع					**2.77**	**0.332**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان و SPSS)

تشير الأرقام في الجدول رقم (4-57) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.77 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي 0.332.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الرابع حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- يمكن استخدام أساليب التقييم الحديثة المدقق التشغيلي من تقييم أفضل للأداء المالي للمؤسسات: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 86.2% على أن استخدام المدقق التشغيلي أساليب التقييم الحديثة يمكنه

من تقييم أفضل للأداء المالي للمؤسسات ، مما جعل العبارة رقم 03 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 2.83 وهي نسبة محتواة ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي [2.34-3] الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن أساليب التقييم الحديثة تعد أداة فعالة للتخطيط والرقابة من جهة، وتؤدي إلى زيادة درجة الدقة في قياس البيانات المحاسبية من جهة أخرى؛

2- تمكن لوحة القيادة المالية من استخراج مؤشرات مفيدة تقيس القدرة المالية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد المسؤولية عن الاختلاف بين المخطط والفعلي؛

3- اعتماد المدقق التشغيلي على التحليل المالي في معرفة كفاءة الإدارة المالية في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

4- اعتماد المدقق التشغيلي على الموازنات التقديرية وقيامه بتدقيق التكاليف الحقيقية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

5- يساعد أسلوب المقارنة المرجعية (مع السنوات السابقة ومع المؤسسات المنافسة) المدقق التشغيلي في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية التدقيق؛

6- اعتماد المدقق التشغيلي في تقييم الأداء على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية يمكنه من تقييم أفضل للأداء المالي.

خامسا- تحليل المحور الخامس "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية":

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي تخص مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–39): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارة	التكرار / النسبة	الاستجابات			المؤشرات الإحصائية			
			غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الرتبة
01	التدقيق التشغيلي يهدف إلى تحسين الأداء المالي عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل.	ت	10	08	156	2.84	0.501	موافق	04
		%	5.7	4.6	89.7				
02	احتواء تقرير المدقق التشغيلي على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	06	12	156	2.86	0.435	موافق	02
		%	3.4	6.9	89.7				
03	فعالية تقرير المدقق التشغيلي تستلزم ضرورة إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.	ت	16	30	128	2.64	0.645	موافق	06
		%	9.2	17.2	73.6				
04	التزام المدقق التشغيلي في إعداد تقريره بالحياد وعدم التحيز يحسن الأداء المالي للمؤسسة.	ت	06	16	152	2.84	0.453	موافق	03
		%	3.4	9.2	87.4				
05	تقديم المدقق التشغيلي تقرير مدعم بأرقام وأدلة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.	ت	04	06	164	2.92	0.347	موافق	01
		%	2.3	3.4	94.3				
06	تعتبر تقارير المدقق التشغيلي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحسين أدائها المالي.	ت	12	24	138	2.72	0.583	موافق	05
		%	6.9	13.8	79.3				
	المتوسط العام للمحور الخامس					**2.80**	**0.323**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان و SPSS)

تشير الأرقام في الجدول رقم (4-58) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.80 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الكلي 0.323.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الخامس حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- تقديم المدقق التشغيلي تقرير مدعم بأرقام وأدلة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 94.3% على أن تقديم المدقق التشغيلي تقرير مدعم بأرقام وأدلة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي، مما جعل العبارة رقم 05 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ 2.92 وهي نسبة محتواة ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي [2.34-3] الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن تقرير المدقق التشغيلي لا يكون أدبي فقط ، بل يجب أن يكون تقرير أدبي ومالي مدعم بأرقام وبأدلة إثبات حتى تصبح التوصيات والخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق التشغيلي ذات معنى؛

2- احتواء تقرير المدقق التشغيلي على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

3- التزام المدقق التشغيلي في إعداد تقريره بالحياد وعدم التحيز يحسن الأداء المالي للمؤسسة؛

4- التدقيق التشغيلي يهدف إلى تحسين الأداء المالي عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل؛

5- تعتبر تقارير المدقق التشغيلي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحسين أدائها المالي؛

6- فعالية تقرير المدقق التشغيلي تستلزم ضرورة إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات

لدراسة أهم عناصر التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قمنا باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات		نوع الاختبار	المتوسط الحسابي	إحصائي الاختبار	P-Value
1- التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.	**مقبولة**	WILCOXON	2.83	16.356	0.000
2- مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي.	**مقبولة**		2.77	15.838	0.000
3- مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي.	**مقبولة**		2.49	13.020	0.000
4- مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	**مقبولة**		2.77	15.854	0.000
5- مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	**مقبولة**		2.80	15.759	0.000

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادًا على الاستبيان و SPSS)

وتم إثبات الفرضيات كما يلي:

1- إثبات الفرضية الفرعية الأولى: "التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".

الفرضية الصفرية H_0: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي لا يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي للعبارة (2.83) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

2- إثبات الفرضية الفرعية الثانية: "مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي".

الفرضية الصفرية H_0: مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في عدم تحسين الأداء المالي.

الفرضية البديلة H_1: مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي للعبارة (2.77) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

3- إثبات الفرضية الفرعية الثالثة: "مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي".

الفرضية الصفرية H_0: مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في عدم تحسين الأداء المالي.

الفرضية البديلة H_1: مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي للعبارة (2.49) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن تقييم المدقق التشغيلي العمليات التشغيلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

4- إثبات الفرضية الفرعية الرابعة: "مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

الفرضية الصفرية H_0: مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في عدم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1: مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي للعبارة (2.77) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن استخدام المدقق أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية التقليدية منها والحديثة يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

5- إثبات الفرضية الفرعية الخامسة: "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

الفرضية الصفرية H_0: مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في عدم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1: مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي للعبارة (2.80) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن تقرير المدقق التشغيلي يحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التوصيات والاقتراحات.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الأولى "التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية" ، والفرضية الفرعية الخامسة "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" احتلتا المرتبتين الأولى والثانية على التوالي ، وذلك لحصولهما على أكبر متوسط حسابي 2.83 و2.80، هذا يدل على أن تقرير المدقق التشغيلي المؤهل علميًا وعمليًا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

خلاصة:

يعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نظرًا لخصوصياته، وبالتالي فإن سعيه لتحقيق أداء فعال يعتبر ضرورة حتمية للبقاء والاستمرارية، هذا الأخير له العديد من الفروع على المستوى الوطني أهمها فرع أنتيبيوتيكال الذي يعتبر أكبر فرع بالمجمع. ونظرًا للمشاكل المالية الصعبة التي مر بها فرع أنتيبيوتيكال خلال السنوات الأخيرة، وفي ظل اشتداد المنافسة في سوق الأدوية بالجزائر، حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين أدائه المالي، وذلك بمحاولة إسقاط العديد من الجوانب النظرية للدراسة على الجانب التطبيقي لمديرية المالية والمحاسبة بالفرع باعتبارها المسؤولة عن قياس وتقييم أدائه المالي، وفي هذا الصدد تم انجاز ما يلي:

* قمنا بتشخيص جانب من حياة فرع أنتيبيوتيكال المتمثل في مديرية المالية والمحاسبة عن طريق تطبيق الخطوات المنهجية للقيام بأخذ معرفة شاملة حولها وإعداد برنامج لتدقيقها مع تكوين ملف المهمة.

* الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مساهمة التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال تقييم العناصر التالية:

– بعد تقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لمديرية المالية والمحاسبة بالفرع، عن طريق تقييم مواردها البشرية والتقنية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي تبين لنا بأنه غير كفء؛

– بعد تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لمديرية المالية والمحاسبة بالفرع، باستخدام لوحة القيادة المالية، وأسلوب المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية تبين لنا بأنه غير فعال؛

– بعد فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية لفرع أنتيبيوتيكال ، عن طريق حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، تبين لنا بأنه يعاني من خلل في توازنه المالي وغياب سياسة تسويقية واضحة؛

وفي الأخير تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين أدائه المالي في شكل تقرير.

بالإضافة إلى ما سبق قمنا كذلك بدراسة استبيانية تدعيمية لتوضيح أهم عناصر التدقيق التشغيلي المؤثرة على الأداء المالي بالمؤسسة عند تدقيق وظيفتها المالية، حيث توصلنا إلى أن تقرير المدقق التشغيلي المؤهل علميًا وعمليًا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الخاتمـــة

الخاتمة

1- خلاصة الدراسة:

تقوم المؤسسات الاقتصادية بإعطاء أهمية كبيرة لموضوع تحسين الأداء وبالأخص الأداء المالي، وذلك لارتباط هذا الأخير ببقائها واستمراريتها وزيادة قدراتها التنافسية، هذا ما دفع المسؤولين بالمؤسسة إلى البحث عن وسائل رقابة وتسيير حديثة تساعدها على أداء عملياتها بكفاءة وفعالية، من أهم هذه الوسائل نجد التدقيق التشغيلي الذي يهتم بتحديد واكتشاف مختلف المشاكل والمعوقات التي تواجه وظائفها المختلفة بما فيها الوظيفة المالية التي تعتبر الركيزة الأساسية لقياس الأداء المالي وتقييمه، حيث يتبع المدقق التشغيلي عند تدقيقه هذه الأخيرة مجموعة من الخطوات المنهجية الضرورية والمتكاملة، بهدف مساعدة المؤسسة على الاستخدام الاقتصادي والكفء لمواردها المالية المتاحة وتحقيقها لأهدافها، عن طريق فحص مختلف العوامل المؤثرة على أدائها المالي واكتشاف المخاطر المالية التي تواجهها وتقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة والكفيلة بمعالجتها.

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى تحديد مدى مساهمة التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مع التعريج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، بالإضافة إلى دراسة استبيانية لتوضيح أهم عناصر التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة، وذلك من وجهة نظر مجموعة من المهنيين والأكاديميين في الجزائر. سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطا الفرضيات، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وعرض أهم التوصيات وتقديم آفاق البحث.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وكذلك التساؤلات الفرعية التي تفرعت عنها، قمنا في بداية الدراسة بافتراض عدد من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحة أو نفي هذه الفرضيات وفقاً للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

أ- بالنسبة للفرضية الأولى: "التدقيق التشغيلي هو فحص منظم وشامل لوظائف المؤسسة المختلفة بهدف معرفة ما إذا كانت تستخدم الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفعالية"، **فقد توصلنا من خلال الفصل الأول من الدراسة إلى صحة هذه الفرضية** ، حيث قمنا بإعطاء تعريف شامل للتدقيق التشغيلي كما يلي: "أداة تختبر

وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي والخطط والبرامج والعمليات ووسائل التشغيل في المؤسسة ، لتقييم نظمها وضوابط رقابتها وأدائها وقياسها في ضوء أهدافها، وذلك قصد مساعدة إدارة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية والمادية المتاحة، وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في الاستخدام يتبعها وضع عدة توصيات تتناول نقاط الضعف في الخطط والعمليات، بغية ترشيد قراراتها مستقبلاً وتقديم مقترحات التحسين الممكنة"؛

ب– بالنسبة للفرضية الثانية: "عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتدقيق الوظيفة المالية لابد له أن يسلك منهجًا معينًا يضم عدة مراحل ضرورية ومتكاملة تبدأ بإعداد برنامج التدقيق وتنتهي بتحرير تقرير"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث من الدراسة النظرية وكذا في الدراسة الميدانية** ، إذ أنه عند قيام المدقق التشغيلي الخارجي بمهمة تدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية، ف إنه لابد أن يسلك منهجًا معينًا يضم أربعة مراحل ضرورية ومتكاملة، تبدأ بمرحلة تمهيدية تتضمن إعداد برنامج التدقيق، والحصول على معرفة شاملة حول المؤسسة ووظيفتها المالية، وما يقتضيه استعماله لأوراق العمل والاحتفاظ بملفات خاصة بعملية التدقيق، ثم تأتي المرحلة الثانية التي تتضمن دراسة وتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية وذلك للوقوف على أهم نقاط الضعف والقوة في النظام و أن يتأكد من متانته وناجعيته، حيث يعتمد المدقق التشغيلي على نتيجة تقييمه في زيادة أو تقليص إجراءات فحص المعلومات المحاسبية والتشغيلية للوظيفة المالية وهي المرحلة الثالثة من المهمة، وفي الأخير يقوم بإعداد تقرير يتضمن مجموعة من التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ت– بالنسبة للفرضية الثالثة: "يعتمد المدقق التشغيلي الخارجي على مجموعة من الأدوات والأساليب التقليدية والحديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني من الدراسة النظرية وكذا في الدراسة الميدانية** ، إذ أنه حتى يتمكن المدقق التشغيلي الخارجي من معرفة مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها المالية و استغلال مواردها وإمكانياتها الاستغلال الأمثل، لابد له من قياس وتقييم أدائها المالي باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التقليدية والحديثة كالتحليل المالي، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة المالية وأسلوب المقارنة المرجعية لاكتشاف نقاط القوة والضعف ومعرفة أسبابها، وذلك لدعم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف أو معالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وبالتالي تحسين أدائها المالي.

ث– بالنسبة للفرضية الرابعة: "يساهم التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقديم تقرير يتضمن مجموعة من التوصيات والاقتراحات اللازمة"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث من الدراسة النظرية وكذا في الدراسة الميدانية،** إذ أنه بعد قيام المدقق التشغيلي الخارجي بتقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية وفحص مختلف المعلومات المحاسبية والتشغيلية واستكمال مختلف الاختبارات الخاصة بها، يقوم بتحرير تقرير مدعم بأدلة وأرقام يقدمه إلى الإدارة العليا للمؤسسة، يتضمن مجموعة من التوصيات لاختيار المزيج التمويلي الأنسب لها واستخدامه بكفاءة وفعالية، مع اقتراح الحلول المناسبة للمخاطر المالية التي تواجهها بهدف تحسين أدائها المالي.

ج– بالنسبة للفرضية الخامسة: "هناك مجموعة من العناصر للتدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية التي تؤثر على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وتحسينه"، **تم قبول هذه الفرضية بعد اختبار فرضياتها الفرعية التالية:**

ج–1– بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: " التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الفرعية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة الاستبيانية باستخدام اختبار Wilcoxon**، حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي (2.83) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ج–2– بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : "مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الفرعية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة الاستبيانية باستخدام اختبار Wilcoxon**، حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو

بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي (2.77) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

ج–3– بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : "مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الفرعية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة الاستبيانية باستخدام اختبار Wilcoxon**، حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي (2.49) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن تقييم المدقق التشغيلي العمليات التشغيلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ج–4– بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة : "مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الفرعية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة الاستبيانية باستخدام اختبار Wilcoxon**، حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي (2.77) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن استخدام المدقق أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية التقليدية منها والحديثة يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ج–5– بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة : "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، **وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الفرعية من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة الاستبيانية باستخدام اختبار Wilcoxon**، حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية المشاهد

(P-Value = 0.000) لها أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha=0.05$، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين أجابوا بإجابة تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إذا كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للمتوسط الحسابي (2.80) والذي كان أكبر من من الوسط الفرضي $u_0=2$، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن تقرير المدقق التشغيلي يحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لاحتوائه على مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

كما توصلنا من خلال الدراسة الاستبيانية أيضا إلى أن الفرضية الفرعية الأولى " التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية" والفرضية الفرعية الخامسة "مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" احتلتا المرتبتين الأولى والثانية على التوالي وذلك لحصولهما على أكبر متوسط حسابي 2.83 و2.80، هذا يدل على أن تقرير المدقق التشغيلي المؤهل علميًا وعمليًا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

3- نتائج الدراسة:

لقد سمحت لنا الدراسة بالتوصل إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- التدقيق التشغيلي الخارجي هو تدقيق منهجي منظم لوظائف المؤسسة المختلفة، يعمل على اكتشاف نواحي القصور والمعوقات التي تواجه تنفيذ عملياتها، بهدف معرفة مدى تحقيقها للكفاءة والفعالية والاقتصادية من أجل تقديم التوصيات المناسبة.

- يمثل التدقيق التشغيلي الخارجي أحد أهم الآليات التي يجب على المؤسسات الاقتصادية اعتمادها من أجل تحسين أدائها.

- يتمثل الأداء المالي في أداء الوظيفة المالية التي تعمل على التحكم في الموارد المالية المتاحة واستغلالها أفضل استغلال بهدف تحقيق أهدافها المالية.

- تعد عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على كفاءة وفعالية أدائها المالي والكشف عن الانحرافات الموجودة فيه وتصحيحها، مما يساهم في عملية تحسينه وبالتالي يضمن لها البقاء والاستمرارية والنمو.

– يساعد التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية المؤسسة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لنظام رقابتها الداخلية ومعرفة أهم المخاطر المالية التي تواجهها، وبالتالي إدخال التحسينات اللازمة والاقتراحات الممكنة للرفع من الأداء المالي للمؤسسة.

– إن استعمال أسلوب قوائم الاستقصاء المغلقة لتقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية لا يؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات، كما أن هذه القوائم لا تبين أهم المشاكل التي يعاني منها نظام الرقابة الداخلية.

– يعتبر التحليل المالي من الأساليب الأكثر استعمالاً من قبل المدقق التشغيلي الخارجي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، بهدف معرفة قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة بهدف الوصول إلى النتائج المرغوبة.

– يعتبر أسلوب مصادر واستخدامات الأموال من الأساليب المهمة التي يعتمد عليها المدقق التشغيلي الخارجي بهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، فهو يوضح التغيرات التي حدثت في أصول وخصوم المؤسسة، كما يعتبر أداة مهمة للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات المالية المتبعة وقدرتها على الاستمرارية.

– يعتمد المدقق التشغيلي الخارجي على مجموعة من الأساليب الحديثة لتدقيق الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية، أهمها أسلوب لوحة القيادة المالية التي يقوم من خلالها بمقارنة الأداء المالي الفعلي للمؤسسة مع الأداء المخطط، وأسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أدائها المالي الحالي مع أداء السنوات السابقة أو مع أداء المؤسسات المنافسة الرائدة في السوق، مع تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها بهدف تصحيحها.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في فرع أنتيبيوتيكال توصلنا إلى أن الأداء المالي لهذا الأخير غير فعال وغير كفء، ويرجع ذلك إلى بعض النقاط التي تكمن في العناصر التالية:

– افتقار فرع أنتيبيوتيكال لخلية التدقيق الداخلي رغم وجودها على الخريطة التنظيمية ، والتي من شأنها تدعيم نظام الرقابة الداخلية المنتهج من قبل المجمع، حيث يتبع هذا الأخير لتدقيق داخلي مركزي على مستوى المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

الخاتمة

– رغم وجود مصلحة للموازنة التقديرية، فإنه لا يتم إعدادها بطرق علمية كإتباع الأساليب الإحصائية، وإنما يتم بالنظر إلى السنوات السابقة دون دراسة تغيرات المحيط.

– النقص في عدد الموظفين والعمال في مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال، أدى إلى تراكم العمل على العدد المتوفر منهم، وظهور نوع من التعدد في مهام الموظفين والأعوان (تداخل ما بين الوظائف).

– أغلب الموظفين في مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال لا يملكون الكفاءة اللازمة التي يتطلبها كل منصب.

– غياب وصف كتابي مفصل لمهام وأعمال الأعوان والموظفين بمديرية المالية والمحاسبة.

– عدم وجود تأمين كافي على الدفاتر والسجلات المحاسبية وإبعادها من الأخطار المحتملة الوقوع فيها.

– استلام مديرية المالية والمحاسبة فواتير الموردين دون التأشير عليها بملاحظة أصلي.

– لا يوجد نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند استلامها من طرف مصلحة المحاسبة.

– هناك مبلغ هام من الحقوق الغير مدفوعة تتعلق بالسنوات المالية السابقة تظهر في حساب الزبائن المشكوك فيهم رغم استحالة تحصيلها نظرًا لكونها مع مؤسسات تمت تصفيتها (تم إعلان إفلاسها).

– غياب ونقص في مؤونات تدني قيمة المخزونات لعدم وجود أو كمالة الوثائق، حيث أن عملية تبادل الوثائق ما بين المصالح تتم بشكل غير صحيح.

– انتقال بعض الاستثمارات ما بين فروع المجمع عن طريق قرارات موقعة غير مكتملة، حيث يتواجد بفرع أنتيبيوتيكال مجموعة من الاستثمارات مازالت محاسبيًا تابعة لوحدات الإنتاج الأخرى.

– عدم قيام فرع أنتيبيوتيكال بإيداع جميع المقبوضات النقدية اليومية في البنك بالكامل.

– مسؤولية الصندوق على مستوى مديرية المالية والمحاسبة لفرع أنتيبيوتيكال لا تحمل على شخص واحد.

– قبول طلبيات الزبائن دون دراسة درجة ائتمان الزبون قد يؤدي إلى خسارة نتيجة عدم تسديد الزبائن لمستحقاتهم.

– عدم إشعار الزبائن المتأخرين عن التسديد في الآجال المحددة، وعدم متابعة الحقوق الغير مسددة يرفع من قيمة الحقوق المشكوك فيها ويشكل خطرًا على الوضعية المالية للفرع.

– لقد أظهرت إجراءات التحصيل المتبعة عدم فعاليتها، وهو ما تبينه قيمة الحقوق الغير مسددة والمشكوك فيها هذا العيب ناتج عن ضعف في الرقابة الداخلية.

– ضعف الرقابة على الأجور والرواتب ، وذلك من خلال قيام موظف واحد فقط بإعدادها ، مقارنة بالنسبة الكبيرة التي تحتلها في الميزانية.

– بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن قيم رأس المال العامل الدائم متذبذبة لكنها كلها موجبة ومرتفعة أي يوجد تجميد كبير للأموال مما يطرح على الفرع مشكلة الفرصة الضائعة.

– بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن احتياجات رأس المال العامل موجبة ومتجهة نحو الانخفاض لكن بنسبة ضعيفة أي أن الفرع لديه احتياجات تفوق موارده خلال كل سنوات الدراسة ، وهذا ما يدل على أن المسيرين لم يبحثوا عن موارد مالية جديدة ما دام ضمان التسديد موجودًا والمتمثل في كبر حجم المخزونات.

– بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن رأس المال العامل كان دائمًا أكبر من احتياجات رأس المال العامل ، ومنه خزينة موجبة بقيمة مرتفعة جدًا خلال سنوات الدراسة خاصة في 2017، مما يطرح مشكلة الفرصة الضائعة للفرع.

– بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن قيم معدل دوران إجمالي الأصول متقاربة خلال فترة الدراسة لكنها منخفضة جدًا ، أي أن كل دينار مستثمر في أصول الفرع يولد حوالي 0.001 دينار من المبيعات وهي معدلات غير مقبولة تدل على عدم كفاءة الفرع في إدارة ممتلكاته وأن الفرع لا يعمل بمستوى طاقته الكاملة.

- بعد فحص وتحليل القوائم المالية لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن معدل دوران المخزونات متقاربة لكنها منخفضة جدًا وتتم بوتيرة ثقيلة ، ويدل هذا على عدم نجاح إدارة الفرع في تصريف أصناف المخزون.

- بعد فحص وتحليل قائمة مصادر واستخدامات الأموال لفرع أنتيبيوتيكال خلال الفترة المدروسة (2015-2017) تبين أن الموارد الدائمة لسنتي 2015 و2016 لم تغطي كل الاستخدامات الدائمة، حيث تم تغطية الجزء المتبقي منها بالموارد المتداولة، أما في سنة 2017 فنلاحظ أن الموارد الدائمة غطت كل الاستخدامات الدائمة بالإضافة إلى جزء من الاستخدامات المتداولة.

- عدم أخذ فرع أنتيبيوتيكال بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف الخبيرين المحاسبيين، بدليل تكرار نفس التوصيات لمدة ثلاث سنوات متتالية (الفترة المدروسة 2015-2017) بدون إحداث التغييرات المناسبة على مستوى الفرع.

4- الاقتراحات:

بناءًا على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والمتعلقة بدور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، نقوم بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مفيدة للمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، تكمن هذه الاقتراحات فيما يلي:

- على مجمع صيدال أن يقوم بوضع مصلحة للتدقيق الداخلي أو على الأقل قسم للتدقيق الداخلي على مستوى كل فروعه وأن يكون تابع لمدير الفرع مباشرة، أي يكون مستقل تمامًا عن مختلف المصالح لأن الرقابة الداخلية على هذه المصالح تقوم على التقييم البناء لمختلف إجراءات الرقابة الأخرى للحكم على مدى فعاليتها من خلال اكتشاف العيوب ونقاط الضعف، وبالتالي تقديم النصح بشكل مستمر للمسيرين لتفادي ارتكاب هذه الأخطاء والعيوب مستقبلاً.

- وجوب تفعيل نظام الموازنات التقديرية من خلال الاعتماد على أساليب التنبؤ الحديثة وإشراك جميع الدوائر في إعدادها، حيث يعتبر نظام الموازنات التقديرية أسلوبًا فعالاً للمتابعة الدائمة للأداء بما فيها الأداء المالي، وقياس الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

الخاتمة

– على فرع أنتيبيوتيكال تشغيل المناصب الشاغرة وفقًا للهيكل التنظيمي الوظيفي الموافق عليه من قبل المدير بتاريخ مارس 2012.

– على مجمع صيدال إعادة النظر في المؤهلات العلمية لموظفي مديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال وفي معايير الانتقاء عند التوظيف.

– يجب وضع وصف كامل ودقيق للأعمال والمسؤوليات، حيث يعد تقسيم المهام بين الموظفين من الإجراءات الهامة.

– على فرع أنتيبيوتيكال الاحتفاظ بكل الوثائق والدفاتر المحاسبية في مكان آمن يصعب الوصول إليها.

– يجب التفرقة بين النسخة الأصلية للفاتورة والنسخ طبق الأصل من خلال وضع علامة أصلي على كل فاتورة بمجرد وصولها وذلك تفاديا لتكرار الدفع والتلاعبات.

– يجب ترقيم الفواتير وخاصة فواتير البيع ترقيمًا مسبقًا وليس بُعديًا حتى يتم تفادي التزوير.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال وضع سياسة واضحة وإجراءات قانونية مكتوبة لترصيد حسابات الزبائن المشكوك فيهم في حساب الحقوق المعدومة الغير قابلة للتحصيل نظرًا لاستحالة تحصيلها كون المؤسسات المدينة تمت تصفيتها، مما يجعل المبالغ الموجودة في حساب الزبائن غير مجدية.

– على فرع أنتيبيوتيكال وضع دليل لتدفق المستندات ما بين المصالح التي تشكل نظام معلومات لتسهيل عمليات المعالجة المحاسبية.

– على مجمع صيدال إكمال الوثائق الخاصة بانتقال الاستثمارات مع تسجيل التنازلات المحاسبية ما بين الفروع كونها مستقلة ماليًا عن بعضها.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال إيداع مقبوضاته النقدية في آخر كل يوم في البنك ولا تترك في الصندوق، وكذلك على الفرع التعامل بالشيكات كونه أسلوب حكيم تنتهجه كل المؤسسات التي تعتمد على أنظمة التسيير الفعالة خاصة في حالة المبالغ الكبيرة وذلك لإحكام الرقابة عليها.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال تحديد شخص وحيد لمهمة إدارة الصندوق على مستوى الفرع.

الخاتمة

– يجب تصميم إجراءات مشتركة بين قسم التحصيل ومديرية المبيعات على مستوى الفرع تنص على ضرورة مصادقة قسم التحصيل على درجة ائتمان الزبون قبل قبول الطلبيات الجديدة، بهدف التأكد من قدرة الزبون المالية على تسديد مستحقاته.

– يجب إرسال الإشعارات بأسرع وقت ممكن بالنسبة للزبائن المتأخرين عن التسديد والمتابعة الفعالة للتأخيرات في تسديد الحقوق، وتحديث بطاقات الزبائن وعدم التماطل في إرسال الملف إلى قسم المنازعات للمتابعة والفصل فيها في أقرب الآجال الممكنة.

– يجب إعادة تصميم إجراءات التحصيل لتحقيق فعالية أكبر في تحصيل الحقوق، من خلال استخدام برنامج آلي خاص بالنسبة لخزينة المقبوضات يوفر فعالية أكبر في معالجة عملية القبض، ويساهم في تكوين قاعدة بيانات متكاملة.

– على فرع أنتيبيوتيكال توسيع نطاق الرقابة على نظام الأجور والرواتب.

– من أجل تحقيق توازن مالي أمثل يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي مرتبط بتخفيض مستوى المخزونات بالنسبة للتوازن المالي الأدنى، أما بالنسبة للتوازن المالي الأعلى فمن الأحسن اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في تخفيض حجم مبلغ الخصوم المالية غير الجارية في حدود التوازن المالي.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في تحويل جزء من الخصوم المالية غير الجارية إلى خصوم مالية جارية بهدف الرفع من موارد الدورة.

– من أجل تحقيق قيمة مثلى لخزينة الفرع يستحسن العمل على خفض رأس المال العامل ، وذلك باتخاذ قرار استثماري يتمثل في تجديد استثمارات المؤسسة أو حيازة استثمارات إضافية أو اتخاذ قرار تمويلي بتسديد بعض ديون الفرع طويلة المدى أو العمل على تخفيض موارد الدورة بتسديد الموردين ورفع الاستعمالات الدورية وذلك لرفع حاجيات رأس المال العامل.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي من خلال استغلال كامل أصوله أو أن يقوم ببيع جزء من أصوله الغير مستعملة، خاصة المخزونات التي تمثل أكبر نسبة من الأصول طوال فترة الدراسة.

– يجب على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار تشغيلي متمثل في استهلاك المواد الأولية أو تصريف المخزونات.

– على فرع أنتيبيوتيكال اتخاذ قرار مالي فيما يخص التوازن بين الموارد والاستخدامات الدائمة والمتداولة حسب مبدأ السيولة والاستحقاق خلال كل سنوات الدراسة (2015-2017).

– على فرع أنتيبيوتيكال الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والتوصيات المقدمة من طرف المدققين الخارجيين والتي يمكن القيام بها بشكل يساعده على أداء مسؤولياته بكفاءة وفعالية.

5– آفاق الدراسة:

لقد حاولنا معالجة جوانب الدراسة في إطار الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي تم الحصول عليها، ولقد لاحظنا بعض الجوانب التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية، والتي يمكن طرحها كالآتي:

– مساهمة التدقيق التشغيلي في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية.

– دور التدقيق التشغيلي في تحسين أداء البنوك التجارية.

– دور التدقيق التشغيلي في زيادة فعالية الحوكمة.

– التدقيق التشغيلي في ظل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

– مدى مساهمة معايير التدقيق الدولية في تطوير مهنة التدقيق التشغيلي.

– دور التدقيق التشغيلي في تطوير خدمات المدقق الداخلي.

تم بعون الله.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا– المراجع باللغة العربية:

أ– الكتب:

1. أمين السيد أحمد لطفي، **"مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أمين السيد أحمد لطفي، " **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء** "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
3. أمين السيد أحمد لطفي، **"المراجعة بين النظرية والتطبيق"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. أمين السيد أحمد لطفي، **"مراجعة المعلومات المحاسبية ومسؤوليات التقرير"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
5. ألفين أرنيز، جيمس لوبك، ترجمة مُحَمَّد عبدالقادر الديسطي ، أحمد حامد حجاج، " **المراجعة مدخل متكامل"**، دار المريخ، الرياض، 2002.
6. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **"التسيير المالي: الإدارة المالية"** ، الجزء 1، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. إدريس عبد السلام اشتيوي، **"المراجعة: معايير وإجراءات"** ، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1996.
8. أحمد حلمي جمعة، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد"** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. أحمد حلمي جمعة، **"التدقيق الحديث للحسابات"**، دار الصفا للنشر، عمان، 1999.
10. أحمد يوسف دودين، **"إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المؤسسة"** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. توفيق مُحَمَّد عبد المحسن، **"اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"** ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
12. جميل أحمد توفيق، علي الشريف، **"الإدارة المالية"**، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.

13. جميل أحمد توفيق، **"أساسيات الإدارة المالية"**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة النشر.

14. جمال الدين مُحَمَّد المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **"الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

15. جليل كاظم مدلول العارضي، **"الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية"** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

16. حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **"مراجعة الحسابات المتقدمة: الإطار النظري والإجراءات العملية"**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17. حامد طلبة مُحَمَّد أبو هيبة، **"أصول المراجعة"**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2012.

18. حامد طلبة مُحَمَّد أبو هيبة، **"الموازنات"**، بنها، 1986.

19. حمزة محمود الزبيدي، **"أساسيات الإدارة المالية"** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

20. حمزة محمود الزبيدي، **"التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

21. حمزة محمود الزبيدي، **"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"** ، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

22. حمزة محمود الزبيدي، **"الإدارة المالية المتقدمة"** ، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

23. خالد أمين عبد الله، **"علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية"** ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.

24. خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، **"الأصول العلمية والعملية لمراجعة الحسابات"**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

25. خلف عبد الله الوردات، **"دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA"**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

26. خالد جمال الجعارات، **"معايير التقارير المالية الدولية 2007 –ifrs.ias–"**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27. خالص صافي صالح، **"رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

28. دريد كامل آل شبيب، **"مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

29. دريد كامل آل شبيب، **"مبادئ الإدارة المالية"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

30. رشاد العصار وآخرون، **"الإدارة والتحليل المالي"** ، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

31. رأفت سلامة محمود وآخرون، **"علم تدقيق الحسابات العملي"** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

32. زياد رمضان، **"أساسيات في الإدارة المالية"** ، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

33. سامي مُحَمَّد الوقاد، لؤي مُحَمَّد وديان، **"تدقيق الحسابات"**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

34. سونيا البكري، **"إدارة الجودة الكلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

35. السعيد فرحات جمعة، **"الأداء المالي لمنظمات الأعمال"**، دار المريخ للنشر، رياض، 2000.

36. طارق عبد العال حماد، **"إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

37. عبد الفتاح مُحَمَّد الصحن، محمود ناجي درويش، " **المراجعة بين النظرية والتطبيق"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

38. علاء الدين عبد الغني محمود، **"إدارة المنظمات"**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

39. عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، **"التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"**، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.

40. علي عبد القادر الذنيبات، **"تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية – نظرية وتطبيق"** ، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

41. عمر علي عبد الصمد، **"التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي"** ، الجزء 1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

42. عدنان هاشم السمرا ئي، **"الإدارة المالية: منهج تحليلي شامل"** ، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، طرابلس، 1997.

43. عبد العزيز النجار، **"أساسيات الإدارة المالية"**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.

44. علي حاج بكري، **"أصول مراجعة الحسابات"**، منشورات جامعة حلب، حلب، 2004.

45. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **"قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

46. عبد الرؤوف ربابعة، سامي حطاب، **"التحليل المالي وتقييم الأسهم"**، الإمارات العربية، 2006.

47. عبد الحكيم أحمد الخزامى، **"تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"** ، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

48. علي السلمي، **"إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"** ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.

49. علي السلمي، **"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

50. عبد الحليم كراجة وآخرون، **"الإدارة المالية: أسس، مفاهيم، تطبيقات"** ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

51. عدنان تاية النعيمي وآخرون، **"الإدارة المالية: النظرية والتطبيق"** ، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.

52. عدنان تاية النعيمي، **"إدارة الائتمان: منظور شمولي"** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

53. عدنان تاية النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **"التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

المراجع

54. عدنان تاية النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، **"أساسيات الإدارة المالية"** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

55. عبد الكريم علي الرمحي، **"تدقيق الحسابات في المشروعات التجارية والصناعية"** ، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

56. غسان فلاح المطارنة، **"تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية"**، دار المسيرة، عمان، 2006.

57. غسان قلعاوي، **"رقابة الأداء"**، الطبعة الأولى، دار كنعان للدراسات والنشر، دمشق، 1998.

58. فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك مُحَّد، **"دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

59. فايز سليم حداد، **"الإدارة المالية"**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

60. فتحي أحمد عواد، **"إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.

61. فريد فهمي زيارة، **"وظائف الإدارة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

62. كاظم نزار الركابي، **"الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

63. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **"المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"** ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1997.

64. محمود شوقي عطاء الله، **"دراسات وبحوث في المراجعة"**، الجزء1، مكتبة الشباب، القاهرة، 1992.

65. مُحَّد سمير الصبان، **"دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.

66. مُحَّد سمير الصبان، **"نظرية المراجعة وآليات التطبيق"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

67. مُحَّد سمير الصبان، **"أصول المراجعة الخارجية : المفاهيم العلمية والإجراءات العملية"** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.

68. مُحَّد سمير الصبان، مُحَّد مصطفى سليمان، **"الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

69. مُحَّد شاكر عصفور، **"أصول التنظيم والأساليب"** ، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

70. محمود أحمد فياض وآخرون، **"مبادئ الإدارة 1: وظائف المدير"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

71. مُحَمَّد بوتين، **"المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق"**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

72. مُحَمَّد علي العامري، **"الإدارة المالية"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

73. منير إبراهيم هندي، **"الإدارة المالية"**، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.

74. محمود عزت اللحام وآخرون، **"الإدارة المالية المعاصرة"**، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

75. منير إبراهيم هندي، **"الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"**، الطبعة الخامسة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2003.

76. مدحت مُحَمَّد أبو النصر، **"الأداء الإداري المتميز"**، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2001.

77. محي الدين القطب، **"الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"**، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2012.

78. مُحَمَّد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **"المراجعة وتدقيق الحسابات"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

79. مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي، **"البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

80. مبارك لسلوس، **"التسيير المالي"**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

81. محفوظ أحمد جودة، **"إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"**، الطبعة الثانية، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

82. مُحَمَّد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **"المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

83. مفلح مُحَمَّد عقل، **"مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"**، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، عمان، 2010.

84. مُحَمَّد السيد سرايا، " **أصول المراجعة والتدقيق الشامل** "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

85. مصطفى يوسف كافي، **"تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة"** ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

86. مُحَمَّد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **"دراسة معمقة في تدقيق الحسابات"** ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

87. ناصر دادي عدون، **"اقتصاد المؤسسة"**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، بدون سنة النشر.

88. ناصر دادي عدون، **"مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"** ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

89. هادي التميمي، **"مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"** ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

90. هيثم الزعبي، **"الإدارة والتحليل المالي"**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

91. وليم توماس، آمرسون هنكي، **"المراجعة بين النظرية والتطبيق"** ، ترجمة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، 1989.

92. وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **"أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"** ، دار وائل، عمان، 2009.

93. وليد ناجي الحيالي، **"التحليل المالي"** ، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك، 2007.

94. وليد ناجي الحيالي، **"الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي"** ، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

95. وائل رفعت خليل، إبراهيم جابر السيد، **"التحليل المالي وإدارة المخاطر المالية"** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017.

96. يوسف محمود جربوع، **"مبادئ المحاسبة المالية"** ، الجزء 2، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، غزة، 2002.

97. يوسف محمود جربوع، **"مراجعة الحسابات المتقدمة: وفقا لمعايير المراجعة الدولية"** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، غزة، 2002.

98. يوسف مُحَمَّد جربوع، **"مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق"** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

ب- المداخلات والمقالات:

1. أحلام خليقة، **"دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة"** ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، 2016.

2. إلهام يحياوي، **"الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية"**، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

3. ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، **"التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية "** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009.

4. خالص حسن يوسف الناصر، " **التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية: دراسة تطبيقية**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، 2010.

5. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **"أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.

6. سالم بن عبد الله العتيبي، **"جودة المراجعة كأحد دعائم آليات الحوكمة"** ، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد 02، 2009.

7. سمير مُحَمَّد عبد الوهاب، **"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية"** ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 01-04 نوفمبر 2009.

8. صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، **"مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.

9. عبد السلام ثوابة، **"نظام الرقابة الداخلية"** ، دورة التدريب المهني الأساسي (2/2)، إدارة التدريب بالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، صنعاء، 2004/10/02.

10. علي عبد القادر الذنيبات، توفيق حسن عبد الجليل، **"دراسة تحليلية لآراء مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حول التدقيق التشغيلي: الواقع والطموح"**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 01، 2006.

11. عيسى ياحة، **"محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة"** ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.

12. عبد الرحيم مُحَّد عبد الرحيم، **"قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية"** ، ورقة عمل مقدمة في ندوة: قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، فيفري 2007.

13. عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **"تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2014.

14. عبد الغني دادن، مُحَّد الأمين كماسي، **"الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية"** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08و09 مارس 2005.

15. محمود عمر باعيسى، **"أساليب المراجعة الإدارية"** ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 21، العدد 03، 1997.

16. مليكة زغيب، الياس بوجعادة، **"دراسة أسس صياغة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية"** ، ملتقى حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، فيفري 2009.

17. مسعودة شريفي ، سعاد دولي، **"تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"** ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009.

18. مُحَمَّد الصغير قريشي، **"عمليات المصادر الخارجية كمصدر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"** ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

19. مُحَمَّد الرملي أحمد، **"إطار مقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية"** ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، العدد 01، 2003.

20. ناظم السيد، **"دور التدقيق الداخلي وفقا للمفاهيم والاتجاهات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها: دراسة ميدانية"**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 26، 2010.

21. يونس مُحَمَّد أحشاد، **"المراجعة الداخلية والأساليب الرقابية"** ، الدورة التأهيلية الثانية لمتدربي صندوق الضمان الاجتماعي، مركز البحوث والاستشارات، جامعة قار يونس ببنغازي، 1997.

22. يوسف أبو بكر مُحَمَّد، **"المراجعة التشغيلية والدور الاستشاري للمراجع الداخلي : دراسة نظرية تطبيقية"**، مجلة البحوث التجارية، المجلد 24، العدد 01، 2002.

ت- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أحمد شمس الدين بوعرار، **"مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2008.

2. إيمان علي مُحَمَّد الدريوي، **"مقومات تطبيق المراجعة التشغيلية بالمصارف التجارية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قار يونس بنغازي، 2009.

3. الأخضر لقليطي، **"مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

4. أحمد نقيب، **"دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مُحَمَّد بوضياف المسيلة، 2006.

5. ابتهال معين رجب، **"واقع التدقيق التشغيلي في شركات المساهمة العامة في قطاع غزة : دراسة ميدانية-"**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

6. آمال نمر حسن صيام، **"تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2010.

7. بلال مشعلي، "**دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة**" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

8. جليلة بن خروف، **"دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات: دراسة حالة"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009.

9. حمزة ضويفي، **"فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي"** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2015.

10. حيزية بنية، **"دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي: دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدية، 2017.

11. حيزية بنية، **"أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة يحي فارس المدية، 2011.

12. خالد تيسير أحمد مسلم، **"مدى فاعلية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة استطلاعية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

13. رضوان باصور، **"استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2009.

14. زينب بوقابة، **"التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2011.

15. سمية براهيمي، **"مساهمة المراجعة التحليلية في اتخاذ القرارات الاستثمارية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

16. سعاد شدري معمر، **"دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009.

17. سائد نبيل سليم غياضة، **"مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة بتطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (16) الخاص بالممتلكات والمصانع والمعدات : دراسة تحليلية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

18. صلاح ربيعة، **"المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، بدون سنة النشر.

19. صالح لخضاري، **"إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

20. علي أحمد وجدان، **"دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010.

21. عتيقة مجنح، **"التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

22. عمر علي عبد الصمد، **"دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009.

23. عبد الحكيم زكريا البطة، **"مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة"** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.

24. عادل عشي، **"الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.

25. عمار بن مالك، **"المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

26. عبد الله قويدر الواحد، **"دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007.

27. فريد بولحبال، **"استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية المراجعة: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2010.

28. كريمة جحنين، **"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء وترشيد قرار الاستثمار في البورصة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014.

29. لطفي شعباني، **"المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة –دراسة حالة–"** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.

30. مُحَّد بابكر حسن بابكر، **"المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

31. مُحَّد حسن مُحَّد الكميشي، **"المراجعة الإدارية ومشكلات تطبيقها في الواقع المهني الليبي"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبل الغربي غريان، 2007.

32. مُحَّد بوسماحة، **"معايير المراجعة وتطبيقها في الجزائر"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2002.

33. مُحَّد بنية، **"معايير اختيار المزيج التمويلي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدية، 2011.

34. مُحَّد الحافظ عيشوش، **"التحليل المالي طبقا للمعايير المحاسبة الدولية ودوره في تحديد الوضعية المالية والتنبؤات المستقبلية للمنشآت الاقتصادية دراسة تطبيقية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، المركز الجامعي الوادي، 2011.

35. نجلاء نوبلي، **"استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2015.

36. نصر الدين نمري، **"تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي: دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015.

37. نور الدين شنوفي، **"تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

38. نبيل شنن، **"استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.

39. ناهد عبد الحميد محمود، **"دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي لمنشآت الأعمال بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية –السودان"**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة البحر الأحمر السودان، 2013.

40. نبيلة شطارة، **"فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية (IGF)"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014.

41. هاني فرحان الزايغ، **"دور المراجع في تقييم أدلة الإثبات لإبداء الرأي على القوائم المالية وفقا لمعايير المراجعة الدولية : دراسة تطبيقية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

42. ولد عبد الجليل الشيخ، **"دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية: دراسة حالة"** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

43. وعلي عرقوب، **"دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015.

44. يونس نزيه حسن حسين، **"توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

45. يونس زين، **"أثر التجارة الالكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف: دراسة حالة"** ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر 3، 2014.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية:

a- Livres:

1. Alain Marion, **"Le diagnostic d'entreprise méthode et processus"**, Edition Economica, Paris, 1999.
2. Alain Mikol,**"Les Audits Financiers : Comprendre les mécanismes du contrôle légal"**, Editions D'Organisation, Paris, 1999.
3. Finard J.B, **"A framework for Corporate Financial Risk Management"**, In The Book : Derivatives risk and responsibility ; The complete guide to effective derivatives management and decision making, Von Kelin, R. A, & Lederman. J, Chicago, Irwin, 1996.
4. Josette Peyrard, **"Analyse financière"**,8ème édition, Librairie Vuibert , Paris, 1999.
5. Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, **"Gestion financière : Manuel et application"**,10ème édition, Dunod, Paris, 2001.
6. Jean Brilman, **"Les meilleures pratiques de management"**,2ème édition, Editions d'Organisation , Paris, 2001.
7. Larry F.Konrath, "**Auditing Concepts and Applications : Risk Analysis Approach"**, Cincinnati : South – Western College Pub, 1999.
8. Laurent Herve, Philippe Peuth - Lestrade, **"La pratique de l'audit"**, Economica, Paris, 1994.
9. Michel Gervais, **"Contrôle de gestion"**, Edition Economica, Paris, 1994.
10. Mohamed Zairi, **"Measuring performance for Business Results"**, Chapman & Hall Inc, UK, 1994.
11. Naomi Stanford, **"Guide to organization design"**, Profile Books Ltd, Second Edition, India, 2009.
12. Peter M Bergevin, **"Financial Statement Analysis : An Integrated Approach"**, 1st edition, NJ : Pearson Education, 2001.
13. Pierre Paucher, **"Mesure de la performance financière de l'entreprise"**, Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.

14. Robert Le Duff, **"Encyclopédie de la gestion et du management"**, Dalloz Gestion, Paris, 1999.
15. Terry George Robert, Stéphan G Franclin, **"Les principes du management"**, 8ème édition, Edition Economica, Paris, 1985.
16. The Institute of Cost and Works Accountants of India ,"**Cost audit and operational audit"**, 2nd Edition, Directorate of studies, 2009.
17. William C.Arthur and others, **"Risk management and insurance"**, McGraw – Hill Education, N.Y, 1995.

b- Revues:

1. Alireza Khalili and others, **"Prioritizing the Factors Influencing the Development of Operational Audit"** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 02, N° 01, 2012.
2. André Luis de Castra Moura Duarte and others, "**Operational Practices and Financial Performance : an Empirical Analysis of Brazilian Manufacturing Companies"**, Brazilian Administration Review, Vol 08, N° 04, 2011.
3. Amude Angella, Inange Enol**, "Evolution of Internal Control System – A case study from Agenda"** , Journal African Economic and Finance, Euro Journal Polishing, 2011.
4. Australian National Audit Office, **"Planning and Scoping Of Performance audit**", 2011.
5. David Francis, **"The Benchmarking Process and Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry"**, University Of Bradford, UK, 2010.
6. Sergio Berreta and others, "**Benchmarking : Beyond Comparing Performance to Identifying Best Practices"**, International Journal of Strategic Cost Management, Vol 01, N° 02, 1998.
7. Vénéranda Hategekimana, Ferdinand Nkikabahizi, **"Operational Audit and Cost Allocation on Organizational Performance In Selected Industries : Kigali - Rwanda"**, International Journal of Research in Social Sciences, Vol 04, N° 02, 2014.

ثالثا– المواقع الالكترونية:

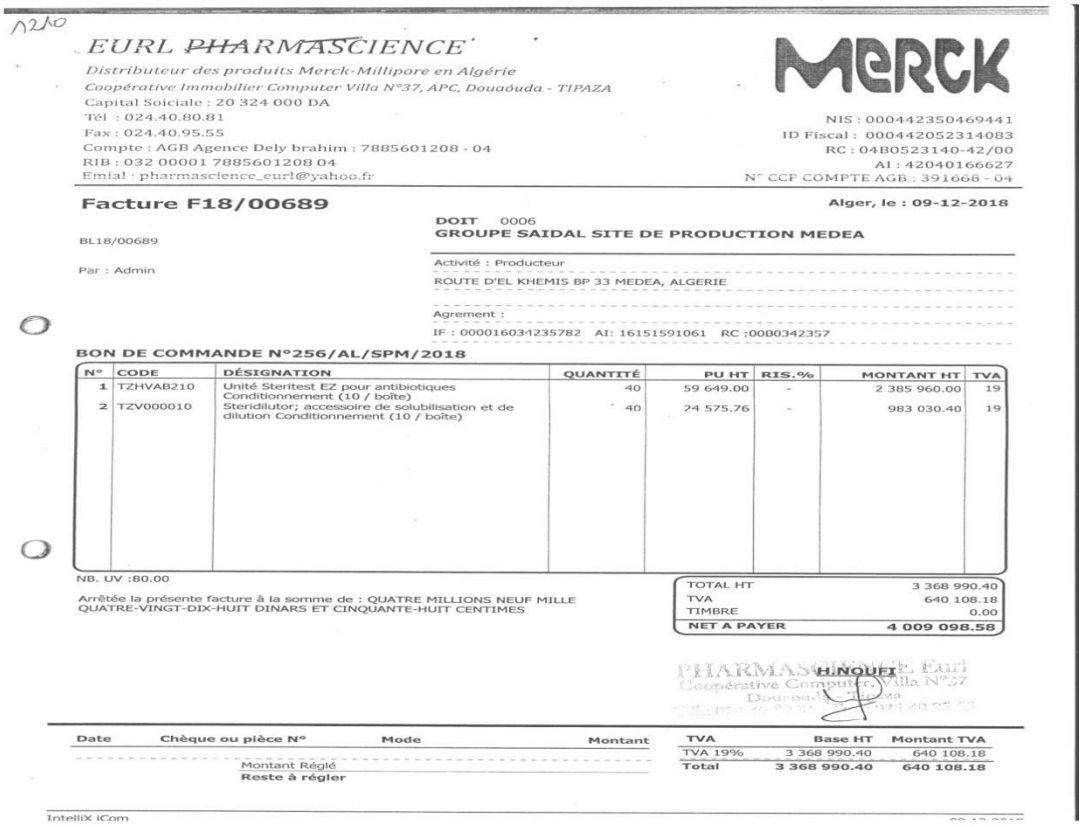
المراجع

1. www.IFACI.com/IFACI/connaitre-l-audit-et-le-contrôle interne/definitions-de-l-audit-et-de-controle-interne-78-html 21/08/2017.
2. www. radio-algérienne381934328420/15.
3. www.echoroukonline.com.

الملاحـــق

الملاحق

الملحق رقم (01): فاتورة الشراء



EURL PHARMASCIENCE
Distributeur des produits Merck-Millipore en Algérie
Coopérative Immobilier Computer Villa N°37, APC, Douaouda - TIPAZA
Capital Soiciale : 20 324 000 DA
Tél : 024.40.80.81
Fax : 024.40.95.55
Compte : AGB Agence Dely brahim : 7885601208 - 04
RIB : 032 00001 7885601208 04
Email : pharmascience_eurl@yahoo.fr

MERCK

NIS : 000442350469441
ID Fiscal : 000442052314083
RC : 04B0523140-42/00
AI : 42040166627
N° CCP COMPTE AGB : 391668 - 04

Facture F18/00689

Alger, le : 09-12-2018

DOIT 0006
GROUPE SAIDAL SITE DE PRODUCTION MEDEA

BL18/00689

Par : Admin

Activité : Producteur
ROUTE D'EL KHEMIS BP 33 MEDEA, ALGERIE

Agrement :
IF : 000016034235782 AI: 161515910 61 RC :0080342357

BON DE COMMANDE N°256/AL/SPM/2018

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS.%	MONTANT HT	TVA
1	TZHVAB210	Unité Steritest EZ pour antibiotiques Conditionnement (10 / boîte)	40	59 649.00	-	2 385 960.00	19
2	TZV000010	Steridilutor; accessoire de solubilisation et de dilution Conditionnement (10 / boîte)	40	24 575.76	-	983 030.40	19

NB. UV :80.00

Arrêtée la présente facture à la somme de : QUATRE MILLIONS NEUF MILLE QUATRE-VINGT-DIX-HUIT DINARS ET CINQUANTE-HUIT CENTIMES

TOTAL HT	3 368 990.40
TVA	640 108.18
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	4 009 098.58

H.NOUFI

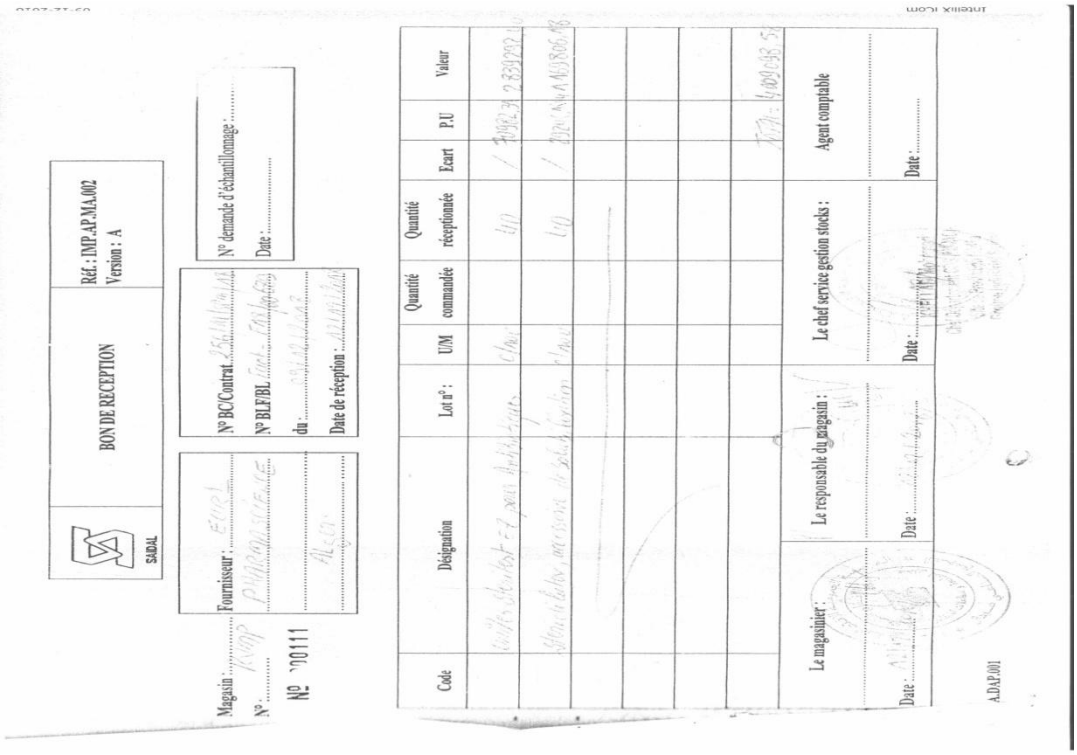
Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant

Montant Réglé
Reste à régler

TVA	Base HT	Montant TVA
TVA 19%	3 368 990.40	640 108.18
Total	3 368 990.40	640 108.18

IntelliX iCom

الملحق رقم (02): وصل الاستقبال



BON DE RECEPTION
SAIDAL
Réf. : IMP.AP.MA.002
Version : A

Magasin : ..... N° : ..... N° 00111

Fournisseur : .....
N° BC/Contrat : .....
N° BL/FBL : .....
du : .....
Date de réception : .....

N° demande d'échantillonnage : .....
Date : .....

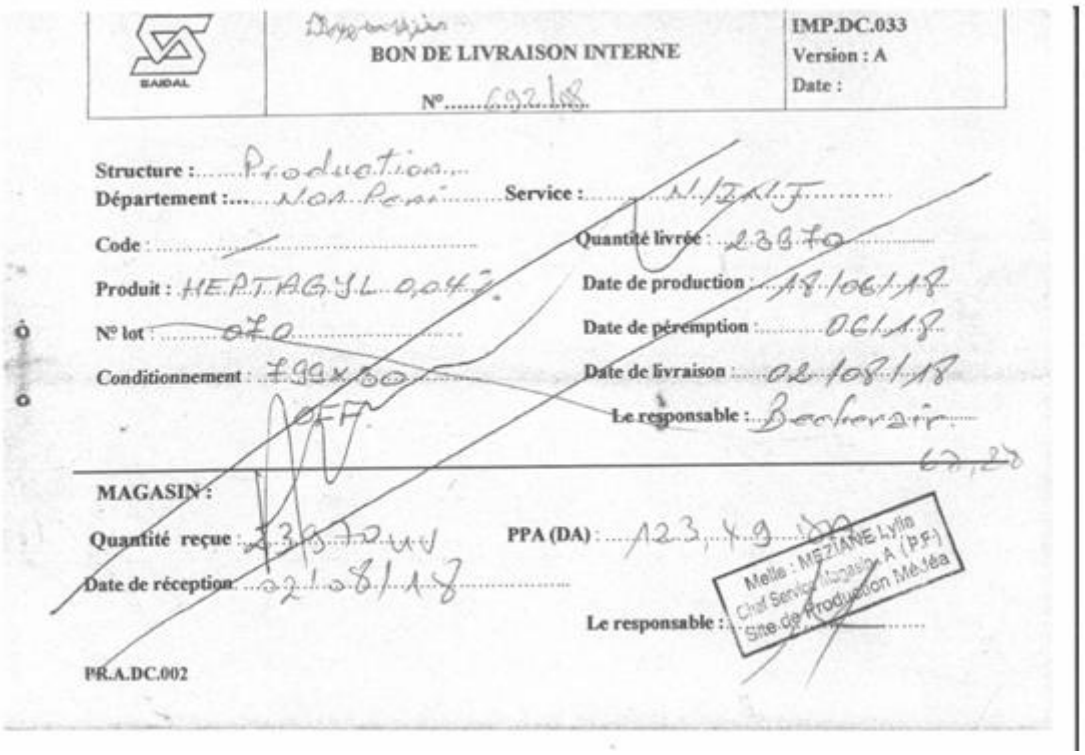
Code	Désignation	Lot n° :	U/M	Quantité commandée	Quantité réceptionnée	Ecart	P.U	Valeur

Le magasinier : ..... Date : .....
Le responsable du magasin : ..... Date : .....
Le chef service gestion stocks : ..... Date : .....
Agent comptable ..... Date : .....

ALDAP.001

الملاحق

الملحق رقم (03): وصل التسليم الداخلي



BAIDAL

BON DE LIVRAISON INTERNE

N° 6218

IMP.DC.033
Version : A
Date :

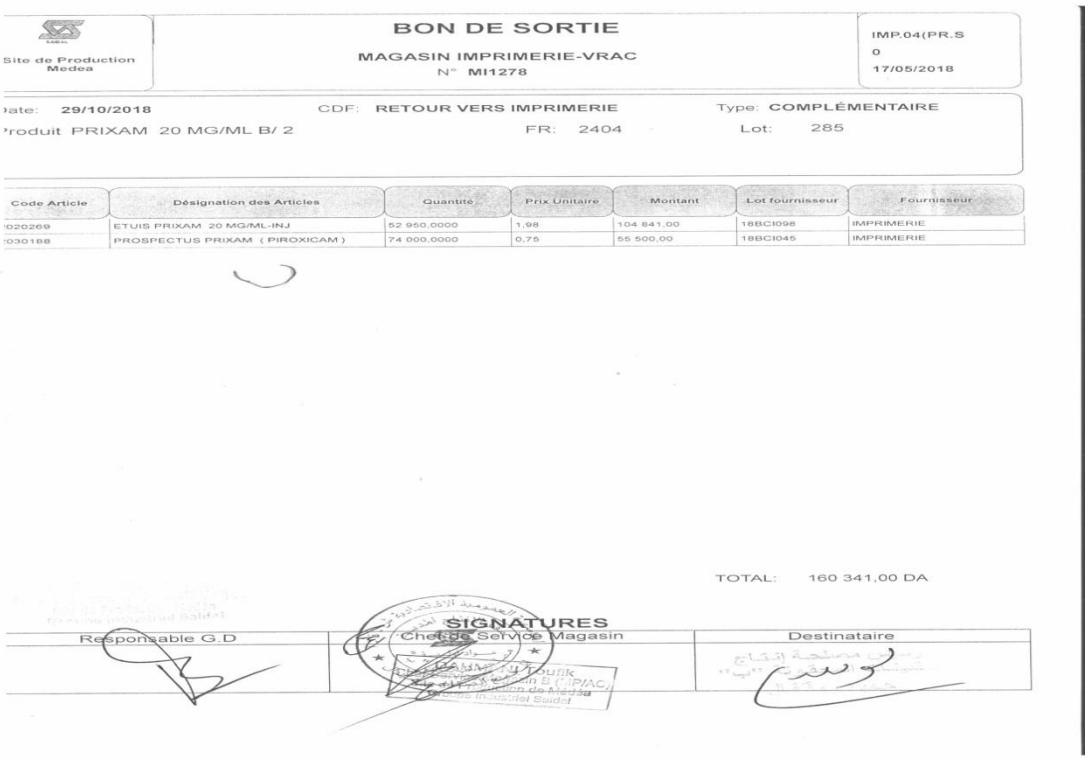
Structure : Production
Département : Mon Perso Service : MIXAGE
Code :
Produit : HEPTAGYL 0,04%
N° lot : 270
Conditionnement : 100x100
Quantité livrée : 23870
Date de production : 19/06/18
Date de péremption : 06/19
Date de livraison : 02/08/18
Le responsable :

MAGASIN :
Quantité reçue :
Date de réception : 02/08/18
PPA (DA) :
Le responsable :

Mellle : MEZIANE Lylia
Chef Service Magasin A (PF)
Site de Production Médéa

PR.A.DC.002

الملحق رقم (04): وصل الخروج



Site de Production Medea

BON DE SORTIE

MAGASIN IMPRIMERIE-VRAC
N° MI1278

IMP.04(PR.S
0
17/05/2018

Date: 29/10/2018 CDF: RETOUR VERS IMPRIMERIE Type: COMPLÉMENTAIRE
Produit PRIXAM 20 MG/ML B/ 2 FR: 2404 Lot: 285

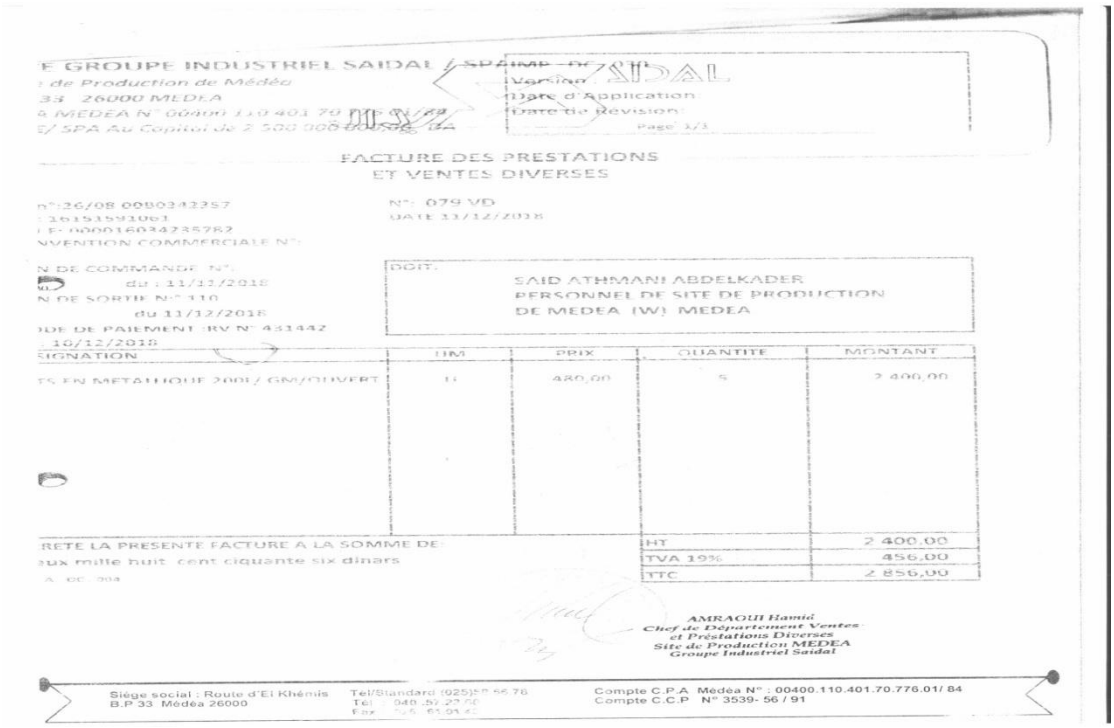
Code Article	Désignation des Articles	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Lot fournisseur	Fournisseur
020269	ETUIS PRIXAM 20 MG/ML-INJ	52 950,0000	1,98	104 841,00	18BCI098	IMPRIMERIE
030188	PROSPECTUS PRIXAM (PIROXICAM)	74 000,0000	0,75	55 500,00	18BCI045	IMPRIMERIE

TOTAL: 160 341,00 DA

Responsable G.D	SIGNATURES Chef de Service Magasin	Destinataire

الملاحق

الملحق رقم (05): فاتورة البيع



E GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL / SPA
de Production de Médéa
33 26000 MEDEA
MEDEA N° 00400 110 401 70 776 01/84
E/ SPA Au Capital de 2 500 000 000 DA

Version:
Date d'Application:
Date de Révision:
Page 1/1

FACTURE DES PRESTATIONS
ET VENTES DIVERSES

N°:26/08 000342357
: 161935910/61
I.F: 100016034235782
NVENTION COMMERCIALE N°:

N° 079 VD
DATE 11/12/2018

N DE COMMANDE N°:
du : 11/12/2018
N DE SORTIE N° 110
du 11/12/2018
DE DE PAIEMENT RV N° 451442
: 10/12/2018

DOIT:
SAID ATHMANI ABDELKADER
PERSONNEL DE SITE DE PRODUCTION
DE MEDEA (W) MEDEA

SIGNATION	UM	PRIX	QUANTITE	MONTANT
TS EN METALLIQUE 200l / GM/OUVERT	U	480,00	5	2 400,00

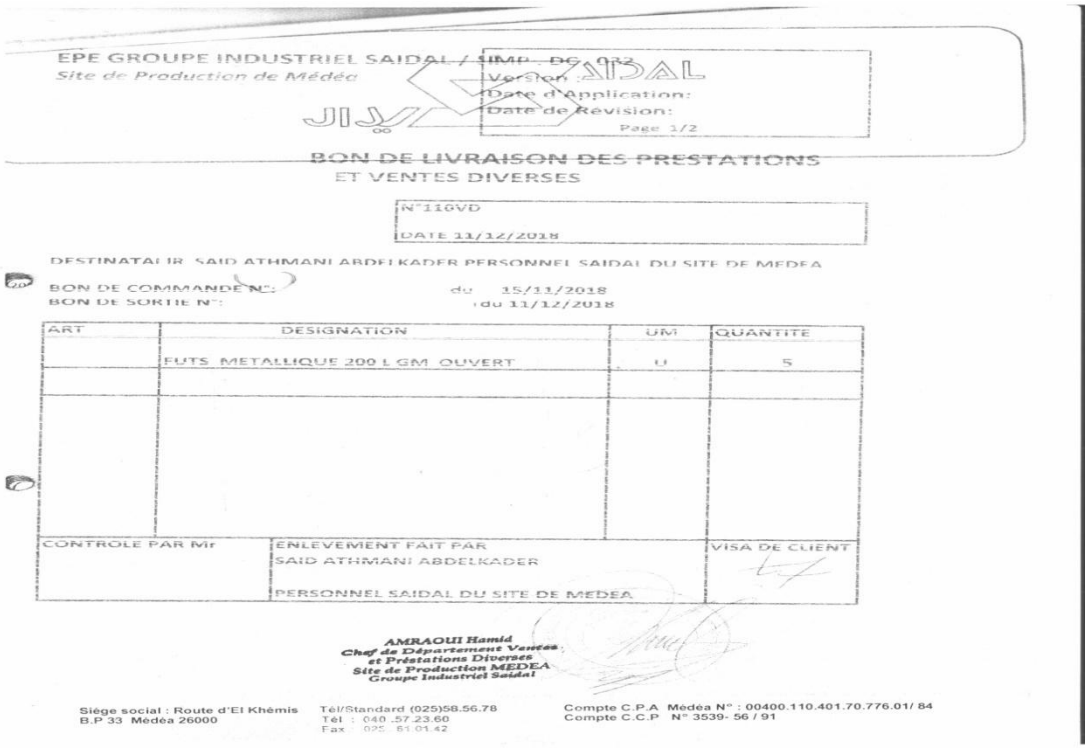
RETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE:
ux mille huit cent ciquante six dinars
A DC 304

HT	2 400,00
TVA 19%	456,00
TTC	2 856,00

AMRAOUI Hamid
Chef de Département Ventes
et Prestations Diverses
Site de Production MEDEA
Groupe Industriel Saidal

Siège social : Route d'El Khémis
B.P 33 Médéa 26000
Tél/Standard (025)58.56.78
Tél : 040 .57.23.60
Fax : 025 .61.01.42
Compte C.P.A Médéa N° : 00400.110.401.70.776.01/ 84
Compte C.C.P N° 3539- 56 / 91

الملحق رقم (06): وصل التسليم



EPE GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL / UMD DC 032
Site de Production de Médéa

Version:
Date d'Application:
Date de Révision:
Page 1/2

BON DE LIVRAISON DES PRESTATIONS
ET VENTES DIVERSES

N°110VD
DATE 11/12/2018

DESTINATAIRE SAID ATHMANI ABDELKADER PERSONNEL SAIDAL DU SITE DE MEDEA

BON DE COMMANDE N°: du 15/11/2018
BON DE SORTIE N°: du 11/12/2018

ART	DESIGNATION	UM	QUANTITE
	FUTS METALLIQUE 200 L GM OUVERT	U	5

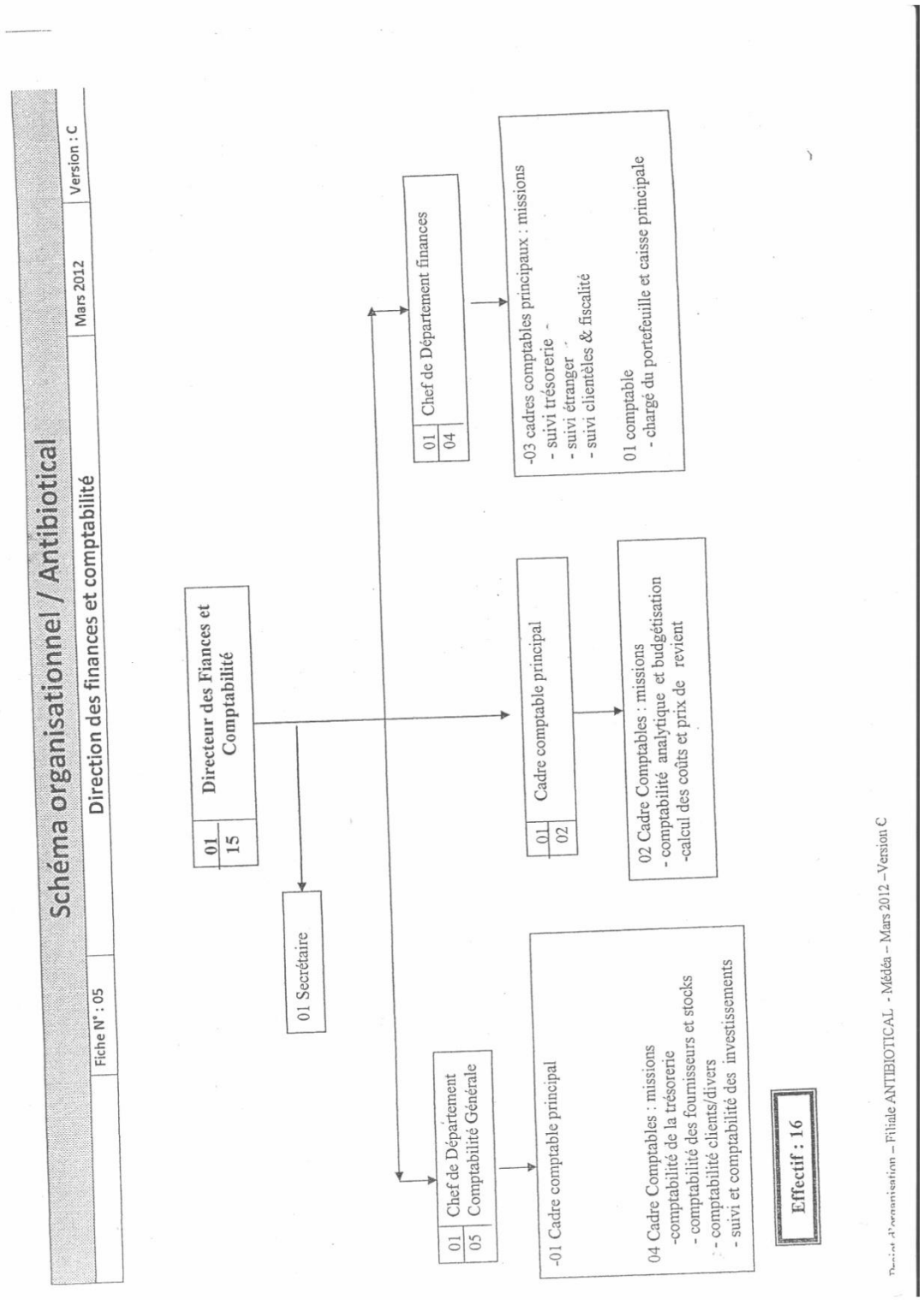
CONTROLE PAR Mr	ENLEVEMENT FAIT PAR	VISA DE CLIENT
	SAID ATHMANI ABDELKADER PERSONNEL SAIDAL DU SITE DE MEDEA	

AMRAOUI Hamid
Chef de Département Ventes
et Prestations Diverses
Site de Production MEDEA
Groupe Industriel Saidal

Siège social : Route d'El Khémis
B.P 33 Médéa 26000
Tél/Standard (025)58.56.78
Tél : 040 .57.23.60
Fax : 025 .61.01.42
Compte C.P.A Médéa N° : 00400.110.401.70.776.01/ 84
Compte C.C.P N° 3539- 56 / 91

الملاحق

الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة بفرع أنتيبيوتيكال سنة 2012



الملاحق

الملحق رقم (08): الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015

SAIDAL
SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
DIRECTION FINANCIERE

BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2015

COMPTE	ACTIF	Note	31/12/2015 Brut	31/12/2015 Amort./Prov.	31/12/2015 Net	31/12/2014 Net
	ACTIF NON COURANT					
	Ecarts d'acquisition (ou goodwill)					
20	Immobilisations incorporelles	3	169 868 946,76	168 446 564,22	1 422 382,54	687 607,96
21	Immobilisations corporelles	4	11 408 807 647,11	11 067 656 129,07	341 151 518,04	473 271 736,43
211	Terrains		125 595 404,00		125 595 404,00	125 595 404,00
213	Batiments		3 026 021 416,28	3 007 904 629,51	18 116 786,77	19 463 080,63
215-218	Autres immobilisations corporelles		8 257 190 826,83	8 059 751 499,56	197 439 327,27	328 213 251,80
	Immobilisation en cours					1 478 061,00
27	Prêts et autres actifs financiers non courants	5	2 442 500,00		2 442 500,00	2 442 500,00
13	Impots différés	6	65 053 291,20		65 053 291,20	85 430 759,28
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS		11 646 172 385,07	11 236 102 693,29	410 069 691,78	563 310 664,67
	ACTIF COURANT					
	Stocks et en cours	7	1 215 658 433,55	240 529 268,14	975 129 165,41	1 093 137 316,33
	Créances et emplois assimilés	8	741 997 533,63	680 360 435,29	61 637 098,34	70 150 257,59
41	Clients		394 249 440,70	335 012 607,05	59 236 833,65	59 798 670,31
42	Autres débiteurs		722 001,69		722 001,69	2 529 028,87
44	Impots et assimilés		347 026 091,24	345 347 828,24	1 678 263,00	7 822 558,41
	Disponibilités et assimilés		52 487 127,13		52 487 127,13	79 385 136,58
50	Placements et autres actifs financiers courant					
51-54	Trésorerie	9	52 487 127,13		52 487 127,13	79 385 136,58
	TOTAL ACTIF COURANT		2 010 143 094,31	920 889 703,43	1 089 253 390,88	1 242 672 712,50
	TOTAL GENERAL ACTIF		13 656 315 479,38	12 156 992 396,72	1 499 323 082,66	1 805 983 377,17

الملحق رقم (09): الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015

SAIDAL
SITE DE PRODUCTION MEDEA
DIRECTION FINANCIERE

BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2015

COMPTE	PASSIF	Note	31/12/2015	31/12/2014
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis			
106	Primes et reserves			
105	Ecarts de réevaluation		138 087 928,15	211 470 238,71
11	Autres capitaux propres – Report à nouveau	10	-13 646 644,84	83 934 974,12
12	Résultat net		957 948 968,49	693 114 297,35
18	Liaisons inter-unités		-112 567 490,56	90 491 041,52
	TOTAL I		969 822 761,24	1 079 010 551,70
	PASSIFS NON-COURANTS			
16	Emprunts et dettes financières	12	48 015 076,13	69 355 112,21
16	Autres dettes non courantes			
13	Impôts (différés et provisionnés)			
15	Provisions et produits constatés d'avance	11	265 606 131,08	371 643 967,47
	TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		313 621 207,21	440 999 079,68
	PASSIFS COURANTS			
40	Fournisseurs et comptes rattachés	13	82 473 949,45	122 678 409,19
44	Impots	13	1 311,00	3 788,00
45	Autres dettes	13	132 784 131,11	120 739 548,60
51	Trésorerie Passif	13	619 722,65	42 552 000,00
	TOTAL PASSIFS COURANTS III		215 879 114,21	285 973 745,79
	TOTAL GENERAL PASSIF		1 499 323 082,66	1 805 983 377,17

الملاحق

الملحق رقم (10): جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015

SAIDAL
SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
DIRECTION FINANCIERE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/15 au 31/12/15

Classe	DESIGNATIONS	Note	31/12/2015	31/12/2014
70	Chiffre d'affaires	14	1 424 700,00	1 246 420,00
72	Variation stocks produits finis et en cours		2 732 321 963,27	2 638 638 872,31
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation			
70-74	**I – Production de l'exercice**		**2 733 746 663,27**	**2 639 885 292,31**
60	Achats consommés	15/1	-979 189 985,58	-860 741 474,56
61-62	Services extérieurs et autres consommations	15/1	-73 146 308,35	-76 002 126,00
61-62	**II – Consommation de l'exercice**		**-1 052 336 293,93**	**-936 743 600,56**
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**1 681 410 369,34**	**1 703 141 691,75**
63	Charges de personnel	15/2	-652 575 460,15	-708 030 531,80
64	Impôts, taxes et versements assimilés	15/3	-12 002 201,12	-15 152 363,05
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 016 832 708,07**	**979 958 796,90**
75	Autres produits opérationnels	16	11 340 487,90	5 596 567,27
65	Autres charges opérationnelles	17	-27 004 776,73	-34 225 111,06
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	18	-175 948 514,86	-261 212 679,98
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		177 114 562,96	1 416 166,13
	V RESULTAT OPERATIONNEL		**1 002 334 467,34**	**691 533 739,26**
76	Produits financiers		14 490 360,63	11 710 022,69
66	Charges financières		-22 647 544,78	-22 498 277,94
	VI RESULTAT FINANCIER	19	**-8 157 184,15**	**-10 788 255,25**
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**994 177 283,19**	**680 745 484,01**
69	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
69	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	20	-36 228 314,70	12 368 813,34
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**2 936 692 074,76**	**2 658 608 048,40**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1 978 743 106,27**	**-1 965 493 751,05**
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**957 948 968,49**	**693 114 297,35**
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**0,00**	**0,00**
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**957 948 968,49**	**693 114 297,35**

الملاحق

الملحق رقم (11): جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2015

SAIDAL
SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
DIRECTION FINANCIERE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(METHODE DIRECTE)
PERIODE DU 01/01/2015 AU 31/12/2015

LIBELLE	Note	31/12/2015	31/12/2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :			
Encaissement reçus des clients		1 775 687 092,58	1 469 012 641,42
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		1 651 300 006,47	1 636 015 467,00
Intérêts et autres frais financiers payés		16 812 348,90	26 057 145,76
Impôts sur les résultats payés		9 036,00	15 415,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		**107 565 701,21**	**-193 075 386,34**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**107 565 701,21**	**-193 075 386,34**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		18 216 675,95	94 795 543,63
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		**-18 216 675,95**	**-94 795 543,63**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		87 971 000,00	120 342 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		141 193 018,04	118 654 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**-53 222 018,04**	**1 688 000,00**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**36 127 007,22**	**-286 182 929,97**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		10 680 119,91	296 863 049,88
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		46 807 127,13	10 680 119,91
Variation de trésorerie de la période		**36 127 007,22**	**-286 182 929,97**
RESULTAT COMPTABLE		**994 177 283,19**	**680 745 484,01**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-958 050 275,97**	**-966 928 413,98**

الملاحق

الملحق رقم (12): الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016

SITE DE PRODUCTION DE MEDEA

BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2016

COMPTE	ACTIF	Note	31/12/2016 Brut	31/12/2016 Amort./Prov.	31/12/2016 Net	31/12/2015 Net
	ACTIF NON COURANT					
	Ecarts d'acquisition (ou goodwill)					
20	Immobilisations incorporelles	3	169 868 946,76	168 827 992,40	1 040 954,36	1 422 382,54
21	Immobilisations corporelles	4	11 353 687 517,68	11 173 302 420,12	180 385 097,56	341 151 518,04
211	Terrains		125 595 404,00		125 595 404,00	125 595 404,00
213	Batiments		3 026 021 416,28	3 014 811 761,16	11 209 655,12	18 116 786,77
215-218	Autres immobilisations corporelles		8 202 070 697,40	8 158 490 658,96	43 580 038,44	197 439 327,27
23	Immobilisation en cours		6 056 088,95		6 056 088,95	0,00
27	Prêts et autres actifs financiers non courants	5	2 452 500,00		2 452 500,00	2 442 500,00
13	Impots différés	6	53 797 815,84		53 797 815,84	65 053 291,20
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS		11 585 862 869,23	11 342 130 412,52	243 732 456,71	410 069 691,78
	ACTIF COURANT					
	Stocks et en cours	7	1 423 836 348,52	336 534 353,97	1 087 301 994,55	975 129 165,41
	Créances et emplois assimilés	8	740 011 371,95	739 501 664,44	509 707,51	61 637 098,34
41	Clients		394 557 928,32	394 153 836,20	404 092,12	59 236 833,65
42	Autres débiteurs		105 615,39		105 615,39	722 001,69
44	Impots et assimilés		345 347 828,24	345 347 828,24	0,00	1 678 263,00
	Disponibilités et assimilés		18 290 650,45		18 290 650,45	52 487 127,13
50	Placements et autres actifs financiers courant					
51-54	Trésorerie	9	18 290 650,45		18 290 650,45	52 487 127,13
	TOTAL ACTIF COURANT		2 182 138 370,92	1 076 036 018,41	1 106 102 352,51	1 089 253 390,88
	TOTAL GENERAL ACTIF		13 768 001 240,15	12 418 166 430,93	1 349 834 809,22	1 499 323 082,66

الملحق رقم (13): الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016

SITE DE PRODUCTION DE MEDEA

BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2016

COMPTE	PASSIF	Note	31/12/2016	31/12/2015
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis			
106	Primes et reserves			
105	Ecarts de réevaluation		0,00	138 087 928,15
11	Autres capitaux propres – Report à nouveau	10	-13 646 644,84	-13 646 644,84
12	Résultat net		523 198 369,25	957 948 968,49
18	Liaisons inter-unités		285 262 288,31	-112 567 490,56
	TOTAL CAPITAUX PROPRES		794 814 012,72	969 822 761,24
	PASSIFS NON-COURANTS			
16	Emprunts et dettes financières	12	26 675 040,05	48 015 076,13
16	Autres dettes non courantes			
13	Impôts (différés et provisionnés)		0,00	
15	Provisions et produits constatés d'avance	11	232 503 962,92	265 606 131,08
	TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		259 179 002,97	313 621 207,21
	PASSIFS COURANTS			
40	Fournisseurs et comptes rattachés	13	154 366 742,98	82 473 949,45
44	Impots	13	3 802 006,73	1 311,00
45	Autres dettes	13	137 338 058,56	132 784 131,11
51	Trésorerie Passif	13	334 985,26	619 722,65
	TOTAL PASSIFS COURANTS III		295 841 793,53	215 879 114,21
	TOTAL GENERAL PASSIF		1 349 834 809,22	1 499 323 082,66

الملاحق

الملحق رقم (14): جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016

SITE DE PRODUCTION DE MEDEA

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/16 au 31/12/16

Classes	DESIGNATIONS	Notes	31/12/2016	31/12/2015
70	Chiffre d'affaires	14	2 277 060,00	1 424 700,00
72	Variation stocks produits finis et en cours		2 458 265 778,45	2 732 321 963,27
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation			
70-74	I – Production de l'exercice		2 460 542 838,45	2 733 746 663,27
60	Achats consommés	15/1	-1 004 813 963,99	-979 189 985,58
61-62	Services extérieurs et autres consommations	15/1	-84 365 100,48	-73 146 308,35
61-62	II – Consommation de l'exercice		-1 089 179 064,47	-1 052 336 293,93
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 371 363 773,98	1 681 410 369,34
63	Charges de personnel	15/2	-622 445 974,55	-652 575 460,15
64	Impôts, taxes et versements assimilés	15/3	-9 817 314,25	-12 002 201,12
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		739 100 485,18	1 016 832 708,07
75	Autres produits opérationnels	16	7 937 363,74	11 340 487,90
65	Autres charges opérationnelles	17	-9 214 653,76	-27 004 776,73
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	18	-235 980 198,29	-175 948 514,86
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		36 471 130,40	177 114 562,96
	V RESULTAT OPERATIONNEL		538 314 127,27	1 002 334 467,34
76	Produits financiers		9 371 488,60	14 490 360,63
66	Charges financières		-13 231 771,26	-22 647 544,78
	VI RESULTAT FINANCIER	19	-3 860 282,66	-8 157 184,15
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		534 453 844,61	994 177 283,19
69	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
69	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	20	-11 255 475,36	-36 228 314,70
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 514 322 821,19	2 936 692 074,76
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 991 124 451,94	-1 978 743 106,27
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		523 198 369,25	957 948 968,49
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		523 198 369,25	957 948 968,49

الملاحق

الملحق رقم (15): جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2016

SAIDAL
SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
DIRECTION FINANCIERE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(METHODE DIRECTE)
PERIODE DU 01/01/2016 AU 31/12/2016

LIBELLE	Note	31/12/2016	31/12/2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :			
Encaissement reçus des clients		9 488 787,84	10 153 090,41
Encaissement intra-groupe		985 000 000,00	1 770 000 000,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		396 585 630,16	1 655 766 004,30
Sommes versées aux personnels		474 867 262,69	0,00
Depenses fiscales et parafiscales		132 988 053,95	16 812 348,90
Impôts sur les résultats payés		0,00	9 036,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-9 952 158,96	107 565 701,21
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-9 952 158,96	107 565 701,21
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 274 303,02	18 216 675,95
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 902 960,74	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		628 657,72	-18 216 675,95
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	87 971 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		21 340 036,08	141 193 018,04
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-21 340 036,08	-53 222 018,04
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-30 663 537,32	36 127 007,22
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		46 807 127,13	10 680 119,91
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		16 143 589,81	46 807 127,13
Variation de trésorerie de la période		-30 663 537,32	36 127 007,22
RESULTAT COMPTABLE		534 453 844,61	994 177 283,19
Rapprochement avec le résultat comptable		-565 117 381,93	-958 050 275,97

الملاحق

الملحق رقم (16): الميزانية المالية (جانب الأصول) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité

SITE DE MEDEA

DATE DE CLOTURE : 31/12/2017

N° DE COMPTES	ACTIF	31/12/2017			31/12/2016
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	ACTIFS NON COURANTS				
	Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
	Immobilisations incorporelles	169 869 946,76	169 120 146,77	748 799,99	1 040 954,36
	Immobilisations corporelles				
	Terrains	125 595 404,00		125 595 404,00	125 595 404,00
	Bâtiments	3 055 703 004,33	3 044 613 342,41	11 089 661,92	11 209 655,12
	Autres immobilisations corporelles	8 450 817 172,10	8 136 395 711,96	314 421 460,14	351 029 227,49
	Immobilisations en concession				
	Immobilisations en cours				5 056 088,93
	Immobilisations financières				
	Titres mis en équivalence - entreprises associées				
	Autres participations et créances rattachées				
	Autres titres immobilisés				
	Prêts et autres actifs financiers non courants	2 452 500,00	0,00	2 452 500,00	2 452 500,00
	Impôts différés actif	59 380 756,94	0,00	59 380 756,94	53 797 815,64
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS	11 863 817 784,13	11 350 129 201,14	513 688 582,99	551 181 645,76
	ACTIFS COURANTS				
	Stocks et encours	1 452 482 205,79	420 067 069,80	1 032 415 135,99	1 087 301 964,55
	Créances et emplois assimilés				
	Clients	347 962 441,14	347 962 441,14	-	42 715 951,42
	Autres débiteurs	133 625,72	-	133 625,72	105 815,39
	Impôts			-	
	Autres actif courant			-	
	Disponibilités et assimilés			-	
	Placements et autres actifs financiers courants			-	
	Trésorerie	92 906 366,99		92 906 366,99	19 290 650,45
	TOTAL ACTIFS COURANTS	1 993 484 639,80	768 029 510,94	1 125 455 128,86	1 149 414 211,81
	TOTAL GENERAL ACTIF	13 757 302 423,73	12 118 158 712,08	1 639 143 711,65	1 699 595 857,57

الملحق رقم (17): الميزانية المالية (جانب الخصوم) لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017

DATE DE CLOTURE : 31/12/2017

N° DE COMPTES	PASSIF	31/12/2017	31/12/2016
	CAPITAUX PROPRES		
	Capital émis		
	Capital non appelé		
	Primes et réserves -(réserves consolidées)		
	Ecarts de réévaluation	614 898 378,10	614 898 378,10
	Écart d'équivalence		
	Résultat Net	**834 791 464,93**	470 237 948,09
	Autres capitaux propres -report à nouveau	-65 522 891,40	-225 823 553,43
	Liaison inter unités	-298 463 004,49	285 262 288,31
	TOTAL I	**1 085 703 947,14**	**1 144 575 061,07**
	PASSIFS NON COURANTS		
	Emprunts et dettes financieres	5 335 003,97	26 675 040,05
	Impots (différés et provisionnés)		
	Autres dettes non courantes		
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	254 920 137,28	232 503 962,92
	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**260 255 141,25**	**259 179 002,97**
	PASSIFS COURANTS		
	Fournisseurs et comptes rattachés	189 579 397,73	154 366 742,96
	Impôts	355,00	3 802 006,73
	Autres dettes	103 530 237,49	137 338 058,56
	Trésorerie passif	74 633,04	334 985,26
	TOTAL PASSIF COURANT III	**293 184 623,26**	**295 841 793,53**
	TOTAL GENERAL PASSIF	**1 639 143 711,65**	**1 699 595 857,57**

الملاحق

الملحق رقم (18): جدول النتيجة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité

SITE DE MEDEA

DATE DE CLOTURE : 31/12/2017

N° DE COMPTES	TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2017	31/12/2016
	Chiffre d'affaires	1 424 834,00	2 277 060,00
	Variation stocks produits finis et en cours	2 707 808 253,75	2 458 265 778,45
	Production immobilisée		
	Subvention d'exploitation		
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**2 709 233 087,75**	**2 460 542 838,45**
	Achats consommés	-1 099 247 076,02	-1 004 813 963,99
	Services extérieurs et autres consommations	-86 090 282,38	-84 365 100,48
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-1 185 337 358,40**	**-1 089 179 064,47**
	III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**1 523 895 729,35**	**1 371 363 773,98**
	Charges de personnel	-533 676 670,39	-622 445 974,55
	Impôts, taxes et versements assimilés	-7 346 012,33	-9 817 314,25
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**982 873 046,63**	**739 100 485,18**
	Autres produits opérationnels	17 531 405,75	7 937 363,74
	Autres charges opérationnelles	-8 938 250,57	-9 214 653,76
	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-168 120 324,92	-242 208 342,71
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	18 786 059,39	36 471 130,40
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	**842 131 936,28**	**532 085 982,85**
	Produits financiers	2 767 581,96	9 371 488,60
	Charges financières	-15 690 994,41	-13 231 771,26
	VI - RESULTAT FINANCIER	**-12 923 412,45**	**-3 860 282,66**
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**829 208 523,83**	**528 225 700,19**
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-5 582 941,10	**57 987 752,10**
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 748 318 134,85	2 514 322 821,19
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-1 913 526 669,92	-2 044 084 873,10
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**834 791 464,93**	**470 237 948,09**
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**834 791 464,93**	**470 237 948,09**

الملاحق

الملحق رقم (19): جدول تدفقات الخزينة لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode direct)
période du 01/01/2017 au 31/12/2017
SITE DE MEDEA

CODE		NOTE	31/12/2017	31/12/2016
1	**Flux de trésorerie provenant des activité opérationnelles**			
10	Encaissement recu des clients			-
1001	Encaissement recu des clients intra groupes			-
1002	Encaissement recu des clients extra groupes		44 166 906,36	9 488 787,84
1003	Encaissements intra groupe		910 000 000,00	985 000 000,00
1004	cheques et traites impayés (décaissements)			
1005	Régularisation cheques et traites impayés (encaissements)			
1006	Autres encaissements (assurances, cahier de charges.....)		16 952 144,84	
11	sommes versées aux fournisseurs et aux personnels			-
1101	sommes versées aux fournisseurs et aux personnels intra groupes			-
1102	sommes versées aux fournisseurs extra groupes		- 321 899 513,89	- 396 585 630,16
1103	sommes versées aux personnels		- 405 520 534,39	- 474 867 262,69
1104	Dépenses fiscales et parafiscales		- 126 998 451,44	- 132 988 053,95
12	Intérêts et autres frais financiers payés		-	-
13	Impots sur les résultat payés		-	-
17	Transfert de fond inter unités			
18	Virements de fonds			
19	Encaissements inter unités			
1901	Décaissements inter unités			
1902	Décaissements intra groupe			
2	**Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires**			
21	Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
29	**Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)**		**116 700 551,48**	**- 9 952 158,96**
3	**Flux de trésorerie provenant des activité d'investissement**			
31	Décaissements sur acquisition d'immobilisation corporelles ou incorporelles		- 18 597 738,25	- 1 274 303,02
32	Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-	1 902 960,74
33	Décaissements sur acquisition d'immobilisation financiéres			
34	Encaissements sur cessions d'immobilisations financiéres			
35	Intérêt encaissés sur placements financiers			
36	Dividendes et quote-part de résultats recus			
39	**Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)**		**- 18 597 738,25**	**628 657,72**
4	**Flux de trésorerie provenant des activité de financement**			
41	Encaissement suite à l'émission d'actions			
42	Dividendes et autres distributions effectués			
43	Encaissements provenant d'empunts		-	-
44	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes et assimilées		- 21 340 036,08	- 21 340 036,08
49	**Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)**		**- 21 340 036,08**	**- 21 340 036,08**
50	Incédences des variations des taux de change sur liquidités et quasi- liquidité			
6	**Variation de trésorerie de la période (A+B+C)**		**76 762 777,15**	**- 30 663 537,32**
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		16 143 589,81	46 807 127,13
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture de l'exercice		92 906 366,96	16 143 589,81
	Variation de trésorerie de la période		76 762 777,15	- 30 663 537,32
	Rapprochement avec le résultat comptable		829 208 523,83 - 752 445 746,68	528 225 700,19 - 558 889 237,51

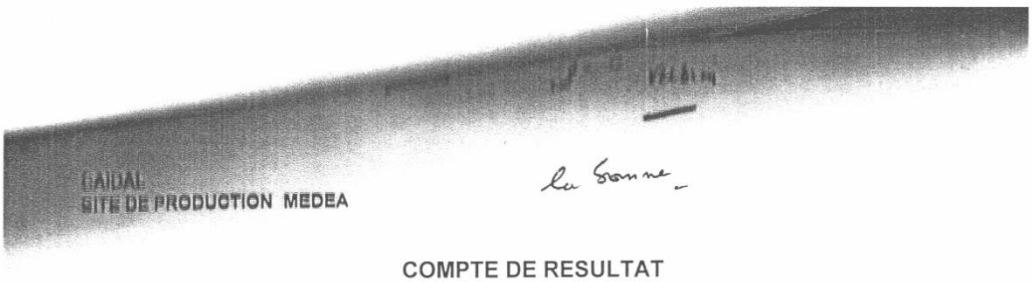
LES DEPENSE EN NEGATIF

EXPLICATION ECART	
TRESORERIE BILAN	92 831 733,92
TRESORERIE TFT	92 906 366,96
ECART	- **74 633,04**

EXPLICATION DE L'ECART	
COMPTE 518600	74 633,04
COMPTE 54	-
COMPTE 511100	-
COMPTE 511200	
TOTAL GENERAL	**74 633,04**

الملاحق

الملحق رقم (20): جدول النتيجة التقديري لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2017



COMPTE DE RESULTAT
Prévisions Année 2017

Classe	DESIGNATIONS	Note	31/12/2017	31/12/2016
70	Chiffre d'affaires			1 151
72	Variation stocks produits finis et en cours		3 352 401	2 640 835
73	Production immobilisée			
74	Subventions d'exploitation			
70-74	**I – Production de l'exercice**		**3 352 401**	**2 641 986**
60	Achats consommés		-1 374 484	-1 025 190
61-62	Services extérieurs et autres consommations		-77 777	-70 774
61-62	**II – Consommation de l'exercice**		**-1 452 261**	**-1 095 963**
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**1 900 140**	**1 546 023**
63	Charges de personnel		-693 810	-614 758
64	Impôts, taxes et versements assimilés		-7 711	-10 959
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 198 619**	**920 306**
75	Autres produits opérationnels			8 748
65	Autres charges opérationnelles		0	-13 932
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		-189 415	-170 574
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions			947
	V RESULTAT OPERATIONNEL		**1 009 204**	**745 495**
76	Produits financiers			5 079
66	Charges financières		-1 745	-19 241
	VI RESULTAT FINANCIER		**-1 745**	**-14 162**
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**1 007 459**	**731 333**
69	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0	0
69	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0	5 648
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**3 352 401**	**2 656 759**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-2 344 942**	**-1 919 779**
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 007 459**	**736 981**
77	Eléments extraordinaires (produits)		0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)		0	0
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**0**	**0**
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 007 459**	**736 981**

الملاحق

الملحق رقم (21): الاستبيان باللغة العربية

تحية طيبة وبعد:

يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سنجريها في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه تخصص علوم مالية بعنوان:

"دور التدقيق التشغيلي الخارجي للوظيفة المالية (تعاقدي اختياري) في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"

لذا نرجوا منكم المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على هذه الاستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كأكاديميين ومهنيين حول موضوع الدراسة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم.

أولا– البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (x) أمام ما يناسبك:

1– المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ شهادة مهنية ☐

2– المهنة الحالية: محافظ حسابات ☐ خبير محاسبي ☐

أستاذ جامعي ☐ أستاذ جامعي ومهني ☐

3– الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4– التخصص العلمي: محاسبة وتدقيق ☐ مالية ☐

أخرى يرجى ذكرها: .....

ثانيا– عبارات الاستبيان:

الرجاء وضع علامة (x) أمام ما تراه مناسبا:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.				
1–1	التأهيل الفني اللازم والخلفية العلمية المناسبة لدى المدقق التشغيلي تجعله ملما بمعايير الأداء المستخدمة في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية.			
2–1	التكوين المهني الجيد للمدقق التشغيلي أثناء فترة التربص يساعده في معرفة الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.			
3–1	خبرة المدقق التشغيلي وفهمه لطبيعة عمله تساعده في تقديم استشارات ذات جودة حول الأداء المالي مما يساهم في تحسينه.			
4–1	قيام المدقق التشغيلي بدورات تدريبية بصورة مستمرة في المجال المالي والتشغيلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.			
5–1	التزام المدقق التشغيلي بتطبيق قواعد السلوك المهني والمعايير التقنية ذات العلاقة			

الملاحق

	تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.				
6-1	مدى الاستقلال المتوفر للمدقق التشغيلي يمكنه من تحقيق أهداف عملية التدقيق بمستوى كفاءة أفضل في المجال المالي والتشغيلي بالمؤسسة.				
المحور الثاني: مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي.					
1-2	قيام المدقق التشغيلي بفحص مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بغرض تحديد ما إذا كان النظام المالي المتبع يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة اقتصادية كفؤة.				
2-2	فهم المدقق التشغيلي لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين الأداء المالي.				
3-2	تأكد المدقق التشغيلي بأن جميع العاملين بالإدارة المالية ملتزمين بتنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية التي وضعتها لهم إدارة المؤسسة يساهم في تحسين أدائها المالي.				
4-2	فحص المدقق التشغيلي النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي الذين وضعتهما المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المالي.				
5-2	استخدام المدقق التشغيلي لقوائم الاستقصاء وخرائط التدفق عند تقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في المؤسسة يساعد على التقييم الجيد للأداء المالي.				
6-2	تقويم نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية باستمرار يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.				
المحور الثالث: مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي.					
1-3	تحديد المدقق التشغيلي لحجم المزيج المالي الأكثر ملائمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل يحسن الأداء المالي.				
2-3	تحديد المدقق التشغيلي مصدر التمويل المناسب للمؤسسة أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أو الملكية يحسن الأداء المالي.				
3-3	تحديد المدقق التشغيلي لحجم الاستثمار في كل من الأصول الجارية والأصول غير الجارية يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				
4-3	تقديم المدقق التشغيلي الاستشارات فيما يخص القرارات المالية والاستثمارية وتوزيع الأرباح يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				
5-3	تقدير المدقق التشغيلي الاحتياجات المستقبلية من الأموال الخاصة بمستويات النشاط المختلفة يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				
6-3	إدارة المدقق التشغيلي للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعد تقييمه ا وتحديد أنواعها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.				
المحور الرابع: مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.					
1-4	اعتماد المدقق التشغيلي على التحليل المالي في معرفة كفاءة الإدارة المالية في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				

2-4	اعتماد المدقق التشغيلي في تقييم الأداء على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية يمكنه من تقييم أفضل للأداء المالي.				
3-4	يمكن استخدام أساليب التقييم الحديثة المدقق التشغيلي من تقييم أفضل للأداء المالي للمؤسسات.				
4-4	تمكن لوحة القيادة المالية من استخراج مؤشرات مفيدة تقيس القدرة المالية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد المسؤولية عن الاختلاف بين المخطط والفعلي.				
5-4	اعتماد المدقق التشغيلي على الموازنات التقديرية وقيامه بتدقيق التكاليف الحقيقية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.				
6-4	يساعد أسلوب المقارنة المرجعية (مع السنوات السابقة ومع المؤسسات المنافسة) المدقق التشغيلي في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية التدقيق.				
المحور الخامس: مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.					
1-5	التدقيق التشغيلي يهدف إلى تحسين الأداء المالي عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل.				
2-5	احتواء تقرير المدقق التشغيلي على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				
3-5	فعالية تقرير المدقق التشغيلي تستلزم ضرورة إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.				
4-5	التزام المدقق التشغيلي في إعداد تقريره بالحياد وعدم التحيز يحسن الأداء المالي للمؤسسة.				
5-5	تقديم المدقق التشغيلي تقرير مدعم بأرقام وأدلة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.				
6-5	تعتبر تقارير المدقق التشغيلي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحسين أدائها المالي.				

الملحق رقم (22): قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الشهادة العلمية	التخصص	الجامعة
01	أ.د طويلب مُحَمَّد	دكتوراه علوم + خبير محاسبي	نقود ومالية	جامعة الجزائر 03
02	أ.د شبوطي حكيم	دكتوراه علوم	تحليل اقتصادي	جامعة المدية
03	د علي عبد الصمد عمر	دكتوراه علوم	مالية ومحاسبة	جامعة المدية
04	د بوعرار أحمد شمس الدين	دكتوراه علوم	محاسبة	جامعة المدية
05	د جغلاف علي	ماجستير	إحصاء واقتصاد تطبيقي	جامعة المدية

الملاحق

الملحق رقم (23): مخرجات نظام الـ SPSS

1- معامل الصدق والثبات ألفاكرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.834	30

2- التكرارات والنسب المئوية:

2-1- معلومات عن عينة الدراسة

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	158	45.4	45.4	45.4
	ماجستير	40	11.5	11.5	56.9
	دكتوراه	86	24.7	24.7	81.6
	شهادة مهنية	64	18.4	18.4	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

المهنة الحالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محافظ حسابات	112	32.2	32.2	32.2
	خبير محاسبي	128	36.8	36.8	69.0
	أستاذ جامعي	72	20.7	20.7	89.7
	أستاذ جامعي ومهني	36	10.3	10.3	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	68	19.5	19.5	19.5
	من 05 إلى 10 سنوات	92	26.4	26.4	46.0
	من 10 إلى 15 سنة	48	13.8	13.8	59.8
	أكثر من 15 سنة	140	40.2	40.2	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

الملاحق

التخصص العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبة وتدقيق	192	55.2	55.2	55.2
	مالية	120	34.5	34.5	89.7
	أخرى	36	10.3	10.3	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

3-1- المحور الأول : التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التأهيل الفني اللازم والخلفية العلمية المناسبة لدى المدقق التشغيلي تجعله ملما بمعايير الأداء المستخدمة في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية	348	1	3	2.86	.434
التكوين المهني الجيد للمدقق التشغيلي أثناء فترة التربص تساعده في معرفة الإجراءات التي تساهم على تحسين الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.87	.396
خبرة المدقق التشغيلي وفهمه لطبيعة عمله تساعده في تقديم استشارات ذات جودة حول الأداء المالي مما يساهم في تحسينه	348	1	3	2.86	.460
قيام المدقق التشغيلي بدورات تدريبية بصورة مستمرة في المجال المالي والتشغيلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.85	.443
التزام المدقق التشغيلي بتطبيق قواعد السلوك المهني والمعايير التقنية ذات العلاقة تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي	348	1	3	2.77	.497
مدى الاستقلال المتوفر للمدقق التشغيلي يمكنه من تحقيق أهداف عملية التدقيق بمستوى كفاءة أفضل في المجال المالي والتشغيلي بالمؤسسة	348	1	3	2.78	.490
المحور الأول :التأهيل العلمى والعملى الجيد للمدقق التشغيلى يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	348	1	3	2.83	.283
N valide (listwise)	348				

3-2- المحور الثاني: مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
قيام المدقق التشغيلي بفحص مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية بغرض تحديد ما إذا كان النظام المالي المتبع يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة اقتصادية كفؤة يحسن الأداء المالي	348	1	3	2.82	.469
فهم المدقق التشغيلي لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين الأداء المالي	348	2	3	2.91	.289
تأكد المدقق التشغيلي بأن جميع العاملين بالإدارة المالية ملتزمين بتنفيذ السياسات والإجراءات الرقابية التي وضعتها لهم إدارة المؤسسة يساهم في تحسين أدائها المالي	348	1	3	2.76	.525
فحص المدقق التشغيلي النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي الذين وضعتهما المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المالي	348	1	3	2.70	.610
استخدام المدقق التشغيلي لقوائم الاستقصاء وخرائط التدفق عند تقييم نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية في المؤسسة يساعد على التقييم الجيد للأداء المالي	348	1	3	2.66	.676
تقويم نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية باستمرار يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.76	.547
المحور الثاني :مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي	348	1	3	2.77	.322
N valide (listwise)	348				

3-3- المحور الثالث: مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحديد المدقق التشغيلي لحجم المزيج المالي الأكثر ملائمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل يحسن الأداء المالي	348	1	3	2.47	.710
تحديد المدقق التشغيلي مصدر التمويل المناسب للمؤسسة أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أو الملكية يحسن الأداء المالي	348	1	3	2.38	.807
تحديد المدقق التشغيلي لحجم الاستثمار في كل من الأصول الجارية والأصول غير الجارية يحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.41	.797
تقديم المدقق التشغيلي الاستشارات فيما يخص القرارات المالية والاستثمارية وتوزيع الأرباح يحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.53	.726

تقدير المدقق التشغيلي الاحتياجات المستقبلية من الأموال الخاصة بمستويات النشاط المختلفة يحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.53	.757
إدارة المدقق التشغيلي للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعد تقييمها وتحديد أنواعها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل يساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.64	.661
المحور الثالث :مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي	348	1	3	2.49	.506
N valide (listwise)	348				

3-4- المحور الرابع: مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اعتماد المدقق التشغيلي على التحليل المالي في معرفة كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة يحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.79	.529
اعتماد المدقق التشغيلي في تقييم الأداء على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية تمكنه من تقييم أفضل للأداء المالي	348	1	3	2.68	.617
تمكن استخدام أساليب التقييم الحديثة المدقق التشغيلي من تقييم أفضل للأداء المالي للمؤسسات	348	1	3	2.83	.461
تمكن لوحة القيادة المالية من استخراج مؤشرات مفيدة تقيس القدرة المالية للوحدة الاقتصادية وتحديد المسؤولية عن الاختلاف بين المخطط والفعلي	348	1	3	2.83	.461
اعتماد المدقق التشغيلي على الموازنات التقديرية وقيامه بتدقيق التكاليف الحقيقية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.75	.573
يساعد أسلوب المقارنة المرجعية) مع السنوات السابقة ومع المؤسسات المنافسة (المدقق التشغيلي في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية التدقيق	348	1	3	2.72	.601
المحور الرابع :مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	348	1	3	2.77	.331
N valide (listwise)	348				

3-5- المحور الخامس: مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدقيق التشغيلي يهدف إلى تحسين الأداء المالي عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل	348	1	3	2.84	.501
احتواء تقرير المدقق التشغيلي على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم تحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.86	.434

فعالية تقرير المدقق التشغيلي يستلزم ضرورة إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة	348	1	3	2.64	.644
التزام المدقق التشغيلي في إعداد تقريره بالحياد وعدم التحيز يحسن الأداء المالي للمؤسسة	348	1	3	2.84	.452
تقديم المدقق التشغيلي تقرير مدعم بأرقام وأدلة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي	348	1	3	2.92	.347
تعتبر تقارير المدقق التشغيلي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحسين الأداء المالي	348	1	3	2.72	.582
المحور الخامس :مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	348	1	3	2.80	.322
N valide (listwise)	348				

4- نوع التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الأول :التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	.297	348	.000	.634	348	.000
المحور الثاني :مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي	.243	348	.000	.742	348	.000
المحور الثالث :مدى مساهمة تقييم العمليات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة التدقيق التشغيلي في تحسين الأداء المالي	.162	348	.000	.870	348	.000
المحور الرابع :مدى مساهمة استخدام أساليب التدقيق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	.240	348	.000	.710	348	.000
المحور الخامس :مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	.272	348	.000	.609	348	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نرجع إلى الاختبارات اللامعلمية، وللإجابة على الفرضيات تم الاعتماد على اختبار **WILCOXON** عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ووسط فرضي $U_0=2$.

الملاحق

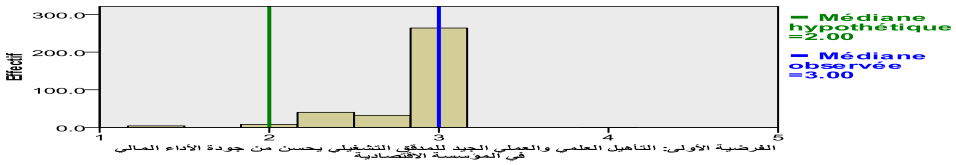
5- نتائج اختبار الفرضيات:

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de الفرضية الأولى: التأهيل العلمي والعملي الجيد للمدقق التشغيلي يحسن من جودة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية est égale à 2.00.	Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La médiane de الفرضية الثانية: مدى مساهمة تقييم المدقق التشغيلي لكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للوظيفة المالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي est égale à 2.00.	Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La médiane de الفرضية الثالثة: مدى مساهمة تقييم الحسابات التشغيلية للوظيفة المالية كأحد مجالات مساهمة المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي est égale à 2.00.	Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La médiane de الفرضية الرابعة: مدى مساهمة استخدام أساليب المدقق التشغيلي للوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية est égale à 2.00.	Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.
5	La médiane de الفرضية الخامسة: مدى مساهمة تقرير المدقق التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية est égale à 2.00.	Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.

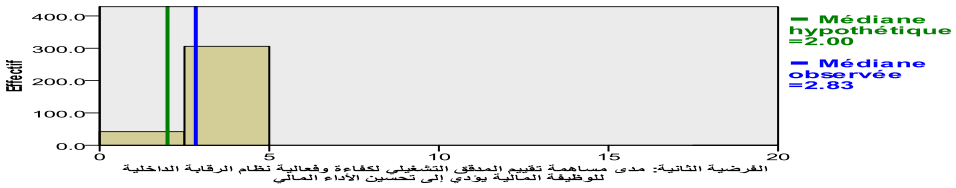
Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique

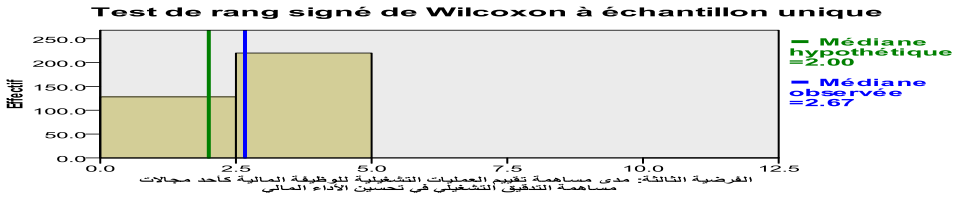


N Total	348
Statistique de test	59,080.000
Erreur standard	1,798.143
Statistique de test standardisée	16.356
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000

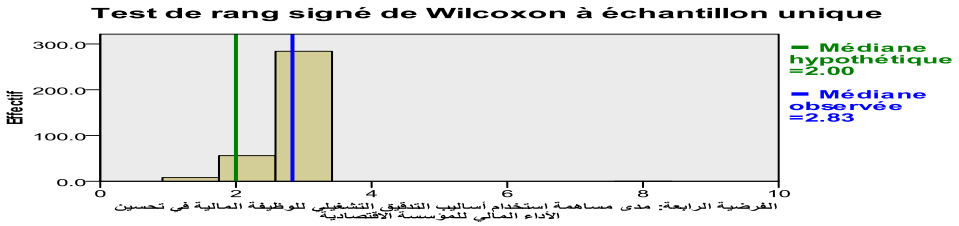
Test de rang signé de Wilcoxon à échantillon unique



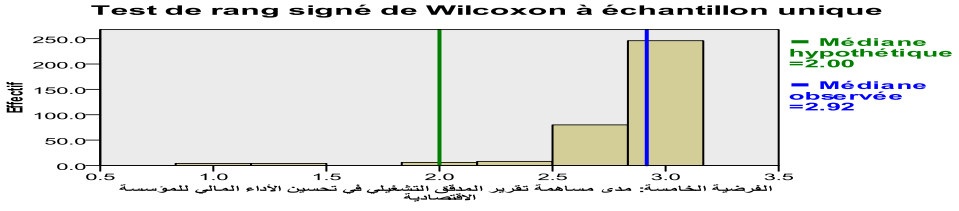
N Total	348
Statistique de test	54,301.000
Erreur standard	1,704.333
Statistique de test standardisée	15.838
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000



N Total	348
Statistique de test	51,378.000
Erreur standard	1,771.832
Statistique de test standardisée	13.020
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000



N Total	348
Statistique de test	57,310.000
Erreur standard	1,786.618
Statistique de test standardisée	15.854
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000



N Total	348
Statistique de test	59,410.000
Erreur standard	1,843.220
Statistique de test standardisée	15.759
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000