وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي – جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان

دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج –جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطلبة:

مهيدي أحلام

بوعموشة سمية

أستاذ الإشراف:

بوميمز فيصل

لجنة المناقشة

الأستاذ:.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ: بوميمز فيصل	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ:.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي – جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان

دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج –جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطلبة:

مهيدي أحلام

بوعموشة سمية

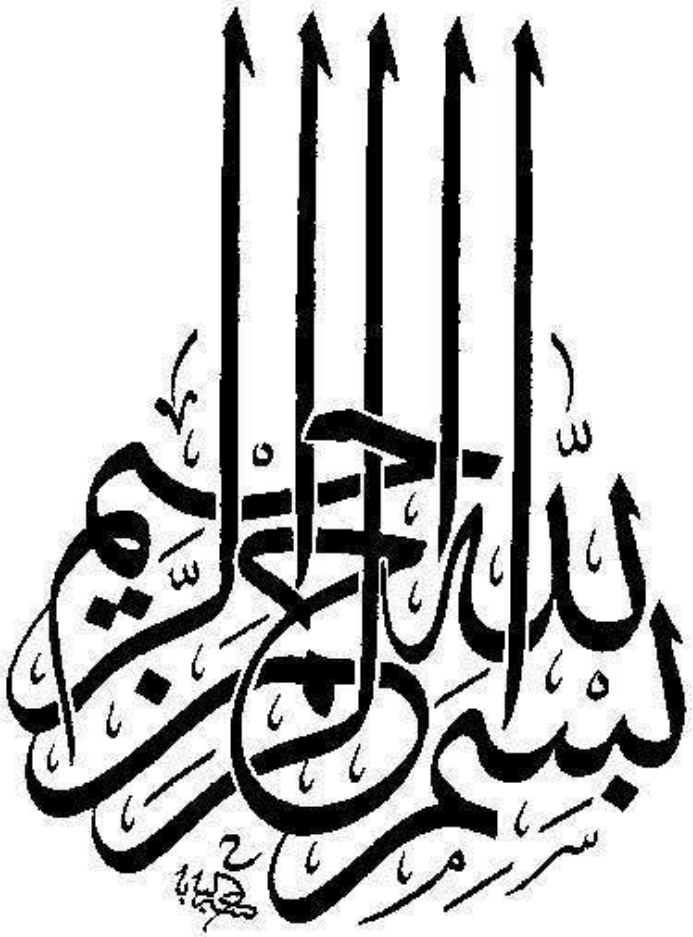
أستاذ الإشراف:

بوميمز فيصل

لجنة المناقشة

الأستاذ:.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ: بوميمز فيصل	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ:.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



[وما أوتيتم من العلم إلا قليلا].

صدق الله العظيم

شكر

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "فيصل بوميمز" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة و على جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح التي خصنا بها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير و الاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل جزاكم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.

إهداء:

إلى من أفتقدها في مواجهة الصعوبات والتي حلمت بهذه اللحظة يا من يرتعش قلبي عند ذكرها أهديك هذا العمل أمي الحبيبة رحمك الله وجعل مأواك الجنة، إلى أبي الغالي حفظك الله ورعاك إلى زوجة أبي، إلى إخوتي وليد، حمزة، أميرة، إلى كل أصدقائي الذين يحبونني وأحبهم.

أحلام

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، و الذي لولا جهده و تحمله الدائم لمسؤوليتي ومساندته ماكنت، ها هنا اليوم ،إلى "أبي الغالي" إلى من أعطتني الحياة و كبرتت ودعت الله سبحانه عز وجل أن يوفقني لأصل إلى أعلى المراتب، إلى"أمي الغالية"، إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي "إخوتي و أخواتي و عائلاتهم"، إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزملائي ، إلى البعيدة رغم قربها من قلب " آلاء"، أهدي ثمرة عملي هذا

سمية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
الفهرس	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	XI
قائمة الملاحق	XIII
قائمة المختصرات	XV
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية	
تمهيد	08
المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة الداخلية	09
المطلب الأول: التطور التاريخي للرقابة الداخلية	09
المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية	10
المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية	13
المطلب الرابع: العوامل المساعدة على تطور الرقابة الداخلية	16
المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة الداخلية	17

المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية	**18**
المطلب الثاني: مقومات الرقابة الداخلية	**20**
المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية	**23**
المطلب الرابع: طرق ومراحل فحص الرقابة الداخلية	**26**
المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية	**32**
المطلب الأول: الموازنات التقديرية	**32**
المطلب الثاني: التكاليف المعيارية	**38**
المطلب الثالث : المراجعة الداخلية	**39**
خلاصة الفصل الأول	**43**
الفصل الثاني:مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي	
تمهيد	**45**
المبحث الأول: عمليات حول الأداء المالي	**46**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	**46**
المطلب الثاني: معايير الأداء المالي	**55**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	**55**
المبحث الثاني: منهجية تقييم الأداء المالي	**58**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	**58**
المطلب الثاني: محددات تقييم الأداء المالي	**61**
المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي	**65**

المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	**78**
المطلب الأول: فعالية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية	**78**
المطلب الثاني: تقييم الأداء عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية	**81**
المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	**82**
خلاصة الفصل الثاني	**83**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على الشركة الإفريقية للزجاج	
تمهيد	**85**
المبحث الأول: الإطار النظري للشركة محل الدراسة	**86**
المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة	**86**
المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج	**90**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	**90**
المطلب الرابع: تقديم الهيكل التنظيمي الخاص	**96**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية	**98**
المطلب الأول: عرض الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة الإفريقية للزجاج	**98**
المطلب الثاني: مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة و تحليل الانحرافات	**106**
المطلب الثالث: دراسة تأثير الانحرافات على تقييم الأداء المالي	**123**
المطلب الرابع: دراسة أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي	**130**

خلاصة الفصل الثالث	**145**
الخاتمة	**147**
قائمة المراجع	**151**
الملاحق	/
الملخص	/

فهرس الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية	15
02	جدول توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج	89
03	تقديرات المبيعات للسنوات 2021/2020/2019	100
04	تقديرات الإنتاج للسنوات 2021/2020/2019	101
05	تقديرات المشتريات للسنوات 2021/2020/2019	102
06	تقديرات الإستثمار للسنوات 2021/2020/2019	103
07	تقديرات الخزينة للسنوات 2021/2020/201	104
08	تقديرات الإيرادات و التكاليف 2021/2020/2019	105
09	انحراف المبيعات لسنة 2019	106
10	انحراف المبيعات لسنة 2020	107
11	انحراف المبيعات لسنة 2021	108
12	انحراف الإنتاج لسنة 2019	109
13	انحراف الإنتاج لسنة 2020	110
14	انحراف الإنتاج لسنة 2021	110
15	انحراف المشتريات لسنة 2019	111
16	انحراف المشتريات لسنة 2020	112
17	انحراف المشتريات لسنة 2021	113
18	انحراف الاستثمار لسنة 2019	114

19	انحراف الاستثمار لسنة 2020	114
20	انحراف الاستثمار لسنة 2021	115
21	انحراف الخزينة لسنة 2019	116
22	انحراف الخزينة لسنة 2020	117
23	انحراف الخزينة لسنة 2021	118
24	انحراف الإيرادات و التكاليف لسنة 2019	119
25	انحراف الإيرادات و التكاليف لسنة 2020	120
26	انحراف الإيرادات و التكاليف لسنة 2021	121
27	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019	123
28	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020	124
29	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2021	124
30	حساب نسبة المردودية التجارية للسنوات 2020،2019، 2021	125
31	حساب نسبة المردودية الاقتصادية للسنوات 2019، 2020، 2021	127
32	حساب معدل دوران الأصول للسنوات 2019، 2020، 2021	128
33	حساب نسبة تغطية الديون للسنوات 2019، 2020، 2021	129
34	عرض متغيرات الدراسة	131
35	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	135
36	مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة	137
37	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للعائد على الأصول	138

38	نتائج اختبار Breush –Godfrey للعائد على الأصول	140
39	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للعائد على حقوق الملكية	141
40	نتائج اختبار Breush –Godfrey للعائد على حقوق الملكية	143

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات الرقابة الداخلية	20
02	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	26
03	مراحل نظام الرقابة	32
04	وظائف الموازنة التقديرية	33
05	مثلث الأداء في المؤسسة	47
06	الأداء الداخلي و الأداء الخارجي	50
07	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	58
08	تحديد الخزينة	69
09	فروع الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة	83
10	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	89
11	الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج	91
12	تطور العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية خلال الفترة من 2015-2021	131
13	تطور انحراف المبيعات لإنتاج و انحراف التكاليف خلال الفترة من 2015-2021	132

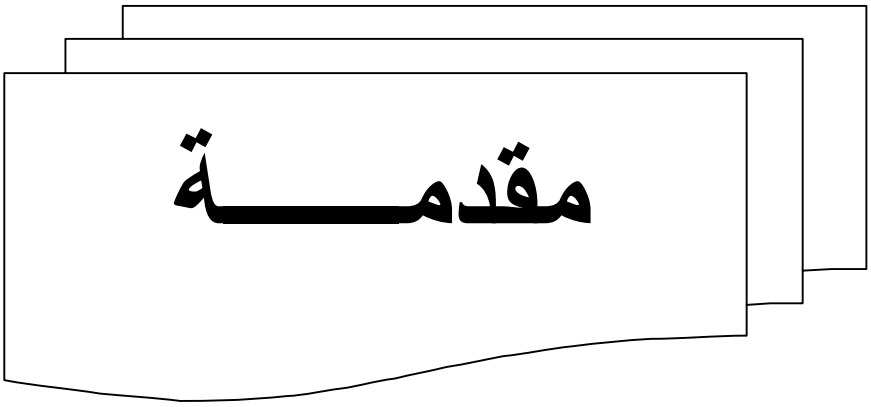
فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019
02	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020
03	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2021
04	الموازنة التقديرية للإنتاج 2019
05	الموازنة التقديرية للإنتاج 2020
06	الموازنة التقديرية للإنتاج 2021
07	الموازنة التقديرية للمشتريات 2019
08	الموازنة التقديرية للمشتريات 2020
09	الموازنة التقديرية للمشتريات 2021
10	الموازنة التقديرية للاستثمار 2019
11	الموازنة التقديرية للاستثمار 2020
12	الموازنة التقديرية للاستثمار 2021
13	الموازنة التقديرية للخزينة 2019
14	الموازنة التقديرية للخزينة 2020
15	الموازنة التقديرية للخزينة 2021
16	الموازنة التقديرية للإيرادات و التكاليف 2019
17	الموازنة التقديرية للإيرادات و التكاليف 2020
18	الموازنة التقديرية للإيرادات و التكاليف 2021
19	الموازنة المحاسبية 2019
20	الموازنة المحاسبية 2020
21	الموازنة المحاسبية 2021
22	جدول حسابات النتائج 2019
23	جدول حسابات النتائج2020
24	جدول حسابات النتائج 2021

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

اللغة العربية	الرمز	اللغة الإنجليزية أو الفرنسية
المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين	AICPA	American Institute Of Certified Public Accountants
لجنة رعاية المؤسسات	COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
مكتب المحاسبة العام الأمريكي	GAO	GovernmentAccountability Office
المنظمة الدولية للمعايير	ISO	International Organiation for standardization
المجلسالوطنيللمحاسبة	CNC	Conseil National de la Comptabilité
الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية	SNIC	Société Nationale des Véhicules Industriels
الشركة الوطنية لمواد الأشغال العامة	ENMTP	Entreprise Nationale des Materiels de Travaux Publics
شركة وحدة التحكم الإلكترونية	ECM	Electronic Control Module


مقدمـــــة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة تختلف باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ومع التطور الذي يشهده العالم جعل هذه الأخيرة تتعامل مع عدة أطراف مختلفة مما أوجب تبني نظام الرقابة الداخلية كوظيفة جديدة.

ومع تطور المؤسسات الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بالرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف والمسؤوليات والملفات على عاتق الإدارة، من خلال فرض الأدوات الرقابية، وهذا ما تطلبه المؤسسات الاقتصادية من أجل تأهيلها للتجاوب مع مختلف التغيرات التي تميز البيئة الحالية.

يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات في الأجل القصير، إذ أنه الركيزة الأساسية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فهي الأداة التي يتم من خلالها التعرف على الوضع المالي السائد في المؤسسة خلال مدة زمنية معينة.

وتعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة مستمرة و ذاتية ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان لتحقيق الأهداف المسطرة باعتبارها أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والعين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفقات أموالها وتوزيعها وحماية أصولها.

حيث تعتبر عملية الأداء المالي من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة مدى بلوغ أهدافها المخطط لها وإبراز العناصر التي سمحت بتحقيق مستوى معين من ربحيتها وكذا في إبراز نقاط القوة و الضعف في المركز المالي للمؤسسة والعمل على معرفة كل المشاكل والاختلافات.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهو واقع الرقابة الداخلية؟
- هل الرقابة الداخلية محفزة للأداء المالي؟
- ما مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للرقابة الداخلية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على مختلف الأسئلة نستعين بالفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تطبق المؤسسة محل الدراسة نظام الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية بشكل كامل.

الفرضية الثانية: تساهم الرقابة الداخلية بواسطة الميزانيات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة عن طريق تصحيح الانحرافات المسجلة في مختلف نشاطاتها.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي، وذلك في ظل بيئة تنافسية شديدة تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء لها الذي يكفل لها سمعة طيبة في بيئتها ويمكنها من الاستمرار في نشاطها، بحيث يتعين على الملاك اختيار الفريق الإداري الكفء الذي يمكنها من تحقيق هذا الهدف، بحيث يكون له القدرة على تصميم نظام رقابي فعال يؤدي دوره بكفاءة يعمل من خلاله على تشخيص مواقع الخلل التي تعاني منها مثل الجودة وطبيعة الاستثمارات المالية لعناصرها والعمل على تصحيحها، مما يساهم ذلك في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الإطار النظري للرقابة الداخلية من خلال أنواعها مكوناتها أهدافها.
- الوقوف على وجود رقابة داخلية فعالة في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على عملية تقييم الأداء المالي وآلياتها إضافة إلى تحديد معاييرها والمؤشرات المستخدمة فيها.
- محاولة معرفة ودراسة الموازنات التقديرية وإبراز أهم مبادئها ومعرفة مدى فعاليتها كأداة للرقابة الداخلية.

المنهج المتبع:

للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه سابقا ومن أجل الإحاطة بأهداف البحث قمنا في دراستنا باستخدام المنهج الوصفي وذلك من أجل إبراز الإطار النظري للرقابة الداخلية والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أما في الجانب التطبيقي فقد استعملنا المنهج التحليلي لدراسة حالة من طرف المؤسسة الإفريقية للزجاج وذلك من أجل التعمق في هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات والمعطيات والبيانات المتعلقة بالوضع الراهن للرقابة الداخلية ودورها في تقييم الأداء المالي عن طريق الوثائق الرسمية المقدمة للمؤسسة، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية والتعمق فيها أكثر.

الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على مصادر متنوعة من البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف البحث كما يلي:

- **المصادر الأولية:** والمتمثلة في الموازنات التقديرية والميزانيات المالية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدة مقابلات مع رؤساء بعض المصالح تضمنت مجموعة من الأسئلة والمناقشات حولها من أجل الحصول على المعلومات التي تفيدنا.
- **المصادر الثانوية:** والمتمثلة في الكتب والمذكرات العلمية والمجلات ورسائل التخرج السابقة التي تهتم ببعض جوانب الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للدراسة والتحليل للأسباب التالية :

الأسباب الموضوعية :

- موضوع الرقابة الداخلية من أهم وأكثر المواضيع المطروحة جدلا في الوقت الحالي على مستوى الساحة الاقتصادية سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي لاسيما في ظل تنامي ظاهرة الفساد.
- محاولة معرفة مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما استوجب وجود رقابة داخلية.
- ندرة ونقص الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث أغلب الدراسات كانت تدور حول الرقابة الداخلية بصفة عامة، دون التطرق للأدوات التي استعملتها للمساهمة في تقييم الأداء المالي.

الأسباب الذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية إلى مهنة الرقابة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص المدروس إدارة مالية.
- ترك المجال للطلبة الراغبين في دراسة الموضوع بشكل أوسع مع دراسة جوانبه الأخرى.

حدود الدراسة:

تناولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ونظرا لاتساع الموضوع فإنه لا يمكننا الإحاطة بجميع جوانبه ولهذا تم اختيارنا للميزانيات التقديرية باعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية تساعدنا في عملية تقييم الأداء المالي.

الدراسات السابقة:

لقد تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بشكل أو بآخر بموضوع الدراسة الحالية في حدود إطلاعنا كما يلي:

دراسة خلادي راضية (2020) بعنوان "**دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات**"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الجزائر، المجلد02، العدد02.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وما هي انعكاساتها على حوكمة الشركات؟ وهدفت إلى معرفة مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاس ذلك على حوكمة الشركات، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين هما: محور أول يتناول الإطار العام للمراجعة الداخلية ومحور ثاني يتناول نظام الرقابة الداخلية ومساهمة المراجعة الداخلية في تقييمه، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن المراجعة الداخلية تعتبر وسيلة مهمة لتقييم قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية مع مساهمتها في تقويم هذا النظام.

دراسة برابح بلال، براغ محمد (2021) في مقال بعنوان "**المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين**"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد06، العدد01.

تمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى تأثير المراجعة الداخلية ومبادئها على تحسين نظام الرقابة الداخلية في المِؤسسة الاقتصادية من منظور المراجع الداخلي؟ وجاءت هذه الدراسة بهدف تصحيح الاعتماد السائد على أن مهنة المراجعة الداخلية تهتم فقط بتعقب الأخطاء وإنزال العقوبات، على هذا الأساس ثم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول ما مدى درجة تأثير مهام المراجعة الداخلية على تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية والمحور الثاني يتناول ما درجة تأثير استقلالية المراجعة الداخلية على تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ومن أهم نتائجها: أن المراجعة الداخلية أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية يقوم بأدائها المراجع الداخلي، تستعملها المؤسسة من أجل تقييم أداء أنشطتها المختلفة: المحاسبية، المالية، التشغيلية، الإدارية، الكشف عن نقاط الضعف فيها وتنبيه الإدارة بما قد تواجهها من مخاطر مستقبلية وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة ذلك.

دراسة عبد الغني خلادي، أنيس هزلة (2018)، بعنوان:" مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد01، العدد01.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ وجاءت هذه الدراسة بهدف إبراز الإسهامات المتعلقة بالنظام المحاسبي المالي والتي تمس عملية قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى التركيز على الأداء المالي للمؤسسة ومعرفة الدور الهام الذي يلعبه في تحديد الوضعية المثلى لها، وإيجاد الحلول الإجرائية المناسبة للمشاكل الإدارية والتسييرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين: المحور الأول يتناول الإطار العام للنظام المحاسبي المالي والمحور الثاني يتناول الإطار

النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: هو أن إسهامات النظام المحاسبي المالي تبدو واضحة على مستوى المحتوى المعلوماتي المالي بالنسبة للقوائم المالية المعدة وفق هذا الأخير والتي تعتبر مخرجات لهذا النظام، ومن جهة أخرى فهي مدخلات رئيسية لقياس وتقييم الأداء المالي.

دراسة عزوز ميلود (2007)، بعنوان دور المراجعة الخارجية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول مدى مساهمة المراجعة الخارجية في تقييم أداء النظام الرقابة الداخلية وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مهام المراجعة الخارجية ومدى إسهامها في خلق توزان داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن المراجعة الخارجية أداة فعالة في تقييم نظام الرقابة المتبع في هذه المؤسسات.

أولا: أوجه التشابه

تلتقي دراستنا مع الدراسات السابقة في كونها جاءت لتسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الموازنات التقديرية ونموذج الانحدار المتعدد منها:

- التشابه من حيث العنوان، حيث تم التطرق إلى دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي.
- تم إجرائها في المؤسسة الاقتصادية.
- تم استخدام الموازنات التقديرية.

ثانيا: أوجه الاختلاف

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة:

- المجال الزمني والمكاني للدراسة.
- استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد في قياس الأداء المالي.
- طرق حساب مؤشرات الأداء المالي.

الإضافة العلمية

رغم أن الدراسات السابقة المتوفرة تعتبر دراسات ذات أهمية إلا أننا نرغب في تناول هذه الدراسة من جانب أخر مكمل لهذه الدراسة، يتمثل هذا الجانب بشكل أساسي في دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التقديرية ونموذج الانحدار الخطي المتعدد اللذان يعتبران عنصران مهمان في المؤسسة بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية المتبعة من قبل المؤسسة لمعالجة انحرافاتها.

صعوبات الدراسة

- قلة المؤسسات التي تستخدم الموازنات التقديرية.
- صعوبة التنقل والمصاريف المالية به للمؤسسة محل الدراسة.
- قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة بشكل مباشر.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار صحة الفرضيات المقدمة قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول.

يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث: يضم المبحث الأول مدخل إلى الرقابة الداخلية، أما المبحث الثاني فخصص للإطار العملياتي للرقابة الداخلية في حين يتناول المبحث الثالث أدوات الرقابة الداخلية.

أما الفصل الثاني بعنوان مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي، تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث: في المبحث الأول عمليات حول الأداء المالي، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان منهجية تقييم الأداء المالي، في حين المبحث الثالث بعنوان دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

وأخيرا الفصل الثالث الذي يمثل دراسة حالة بالشركة الإفريقية للزجاج، والذي سيتضمن مبحثين:المبحث الأول تقديم الشركة محل الدراسة، في حين المبحث الثاني بعنوان تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية، وهذا بغرض معرفة أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي.

الفصل الأول: الإطار المفاهمي للرقابة الداخلية

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية.
- المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة الداخلية.
- المبحث الثالث: الأدوات الرقابة الداخلية.

تمهيد:

تطور نظام الرقابة تطورا كبيرا نتيجة لتطور حجم المؤسسات وزيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية والتي تعتبر بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ينبغي القيام بها في جميع مراحل إنجاز العمل والأهداف الموضوع لكونها أداة تأكد على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل.على اعتبار أن الرقابة حلقة وصل بين الصياغة والتطبيق ومدى تحقيق الأهداف المنشودة وتقديم الحلول الفورية لمعالجة مختلف الأخطاء والتجاوزات.

ومن أجل تقديم صورة واضحة حول الرقابة الداخلية سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية.
- **المبحث الثاني:** الإطار العملياتي للرقابة الداخلية.
- **المبحث الثالث:** الأدوات الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية أهمية كبيرة داخل المؤسسة،حيث كلما كان قويا وسليما دل ذلك على صحة البيانات والمعلومات وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها وعلى عكس ذلك كلما كان ضعيفا تقل صحة هذه البيانات والمعلومات، ولإبراز أهمية الرقابة الداخلية خصصنا هذا الفصل لنتناول أهم الجوانب التي تتميز بها الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للرقابة الداخلية

إن من الصعب الفصل بين تاريخ تطور الرقابة الداخلية وتطور مفهومها، فحينما كانت المؤسسة صغيرة الحجم كان من السهل ضبط الرقابة الداخلية وبالتالي لم تكن بحاجة ملحة للرقابة الداخلية كون أصحاب المؤسسات يجمعون بين الملكية والإدارة للمؤسسة الاقتصادية، وقد تمت الحاجة للرقابة الداخلية لكبر حجم المشروعات وكبر نواحيها الإدارية والمالية والتنظيمية، ومع كبر حجم المؤسسات اضطرت الإدارة لتوزيع وتفويض السلطات إلى بعض الإدارات الفرعية داخل المؤسسة إضافة إلى التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات هذا كله ساهم في زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تطورها التاريخي.

المرحلة الأولى من العصر القديم حتى سنة 1500: في أوائل هذه الفترة كانت المحاسبة مقصورة على الوحدات الحكومية و المشروعات العائلية وخصوصا العائلات المالكة، حيث كانت العمليات المالية تسجل تسجيلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين لكي يتم بعد ذلك المطابقة بينها بهدف منع المتلاعبات والاختلاسات.

المرحلة الثانية من 1500 إلى 1850: شهدت هذه المرحلة تطور النشاط الصناعي الناجم عن نجاح الثورة الصناعية وظهور ما يعرف بانفصال الملكية عن الإدارة، هذا ما أدى إلى الزيادة في أهمية نظام الرقابة الداخلية بهدف تحسين السيرة و اكتشاف الاختلاسات والتلاعبات بالإضافة إلى الإجماع العام القاضي بضرورة وجود نظام محاسبي منتظم وكفء بغرض الدقة في التقرير ومنع الغش وإمكانية الإمام بجميع الجوانب المالية للمشروع .[1]

المرحلة الثالثة من 1850 إلى يومنا هذا: خلال هذه المرحلة حدثت تغيرات اقتصادية هامة أدت إلى ظهور مشاريع كبيرة وبروز شركات المساهمة فأصبح أصحاب رؤوس الأموال غائبون عن الإدارة، وكان هدفهم الوحيد هو تنمية رأس مالهم والمحافظة عليه، هذا ما أدى بالسلطات العمومية إلى إصدار قوانين تعمل على حماية

[1] عبد الفتاح الصحن، أحمد نور، **مراقبة ومراجعة الحسابات**، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر،1992، ص40.

حقوق المساهمين والمتعاملين مع هذه المؤسسات وبهذا فقد أجبرت المؤسسات على تعيين محافظ حسابات وكذا إنشاء خلايا أو مصالح داخلية مكلفة بالمراجعة و المراقبة.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لعدة تعاريف تخص الرقابة الداخلية بالإضافة إلى أهميتها وخصائصها وأهدافها.

أولا: تعريف الرقابة الداخلية : عرفها كل من

المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين(AicpA) على أنها:" تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".[1]

مكتب المحاسبة العام الأمريكي "**GAO**" على أنها: "هي خطة للتنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية البرمجة، الكفاءة، والاقتصاد، الفعالية، وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة".[2]

المجلس الوطني للمحاسبة CNC على أنها: "كافة السياسات والإجراءات والضوابط التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة العمل والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب."[3]

منظمة خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين الفرنسيين سنة1977:"هي مجموعة الضمانات والتأكيدات التي تساهم في التحكم في المؤسسة و تهدف من جهة إلى ضمان الحماية لكافة الممتلكات والمعلومات وإلى تطبيق معلومات الإدارة وتحسين الأداء من جهة أخرى وتحديد إجراءات وطرق الرقابة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة للحفاظ على استمرارها ".[4]

---

[1] برابح بلال، براغ محمد،**المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية : دراسة عينة من المراجعين الداخليين** ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد06، العدد01، الجزائر،2022، ص346.

[2] السيد محمد سرايا، **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر،2008، ص 85.

[3] عطا الله احمد سويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**،الطبعة الأولى، دار الراية ، الأردن,2009,ص56

[4] Guy Bendict et rené keravel ,**evalution du control interne dans la missionned 'audit**،édition comptable ،paris ،1990،P13.

وتعرف أيضا من وجهة نظر المدقق أنها: " عبارة عن مجموع الخطط والإجراءات التي تستخدمها الوحدة لضمان أن العمليات المالية قد تم تسجيلها بدقة، وأنه توجد إجراءات ملائمة لحماية الأصول، وتشتمل الرقابة الداخلية على الرقابة الإدارية وهي العملية الخاصة باتخاذ ا لقرار الذي يؤدي إلى الترخيص بالعمليات المالية".[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل للرقابة الداخلية على أنها: "الخطة التنظيمية التي تسطرها المؤسسة من أجل حماية أصولها من السرقة والضياع ودقة المعلومات المحاسبية والاضطلاع على مدى تطبيق السياسات الإدارية."

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية

تحظى الرقابة الداخلية بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقسيم دورها والعمل على زيادة فعالية هذا الدور نظرا للأهمية الكبرى لها في مختلف الوحدات الاقتصادية والتي نبرزها في ما يلي:[2]

- ❖ نجاح و كفاءة وفعالية الرقابة و متابعة تقسيم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة.
- ❖ زيادة كفاءة العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ الأداء و أداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم.
- ❖ مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة والبرامج الموحدة.

مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من مجهود هو ومساعديه من أجل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج وما يشمله من إجمالي وتفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المؤسسة موضوع التدقيق.

المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسة قبل وقوعها في الأخطاء حتى يمكن تجنبها ويمثل ذلك جوهر للرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

---

[1] فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص 70.

[2] محمد السرايا،**المراجعة و الرقابة المالية المعايير و القواعد**، الطبعة الأولى، دار الشباب الحديث، مصر،2008، ص(75، 76).

ثالثا: خصائص الرقابة الداخلية

حتى يكون نظام الرقابة الداخلية فعال يجب إن تتوفر فيه الخصائص التالية:[1]

أ. **الفعالية:** ويقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، حيث يقوم على كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم تكرارها مستقبلا.

ب. **الموضوعية:** فالأدوات والأساليب الرقابية يجب أن تتسم بالموضوعية، لما لها تأثير على الحكم على الأداء، الآن التقارير المتقدمة من طرف المراقب يجب أن تكون موضوعية حيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

ت. **الدقة:** فيجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء مع التأكد من مصدر المعلومات من خلال البيانات المسجلة بالوثائق و السجلات المحاسبية.

ث. **المرونة:** حتى يكون النظام الرقابي ناجحا وفعال يجب أن يتوفر على المرونة والتكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم.

ج. **السرعة في اكتشاف الأخطاء:** يعتبر نظام الرقابة فعال عندما يتم التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب ، حتى يتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ح. **مقارنة العائد بالتكاليف:**فإن أي عمل تقوم به المؤسسة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، فمن الطبيعي أن تحرص المؤسسات الاقتصادية أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب، وكلما كان الفرق بينهما كبير كلما زادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عنصري العائدات والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي.[2]

رابعا: أهداف نظام الرقابة الداخلية:

من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يمكن لنا استخلاص الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام والمتمثلة في:

أ. **حماية أصول المؤسسة:** تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية.[3]

---

[1] خاوي محمد، عريوة معاد، **أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد12، العدد02، 2019، ص 191.

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

[3] محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية** "، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2005، ص ص(89-92).

ب. **إدارة العمل بالمنشأة بشكل منظم وكفء:** إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمنشأة في مختلف السياسات التي وضعت من أجل الوصول إلى معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمستعدة في خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها، وكل هذه الأمور تؤدي إلى إدارة عمل المنشأة بشكل منظم وكفء بحيث يساعد في تحقيق أهداف المنشأة الرئيسية.[1]

ت. **إعداد معلومات مالية موثوق فيها:** يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلومات يعمل على معالجة هذه البيانات بهدف الوصول إلى معلومات مالية موثوق فيها في الوقت المناسب.

ث. **المساعدة في فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات:** يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى إحكام إجراءاته وسياساته داخل المنشأة بحيث يضمن الاستعمال الأحسن والكفء لموارد المنشأة والعمل على تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة الأنشطة و العمليات.

ج. **الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة:** يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى ضرورة التزام إدارات المنشأة بالسياسات الإدارية الموضوعة في كل الوحدات المختلفة بالمنشأة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة المرسومة في إطار الخطة التنظيمية الموضوعة لها.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية

تصنف الرقابة الداخلية إلى ثلاث أنواع أساسية هي الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية، الضبط الإداري.

أولا: الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى اختيار ودقة البيانات المحاسبية المنبثقة من الدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها ويضم هذا النوع وسائل متعددة على سبيل المثال:

- إتباع نظام القيد المزدوج.
- إتباع نظام المصادقات.
- وجود نظام مستندي سليم.
- التدقيق الداخلي.[2]

[1] رزق أبو زيد الشحنة، **تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفق معايير التدقيق الدولية**، الطبعة الأولى، دار وائل للشر، الأردن، 2005، ص ص(205،206).

[2] سلمان مصطفى الدلاهمة، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2008 ، ص 168.

أ. **عناصر الرقابة المحاسبية:** وتتمثل فيما يلي: وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.
- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات الشروع وفقاً للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- وضع نضام لمراقبة وحماية موارد المشروع وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له. ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك.
- وضع نظام ملائم لمقارنة بياناتها سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجودة في حيازة المشروع على أساس دوري، ويتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة أسباب أي اختلافات قد تكتشفها هذه المقارنة.
- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري، للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.
- وضع نظام الاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسئول واحد أو أكثر في المؤسسة.[1]

ب. **أدوات الرقابة والمحاسبية:** لتحقيق أهداف الرقابة المحاسبية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها

- المراجعة المستندية والمراجعة الفنية.
- المراجعة المالية والمراجعة الداخلية.
- الضبط الداخلي والنظام المحاسبي[2].

ثانيا: الرقابة الإدارية

ليس هناك جدال في أنه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإنه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديدا أو ضياعا للجهد والمال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة ويمكن تسمية هذا النظام بنظام الرقابة أو نظام التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط، ومن هنا يأتي كذلك التلازم والترابط بين الرقابة والتخطيط، حيث أنهلا توجد الرقابة إلا إذا وجدت الأهداف والخطط، فالتخطيط يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة، بينما الرقابة تبحث عن إرغام الأحداث على أن تجري وفقا للخطط الموضوعية.[3]

---

[1] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010 ، ص ص(11، 12).

[2] محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[3] محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، الطبعة الثانية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2011، ص 429.

ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب التالية[1]:

أ. **عناصر الرقابة الإدارية:** وتتمثل عناصر الرقابة الإدارية فيما يلي:

- ❖ تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمؤسسة وكذلك الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية، ومع وضع توصيف دقيق لهذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.
- ❖ وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ❖ وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المؤسسة على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة.
- ❖ وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المؤسسة للاسترشاد بها.
- ❖ وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المؤسسة وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يحصل عليه من نتائج.

ب- أدوات الرقابة الإدارية: لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية يمكن استخدام العديد من الأدوات من أهمها ما يلي:

الموازنات التخطيطية (التقديرية) والتكاليف المعيارية.

موازنة البرامج والأداء و دراسة الوقت والحركة.

ثالثا: الضبط الداخلي: ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال ويعتمد الضبط الداخلي على سبيل تحقيق أهدافه على تقييم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه في تنفيذ العملية، كما يعتمد على تعديد الاختصاصات والسلطات المسؤولة.[2]

الجدول رقم(01): مقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية

أوجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	-حماية الأصول من السرقة و الضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. -التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية.	- التحقق من كفاءة العمليات التشغيلية. - التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة المؤسسة .

[1] محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص(89،90).

[2] خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2012، ص 193.

• **طبيعة عملية الرقابة**	– التأكد من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا للنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. – التأكد من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما.	– التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية .

المصدر: محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، محمد إبراهيم راشد ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الرقابة الداخلية في بيئة التشغيل الالكتروني – مراجعة الأصول طويلة الأجل**، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2013، ص 17.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على تطور الرقابة الداخلية

إن حساسية و أهمية نظام الرقابة الداخلية استدعت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة المساعدة على تطوره و هذه العوامل هي:

أولا: اتساع حجم المؤسسة: أدى اتساع حجم المؤسسة، وتشعب نشاطها إلى صعوبة إدارتها إدارة فعالة مباشرة نتيجة لتعدد وتنوع مشكلاتها وتشعب بنائها التنظيمي وتعقده،و استخدام عدد كبير من العاملين. وقد أدى ذلك إلى فقدان الصلة المباشرة التي كانت قائمة عندما كان حجم المؤسسة صغيرا ومن ناحية وإلى الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائية وغيرها من البيانات التي تهدف إلى تلخيص الأحداث الجارية وترجمتها إلى أرقام يمكن عن طريقها تتبع العمليات وتحقيق الرقابة على نواحي النشاط المختلفة من ناحية أخرى، ولكي تؤدي هذه الوسائل أهدافها وتحقق غاياتها فانه لابد من التأكد من صحة ما تتضمنه هذه التقارير والكشوف من بيانات وأرقام وخلوها من أي خطأ أو تضليل، وهنا خطرت فكرة الرقابة الداخلية التي تخدم الإدارة العليا.[1]

ثانيا: تعدد العمليات: تقوم المؤسسة بعدة وظائف من حيث أنها تستثمر، تشتري، تحول، تنتج وتبيع و داخل كل وظيفة من الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة. مما سبق يظهر جليا بأن نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكيف مع التنوع في العمليات.[2]

ثالثا: توزيع السلطات و المسؤوليات إن التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع التي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات والذي يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديريات الفرعية

[1] حسين القاضي،حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،1999، ص 236.

[2] محمد فضل مسعد،خالد راغب الخطيب، **تدقيق الحسابات**،الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 191 .

مما يسمح بتنفيذ كل العمليات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب على أن تكون المسؤولة أمام الإدارة العامة تقع على عاتق هذه الإدارات الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى.

رابعا: حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة: لابد لإدارة المؤسسة من الحصول على تقارير دورية معبرة عن الأوجه المختلفة لنشاطها من أجل اتخاذ لقرارات المناسبة واللازمة، وتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المؤسسة المستقبلية، ومن هنا لابد من وجود نظام رقابة داخلية سليم ومتين يطمئن الإدارة على صحة تلك التقارير التي يعتمد عليها في اتخاذ هذه القرارات.[1]

خامسا: حماية أصول المؤسسة تعمل المؤسسة على حماية أصولها بشكل فعال من خلال إنشاء حماية مادية ومحاسبية للحفاظ على الأصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية لها، إذ يجب القيام بالتأمينات اللازمة من خلال عملية الرقابة المحاسبية التي تهتم بحماية الأصول محاسبيا وذلك بتسجيل كل التحركات التي تمس أي عنصر من عناصر الأصول تسجيلا أنيا يتقيد بالنصوص المحاسبية ويستجيب لشكل نظام الرقابة الداخلية.[2]

سادسا: اعتماد مراجعة اختيارية: يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة، كون المراجع يستند في النوع الأخر من المراجعة على جزء معين من الكل من حجم المفردات المقدمة، ويكون ذلك باستعمال طريقة العينات في اختبار المفردات التي ستجرى عليها المراجعة، في الأخير يصمم نتائج اعتماد هذا النوع في المراجعة كعامل أساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية لأن متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما تجعل المراجع في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني والذي لم يكن موضوع الاختبار.

المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة

ان تحقيق الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية لن يكون بمعزل عن تحقيق الأهداف الفرعية أهمها دقة وصدق المعلومات المحاسبية وهذا باحترام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما والالتزام بخطوات المعالجة المحاسبية واحترام إجراءات هذا النظام ومقومات تساعده في أن يكون سليم وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من مكونات نظام الرقابة الداخلية ومقوماته إضافة إلى إجراءاته وطرق ومراحل فحص نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية: وفق لتقويم لجنة osoc والإصدارات المهنية الأمريكية الحديثة تنقسم مكونات هيكل الرقابة الداخلية إلى:

[1] براح بلال، براغ محمد، **المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية : دراسة عينة من المراجعين الداخليين**، مرجع سبق ذكره ، ص 347.
[2] مرجع سابق، ص ص(96، 97).

أولا: بيئة الرقابة أعطى تقرير لجنة osocأهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة المراقبة الداخلية من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المؤسسة ذاتها.[1]

أ- نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية: يتم التعرف على نزاهة الإدارة و القيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك ترتكز على النزاهة والقيم الأخلاقية مع التحقق من إتباع هذه اللائحة سواء أكانت مكتوبة في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمؤسسة بصفة دورية ويجب أن ترتكز هذه ألائحة على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامها بالقوانين واللوائح.

ب-الالتزام بالكفاءة: ويتحقق الالتزام بالكفاءة من خلال وجود مستويات للأداء داخل المؤسسة مع ضمان الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.

ج- دور ومشاركة الإدارة أو لجنة المراجعة: تلعب لجنة المراجعة دورا مهما في تدعيم انتقال مراجع الحسابات الخارجي حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أو تكون أداة اتصال بين مجلس الإدارة جانبا هاما من بيئة الرقابة في أي مؤسسة.

د- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل: تعتبر فلسفة التشغيل والإدارة جزء هام من بيئة الرقابة ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح و القوانين أو ما إذا كان لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية تتسم بالمخاطرة أم لا.[2]

هـ- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة جزء هاما من بيئة الرقابة لأي مؤسسة لأنه يتم تخطيط و تنفيذ أعمال المؤسسة والرقابة عليها من خلال الهيكل التنظيمي، مع ضرورة دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعرفة مزاياه وعيوبه.

و- تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية: تتأثر بيئة الرقابة في أي مؤسسة بسلطات ومسؤوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقا للهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة.

ي-سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية: وتتضمن تلك السياسات والممارسات طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقديم لهم وكذلك تحديد كيفية مناوبتهم وكيفية ترقيتهم وتوقيع الجزاءات عليهم.

---

[1] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2005، ص ص ص(75- 79، 80).

[2] عطا الله أحمد سويلم حسبان، **التدقيق و الرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار راية للنشر و التوزيع، الأردن،2009، ص 57.

ثانيا: تقدير المخاطر: يتوجب على الإدارة دراسة المخاطر احتمالية حدوثها بشكل دوري.[1]

ثالثا: أنشطة الرقابة: هي السياسات والإجراءات التي تساعد الإدارة على تنفيذ العمليات والتوجيهات، وهذه الأنشطة ضرورية لتحقيق الرقابة ويتم اتخاذها لمواجهة وتخفيض أي خطر يعيق تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم هذه الأنشطة ما يلي:[2]

- الفصل الملائم بين الواجبات.
- الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة.
- الوثائق و السجلات الكافية.
- الرقابة المادية على الأصول والسجلات.
- التحقق الداخلي المستقل عن الأداء.

رابعا: المعلومات و الإتصال: يتعلق هذا الجزء بضرورة توصيل المعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتم توصيل تلك المعلومة لمختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.[3]

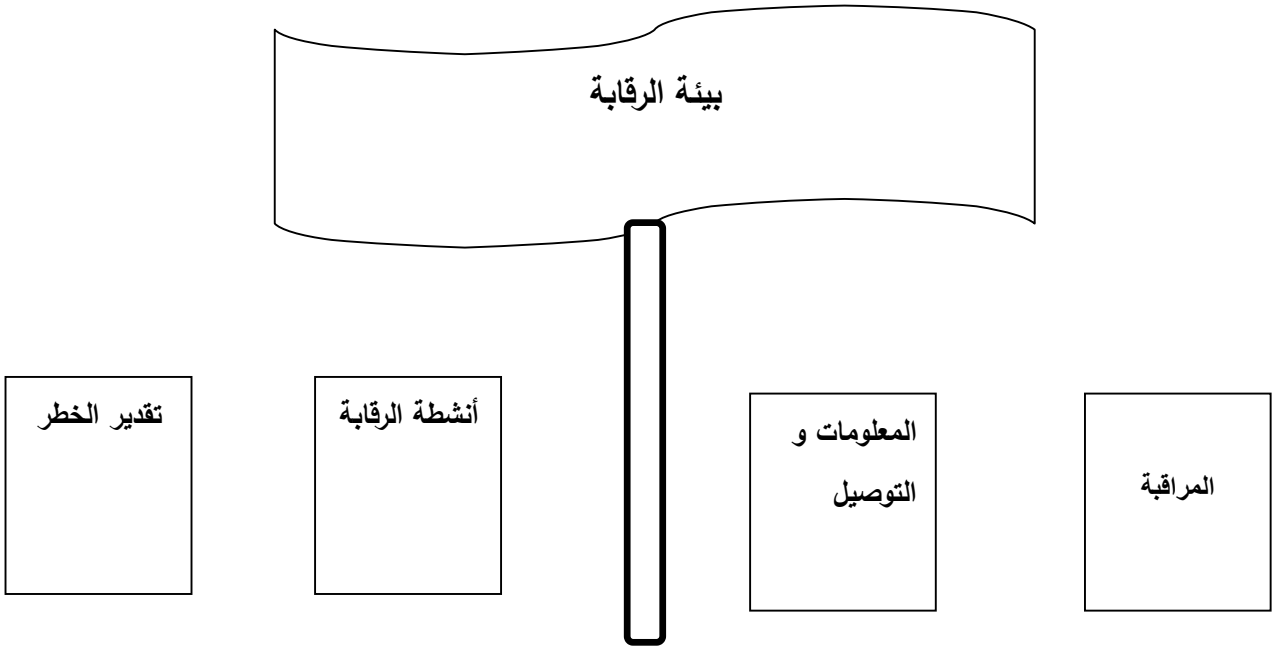
خامسا: مراقبة النظام: تعمل أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية، والشكل التالي يوضح مكونات الرقابة الداخلية

[1] سالم بشير قجبونة،عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسين زبلح، **فاعلية نظام الرقابة لداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية و كفاءة المراجعة الداخلية : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراته** ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ، ديسمبر 2022، ص 528.

[2] حسين القاضي حسين دحدوح، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية_ الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 82.

[3] عطا الله أحمد سويلم حسبان، مرجع سبق ذكره ،ص 58.

الشكل رقم (01): مكونات الرقابة الداخلية



المصدر: شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 95.

المطلب الثاني: مقومات الرقابة الداخلية

أي نظام من الأنظمة حتى يكون فعال ويعطي النتائج التي وضع من أجلها لابد أن يعتمد على مقومات تساعد في إنجاحه والتي يقصد بها مجموعة القواعد العامة التي ينبغي توافرها كحد أدنى لقيام نظام سليم فعال للرقابة. وبالتالي يستطيع هذا النظام تحقيق الأهداف المتوفاة منه إذ اعتبر مقومات الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى، فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح. لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية:

أولا: الخطة التنظيمية الإدارية الجيدة

لتحقيق فعالية الرقابة الداخلية يجب أن تتسم الخطة التنظيمية الإدارية الجيدة في النشأة بما يلي:[1]

أ-أن تمثل الخطة التنظيمية المجموعة الإدارية التي تقوم بتحقيق أهداف النشأة والأهداف القومية، وأن يكون هذا التمثيل واضحا ومحددا بطريقة علمية ودقيقة.

[1] أحمد حلمي جمعة ، **المدخل للتدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 ، ص ص(84، 85).

ب–ضرورة الترابط والتنسيق بين الأهداف الرئيسية والفرعية ويتم ذلك من إعداد الدراسات التفصيلية للطاقات الإنتاجية والبيعية والربط بينهما في ضوء الطاقة المستغلة والأهداف المحددة والموارد المتاحة (البشرية، المادية، الفنية).

ج– وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والبعد عن التعقيد والقضاء على التضارب والاحتكاكات بين العاملين مما يترتب عليه تحديد مواطن الضعف والإشراف بشكل فوري ودقيق.

د– مرونة وبساطة الخطة التنظيمية مع الثبات النسبي، وذلك لأن كثرة التعديلات تؤدي إلى خلخلة خطوط السلطة والمسؤولية وبالتالي عوم القضاء على احتمالات الغش أو التلاعب أو تحقيق المصالح الذاتية.

هـ– تحديد مستوى معين من القرارات لكل مستوى (استراتيجي، تكتيكي، تنفيذي، إداري)، لضمان محاسبة المسؤولية والرقابة الفعالة على كل مستوى إداري.

و– ضرورة وجود شبكة اتصالات قوية ومنظمة ودائمة في جميع الاتجاهات (الاتصال الشبكي) لتكون أساس للتبادل و نقل البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الرقابة الداخلية، والتنسيق بين الإدارات وأقسام المنشأة.

ثانيا: نظام محاسبي سليم: يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المشروع وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعي في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه على من يستعمله، ويجب أن يخدم كذلك السجل أو المستند هدفا من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعي في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج أضف إلى ذلك ضرورة إعطاء كل حساب مدلوله الدقيق الواضح ووجوب وجود تعليمات واضحة لما يجب تضمينه تحت كل بند أو حساب، واشتمال الدليل على حسابات مراقبة (حسابات إجمالية) والفصل الواضح بين العناصر الإرادية والرأسمالية من نفقات وإيرادات وتضمين الدليل نظاما دقيقا لترقيم الحسابات بما يكفل السرعة والاختصار ويساعد على تسهيل استخدام الأنظمة المحاسبية الآلية، أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات والمستندات مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات مستنديه يطبق على الجميع المنشأة أو الشركات.[1]

[1] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص(231، 232).

ثالثا: إجراءات تفصيلية: العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو إدارة هذه الأخيرة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديريات المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص بالعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، أي أنه لا يقوم بالعملية من أولها لأخرها، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف أخر، إن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.[1]

رابعا: اختيار الموظفين الأكفاء: يعتبر هذا العنصر من المقومات المهمة للرقابة الداخلية خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، إذا أن كفاءة هؤلاء الأشخاص وأمانتهم ستؤدي إلى عدم حدوث أخطاء والمخالفات أو تقليلها، وإلى إعداد قوائم مالية سليمة و العكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية، ولكن مع أشخاص غير أكفاء وغير موثوق بهم، فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القوائم والضوابط الرقابية، ويتطلب وجود مجموعة من العاملين الأكفاء والموثوق بهم، ضوابط تضعها إدارة المنشاة مثل التحدي على شاغري الوظائف التي تتطلب قدر من الأمانة والثقة[2]، التأكد من كفاءة العاملين قبل اختيارهم، توفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين، ويراعي في اختيار الموظفين العناصر التالية:[3]

أ- شهادة في ميدان العمل.

ب- خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته.

ج- الالتزام بالسياسات المرسومة.

د- احترام نظام التدريب.

خامسا: رقابة الأداء: تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية بما يكفل الالتزام بسياستها غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتتمثل فيما يلي:

أ- **الطريقة المباشرة:** وتكون بالتدخل المباشر من المس ؤول عن العمل الذي ينفذه أعوانه.

---

[1] محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي ،مرجع سبق ذكره ، ص 99،

[2] ايهاب نظمي، هاني الغرب، **تدقيق الحسابات الإطار النظري**، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، الأردن ، 2012، ص ص(138،139)

[3] محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ب- الطريقة الغير مباشرة: وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة الميزانيات التقديرية، تكاليف معيارية.[1]

سادسا: استخدام كافة الوسائل الآلية: إن استعمال الآلة الحاسبة و تأدية العمل المحاسبي بإدخال الإعلام الآلي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث أن هذه الأخيرة توفر التالي:

أ- دقة وسرعة المعالجة.

ب- سهولة الحصول على المعلومات.

ج- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة.

د- توفير الوقت.

و- خفض تكلفة المعالجة.

إن تأمين مسار المعالجة الآلية للبيانات يكون من خلال:

الإلتحام: يجب أن يتم مسار المعالجة الآلية للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة.

الوقاية: يجب أن يخضع مسار المعالجة الآلية للبيانات إلى شكل منظم للرقابة بغية تدارك الأخطاء والغش وإجراء التصحيحات اللازمة.

المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية

تتمثل إجراءات نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

أولا:الإجراءات التنظيمية والإدارية

تعكس هذه الإجراءات الوعي الرقابي للإدارة والأسلوب الذي تستخدمه في مجال الرقابة و تشمل الأتي:[2]

أ-تحديد اختصاصات الإدارة و الأقسام المختلفة بما ليس فيه تعارض وتداخل أو إعاقة أو تكرار وبشكل يتيح رقابة متعاقبة، وذلك بتقسيم العملية الكاملة إلى مجموعة من لمراحل.

---

[1] مرجع سابق ، ص ص(101- 103).

[2] بوطورة فظيلة، **دور نظام الرقابة الداخلية في الرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض**، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف،2016، ص ص(203، 204).

ب- توزيع الواجبات بين الموظفين، بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف أخر.

ج-بيان الخطوات اللازمة لتنفيذ كل عملية أو مرحلة و محاسبة المسئولين عن الالتزام بذلك.

د-تقسيم العمل بين الإدارة والموظفين، بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:

- ❖ وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها.
- ❖ وظيفة تنفيذ العمليات.
- ❖ وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول.
- ❖ وظيفة القيد والمحاسبة.
- ❖ تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفين الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة، بحيث يمكن إيجاد نسق معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل، بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص أخر مسئول.
- ❖ إعطاء تعليمات صريحة، بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل.

ثانيا: إجراءات العمل المحاسبي

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:[1]

أ-إصدار تعليمات بوجود لإثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب كما يساعد هذا في حصول إدارة المؤسسة على ما تريده من معلومات بسرعة.

ب-إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسئولين، ومرافقته بالوثائق المؤدية الأخرى.

ج-عدم إشراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن تتم المراجعة من طرف شخص أخر.

[1] بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 89.

د- استعمال الآلة المحاسبة مما يسهل الضبط المحاسبي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في الانجاز.

هـ-استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة.

و-إجراءات مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك (دراسة حالات التقارب البنكي).

ي-القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

ثالثا: إجراءات عامة وتعتبر مكملة للإجراءات الإدارية والمحاسبية وتضم ما يلي:[1]

أ-التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد كل الأخطار المحتملة وهذا حسب طبيعتها لتفادي الخسائر ممكنة الوقوع.

ب- اعتماد رقابة مزدوجة لضمان المحافظة على النقية وإنشاء رقابة ذاتية.

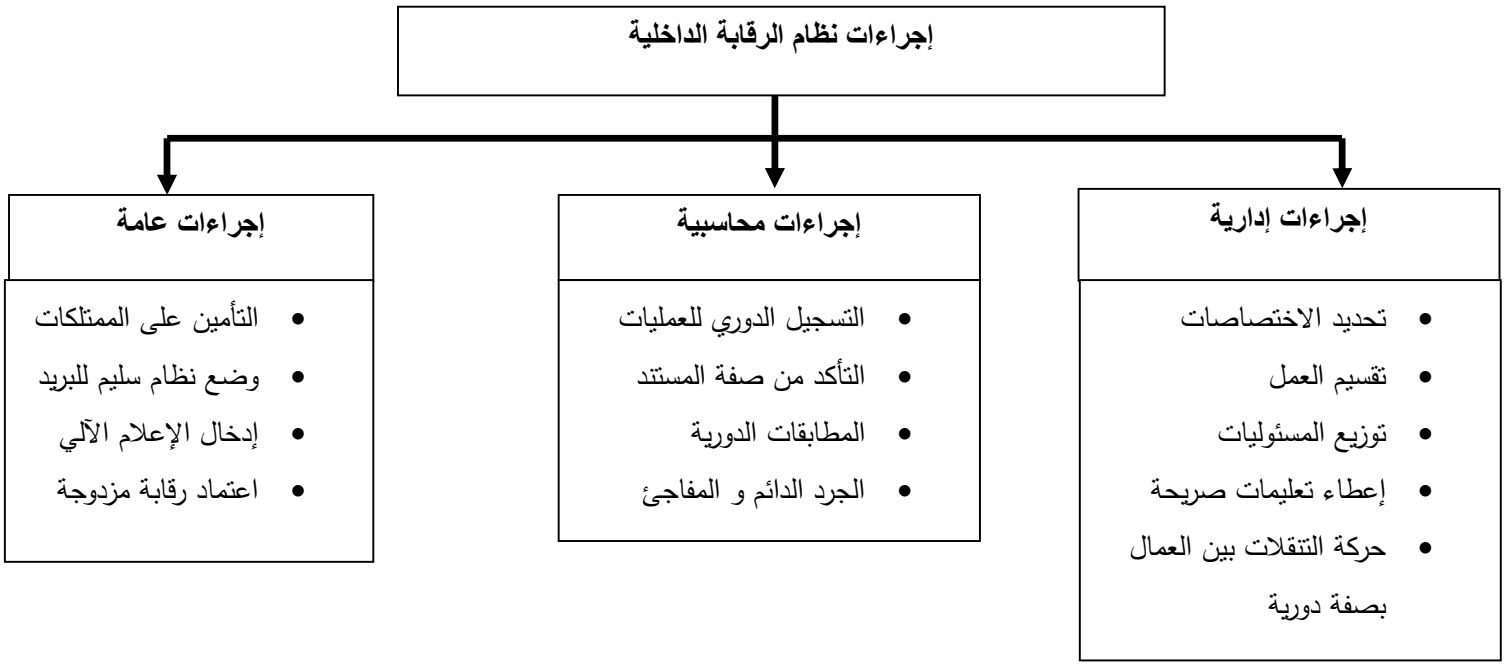
ج- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد و الصادر.

د- تطبيق الإعلام الآلي على النظام المحاسبي قصد الحصول على معلومات سريعة ودقيقة، ما يساهم في إعطاء قوائم مالية محاسبية تعبر عن الوضعية العقيقية للمؤسسة.

و الشكل الأتي يوضح كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلي:

[1] محمد التهامي، طواهر مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2006 ، ص123.

الشكل رقم (02): إجراءات الرقابة الداخلية



المطلب الرابع: طرق ومراحل فحص الرقابة الداخلية

على المراجع اختيار إحدى هذه الطرق للتعرف على النظام المطبق في المشروع و تقييم مدى كفايته.

أولا: طرق فحص الرقابة الداخلية: من الأمور المهمة التي تهم مراقب الحسابات من أجل تقديم تقريره للقوائم المالية هو التعرف على نظام الرقابة لداخلية المتبعة والذي هو من مسئولية الإدارة في المنشأة ليتمكن من الاعتماد عليه في اختيار إجراءات العمل الميداني وتحديد المدى الملائم لكل من تلك الإجراءات (نسبة الاختبار) ففي التقرير النموذجي الذي أصدرته نقابة المحاسبين والمدققين هو أن يتضمن العبارة التالية (وقد توصلت إلى ذلك أي الرأي عن القوائم المالية بعد إجراء فحص واختبارات للدفاتر والمستندات المتعلقة بها إلى المدى الملائم طبقا للظروف الحال) وتعني هذه العبارة نطاق الفحص الذي قام به المدقق أي أن الدراسة مناسبة لتقييم المراقبة الداخلية قد تما فعلا.[1]

وطرق فحص نظام الرقابة الإدارية المطبقة في المشروع لتقييم مدى كفايته كما يلي:

أ-الاستفسار عن طريق الأسئلة: تحظر مكاتب التدقيق قائمة نموذجية بالأسئلة التي يشمل مجموعة وافية بخصوص العمليات المعتادة في المنشأة للاستفسار عن توافر أو عدم توافر العناصر الرئيسية لنظم الرقابة الداخلية السليمة في صدد تلك العمليات كالعمليات النقدية وعمليات البيع والشراء وأرصدة المدينين

[1] نواف محمد عباس الرماحي، **مراجعة المعاهدات المالية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 183.

والدائنين والبنوك ...الخ، وتقدم إلى مدير الحسابات في المنشأة للإجابة عليها ويعيدها إلى المدقق الذي يقوم بدوره بإجراء عدة عمليات فحص واختبار داخل المنشأة للتحقق من تطبيق النظم التي أشار إليها في إجاباته إلى وجودها تطبيق فعليا سليما وأنها كافية لأداء أغراضها والإجابة تكون بالإجابة بكلمة نعم أو بالنفي بكلمة لا فيجب على المدقق استخدام ذكاءه وخبرته في تصميم وصياغته للأسئلة لنشير إلى قوة أو ضعف الرقابة الداخلية الخاصة بالبند موضوع السؤال وسهولة استعراض القائمة بعد الإجابة عليها ليصدر المدقق تعليماته إلى مساعديه بضرورة الإجابة على جميع الأسئلة أو بيان الأسئلة التي تنطبق في الحالة المعنية فلا يجاب عليها فإجابة النفي على سؤال معين يجب أن تشفع ببيان وسيلة الرقابة البديلة التي تتبعها المنشأة ويجب على مساعد المدقق المختص أن يثبت في نهايتها أنه قام بالاختبار أو الفحص الفعلي للتحقق من صحة الإجابات أو يثبت ما يعني له من ملاحظات في حالة اكتشافه لبعض نقاط الضعف وبعد استعراض المدقق القائمة المستكملة بما عليها من ملاحظات يراعي استيفاء توقيعات المساعدين عليها ويتخذ القرارات اللازمة في ضوء هذا الاستعراض ثم يتحفظ بالقائمة في الملف الدائم للعملية لغرض الرجوع إليها مستقبلا.[1]

❖ **المميزات**

- ✓ سهولة استخدام القائمة في مختلف المنشآت بعد إجراء التعديلات الطفيفة الخاصة بكل منها.
- ✓ المرونة الكافية لإبراز خصائص النظام المحاسبي لأيا منشأة.
- ✓ توفير الوقت لأنها لا تتطلب إنشاء برامج لفحص الرقابة الداخلية في كل عملية تدقيق على حده.
- ✓ تنسيق طريقة فحص نظم الرقابة الداخلة في كافة العمليات وذلك لأن الفحص يسير فيها جميعا على أسس موحدة.
- ✓ ينظر العملاء إلى القائمة باعتبارها جانبا من إجراءات التدقيق المعتادة عكس الاستفسار المباشرة بدون قائمة معتمدة ومطبوعة لأن العميل وموظفيه قد يستاءون لاعتقادهم أنهم محل استجواب يتعدى فيه المدقق حدود اختصاصه.
- ✓ لفت نظر القائمين بالتدقيق عند التزامهم بالقائمة سنويا إلى عدم إغفال فحص نظم الرقابة الداخلية كل سنة.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص(186.185) .

❖ **العيوب**

- ✓ قد يدعو القائمين بالفحص إلى اعتقال الظروف الخاصة بكل منشأة بسبب توحد أسس فحص نظم الرقابة الداخلية في المنشأة المختلفة.
- ✓ لا يمكن التغلغل في التفاصيل الدقيقة لنظم الرقابة الداخلية الخاصة بكل منشأة والتي لا غنى عن معرفتها للوصول إلى الفكرة السليمة عنها بسبب أن الأسئلة بطبيعتها تكون عن الخطوط العرضية للرقابة الداخلية.
- ✓ قد تغري القائمة مساعدي المدقق لاكتفاء بموارد من الأسئلة وعدم إجراء التحريات الأخرى التي تقتضيها الملابسات الخاصة لعملية التدقيق المعينة.

وللتغلب على هذه العيوب يجب التغلب على الأتي:

- يجب تحضير قائمة خاصة بكل منشأة تبين من ظروفها أنها تنفرد بخصائص معينة.
- لضمان انتباه موظفي مكتب المدقق إلى إتباع القواعد الصحيحة في الفحص ومتابعتهم للتطورات الجارية في المنشأة يطلب المدقق منهم تقرير سنوي عن نتائج استخدام القائمة في فحص الرقابة الداخلية عن العام الماضي.
- إعداد قائمة أسئلة جديدة سنويا في المنشأة الكبيرة ذات الأهمية الخاصة وعدم استخدام القواعد النموذجية في هذه الحالات.

يجب أن تحتوي القائمة النموذجية على الحقول أو الخانات التالية:

- **الأولى:** تحتوي على الأسئلة المطلوب لإجابة عليها بنعم أو لا.
- **الثانية:** توضع فيها علامة في حالة ما كانت العلامة الإجابة بنعم.
- **الثالثة:** توضع فيها علامة في حالة ما كانت الإجابة ب لا.
- **الرابعة:** ملاحظات في حالة النفي يكتب فيها سبب القصور في النظام وهل هو بسيط أو جسيم وهي في غاية الأهمية والذي أساسها يكتب التقويم الذي سيرفع للإدارة بالمقترحات.
- **الخامسة والسادسة:** تحقيق المدقق: لتحقيق صحة الإجابات سواء ذلك بالاختبار أو المشاهدة.

ب-التقويم الوصفي: هو استعمال قوائم استقصاء أساسها ليس تقديم أسئلة لفحص النظام بالإجابة عليها بل أساسها أن يطلب المدقق من مساعده تقريرا يشرح فيه الإجراءات المتبعة في المنشأة بالنسبة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة وخط سير المستندات ...الخ، وهي تناسب المنشأة الصغيرة والمتوسطة الحجم بحيث يكون نظام الرقابة الداخلية محدودا.

❖ **المميزات**

✓ يحدد التقويم نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية الموجود أو بيان شامل لنقاط الضعف ومحاسن النظام في نفس الوقت.

❖ **العيوب**

✓ صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات لغرض التعرف على نقاط الضعف في الرقابة.

✓ صعوبة التأكد من تغطية جميع عناصر الطريقة المتبعة إلا بعد إجراء استقصاءات أخرى.

2-الملخص النيكيري هو بيان تفصيلي للطرق والوسائل التي يتميز بها النظام السليم للرقابة الداخلية واستخدامه من قبل مساعدي المدقق للاسترشاد به عند قيامهم بفحص النظام في أي منشأة.

❖ **المميزات**

✓ يؤدي الملخص النكيري وظيفة نكيرية فقط أي رسم الإطار العام الذي يجري في نطاقه الفحص بدون تحديد تحريات أو أسئلة معينة قد تغري الفاحص بالاقتصار عليها دون مراعاة الظروف.

✓ يؤدي الملخص النيكيري إلى الاقتصاد بالوقت مع عدم إغفال أي نقطة من النقاط الرئيسية.

❖ **العيوب**

يعمل الملخص النكيري كمرشد يساعد في عملية الفحص ولا ينتج عنه تسجيل كتابي أي إثبات كتابي لما وجده المدقق أثناء الفحص لنظام الرقابة الداخلية المتبع.[1]

✓ لا ينطبق الملخص النكيري في حالة المنشأة التي تنفرد أعمالها بصيغة خاصة في طبيعتها أو أنواعها.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص(187،188).

- ✓ لا يحقق الملخص النكيري التنسيق أو التوحيد في إجراءات فحص نظم الرقابة الداخلية في المنشآت المختلفة لأنه متروك لكل موظف من موظفي المكتب طريقة انتخاب إجراءات الفحص التي يراها.

ثانيا: مراحل فحص الرقابة الداخلية: إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراقب، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أ- تحديد معايير الرقابة:[1]

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفئة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- ❖ **معايير الربحية:** والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ.
- ❖ **معايير تسويقية:** مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- ❖ **معايير تكنولوجية:** ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- ❖ **معايير زمنية:** إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- ❖ **معايير مالية:** مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال.
- ❖ **معايير إنتاجية:** مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- ❖ **معايير ترتبط بالقوة العاملة:** مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم و نظام الأجور والحوافز.
- ❖ **معايير تكلفة:** مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

[1] السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات في بالسوناكوم(SONACOM)** ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، بدون سنة نشر، ص 33.

ب- قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت[1]:

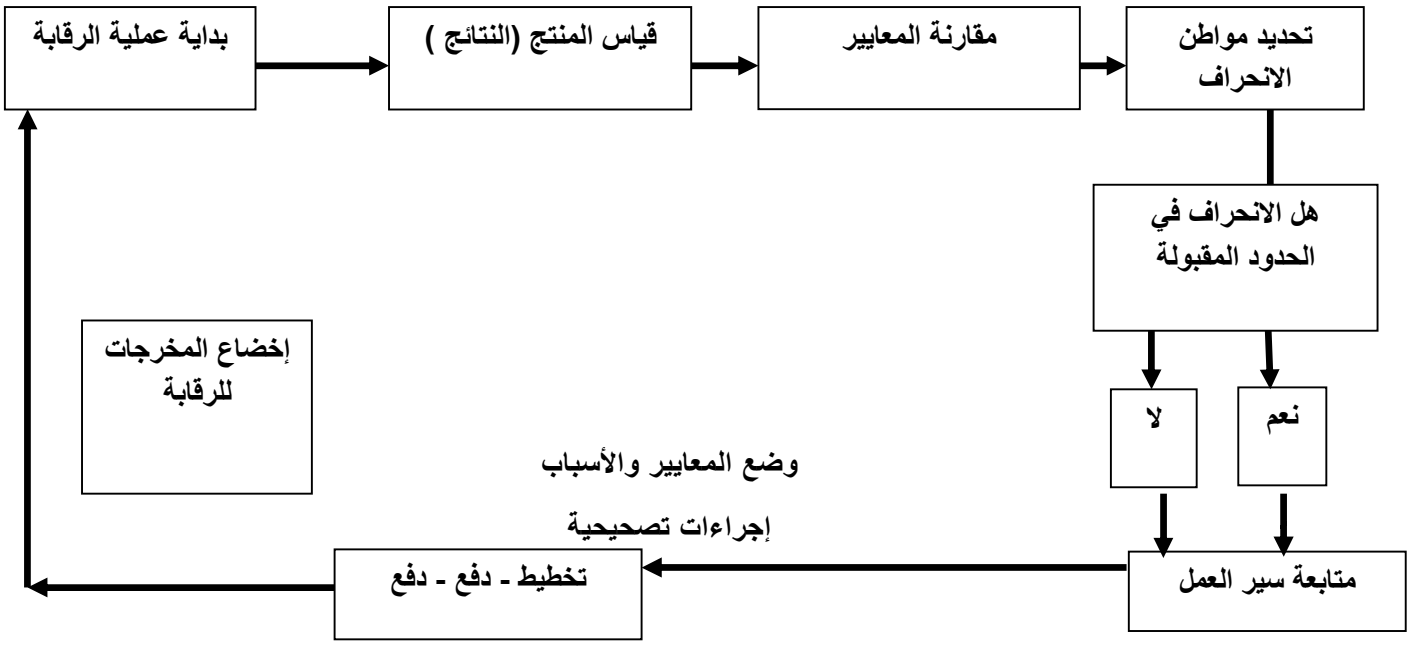
تتم في هذه الخطوات مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعة سالفا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة، عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعينة بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.

ج- تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة:

- ✓ أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.
- ✓ قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام.
- ✓ قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

[1] نفس المرجع السابق، ص 34

الشكل رقم (03): مراحل نظام الرقابة



المصدر: عزوز الميلوط، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية**، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، الجزائر،2007، ص 55.

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية

تستعمل الرقابة الداخلية عدة أدوات تندرج تحت أقسامها بغية تحقيق أهدافها، فهي تستخدم الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية إضافة إلى المراجعة الداخلية وغيرها لتحقيق الرقابة الإدارية داخل المنشأة، وفي حين تستعمل المراجعات المستندية والداخلية والفنية إضافة إلى الرقابة المالية، والنظام المحاسبي لتحقيق أهداف الرقابة المحاسبية، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم الأدوات المستعملة في معظم المنشآت والمؤسسات الاقتصادية بالتفصيل.[1]

المطلب الأول: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات الرقابة الداخلية واسعة الانتشار بحكم كونها خطة مستقبلية تحدد فيها النتائج المتوقعة بشكل كمي، وهي تقوم بتتبع الانجاز وقياسه وتقويمه.

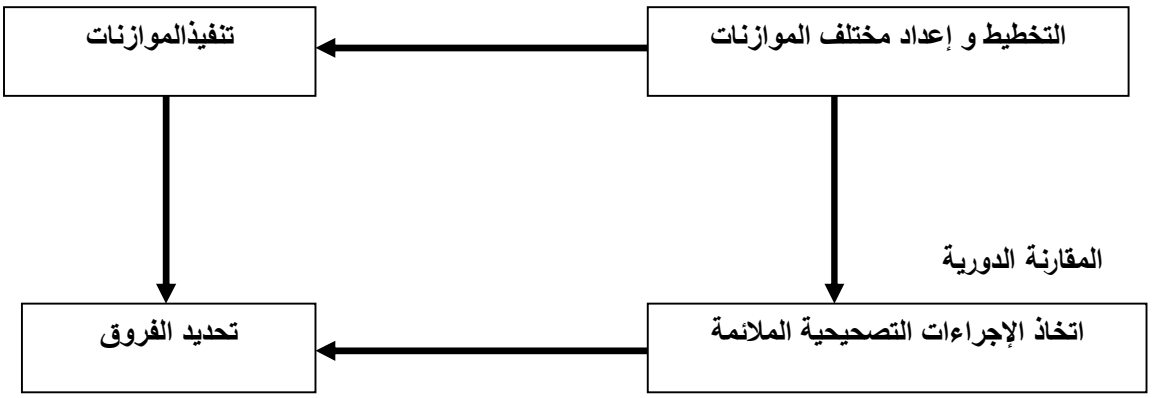
[1] أحمد الطاهر، محمد أبو فضل، **المحاسبة الإدارية** ،الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008، ص 396.

أولا: تعريف الموازنات التقديرية: تعرف أنها خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، وينظر للموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة للوصول إليها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

ثانيا: وظائف الموازنات التقديرية

تقوم بأربعة وظائف أساسية، بحيث يمكن تمثيل هذه الوظائف في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (04): وظائف الموازنات التقديرية



ثالثا: أنواع الموازنات التقديرية

يمكن تقسيم الموازنات التقديرية من نواحي مختلفة وهي كالأتي:[2]

أ-من ناحية الفترة الزمنية: وفق لهذا المعيار تنقسم الموازنات إلى موازنات قصيرة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المدى القصير وموازنات تقديرية طويلة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المدى الطويل، وتعتبر الموازنات القصيرة الأجل جزء من الموازنات الطويلة الأجل ولهذا يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما:

ب-من حيث وحدة القياس المستعملة: هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني (أي كمية الوحدات المنتجة، الأمتار من النسيج، ساعات العمل...الخ) وموازنات معبر عنها على أساس نقدي. نجد الموازنات المعبر عنها عينيا في المؤسسات الصناعية و لكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لاعتمادها على المعلومات المشتقات من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، وكذلك نظرا أنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة نظرا لاختلاف أساس القياس في كل منها (أساس القياس في موازنة الموارد الأولية أطنان

[1] بن عامر صفية، **واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد و المالية،جامعة محمد بوضياف، المجلد 07،العدد 01، الجزائر، 2021، ص 37.

[2] فركوس محمد، **الموازنات التقديرية أداء فعال للتسيير**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 7.

من الصوف مثلا بينما موازنة اليد العاملة، ساعات العمل). فحتى نوحد أساس القياس نستعمل التعبير النقدي فهو يمثل القاسم المشترك.

ج-من حيث طبيعة المجال: الموازنات تنصب على جميع أوجه النشاط في المنشأة خلال فترة زمنية ويمكن تقسيمها إلى:[1]

- **الموازنات التقديرية التشغيلية:** وهي تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح كالتالي:

✓ **موازنة التدفقات:** وتتناول تكاليف الإنتاج كالمواد والأجور أو مصاريف البيع والتوزيع، أو المصاريف الإدارية و المالية.

✓ **موازنة الإيرادات:** وتعني بتقدير مدى فعالية التسويق والبيع، مقدار الإيرادات المتوقعة و توقيتها.

✓ **موازنة الأرباح:** وتعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمسئولي الوحدات الذي يترتب عليهم تقدير الأرباح التي استحقتها وحداتهم، ونسبتها إلى المبيعات أو إلى الأموال المستثمرة، إلى التكاليف المباشرة للوحدة الثابتة و المتغيرة.

✓ **الموازنات التقديرية للتدفقات الرأسمالية:** كالاستثمارات اللازمة لإقامة آلية جديدة أو شراء آلات أو معدات لتوسيع الطاقة الإنتاجية أو زيادة طاقة بعض الخدمات كالنقل والتخزين والصيانة.

✓ **الموازنة التقديرية النقدية:** وتخص بتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ,لمعرفة مدى التوافق فيما بينها من حيث الكم والتوقيت، ولتجنب الإشكالات المرتقبة والتأكد من أن المنشاة تتمتع بالسيولة المطلوبة لتغطية التزاماتها النقدية في الأوقات المناسبة، وكذا التأكد من عدم تجميد كميات كبيرة من الموجودات النقدية دون مبرر.

✓ **الموازنة التقديرية والتمويلية:** وتعني بتقدير الاحتياجات التمويلية للمنشأة، وتحديد ما إذا كانت قصيرة الأجل وتلزم بتمويل العمليات التشغيلية أو طويلة الأجل وتلزم بتمويل الاستثمارات.

✓ **القائمة التقديرية للمركز المالي:** وتقابل الميزانية العمومية للمنشأة،لكنها تختص بالدورة المقبلة بدل من الدور الماضية، أي تهتم بالتوقعات المستقبلية وليس بالانجازات الماضية.

د-من حيث طبيعة النشاط: تنقسم الموازنات التقديرية حسب هذا المعيار إلى:

- **الموازنة التقديرية للمبيعات:** إن إعداد هذه الموازنة يرتبط بالتنبؤ بالمبيعات في الفترة المقبلة، وإعداد هذه الموازنات مرتبط بإعداد الموازنات التشغيلية التي تعبر بصورة مالية عن جميع العناصر التي تدخل في

[1] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات**، الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص(278،279) .

الدورة التشغيلية لأعمال المشروع، الإنتاج، المواد المستخدمة، والمشتريات، العمل، المصروفات الصناعية فلا بد من تحديد الكميات المتوقع بيعها حتى يمكن إعداد تقديرات الإنتاج ومصاريف بيع وتوزيع هذه الكميات، والتنبؤ بالمبيعات يأخذ في الاعتبار:

- ✓ دراسات رجال البيع حول مبيعات كل صنف على أساس المناطق الجغرافية.
- ✓ العوامل الاقتصادية والتي تؤثر على توزيع السلع المنتجة.
- ✓ البيانات التاريخية السابقة عن مبيعات الفترة السابقة كمؤشر للمستقبل.
- ✓ الطاقة الإنتاجية للمشروع والتوازن بين المبيعات والإنتاج.

وتعد الموازنة التقديرية للمبيعات على أساس كميات وسعر البيع المتوقع لكل سلع الإنتاج وموازنة المبيعات تقسم على أساس شهرين من السنة وطبق لمناطق تقديرات مبيعات السنة المقدرة مع المبيعات للسنة السابقة ومتوسط مبيعات السنوات الخمس السابقة.

- ❖ **الموازنة التقديرية للإنتاج:** يتم من خلالها التخطيط للأنشطة الإنتاجية، ويقصد بهذه الأخيرة تلبية متطلبات الطلب[1]، الواقعية ضمن محددات الطاقة بالشكل الذي ينسجم وسياسة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق أقل التكاليف والهدف من وراء ذلك هو تبيان الموارد اللازمة في الأوقات المحددة.

إن إعداد هذه الموازنة أي الموازنة التقديرية للإنتاج هو من مسئولية مدير الإنتاج، يتم استخراج الكمية المتوقع إنتاجها من خلال الكمية المتوقع بيعها مضاف إليها التغير في المخزون. ومن خلال هذه الموازنة أي موازنة الإنتاج يمكن إعداد الموازنات التقديرية لمستلزماته من موازنة المواد الأولية والأجور المباشرة والتكاليف الغير مباشرة. ويستخدم في مجال تحديد هذه المستلزمات ما يعرف بالتكاليف المعيارية، وتعتبر التكاليف المعيارية تكاليف محددة مقدما، و تختلف هذه المعايير عن غيرها من أنواع التكلفة المحددة مقدما في أنها يتم تحديدها باستخدام أسلوب علمي و بناء على دراسات علمية شاملة، حيث تعبر التكلفة المعيارية عما يجب أن تكون ليه التكلفة، وليس ما يتوقع أن تكون عليه.

- ❖ **الموازنة التقديرية للموارد الأولية المباشرة:**

تتضمن موازنة الموارد الأولية التقديرات من المواد التي تدخل مباشرة في تصنيع المنتج واللازم لتنفيذ برامج الإنتاج بالكمية والقيمة.

[1] بني حمد سعدية، صالح الياس، **واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة المالية والأسواق ، المجلد 05 ، العدد10، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، ص 297.

❖ **الموازنة التقديرية للأجور**: تقدر الاحتياجات الضرورية لحاجات عنصر العمل لإنتاج السلع المقدرة في ميزانية الإنتاج، أي تعد الحاجات للعمل طبقا لحجم الإنتاج التقديري، والأجور في الموازنة التقديرية للأجور هي الأجر المباشر الذي يرتبط بالعملية الصناعية بصورة مباشرة وتظهر موازنة الأجور:[1]

- ✓ عدد العاملين ألازمين.
- ✓ نوعية العامل من حيث الخبرة.
- ✓ ساعات العمل.
- ✓ قيمة العمل من حيث الأجر.
- ✓ تكلفة الأجور المباشرة للإنتاج.

❖ **الميزانية التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية:** وسنتطرق إليها كالتالي: يتم وضع تقديرات المصاريف من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وجميع هده المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، لذلك فان عملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة وبسيطة نسبيا، وتستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، أي تقوم المؤسسة بوضع تقديراتها على أساس دراسة ما تم تحققه من نفقات خلال السنوات السابقة، وتعدل هذه النتائج و ذلك بإدخال التغيرات المتوقع الحصول عليها خلال فترة الموازنة.

يمكن إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف التسويقية على أساس الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة، حيث تبوب التكاليف حسب التوزيع الجغرافي لهذه الأسواق، كأن تبوب على أساس أسواق في الدول الأجنبية، والأسواق على التراب الوطني، ممكن أن يكون التبويب حسب الولايات أو المناطق (الشمالية، الوسطى، الجنوبية). [2]

هـ-من حيث درجة المرونة: ونميز نوعين من الموازنات وهي:[3]

❖ **الموازنة التقديرية الثابتة:** وتعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن تم فهي تربط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي أو البيعي.

❖ **الموازنة التقديرية المرنة:** وتعد الموازنة المرنة على أساس مجموعة من مستويات النشاط، أي أحجام مختلفة من الإنتاج و المبيعات، ويتم تحديدها طبقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

رابعا: مبادئ الموازنة التقديرية: تتمثل مبادئ الموازنة التقديرية فيما يلي:[4]

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وأخرون ، **مراقبة و مراجعة الحسابات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

[2] خالص صالح صافي، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص (235،236) .

[3] محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 39.

[4] فيصل جميل السعايدة ،**المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية** ،الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 19.

أ-مبدأ الشمولية: لابد أن تشتمل الموازنة التقديرية كافة الأنظمة من فروع وأقسام باعتبارها وحدة اقتصادية متكاملة.

ب-مبدأ تحديد الأهداف: هدف الإدارة المالية هو الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربح، لذلك تسعى لتخفيض التكاليف منها، المخزون، أما الإدارة التجارية فهي تسعى إلى توفير مخزون كبير لتلبية طلبات الزبائن أما هدف إدارة الإنتاج هو استغلال كامل الطاقة الإنتاجية.

ج-مبدأ المرونة: أي أن تكون الموازنة قابلة للتعديل خلال التنفيذ حسب تطورات السوق.

د-مبدأ الواقعية والاستخدام الأمثل للكميات المتاحة: ويقوم هذا المبدأ على أن تكون التعديلات في الموازنة عامية وواقعية أي تستند تلك التغيرات على أسس تواجهها الشركة فعلا وفقا للظروف الداخلية والخارجية.

هـ-مبدأ الربط بين مراكز المسؤولية والموازنة التقديرية: أي ممارسة المحاسبة عن طريق انحرافات المحاسبة المعيارية.

و-مبدأ الإقناع و المشاركة من قبل العاملين وتوفير الحوافز.

خامسا: أهداف الموازنات التقديرية

تهدف الموازنات التقديرية إلى تحسين مستوى التسيير في المؤسسة من خلال ضمانها للعناصر التالية:[1]

أ-العمل على تحديد المتطلبات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية لتنفيذ الأهداف المسطرة في إطار تخطيط العمليات.

ب-توزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام والمصالح ، ووضع مختلف الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسئولين وتوجيههم ضمن الإطار العام لإستراتيجية المؤسسة.

ج-متابعة حركة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، بحيث تعتبر الموازنة فرصة للقيام بالدراسات والاطلاع على وضع لبسوق وعلى إمكانيات المؤسسة الداخلية.

د-تعتبر الموازنة كمصدر، ومنبع للاستراتيجيات التكتيكية، وهي استراتيجيات للتعديل في الأجل القصير مع الحفاظ على الأهداف العامة في الأجل الطويل.وهي بهذا تظهر ك:

هـ-كأداة من أدوات السياسة الداخلية، فهي إذا ما تم استغلالها جيدا، تعتبر كفرصة لإشراك المتعاملين الداخلين أثناء إعداد الموازنة وذلك من أجل عملة التحفيز وتجديد الالتزام بالإستراتيجية، خصوصا فيما يتعلق بالمستويات

[1] محرز عبد الله ، قطوفي ياسين،(**بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنات التقديرية ودورها في تفعيل وقيادة الإستراتيجية في المؤسسة)** ، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة سعيدة ، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر، 2018، ص ص(59،60).

الدنيا والقائمين على البرامج التنفيذية والتي تعني نوع من التهميش، وفي حالة عدم استغلالها جيدا فهي ستظهر كوسيلة للتعارض وتضارب المصالح.

المطلب الثاني: التكاليف المعيارية

التكاليف المعيارية هي حجر الأساس في نظام الرقابة الإدارية والتابعة وذلك عن طريق الموازنات التخطيطية، ومن البديهي أن نظام التكاليف المعيارية يمكن استخدامه في حالة الصناعات ذات الإنتاج المتصل والصناعات التي تقوم على الأوامر الإنتاجية.

أولا: تعريف التكاليف المعيارية: هي التكاليف المقدرة سلفا والتي يجب مقارنتها مع التكاليف الفعلية وتوضع التكاليف المعيارية وفق ظروف ومكان معين، فيتم تحديدها والتنبؤ بها قبل وقوعها استنادا إلى دراسات علمية وموضوعية تعتمد على السنوات السابقة للعمليات الإنتاجية.[1]

ثانيا: أهمية التكاليف المعيارية: للتكاليف المعيارية أهمية كبيرة و تتمثل فيما يلي:[2]

أ- تستخدم لتمكين الإدارة من الرقابة على عناصر التكاليف، لأن التكاليف المعيارية تمكن المنشأة من وجود مقياس خاص في الإنفاق الفعلي عليها ومقارنتها بالمعيارية لتحديد الانحرافات.

ب- تستخدم في تقييم الأداء والسيطرة واتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا: أهداف التكاليف المعيارية: للتكاليف المعيارية عدة أهداف نستعرض ما يلي:[3]

- ❖ بناء الموازنات التخطيطية.
- ❖ تقييم ومتابعة الأداء.
- ❖ إيجاد وعي تكاليفي.
- ❖ تحديد تكلفة الإنتاج وقرارات التسعير.
- ❖ الرقابة على التكاليف.
- ❖ كيفية تنفيذ المهام وما ينبغي أن تكون عليه التكلفة.
- ❖ إنتاج المعلومات اللازمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

---

[1] عبد الناصر إبراهيم نور، **محاسبة التكاليف الصناعية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 29.

[2] فيصل جميل السعايدة ، **المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[3] محمد زينب أحمد عبد الله ، منصور .عبد الرحمان البكري، **أثر نظام التكاليف المعيارية على كفاءة محاسبة المسئولية وتقويم الأداء المالي: دراسة ميدانية على شركتي أونيد وفوراص للاستثمار**، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص 23.

- ❖ مساعدة الإدارة في تخطيط النشاطات والسيطرة عليها.
- ❖ المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.

ترى المباحث أن نظام التكاليف المعيارية يعمل لى توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة الفعالة وتحديد أسعار المنتجات وتقييم المخزون السلعي للمنشأة.

رابعا: شروط نجاح نظام التكاليف المعيارية: لضمان نجاح نظام التكاليف المعيارية لا بد من توفر الشروط التالية:

- ❖ توافر وعي محاسبي تكاليفي لدى الإدارة التنفيذية وهذا الوعي يؤدي إلى دورات في كل أوجه الأعمال مما يساهم في النهاية إلى تحقيق الأرباح.
- ❖ تعنى عملية المعايرة في ذاتها لاستكشاف أفضل الأساليب وإن هذا يتطلب تعاونا وثيقا بين الفنيين ومحاسب التكاليف لتحديد طرق وأساليب الأداء.
- ❖ العمل على الاستفادة من البيانات والمعلومات المحاسبية الموجودة بالدفاتر والسجلات من جهة وأيضا الحصول على اقتراحات المسئولين عن التنفيذ من جهة أخرى.
- ❖ ضرورة تحديد مراكز المسئولية.
- ❖ تحديد واضح ودقيق لعلامة عناصر التكاليف المختلفة لوحدة التكلفة.
- ❖ الربط الجدي الهادف بين الأهداف الخاصة للعاملين.
- ❖ نظام معلومات مستخدم كوسيلة فعالة في حصر وتحديد الانحرافات وأسبابها والمسئولين عنها بما يتفق مع محاسبة المسئولية.

المطلب الثالث: المراجعة الداخلية

أولا: المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية الرقابة الداخلية، وهناك عدة تعاريف للمراجعة الداخلية نذكر منها:

حسب الجمعية الأمريكية عرفت المراجعة الداخلية على أنها:" عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة عن الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية.[1]

ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية

من مفهوم المراجعة الداخلية تبين لنا أن المراجعة الداخلية لها هدفين رئيسيين هما:[2]

أ-**هدف الحماية:** كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كانت المراجعة الداخلية تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المنشأة كما تهدف إلى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية و الذي يهدف بدوره إلى حماية المنشأة من الاختلاس والسرقة.

وعلى ذلك كان دور المراجع الداخلي ينصب على:

- ❖ التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.
- ❖ حماية أصول المنشأة.
- ❖ التأكد من الملائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعية.
- ❖ التأكد من الاستخدام الكفء لموارد المنشأة.
- ❖ التأكد من انجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.

ب- **هدف البناء**: ومع تطور مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، ويتحقق هذا البناء من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص.

ثالثا: أنواع المراجعة الداخلية

حدد الباحثون أنواع عديدة للمراجعة الداخلية أهمها:

أ-**المراجعة الداخلية المالية:** يتضح لنا من استعراض التطور الحاصل في المراجعة الداخلية أن المراجعة الداخلية المالية تعبر عن المدخل التقليدي في المراجعة الداخلية، وهذا النوع من المراجعة يشتمل على نوعين هما المراجعة الداخلية المالية قبل الصرف والمراجعة الداخلية المالية بعد الصرف، بحيث يشير النوع الأول إلى إحدى مراحل الضبط الداخلي وذلك بتكليف موظف معين بمراجعة عمل موظف لأخر للتحقق من سلامة

---

[1] مختاري فتيحة ، مراد مسعود سعداوي، بن زياد مبارك ، **دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساتها على حوكمة الشركة**، مجلة حوليات جامعة ، جامعة بشار،المجلد 06، العدد 01، بدون سنة نشر، ص 03.

[2] ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني**، الطبعة الأولى، الدر الجامعية، مصر، 2006، ص ص(29،30).

الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ، أما المراجعة الداخلية المالية بعد الصرف فتنفذ حسب خطة المراجعة الداخلية وذلك لتمكين الإدارة العليا من الاطمئنان على دقة البيانات المالية وحفظ الأصول والموجود المادي لها وحمايتها من التلاعب والاختلاس.[1]

ب-المراجعة الداخلية التشغيلية: وهي مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل المنشأة للتأكد من كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المنشأة من خلال هذه الوظائف والمراجعة الداخلية التشغيلية تعرف أيضا بمراجعة العمليات.[2]

ج-المراجعة الداخلية الإدارية: هي المراجعة التي تشتمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية، وإذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة.

د-المراجعة الداخلية المحاسبية: وتشتمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المؤسسة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والسجلات المحاسبية ويتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي وتوفير جهاز كفء للقيام بعمليات المراجعة الداخلية.[3]

رابعا: وسائل المراجعة الداخلية: يقوم المراجع الداخلي بانجاز مهمته بالاعتماد على عدة وسائل وتقنيات منها:[4]

أ-المراجعة والجرد الفعلي: حتى يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد النقدي للأصل، يقوم بمعاينة الأصل ميدانيا و الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، فهي أهم وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.

ب-المراجعة الحسابية: تهدف إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات والكشوف والقوائم من الناحية الحسابية فقط، كمراجعة جميع صفحات دفتر اليومية وترحيل جميع المجاميع من صفة إلى أخرى.

ج-المراجعة المستندية: لابد للمراجع من أن يتحقق من الشروط الواجب توافرها في المستندات لأنها دليل لإثبات قرينة من قرائن المراجعة،والآن المسندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما يعتمد عليها المراجع في

---

[1] يوسف سعيد يوسف المدلل ، **دور وظيفة التدقيق الداخلي و ضبط الأداء المالي والإداري** ، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 44.

[2] أحمد أمين السيد لطفي ، **معايير المراجعة والتأكد الدولية** ، الطبعة الأولى،الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص 10.

[3] بوطورة فضيلة ، **دور نظام الرقابة الداخلية في الرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض**، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[4] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 52.

التأكد من الحدث الفعلي ومن الصحة المتعلقة بها، ويعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة.[1]

د-نضام المصادقات: إن المصادقات هي عبارة عن بيان إقرار مكتوب من الغير ويرسل إلى المراجع بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة من أقوى أدلة الإثبات كونها من طرف ثالث خارج المؤسسة مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك.

هـ-نظام الاستفسارات والتتبع: يوجه المراجع بعض الأسئلة والاستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة وعنه الاستفسارات يأخذ أحد الشكلين أما شفوية أو كتابية.

و-نظام المقارنات والربط بين المعلومات: تتمثل في إجراءات مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترة السابقة، و دراسة العلاقات بين المعلومات المالية و غير المالية قصد ملاحظة التغيرات وتحليل أسبابها.

ي-المراجعة الانتقالية: يقوم المراجع الداخلي بدراسة اعتيادية فاحصة بتمعن العمليات أو بعض الدفاتر أو أحد الحسابات أو القوائم المالية بهدف اكتشاف أو ملاحظة أي أمر لم يظهر أثناء المراجعة المستندية. ويتوقف نجاحها على خبرة المراجع وكفاءته مما يوفر له وقت وجهد لمواجهة الأمور الغير اعتيادية التي قد تستدعي انتباهه.

[1] أحمد حلمي جمعة و آخرون ، **نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص 29.

خلاصة الفصل الأول:

تبين من خلال هذا الفصل أن انفصال الملكية عن الإدارة سبب من أسباب الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، فنظام الرقابة الداخلية هو الذي يعمل على وضع مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين المتمثلة في حماية موارد المؤسسة من سوء الاستخدام ومن خلال هذا نستنتج أن نظام الرقابة الداخلية يعتبر كأداة لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي

- المبحث الأول: عمليات حول الأداء المالي.
- المبحث الثاني: منهجية تقييم الأداء المالي.
- المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

.

تمهيد

يعتبر الأداء المالي من بين متطلبات إدارة الشركات والمحيط الخارجي حيث أن الشركة في حالة تغير مستمر بسبب علاقتها مع الشركات الأخرى، فالأداء المالي يمثل سمة من سمات الاقتصاد الحالي، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة.

ويتمثل الأداء المالي مركزا مهما لمعرفة فشل أو نجاح المؤسسة في قراراتها مما استوجب وجود رقابة داخلية، تقوم من خلال أدواتها بتقصي انحرافاته التي تحدث أثناء تنفيذ النشاطات ومحاولة إيجاد حلول لها تسهم في تحسينه.

ولقد خصصنا فصلنا في ثلاث مباحث كانت عناوينها كالآتي:

- **المبحث الأول:** عمليات حول الأداء المالي.
- **المبحث الثاني:** منهجية تقييم الأداء المالي.
- **المبحث الثالث:** دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المواضيع التي يحظى بالكثير من الاهتمام في الشركات بكافة أنواعها وعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم فإن أغلب الباحثين يعبرون عنه من خلال النجاح الذي تحققه الشركة الذي يتمثل خاصة في أهدافها، حيث يعكس الأداء المالي مدى قدرة الشركة على استغلال مواردها المتاحة بصورة تضمن لها القدرة على التنافس من أجل النمو والتطور والبقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

قبل التطرق لمفهوم الأداء المالي وجب التعرف على مفهوم الأداء إذ يصعب على الباحث إعطاء تعريف موحد وشامل للأداء لكونه مفهوم يختلف نوع الأنشطة الممارسة من قبل المؤسسة وتعددها وكذا، لأنه من المجالات التي تتأثر بالكثير من المتغيرات الاقتصادية وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والأداء المالي.

أولا: الأداء

أ- **تعريف الأداء:** اختلف الباحثون في تعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الباحثين اعتمد على قياس الأداء لتعريفه بما فرض عليه ذكر الجوانب الكمية له، بينما ذهب فريق من أخر إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.

ومما يزيد من غموض هذا المصطلح تداخله مع مختلف المصطلحات الاقتصادية الأخرى، فتجد أن الباحثين من يجعله مرادفا للفعالية فيعرفه على أنه «الأهداف و المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها »[1]،

ومنهم من يذهب إلى التركيز على الكفاءة لوحدها فيعرفه على أنه «الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية »[2].

" والأداء هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة معينة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفئة

[1] ريمة شيبوب، **كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2016، ص 107.

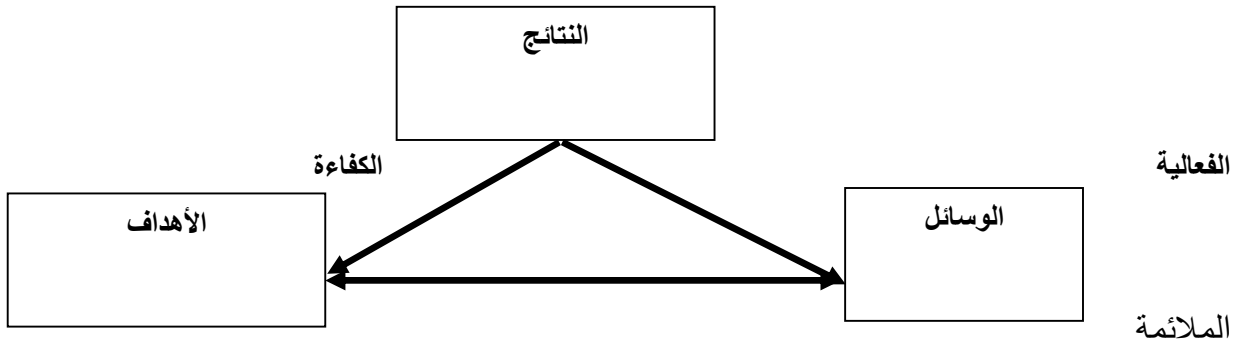
[2] يزيد تقرارت ، **محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء**، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2018، ص 153.

وفاعلة، وتحقق أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله."[1]

كما يعرف أيضا بأنه " تلك المساهمات التي تساعد على خلق القيمة وتخفيض التكلفة أو تلك التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ".[2]

ويرى (Bartoli) بأن أداء المؤسسة هو عبارة عن العلاقة بين عناصر: الإنتاج، الوسائل، الأهداف والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مثلث الأداء في المؤسسة



ب-مجالات الأداء

من أجل وضع نظام رقابة فعال لابد على الإدارة العليا أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية التي تعكس الأهداف الأساسية للبنك، و من هذه المجالات ما يلي:[1]

- **الربحية:** ضمن هذا المجال يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال مستوى الربحية المحقق والعوامل المساهمة والمؤثرة فيها، ومن أجل ذلك يتم تحديد العديد من المؤشرات لقياسها منها: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية وهامش الربح.
- **المركزالسوقي:** ويتمثل هذا المجال في الحصة السوقية والتي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء البنك، فهي تشير إلى فعالية إستراتيجية البنك أو مدى نجاح عملها وخدماتها المقدمة.

[1] وصفي الكساسبة، **الأداء المؤسساتي من خلال تكنولوجيا المعلومات**،الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 27.

[2] بورنيسة مريم، **محاسبة التسيير ودورها في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة بومرداس، 2020 ، ص 53.

[1] فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2008،ص ص(223، 224).

- **الإنتاجية:** وهي المجال التي تعتمده المؤسسة أو البنك لقياس كفاءتها وتستخدم في ذلك مقياسين وهما:

تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك منسوبتان إلى حجم الإنتاج، وعن طريق ذلك تتمكن المؤسسة من تقييم درجة فعاليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.

- أداء العاملين وميولهم: وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الايجابية لهم اتجاه البنك، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاه بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودورات العمل.
- قيادة المنتج: وهو المجال الذي يقوم به المسئولون عن إدارة كل من شؤون الهندسة والإنتاج والتسويق والشؤون المالية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية و المنتجات المخطط لها.
- الموارد المادية والمالية: ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المؤسسة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية و المالية المتاحة لها و بين كفاءة استخدامها بغتة التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وعادة ما يتم ذلك من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة خلال مدة زمنية معينة.

ج-العوامل المؤثرة في الأداء: يجب أن يأخذ المسئولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها:[1]

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- التحسينات التنظيمية والإجرائية، فمثلا: التعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغير في معدل الأداء.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية، حتى لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.

[1] عبد المحسن محمد توفيق، **تقييم الأداء**، الطبعة الأولى، دار النهضة، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، مصر،1998، ص7.

نوعية وحدة العمل التام وقد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فكمية الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، مثلا: قد تظهر عملية ما معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء ضعيف.

د-أنواع الأداء

توجد عدة تصنيفات الأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير أهمها:

❖ حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي كما يلي:[1]

✓ **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة لأنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

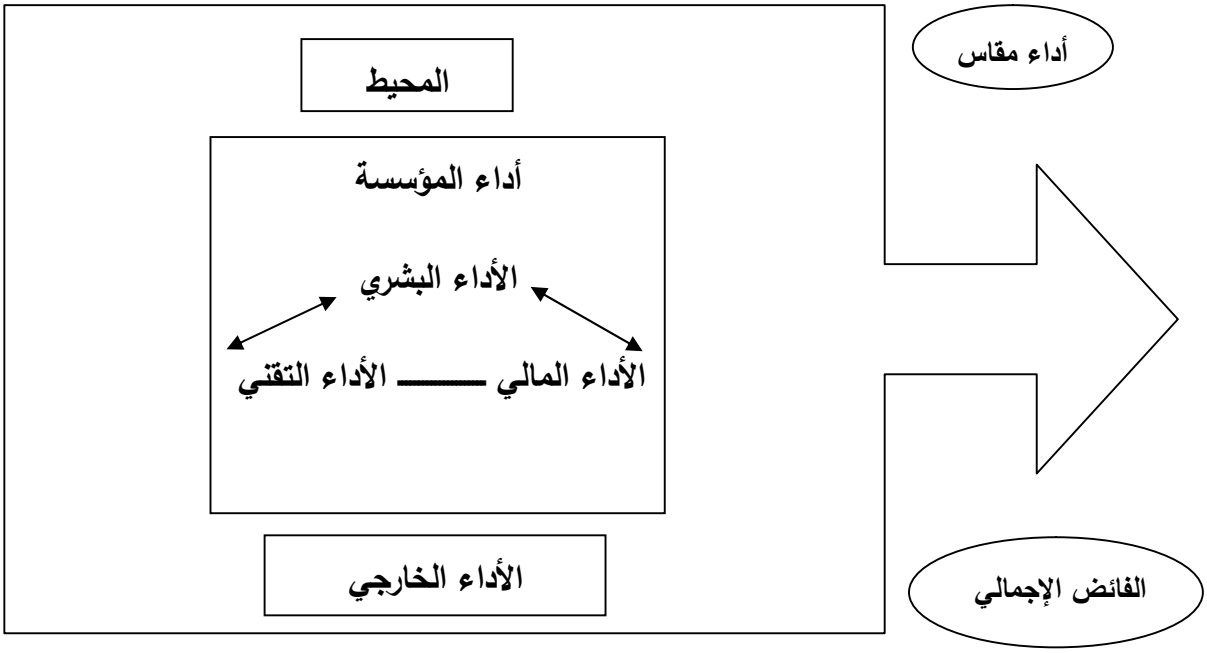
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

إذن الأداء الداخلي ينتج من خلال تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والمتمثلة في الأداء البشري أي أداء المورد البشري، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية للمؤسسة.

✓ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث أن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، فقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة الأداء الداخلي.

[1] مهشي مريم ، **دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص :إدارة إستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص ص(53، 54).

الشكل رقم (06): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



المصدر: عادل عشي، مرجع سابق، ص18

❖ **حسب معيار الشمولية:** يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزيئي:[1]

✓ **الأداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

✓ **الأداء الجزئي:** ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

❖ **حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي وإداري:[2]

✓ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية ويتمثل في العوائد الاقتصادية التي يخبيها المؤسسة، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

[1] عبد الله قويدر، ناصر داديعدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية** ،الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 16.

[2] عادل عشي، **قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2002، ص 7.

- ✓ **الأداء التكنولوجي:** يتمثل في تحديد أهداف المؤسسة التكنولوجية أثناء عملة التخطيط، وفي غالب الأحيان تكون الأهداف التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية.
- ✓ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسئولية الاجتماعية داخلها ويصحب قياس الأداء الاجتماعي التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.
- ✓ **الأداء الإداري:** يتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية.

❖ **حسب معيار الوظيفة:** يصنف حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة البحث والتطوير:[1]

- ✓ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، لتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية.
- ✓ **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية.
- ✓ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها:التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة .
- ✓ **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الأفراد في قيامهم بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجاز وأداء مهامه بنجاح.

ثانيا: الأداء المالي

أ-**تعريف الأداء المالي:**"هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة "[2].

كما يعرفه J.ERREIP :على أنه "مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال نمو المعدل السنوي للمبيعات وتحقيقهم لنسبة مالية معينة ".

فحسب الاقتصاديEvraertSorge فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص العناصر التالية:[3]

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص ص (9،10).

[2] تواتي مريم، **مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع**، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة الجزائر، 2017، ص 4.

[3] جرودي رندة، **أثر مخاطر السوق على الأداء المالي للمصارف الإسلامية و آليات إدارتها وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل** ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:مالية وتأمينات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، ص 137.

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

ومما سبق تبين أن الأداء المالي:

- ❖ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ❖ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي تظهر.

من خلال التعاريف السابقة فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة، ولا يختلف الأداء المالي للبنوك عن غيرها من الوحدات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح،حيث يمكن القول أن الأداء المالي، عبارة عن أداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة وهو وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق عوائد **على الأموال المستخدمة للمؤسسة الاقتصادية.**

ب-أهمية الأداء المالي

تظهر أهمية الأداء المالي للشركة عادة من خلال ما يحتاجه المديرون من قياس الأداء لبيان كيف هو الأداء بمرور الوقت والمساعدة في التنبؤ باستمرار عن الحالة المستقبلية للشركة، وإن المقاييس تستخدم باستمرار في تقييم الأداء المالي والتنبؤ في نجاح قيادة الشركة وتركيز رؤية المديرين على ما يحدث أو ما سوف يحدث.

وعليه يمكن تلخيص أهمية الأداء المالي بما يأتي:[1]

- تعتمد الرؤية المستقبلية للشركة على العوائد المتوقع تحقيقها من أداءها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرائق قياسه.
- يقدم الأداء المالي مفهوما وأدوات قياس رئيسية ومهمة في تنفيذ الإجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عملية ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في انجاز الأهداف.
- يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها الشركة، وهذا يساعد كثيرا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

[1] ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودةمدخل تحليلي** ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ،2009،ص 140.

- يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققها الشركة باتجاه انجاز أهدافها بنوعيها القصيرة والبعيدة الأمد.
- إن استخدام التعددية في المقاييس المالية يعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للشركة مقارنة بنتائج الأداء المالي للسنوات السابقة للشركة نفسها أو مع شركات عاملة في القطاع نفسه (المنافسين).
- كما أن للأداء المالي (مقياسا و مؤشرات)التأثير الايجابي مع تحسين الجودة لأنه يساعد في تشخيص مواقع الخلل التي تعاني منها الجودة وطبيعة الاستخدامات المالية لعناصرها.
- يعد الأداء المالي الأداة المهمة للكشف عن الميزة التنافسية التي يمكن أن تعمل على أساسها الشركة.

ج-أهداف الأداء المالي: يحقق ويشبع الأداء المالي رغبات أصحاب المصالح الذين أجمعوا أن هدفه الأساسي هو بقاء واستمرارية المؤسسة، الذي يكون بمحصلة تحقق أهداف فرعية أخرى تطورت أهميتها عبر الأزمات، إذ تختلف نظرية ترجيح أهداف الأداء المالي بحسب طبيعة وحجم المؤسسة من جهة ووجهة نظر ذوي المصالح من جهة أخرى، إذ لكل مجموعة من المستخدمين هدف أساسي يحدد موقعها ومصالحها.

هذا لا يلغي أهمية الأهداف الأخرى لأننا كما ذكرنا الأداء هو نظام مترابط ومتكامل سيتم فيما يأتي ذكر أهم هذه الأهداف:[1]

❖ تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم القيمة الحالية للمشروع.

ركز الاقتصاديون على الربح كمقياس لتقييم الأداء التشغيلي ومدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، لذا ألف المسيرين على توجيه كل القرارات نحو تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح بهدف تعظيم مكافآتهم، لكن هذا المدخل تلقى عدة انتقادات أهمها تجاهله القيمة الزمنية للنقود والمخاطر المرتبطة بالاستثمار وغموض عملية حساب الربح، إضافة لاعتباره مقياس غير موضوعي لقياس الاستخدام الأمثل للموارد فقد تزيد الموارد لكن بنسبة أقل من العائد، هنا تم اقتراح مدخل القيمة الحالية أو السوقية التي يتم الحصول عليها انطلاقا من مجموع القيم الحالية للأرباح النقدية المتوقع حصول حملة الأسهم عليها، كما يلي:

$$V0=\sum_{t-1}^{n} D/(1+K)^t$$

حيث:

V0: القيمة السوقية للمؤسسة.

D: العائد النقدي المتحصل عليه.

[1] بوضياف صفاء، **دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي** ، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص :محاسبة مالية وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف،الجزائر ،2018، ص ص(42، 43).

K: معدل الخصم .

هنا يكون تعظيم قيمة المؤسسة بمحصلة تأثير القرارات الاستثمارية والتمويلية على حجم العائد المتوقع تحقيقه، حيث القرارات الاستثمارية تؤثر على حجم العائد المتوقع تحقيقه ودرجة الخطر المرتبطين بعلاقة طرديه فالاستثمار في الأصول غير الجارية يتطلب عائد أعلى لتعويض المخاطر المرتفعة، أما القرار التمويلي فيؤثر على قيمة المؤسسة من خلال تكلفة الأموال المقترضة فكلما ارتفعت هذه التكلفة على معدل العائد زادت مخاطر عدم قدرة المؤسسة على إرجاع الأموال المقترضة وبالتالي زيادة احتمال فشلها ماليا.

- **تعظيم المردودية:** نعبر عن معدل العائد المتحقق من طرف المؤسسة نتيجة تشغيل أموالها في المجال استثماري معين، فهي من المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستثمار فيمكن قياس القدرة على توليد الربح من خلال القدرة الإرادية الناجمة عن التدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطة المشروع التشغيلية.

- **تحقيق السيولة المناسبة:** أي قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد التزاماتها قصيرة الأجل،المتوقعة والغير متوقعة في مواعيدها بتكلفة مناسبة دون خسائر والمواجهة الطارئة من خلال الحصول على نواتج من نشاطها، ففي حالة مشكل السيولة تقل القدرة على اغتنام الفرص المتاحة كالحصول على نقدية عند الشراء إضافة لفقدانها خيار الحرية والحراكة.

بعد التطرق لهدفي السيولة والمرد ودية نلاحظ تعارض المفهومين لتحقيق عائد عالي يتم بتوظيف الأصول في الأصول الثابتة، هذا ما يؤدي إلى تخفيض في درجة السيولة لذا فدور الإدارة المالية الحديثة هو تحقيق التوافق بين الهدفين لزيادة في قيمة المؤسسة.

- **خفض الخطر الإداري والمالي:** تصحب عملية تحقيق الربح درجة من المخاطر، ولغرض تعزيز مسيرة المؤسسة واستقرارها تعمل الإدارة المالية جاهدة على تخفيض المخاطر الخارجة والداخلية وبالتالي إيجاد حلول لتجنبه أو التقليل من أثاره، هذا ما تصبو إليه هذه الدراسة باعتبار الفشل المالي أحد المخاطر المالية التي تفتك بالمؤسسة و تهدد الاقتصاد الوطني.

- **تحقيق الاستثمار الأفضل:** نظرا لارتفاع مبالغ الاستثمارات الرأسمالية توظف الإدارة المالية الموازنات الرأسمالية لتقييم واختبار البديل الأفضل بتحليل العائد والمخاطرة، المتعلقة بالتدفقات النقدية لكل بديل استثماري، كما يدخل في هذا الإطار هدف العائد الاجتماعي، لأن فشل الإدارة المالية في اتخاذ القرار يحتوي على مبالغ ضخمة قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وبالتالي تسريح عمالها.[1]

[1] المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

المطلب الثاني: معايير الأداء المالي

النسب المالية لا تعني شيئا بحد ذاتها، لذا يقتضي الأمر مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى، حيث أن هذه المقارنة على ما تعنيه كل النسب من النسب التي تم استرجاعها فيما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة وهناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي وهي كالأتي:[1]

أولا: المعايير التاريخية: وتكون مستمدة من فعالية المنشأة ذاتها إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوف المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المنشأة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسنادها كذلك يمكن أن يستفيد منها المحلل المالي الخارجي.

ثانيا: المعايير القطاعية (الصناعية): يستفيد المحلل المالي بدرجة أكثر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المنشأة ومتابعة دوريات خاصة أن المنشأة المعينة تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المنشآت موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي ..الخ.

ثالثا: المعايير المطلقة: وهي تعني بوجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت تقاس بها النسب ذات العلاقة في منشأة معينة.

رابعا: المعايير المستهدفة: وهي تعني نسب تستهدف إدارة المنشأة تحققها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل تلك المستهدفة وتبرر أوجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط للمنشأة المعنية وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسة من الناحية المالية ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

أولا: العوامل الداخلية: يتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:[2]

أ-الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها ففيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل المعلومات، حيث يتضمن الهيكل

---

[1] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري،**إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص 238.

[2] نصر الدين بن نذير، أيوب شملان، **لوحة القيادة كأداة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول، حول مداخلة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، ص ص(9،10).

التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المسئوليات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقديم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

ب-المناخ التنظيمي: هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءة من الباحثين الإدارية والمالية، وتقديم المعلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء وعند التصرف في أموال المؤسسة.

ج-التكنولوجيا: وهي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل: تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب والتي تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية و تكنولوجيا الدفعات الكبيرة وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أداءها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

د-الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدد من المقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات، فقد يشكل الحجم عائق على أداء المؤسسة، حيث أن زيادة الحجم قد يجعل عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداءها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهندسين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل زيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها لأن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.

ثانيا: العوامل الخارجية: يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة و السياسات الاقتصادية ..الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل في:[1]

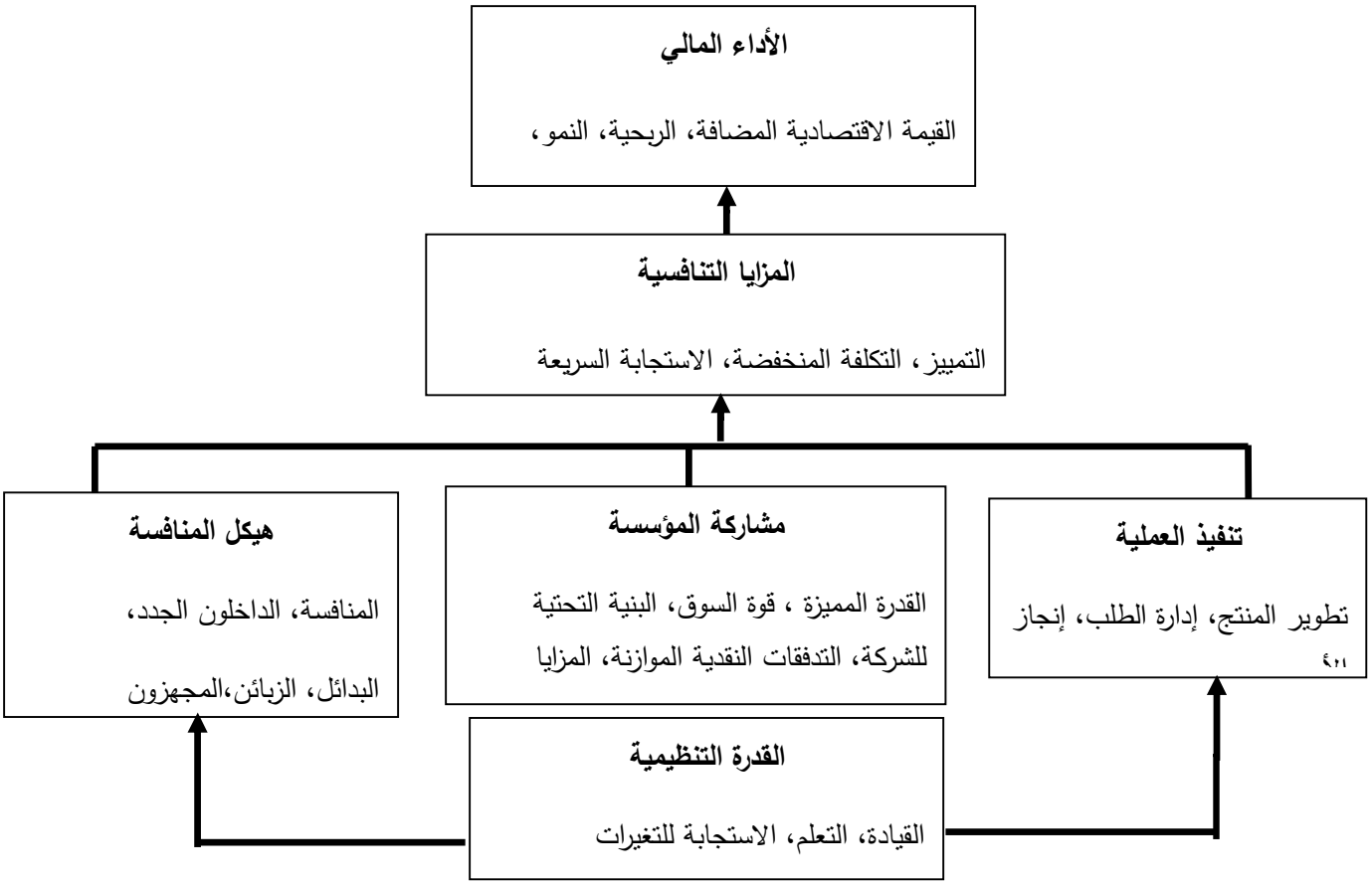
أ-السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق و السلوك الذي تقوم به المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية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

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

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

[1] نجلاء نوبلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة :جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2015، ص 152.

الشكل رقم (07) : العوامل المؤثرة على الأداء المالي



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المبحث الثاني: منهجية تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها،و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب،وهذا ما سنتطرق إليه من خلال عرض مفهوم تقييم الأداء المالي ومعرفة أهم محدداته وآلياته.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي وسيلة ناجحة ومهمة تستفيد منه المؤسسة و مجموعة من الأطراف.

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي: عملية تقييم الأداء هي عملية تقييم الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وتهتم بقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية.[1]

[1] سبتي اسماعيل، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد(34-01)، الجزائر،2016،ص421.

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير موحدة مسبقا ".[1]

وبصورة أدق فإن تقييم الأداء المالي هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة.[2]

وبصفة عامة يمكننا القول أن تقييم الأداء المالي هو "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية ومعدل نمو الأرباح.[3]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة وسنعرضها فيما يلي :

تكتسب عملية تقييم الأداء المالي أهمية بالغة سواء عند تطبيقها في القطاع العام أو الخاص، لكونه تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث أن عملية تقييم الأداء المالي كأحد المقومات الرئيسة لعملية الرقابة المالية، تستند على مقارنة الأداء المالي الفعلي لكل نشاط تقوم به المؤسسة،و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة ومن تم تحديد المسئول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المؤسسة ككل.[4]

وتبرز أهمية تقييم الأداء المالي في الجوانب التالية:

- ❖ يوفر أداء تقييم الأداء المالي مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها المالية، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق عملية.[5]
- ❖ على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء المالي إلى إجراء مسح ميداني شامل للمؤسسة لغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوصل

[1] عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية** ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد04، الجزائر،2006، ص 41.

[2] .Dixi Lmanaging Financaillntution Asset l Liability approache part 5,Chapeter 22, page 648anoM .J.G

[3] عبد الغني خلادي ، أنيس هزلة ، **مساهمة نظام المحاسبي المالي fcS في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مجلة الميادين الاقتصادية ،جامعة الوادي، المجلد01، العدد01، الجزائر،2018،ص 67.

[4] عمان قلماوي، **رقابة الأداء**، دار المسيرة ، عمان، 1998، ص 62.

[5] فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 243.

إلى خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية وأثر ذلك على إدارتها، ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل وأثرها على كيفية الإنتاج بعوامل الإنتاج في مستويات التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول للإجراءات العلاجية اللازمة لتفادي القصور في الأداء والعمل على استمرار نجاح المؤسسة مستقبلا.

- على مستوى إدارة الموارد البشرية فإن تقييم الأداء المالي للمؤسسة يؤدي إلى خلق مناخ للثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم لتقدم وتحديد تكاليف العمل، الإنساني والمساعدة في تحديد نتيجة الموارد البشرية، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية.[1]

- على مستوى التسويق فإن تقييم الأداء المالي يهدف إلى التحقيق من الوصول إلى حجم مبيعات مربح، ومستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهما باعتبارهما مؤشرين للمنافسة والتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري لأنهما معيار لقوة المؤسسة اقتصاديا.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي: تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق جملة من *الأهداف أهمها:*[2]

أ-تحسين وتطوير أداء المؤسسات التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها.

ب-دراسة النشاط ككل من أجل معرفة مستوى تحقيقه للأهداف.

ج-إظهار المعيقات والانحرافات مع ضرورة الحرص على الوسائل المعالجة والعمل على تطويرها في المؤسسات جميعا.

رابعا: أركان تقييم الأداء المالي: تعتمد عملية تقييم الأداء المالي على مجموعة من الأركان تتمثل في:[3]

أ-**وجود معايير محددة:** ترتبط عملية تقييم الأداء المالي ارتباطا وثيقا بمعايير محددة، تستخدم كأساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي، وذلك للحكم على مدى ملائمة هذه النتائج أو عدم ملائمتها، حيث أن المعايير هي التي توضح ما إذا كانت قيمة هذه النتيجة مرتفعة أو منخفضة أو ضمن المعدل.

ب-قياس الأداء الفعلي: يتم قياس أم تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات أو معلومات و مجموعة من أدوات القياس كالمؤشرات المالية والتحليل

---

[1] مؤيد السالم، صالح عادل، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص(125،126).

[2] السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار المريخ ، السعودية ،2000 ، ص 80.

[3] جرودي رندة، **أثر مخاطر السوق على الأداء المالي للمصارف الإسلامية وآليات إدارتها وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل**، مرجع سابق ، ص 139.

الرأسي والأفقي، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع استخدام الآلات المستخدمة متى كان ذلك ملائما، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدي، واتخاذ القرارات الخاصة بها.

ج-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت الإيجابية أم السلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على التعرف على طبيعة الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها، ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة وأن وجود صفوف مدربة على المحاسبة والإحصاء يؤدي إلى سرعة كشف الانحرافات وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة.

د-اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أساسه يساعد على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحددا بوضوح نوع التصحيح المطلوب، آخذا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار، وبذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الإدارية الأهداف الموضوعة لها، كما أنه بواسطتها تتوافر لدى الأجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلا.

المطلب الثاني: محددات تقييم الأداء المالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مصادر المعلومة اللازمة لتقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه.

أولا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي: إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون الجودة و في الوقت المناسب، وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى عناصر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث أخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة .. والتقسيم التي سيتم انتهاجه في هذا البحث: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

أ-المصادر الخارجية: تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من المحيط الخارجي، وهذه الملومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

- **المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة

الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.[1]

❖ **المعلومات القطاعية:** تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع المركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب، فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت.

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.[2]

ب-المصادر الداخلية: تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج.

❖ **الميزانية:** يقصد بها ذلك الجدول الذي يشكل قائمة ذو حدين ، تظهر إحداهما ممتلكات المشروع أو المؤسسة، وتظهر الأخرى التزاماته، وهذا في لحظة زمنية معينة (أي تاريخ محدد)، فتظهر في الجانب الأول أصول المشروع وفي الجانب الأخر تظهر خصوم المشروع.[3]

✓ **الأصول:** هي استعمال الموارد وهو كل شيء له قيمة وتعتبر من ممتلكات المؤسسة الآتية من الموارد أي الخصوم.

✓ **الخصوم:** وهي الموارد التي قدمها أو وضعها المستثمر أو الشركاء تحت تصرف المؤسسة وتتكون من الأموال الخاصة، أو التي أنشئت أو وجدت نتيجة قيامها بالأعمال خلال السنة الماضية.[4]

❖ **جدول حسابات النتائج:** هو جدول جديد جاء بعد تنقيح المعيار ASAI ليحل محل حسابات النتائج يتضمن كل الإيرادات والأعباء بغض النظر عن أنها سجلت في النتيجة أم لم تسجل وهناك طريقتان لإعداد الجدول وهما: ترتيب الأعباء حسب طبيعتها، وترتيب الأعباء حسب الوظيفة، والأكثر استعمالا هو ترتيب الأعباء حسب الطبيعة ولقد وضع هذا الجدول ليعطي النتائج على عدة مستويات وهي:

---

[1] Josette Peyrard ,Analyse finanaére.Librairievuibert ,8eq eds paris ,1999 ,P 10

[2] عادل عشي ، علي رحال، **قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2002،ص39.

[3] عاشور كتوش، **المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2009، ص 32.

[4] يعقوب عبد الكريم، **أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 19.

القيمة المضافة للاستغلال، الفائض الإجمالي عن الاستغلال، النتيجة العملياتية، النتيجة المالية، النتيجة العادية قبل الضرائب ن النتيجة الصافية للأنشطة العادية.[1]

❖ **قائمة التدفقات النقدية:** تعد قائمة التدفقات النقدية قائمة مالية جديدة للإفصاح عن المعلومات الخاصة بالتغيرات في قائمة المركز المالي خلال الفترة، أو بمعنى أخر المعلومات الخاصة بتفسير التغير في رصيد النقدية نهاية الفترة عما كان عليه في بدايتها، مع تقسيم هذا التغير إلى تدفقات نقدية من العمليات وأخرى من أنشطة التمويل وثالثة من أنشطة الاستثمار.[2]

❖ **جدول التغير في الأموال الخاصة:** يشكل جدول التغير في الأموال الخاصة حلقة وصل بين قائمة المركز المالي وجدول حسابات النتائج، إذ يظهر التغيرات التي قد تطرأ على الأموال الخاصة من بداية الدورة إلى نهايتها سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وتنتج أهمية قائمة تغيرات الأموال الخاصة من ربطها لحسابات النتائج متمثلة في صورة الأرباح أو خسارة الدورة المالية وما ينجم عنه من تغير في الأرباح المحتجزة كما تقوم برصد التيارات التي تؤثر على بنود الأموال الخاصة من أول الدورة المالية إلى أخر هذه الدورة.

وعلى هذا الأساس نجد أن أهم المعلومات الواجب توفرها في جدول التغيرات في الأموال الخاصة تتمثل في:[3]

- ✓ النتيجة الصافية للأموال الخاصة.
- ✓ تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس الأموال.
- ✓ المنتجات و الأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.
- ✓ عمليات الرسملة لزيادة، تخفيض، تسديد.
- ✓ توزيع النتيجة و التخصيص المقررة خلال السنة المالية.

[1] عبد الفني خلاداي ،أنيس هزلة ، **مساهمة النظام المحاسبي المالي**،2018 ص 68.

[2] عبد الوهاب نصر علي ،**مبادئ المحاسبة المالية وفق معايير المحاسبة الدولية** ،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر ،2004،ص 39.

[3] محمد سامي لزعر ، **التحليل المالي للقوائم المالية** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص: إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر ،2012، ص 59.

❖ **الملاحق:** هي وثيقة تلخيصية، تعد جزء من التقارير المالية، تعطى تفسيرات مكملة للمعلومات الموجودة في القوائم المالية من أجل فهم أفضل للميزانية وجدول حسابات النتائج، ويخضع عرض البيانات لشرطين هما:[1]

أن يكون هذا العنصر ذا أهمية نسبية أي أنه سيؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة إذا لم يعد ضمن الملاحق، أن يكون بالإمكان قياس هذا العنصر بموثوقية، وتحتوي الملاحق على المعلومات التالية:

✓ القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة في المحاسبة وإعداد القوائم المالية.

✓ المعلومات الضرورية المكملة من أجل فهم أحسن للميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة،جدول تغيرات رؤوس الأموال الخاصة،المعلومات التي تخص المؤسسات الشريكة، الفروع والمؤسسة الأم، العمليات التي تتم مع هذه الأطراف أو مسيريها بتوضيح طبيعة العلاقات، نوعية التعاملات، حجم ومبلغ التعاملات،سياسة تحديد الأسعار الخاصة لهذه العمليات ..الخ.

ثانيا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من دراسة الأداء المالي للمؤسسة وهي:[2]

أ-الإدارة: من الطبيعي أن المديرين يرغبون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تحدد أهداف المؤسسة من خلال الحصة التسويقية، النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات، والعائد على الاستثمار ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المديرين ضمن المستويات الإداري العليا، حيث أن هؤلاء لديهم مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة حساب الأرباح والخسائر).

ب-حملة الأسهم العادية: وينقسمون إلى ثلاث فئات:

❖ حملة الأسهم الذين يملكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.

❖ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال.

---

[1] طالب عبد العزيز ، بلمداني محمد ، **مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية** ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة ،جامعة البليدة2 ، المجلد04 ، العدد02 ،الجزائر ،2020،ص 103.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،الأردن ،2006، ص ص(239-240).

❖ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

ج-حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

د-حملة السندات: مثل الأفراد المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مدفوعات مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

هـ-مانحي الائتمان والمصرفيون: وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون في حقيقة الأمر من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانة لمطالبهم على المؤسسة.

د-المحللون الماليون، الاستثماريون والمضاربون في سوق (بورصة)الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم الأسهم المؤسسات بموجب كشف المركز المالي (الميزانية العمومية) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.

ي-اتحادات التجارة: وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين و حملة الأسهم و بين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي

تعد النسب المالية والمؤشرات المالية من الأدوات من الأدوات التقليدية الكمية في التحليل المالي، ويدرس المحلل المالي من خلال العلاقات المختلفة بين فقرات الكشوف المالية عند نقطة زمنية محددة، والغرض هو توفير نافدة عن نتائج أعمال المؤسسة وظروفها المخلفة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية،كما تمكن هذه الأخيرة من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

أولا: التحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية

أ-التحليل الأفقي: ينطوي هذا النوع من التحليل على دراسة الاتجاه الذي يتخذ كل بند من بنود القوائم المالية تحت الاعتبار، وملاحظة مقدار التغير في الزيادة أو النقص على كل منها مع مرور الزمن، ويتصف هذا النوع من التحليل بالديناميكية لأنه يبين التغيرات التي تمت مع الزمن، يعكس التحليل العمودي الذي يقتصر على فترة زمنية واحدة.يمكن استعمال هذا الأسلوب من التحليل لمقارنة الأرقام الجردة الخاصة بفترة زمنية معينة بمثيلاتها من الفترات السابقة، كما يمكن استعماله لمقارنة النسب التي

يحصل عليها المحلل نتيجة التحليل بالنسب في ذلك مساعدة له للتعرف على الاتجاهات التي يتخذها وضع المؤسسة المالي نتيجة للسياسات المتبعة بها.

ويساعد هذا التحليل على ما يلي:[1]

- ❖ اكتشاف سلوك النسبة أو أي بند من بنود القوائم المالية موضوع الدراسة عبر الزمن.
- ❖ تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك، ومن تم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير إلى جذورها.
- ❖ تقييم الوضع المستقبلي.
- ❖ الحكم على مدى مناسبة السياسات المتبعة من قبل الإدارة، وقدرة هذه السياسات على تحقيق الأهداف المرجوة.

ب-التحليل الرأسي (العمودي): يعرف التحليل الرأسي عن طريق التعبير عن كل بند في القوائم المالية كنسبة لبند واحد معين يشار إليه بمبلغ الأساس والذي يساوي دائما 100%، وهو يعادل إجمالي الأصول في قائمة المركز المالي، وإيرادات التشغيل في قائمة الدخل، وصافي الزيادة في النقدية خلال الفترة في قائمة التدفقات النقدية.

فالتحليل الرأسي إذن يعني المقارنة بين عناصر القوائم المالية الخاصة بفترة محاسبية معينة، وذلك التحليل عبارة عن دراسة هيكلية (في حين كان التحليل الأفقي مجرد دراسة اتجاهية) تهدف إلى تحويل عناصر القوائم المالية إلى وحدات موحدة أو مشتركة في أساس معين هو إجمالي الأصول أو المبيعات يمكن من خلالها إجراء مقارنات أكثر فائدة، حيث يتم التعبير عن كل عنصر من عناصر القوائم المالية كنسبة من أحد العناصر الهامة.[2]

ثانيا: التحليل باستعمال مؤشرات التوازن المالي: توجد عدة مؤشرات تستعمل في تقييم الأداء المالي ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

أ-رأس المال العامل (الدائم أو الصافي):[3]

---

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي** ،الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص ص (305-306).

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم و مراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص329.

[3] سبتي إسماعيل، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره ،ص ص (422-423).

لا يوجد تعريف عام متفق عليه لرأس المال العامل، كثيرا ما يشار إلى رأس المال العامل على أنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ويشار إليه أحيانا على أنه عبارة عن مجموعة من الموجودات المتداولة، يعرف رأس المال العامل الدائم على أنه الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.

ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين:

❖ من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الدائم=الأموال الدائمة –الأصول الثابتة

❖ من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل= الأصول الدائمة– الديون

ونجد أنواعه ما يلي:

✓ **رأس المال العامل الخاص:** وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة ويحسب بالعلاقة:

- ر.م.ع.الخارجي = ر.م.ع. الإجمالي – الأموال الخاصة.
- ر.م.ع.الخارجي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة.
- ر.م.ع.الخارجي = الديون الطويلة الأجل + الديون القصيرة الأجل.
- رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة.

✓ **رأس المال العامل الإجمالي:** وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وتشتمل مجموعة الأصول المتداولة، حيث أن رأس المال العامل الأجنبي يمثل مجموع الأصول المتداولة.

✓ **رأس المال العامل الخارجي (الأجنبي):** وهو من رأس المال العامل الإجمالي الذي تموله رؤوس الأموال الأجنبية، والمتمثلة في إجمالي، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات وأصبح ملجأ في الحصول على القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وملجأ لتدارك العجز في الخزينة و يحسب رأس المال العامل الأجنبي وفق العلاقة التالية:

- رأس المال الأجنبي (الخارجي)= مجموع الديون.

- رأس المال العامل الصافي (الدائم) =الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل.

ب- احتياج رأس المال العامل: ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها: المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردون، الرسم على القيمة المضافة والديون الجبائية.

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع الشركة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى العاملين و مخزوناتها، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.[1]

يعتبر كمؤشر مكمل ومتمم لرأس المال العامل وله نفس القدر من الأهمية حيث لا يمكن لاستغناء عنه لدراسة التوازن المالي للمؤسسة وهو يساوي الفرق بين احتياجات الدورة ومواردها في المؤسسة أثناء دورة نشاطها، وهو يعتبر جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، ويحسب بطريقتين:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة – موارد الدورة .

= (قيم الاستغلال + القيم الجاهزة) – (ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

كما أن النتيجة المحصل عليها عدة وضعيات و لكل وضعية تفسير خاص بها وهو ما سنقوم بشرحه فيما يلي:[2]

- **احتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر:** النتيجة الموجبة فهو يدل على أن احتياجات التمويل لم تغطى كليا بموارد الدورة و المؤسسة بحاجة لموارد تزيد مدتها عن دورة واحدة لتغطية احتياجات الدورة.
- **احتياجات رأس المال العامل يساوي الصفر:** الوضعية التي يتحقق فيها التوازن المالي للمؤسسة.
- **احتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر:** وهذا يدل على أن جميع احتياجات التمويل قد تم تغطيتها بموارد الدورة، وبالتالي فالمؤسسة في حالة مالية جيدة، وعليها التفكير باستغلال الفائض.

[1] إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي والإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006،ص 79.

[2] عبد الحق بوقفة ، **سبل تفعيل التحفيز الجبائي لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر،2016، ص 56.

ج-الخزينة: يعد مفهومي رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل كمؤشرين ماليين متكاملين، يمثل الأول الجهد المبذول من طرف المؤسسة لمواجهة تمويل احتياجاتها المتولدة عن نشاطها للاستغلال بواسطة الأموال الدائمة، ويمثل الثاني مبلغ احتياجات الاستغلال وخارج الاستغلال غير المغطاة بواسطة الموارد الدورية للاستغلال وخارج الاستغلال، يسمح الفرق بين هذين المؤشرين الماليين بتحديد مستوى الخزينة أي:[1]

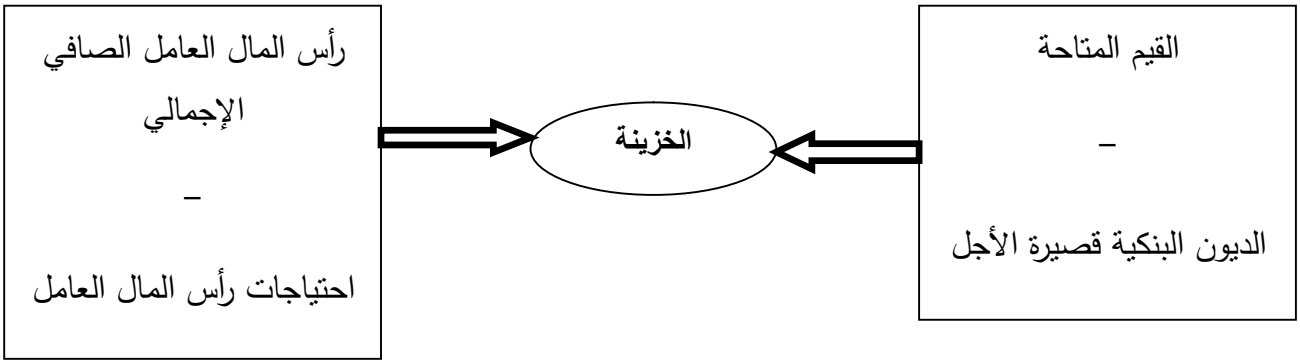
الخزينة = رأس المال العامل الصافي الإجمالي – احتياجات رأس المال العامل

ويمكن كذلك حساب الخزينة من خلال الفرق بين القيم المتاحة من جانب الأصول والديون البنكية قصيرة الأجل من جانب الخصوم.

الخزينة = القيم المتاحة – الديون البنكية قصيرة الأجل

يمكن تحديد الخزينة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تحديد الخزينة.



المصدر: خميسي شيحة، مرجع سبق ذكره ،الصفحة نفسها.

ثالثا: التحليل باستخدام النسب المالية التقليدية: يحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح يكون بتقييم نشاط المؤسسة والنتائج التي تم الوصول إليها، وهذا يكون باستخدام مؤشرات تبين سير مختلف مراحل النتيجة وأسباب تحققها مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، فتقييم المردودية يمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقيها وهي من بين المؤشرات التقليدية الأكثر موضوعية

[1] خميسي شيحة، **التسيير المالي للمؤسسة**،الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر،2013، ص ص (91-92).

واستخداما وشيوعا في تقييم الأداء المالي ومن أهم النسب المالية التقليدية نذكر ما يلي:[1]

أ- **نسب السيولة:** وتقيس سيولة المؤسسة، وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة بالإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وهناك أربع نسب تقيس السيولة:[2]

نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة

تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع بها الموجودات المتداولة بالمؤسسة من تغطية المطلوبات المتداولة. وبشكل عام كلما زادت نسبة التداول كلما زادت قدرة المنشأة على الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وأصبح من الرف المقبول على نطاق واسع أن تكون نسبة التداول 2 مرة.

النسبة السريعة = (الموجودات المتداولة – الخزينة) / المطلوبات المتداولة

من المعروف أن المخزون من الموجودات المتداولة ولكن لأن المخزون أقل سيولة من الأوراق المالية القابلة للتسويق ومن ذمم المدينة، فإن المحللين يستثنون المخزون من البسط في حساب نسبة التداول ويطلق عليها النسبة السريعة وكالتالي:

النسبة السريعة = الأصول المتداولة –(المخزون +المصروفات المدفوعة مقدما) / الخصوم المتداولة

❖ **نسبة رأس المال العامل:** يقاس صافي رأس المال العامل بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات وتحسب نسبة رأس المال العامل كالتالي:

نسبة رأس المال العامل = (الموجودات المتداولة – المطلوبات المتداولة)/ صافي المبيعات

[1] مليكة زغيب، ميلود بوشقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص50.

[2] أسعد حميد العلي ، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2010، ص ص (81-82).

وتقيس هذه النسبة مقدار السيولة نسبة إلى المبيعات، بمعنى كم ساهم الدولار الواحد من صافي المبيعات في توفير السيولة ممثلة بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة .

❖ **نسبة النقد:** إن النقد وشبه النقد والتي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي أكثر الموجودات سيولة، وتبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة وتحسب كالتالي:

نسبة النقد =النقد وشبه النقد / مجموع الموجودات

❖ **نسبة النشاط:** وهي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل، أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات ومعرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة وهذه النسب على شكل معدلات كالتالي:[1]

❖ **معدل دوران الأصول:** وترتكز على قياس مساهمة الأصول في تحقيق المبيعات ومن هذه النسب ما يلي:

معدل دوران الأصول = المبيعات / الأصول
معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات / الأصول الثابتة
معدل دوران الأصول المتداولة = المبيعات / الأصول المتداولة
معدل دوران الأصول السائلة = المبيعات / (الأصول النقدية + أذنات الخزينة

ج: نسبة المردودية:

تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية ومن أبرز نسب المردودية نجد:[2]

المردودية التجارية= نتيجة الدورة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم

[1] عدنان تايه النعيمي و آخرون، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ،2011، ص ص (104-106).

[2] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2010، ص 46.

❖ **المردودية الاقتصادية:**

وهي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استخدمتها، وتحسب وفق العلاقة التالية:[1]

المردودية الاقتصادية= النتيجة الصافية/ الأصول الاقتصادية

❖ **المردودية المالية:**

وتسمى أيضا بالعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة و الأموال الخاصة. فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة وتحسب وفق العلاقة التالية:[2]

المردودية المالية= النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة

❖ **المردودية التجارية:**

تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، وهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات و تسمى كذلك بهامش الربح الصافي، وتحسب وفق العلاقة التالية:[3]

المردودية التجارية= نتيجة الدورة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم

د-نسب المديونية (نسب رأس المال): وتقيس هذه النسب مدى مساهمة كل من أصحاب المشروع و الدائنين في تمويل موجودات المشروع فإذا كانت مساهمة أصحاب المشروع (الملكية) هي الأكبر فإن معظم الأخطار يتحملها أصحاب المشروع أما إذا كانت مساهمة الدائنين هي الأكبر في التمويل فإن معظم الأخطار في هذه الحالة يتحملها الدائنون وغالبا ما يفضل أصحاب المشروع اللجوء إلى الدائنين في تمويل الأصول لأن ذلك يمنحهم السيطرة على المشروع (كالإدارة) بأقل استثمار ممكن وهذا ما يطلق عليه المتاجرة بالملكية ولكن ذلك يتضمن قدرا أعلى من المخاطرة فإذا نجح أصحاب المشروع في ذلك فإن الأرباح التي سيحصلون عليها ستكون

[1] محمد مفلح عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2000، ص30.

[2] شريف غياط،عبد المالك مهري، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص142.

[3] مليكة زغيب، ميلود بوشقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص50.

أكبر ولذلك فإن المتاجرة بالملكية يكون تأثيرها على الربحية أكبر من تأثيرها على السيولة وهذه المجموعة من النسب تشمل كل من:[1]

❖ **نسبة الاقتراض إلى الملكية:**

وتقيس هذه النسبة مدى ونسبة مساهمة الدائنين في تمويل الأصول مقارنة مع حقوق الملكية ما يفضل الدائنون أن تكون هذه النسبة غير مرتفعة لأن انخفاضها يمثل وقاية بها الدائنون في حالة التصفية أو المعيار النمطي لهذه في المؤسسات الصناعية 1=1 أي أن لا تزيد أموال الاقتراض

هنا يقصد به جميع الالتزامات للغير والتي تشمل كلا من الخصوم المتداولة للقروض طويلة الأجل وإسناد القرض وأية التزامات أخرى مهما كانت آجال استحقاقها ويمكن التوصل إلى حجم الإقراض بطريقة أخرى كما يلي:

نسبة الإقراض إلى الملكية = الإقراض (مجموع الالتزامات) / حقوق الملكية . 100%

أما حقوق الملكية والتي سبق توضيحها فتمثل كلا من رأس المال المدفوع والأرباح المحجوزة على شكل احتياطات أو أرباح مدورة:

ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

حجم الإقراض = مجموع الأصول – حقوق الملكية

❖ **نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية:**

وهذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية فإذا كانت مساهمة أموال الملكية في التمويل قليلة عند ذلك سيحجم أصحاب طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة (إقراضها) لأن القروض طويلة الأجل (الخصوم المتداولة) وبالتالي فإن نسبة الخصوم المتداولة ستكون مرتفعة وهذه النسبة يمكن أن تكون مؤشرا على درجة الخطر لدى الشركة ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

[1] علیان الشریف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**،الطبعة الأولى، دار البركة و النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص (210-214).

نسبة الخصوم المتداولة إلى حق الملكية = خصوم متداولة / حقوق الملكية × 100%

❖ **نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة:** وتقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة و بالتالي فإن هذه النسبة تساعد الإدارة المالية في تحديد نوع التمويل المطلوب فإذا كانت نسبة الملكية إلى الأصول الثابتة منخفضة فهذا يعتبر مؤشرا على انخفاض مساهمة أموال الملكية في تمويل أصول ثابتة جديدة أما إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فهذا يعتبر مؤشرا على ارتفاع مساهمة أموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة لذلك يجب على الإدارة التوجه إلى الاقتراض لتمويل أي أصول ثابتة إضافية.

ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة حق الملكية إلى الأصول الثابتة = حقوق الملكية / صافي الأصول الثابتة × 100%
صافي الأصول الثابتة = تكلفة الأصول الثابتة – مخصصات الاستهلاك

❖ **نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض:** وهذه النسبة تعتبر مؤشرا على قدرة الشركة على السداد وذلك لأن سداد القروض يتم من خلال النقدية المتوفرة (والتي تعتبر عنصرا هاما من الأصول المتداولة) وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك نسبة أكبر من الأصول المتداولة مقارنة مع الاقتراض تكون مقدرتها على السداد أكبر والسبب في ذلك هو أن الأصول الثابتة تخسر نسبة كبيرة من قيمتها عند تصنيفها أو بيعها على عكس الأصول المتداولة ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الالتزامات للغير × 100%

نلاحظ أن هذه النسبة توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات للغير.

❖ **نسبة الالتزامات للغير إلى الأصول:** وتحسب هذه النسبة كما يلي:

مجموع الالتزامات للغير (بغض النظر عن موعد السداد) / صافي مجموع الأصول × 100%

وارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع المخاطر التي تواجه الملكية وأصحاب القروض لأن ارتفاع هذه النسبة يعني ارتفاع مساهمة الاقتراض في تمويل الأصول مما يشكل أعباء كبيرة على الشركة من أجل خدمة هذه الديون.

❖ **نسبة هيكل رأس المال:** وتقيس هذه النسبة نسبة الالتزامات طويلة الأجل إلى مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل ويتم احتساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة هيكل رأس المال = الالتزامات طويلة الأجل / (الالتزامات طويلة الأجل +حقوق حملة الأسهم الممتازة) ×100%

= الالتزامات طويلة الأجل / مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل × 100%

وهيكل رأس المال = حقوق المساهمين (أسهم عادية و أسهم ممتازة) + الالتزامات طويلة الأجل

❖ **عدد مرات تغطية الفوائد:** وتقيس هذه النسبة مدى قدرة أرباح الشركة على تسديد فوائد القروض طويلة الأجل و قصيرة الأجل (أي قدرة الشركة على دفع هذه الفوائد) وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان ذلك مؤشرا على قدرة المؤسسة على خدمة ديونها مما يزيد في ثقة المقرضين والدائنين في الشركة وبإمكانية الوفاء بفوائد القروض وتحتسب هذه النسبة كما يلي:

عدد مرات تغطية الفوائد = صافي الربح التشغيلي ق . ف . ض/ الفوائد السنوية المدفوعة = . + .

والتي يؤخذ على هذه النسبة اعتمادها على الربح من لأجل دفع الفوائد على اعتبار أن الأرباح تمثل نقدية متاحة للدفع ولكن في واقع الحال هذا غير مطابق للواقع إذا قد تحقق الشركة أرباحا عالية دون أن يتوفر لديها أي نقدية بالصندوق أو البنك وذلك لأسباب كثيرة منها أن تكون المبيعات التي تولد عنها الربح مبيعات آجلة، كما أن الفائدة لا تمثل الالتزام الوحيد الواجب دفعه وتسديده من المبالغ المتوفرة لدى الشركة لذلك تم تطوير هذه النسبة لتصحيح كما يلي:

عدد مرات تغطية الفوائد = (صافي الربح بعد الضرائب +الضرائب +الفائدة +الاستهلاك) /الفوائد السنوية المدفوعة

ويمكن احتساب هذه النسبة لفائدة القروض طويلة الأجل فتحصل على نسبة خدمة الدين طويل الأجل.

- **نسبة خدمة الديون طويلة الأجل:** وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد أقساط القروض طويلة الأجل من أرباحها.

- **نسبة التغطية الشاملة:**

وأطلق عليها نسبة التغطية الشاملة لشمولها في المقام جميع الالتزامات المتوقعة للشركة خارج نطاق تكاليف العمليات وتحسب كما يلي: [1]

نسبة التغطية الشاملة = الدخل النقدي المتاح لمواجهة الالتزامات الثابتة / الالتزامات الشاملة

رابعا: التحليل باستعمال النسب الحديثة: تساهم الأدوات والمؤشرات الحديثة لقياس الأداء المالي في تحديد وضعية المؤسسة المالية والإستراتيجية، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق الأهداف الطويلة المدى والقصيرة وذلك بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بالاستخدام مؤشرات منطقية قريبة للمنطق الاقتصادي، كمل عجز المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي ومعرفة وضعية المؤسسة، ومن هذه المؤشرات نجد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة والتي سيتم التطرق إليها كالتالي:

أ –القيمة السوقية المضافة: كما سبق ذكرنا بأن هدف أي مؤسسة(شركة مساهمة) هو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم، ولا شك أن هذا الهدف يعود بالفائدة على حملة الأسهم في نفس الوقت الذي يتحقق فيه العائد أيضا الاقتصادي القومي وذلك عن طريق التأكد من إن الموارد قد تم تخصيصها بصورة فعالة .

ويتم تعظيم ثروة الملاك عن طريق تعظيم الفرق بين القيمة السوقية لحقوق الملكية (والتي تم تقديمها بواسطة الملاك في البداية و تسجيلها في دفاتر الشركة) ويطلق على هذا الفرق القيمة السوقية المضافة.

وتحسب كما يلي:[1]

[1] المرجع السابق ، ص 203.

القيمة السوقية لحقوق الملكية = حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية – حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون

القيمة السوقية المضافة = (عدد الأسهم المصدرة) ×(سعر السهم) – إجمالي حقوق الملكية

في حين القيمة السوقية المضافة تقيس أثر الممارسات و التصرفات الإدارية منذ نشأة المؤسسة، نجد أن القيمة الاقتصادية المضافة تركز على الفعالية الإدارية في سنة واحدة وتظهر معادلة هذه القيمة بالصورة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الأرباح بعد الضريبة – تكلفة الأموال بعد الضريبة

= الإيرادات قبل الفوائد و الضريبة –إجمالية رأس المال (تكلفة الأموال كنسبة مئوية)

ويتكون إجمالي رأس المال من القروض طويلة الأجل والأسهم الممتازة، والأسهم العادية، وعلى هذا الأساس فإن القيمة الاقتصادية المضافة تمثل تقديرا للأرباح الاقتصادية الحقيقية للعام، وهي تختلف جذريا عن الأرباح المحاسبية، وتمثل القيمة الاقتصادية المضافة للدخل المتبقي بعد طرح تكلفة الأموال (متضمنة أموال الملكية، في حين أن الأرباح المحاسبية لا تأخذ في الاعتبار أي تكلفة لأموال الملكية.

إن القيمة الاقتصادية المضافة توفر مقياس جيد عن مقدار الإضافة التي حققتها المؤسسة لأصحاب الأسهم و على هذا الأساس فإذا ركز المديرون على قيمة القيمة الاقتصادية المضافة فإن ذلك يعني أنهم في الطريق الصحيح نحو تعظيم ثروة الملاك، ويلاحظ أيضا بأنه يمكن استخدامها أيضا للأقسام الرئيسية داخل المؤسسة، وفي هذه الحالة يتم وضع نظام حوافز للمديرين على أساس ما يحققونه من قيمة اقتصادية مضافة .[1]

المبحث الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي باستخدام الموازنات التقديرية

[1] محمد صالح الحناوي ، نهاد فريد مصطفى، **الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2008، ص 97.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص (97، 98) .

إن الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية تعني تنظيم الفعاليات في المؤسسات ومواكبتها لتسييرها ضمن الخطة للوصول إلى الأهداف المرسومة فيها، كون الميزانيات التقديرية كوسيلة للرقابة الداخلية تلعب دورا مهما من خلال التأثير على الأداء المالي ومؤشرات تقييمه عن طريق تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، والعمل على تحقيق الأهداف ومنع الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز هذه الانحرافات عند وقوعها.

المطلب الأول: فعالية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية

تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، بل في الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة، ولكن بالرغم من ذلك هناك الكثير من الشركات تحافظ على درجة مرتفعة من الرقابة دون استخدام الميزانيات التقديرية الرسمية، هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادئ نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورة لازمة .

إن الميزانية التقديرية هي عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط .

إن هذه الخطة توضع بعد قيام المؤسسة بدراسة كافة العوامل المحيطة بها، وتقصد بذلك العوامل والظروف الخارجية والتي تشمل على ما يلي:[1]

- ❖ الوضع الاقتصادي العام .
- ❖ مقدار الدخل القومي ودرجة النمو.
- ❖ القيمة الشرائية ومعدل نموها.
- ❖ طبيعة ومردودية الطلب على المنتجات والبضائع والخدمات التي تتعامل بها المؤسسة .
- ❖ أذواق المستهلكين.
- ❖ طبيعة المنتجات التي تنتجها أو تسوقها من حيث كونها ضرورية، أو شبه كمالية .
- ❖ سوق اليد العاملة وكذلك المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج .
- ❖ السياسة الضريبية والقوانين السائدة في السوق وتشريعات العمل والضمان الاجتماعي وغيرها .

كما يجب دراسة العوامل والظروف الداخلية والتي من أهمها: [1]

- ❖ الوضع المالي للمؤسسة ومدى توفر السيولة.
- ❖ كفاءة الجهاز الإنتاجي والإداري .

[1] خارج صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2007، ص ص (213، 214).

[1] نفس المرجع السابق، ص 214.

- ❖ الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- ❖ مدى توفر وسائل الإنتاج .
- ❖ علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين .
- ❖ التسهيلات المصرفية والضمانات المطلوبة في هذا الميدان والتكاليف التي تتحملها وتركيبة أسعار البيع .
- ❖ الدورة الإنتاجية و طولها .

شروط نجاح نظام الرقابة الداخلية بواسطة الميزانيات التقديرية

أ – إذا أريد لهذا النظام النجاح فينبغي على المديرين أن يتذكروا أنه مصمم فقط كأداة للرقابة وليس كبديل للإدارة تحل محلها،و إن هذه الأدوات لديها حدودها وينبغي تكييفها حسب كل حالة، وبالإضافة إلى ذلك فهي أدوات لكل المديرين، ولا يقتصر استخدامها على مدير الميزانية التقديرية أو المراقب المالي ولما كانت الميزانيات التقديرية هي خطط فإن الأشخاص الوحيدين الذين يديرونها هم المديرون المسئولون عن تنفيذ هذه الخطط، وفي الحقيقة أن أي نظام للميزانيات التقديرية لن يكون ناجحا إذا كانت إدارته تتم عن طريق مدير الميزانية فهذا المدير يلعب دورا استشاريا في مساعدة المديرين المسئولين في إعداد الميزانيات التقديرية واستخدامها . وأما قيامه باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الميزانيات فلا يمكن حدوثه إلا إذا تحولت إليه مسئولية إدارة الشركة بكاملها .

ب –ينبغي أن يحصل إعداد النظام و إدارته على تعضيد الإدارة العليا و مساندتها إذا أريد لها النجاح في التطبيق أما إذا اقتصر الأمر على إصدار قرارات بإنشاء إدارة أو قسم للميزانية التقديرية ثم نسيان كل شيء بخصوصه، فإن النتيجة الحقيقية هي تحويل النظام إلى عملية تخمين مع تقييد المديرين المرؤوسين بإجراء جديد أو مجموعة من الأوراق أما إذا كانت الإدارة العليا تعضد النظام وتقوم بدور فعال للمساعدة على إعداد ميزانيات تقديرية تعبر بحق عن خطط الشركة، وتشجع الوحدات الإدارية المختلفة على إعداد ميزانياتها والدفاع عنها وتشترك في مراجعتها النهائية، فلا شك أن هذا الموقف سيساهم في نجاح النظام وزيادة فعاليته .

ج – من شروط نجاح النظام التأكد من أن جميع المديرين الملتزمين بالميزانيات التقديرية قد اشتركوا في إعدادها بالرغم من أن تقديرات هؤلاء المديرين كثيرا ما تتعرض للتغيير، إلا أنها أكثر قدرة على خدمة أهداف الشركة .

د – من الأمور الهامة لنجاح النظام عدم المغالاة في الميزانيات التقديرية للحد الذي يقلل كثيرا من سلطة المديرين، و بالرغم من أن الميزانيات التقديرية تقدم وسيلة لتفويض السلطة دون فقد الرقابة، إلا أن هناك خطر كونها منفصلة للغاية وغير مرنة للدرجة التي تجعل السلطة المفوضة بسيطة جدا .

و يعتقد بعض الإداريين أن أفضل ميزانية تقديرية يمكن تقديمها هي تلك التي تجمع المصروفات المصرح له صرفها خلال فترة زمنية معينة في مبلغ واحد مع منحه الحرية الكاملة في صرفه في الأوجه المختلفة طالما أنها تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

هـ- وأخيرا إذا أريد للنظام أن يعمل بنجاح فلا بد أن تتوافر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي والأداء المقدر طبقا للميزانيات التقديرية الإدارية، ويجب تصميم هذه البيانات في شكل يسمح له بمعرفة كيف تسير الأمور في إدارته مع ضرورة وصولها إليها في وقت مبكر حتى يمكنه التصحيح بسرعة .

وعليه فالموازنات التقديرية تعتبر أسلوبا عمليا متكاملا لتنسيق كافة المجالات والأنشطة التي تتناولها الإدارة، وصولا إلى التأكد من الأداء السليم للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها، ويتحقق كل ذلك من خلال الاعتبارات التالية:[1]

- ترجمة الأهداف العامة للمنشأة إلى أهداف محددة وواضحة و قابلة للقياس.
- وضع الخطط و البرامج التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة.
- قيام كل مسؤول في المنشأة انطلاقا من الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل بتحديد الأهداف التفصيلية للنشاط الذي هو مسؤول عنه، ومن ثم وضع خطط العمل والبرامج التفصيلية الخاصة بوحدته الإدارة.
- قيام كل مسؤول بتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة به، والتي تشمل الموارد البشرية والمادية والمالية والتنسيق فيما بينها وفقا لأساس علمي دقيق.
- ضمان مشاركة جميع المسؤولين في وضع الأسس والقواعد اللازمة لتحويل الموارد المتاحة إلى الإنتاج المحدد، وتحقيق النتائج المتوقعة بالشكل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- العمل على إيجاد نموذج يحقق التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى النتائج المتوقعة، أخذا في الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في ذلك.
- تحقيق التنسيق بين كافة المسؤولين المعنيين بالشكل الذي يضمن تحقيق التناسق بين كافة الخطط و البرامج الخاصة بجميع الأنشطة.
- اسناد المسؤوليات الرقابية على كل عنصر من عناصر المصاريف أو الإيرادات إلى المسؤولين الأساسيين في المنشأة.
- أبراز الفرص المتاحة لخفض التكاليف نتيجة ما تتطلبه الموازنات من تحليل لعناصر و مسببات الأنفاق.

ومما سبق ذكره يمكن القول بأن الموازنات التقديرية تساعد في خدمة وظيفة الرقابة الداخلية فهي تحتوي على بيانات و تقديرات التكاليف والإيرادات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، والخاصة بكل قسم أو إدارة في الوحدة الاقتصادية، ولأن الموازنة تحدد لكل قسم أو إدارة، فإن الرقابة تصل إلى كافة الوحدات الإدارية بالمؤسسة ويتضح من ذلك أن الجانب الهام من عملية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية يتمثل في مقارنة تقديرات

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي ،**المدخل الحديث في إعداد استخدام الموازنات** ،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر ،2006،ص ص (18،19).

الموازنة التي تعتبر بمثابة معايير، بنتائج الأداء الفعلي، هذه المقارنة يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف تمهيدا لبحث أسباب هذه الانحرافات، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لمعالجتها، وبالتالي ضمان تحقيق كفاءة و فاعلية النشاط.

المطلب الثاني: علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعلمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج وإظهار جوانب القوة والضعف التي تكشف عن إنجاز الأنشطة داخل المؤسسة.

أولا: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين" الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها وتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلا الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة لما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحرافات، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء.[1]

إن من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية.[2]

لحماية النقدية والأصول المالية للمنشأة، والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة، والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

فأي خلل يطغو على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية، التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سبب في اختفاء البعض منها، و ينتج هذا

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

[2] محمد طواهر التهامي،مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص91.

الخلل في النظام على التواني في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة، وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية.

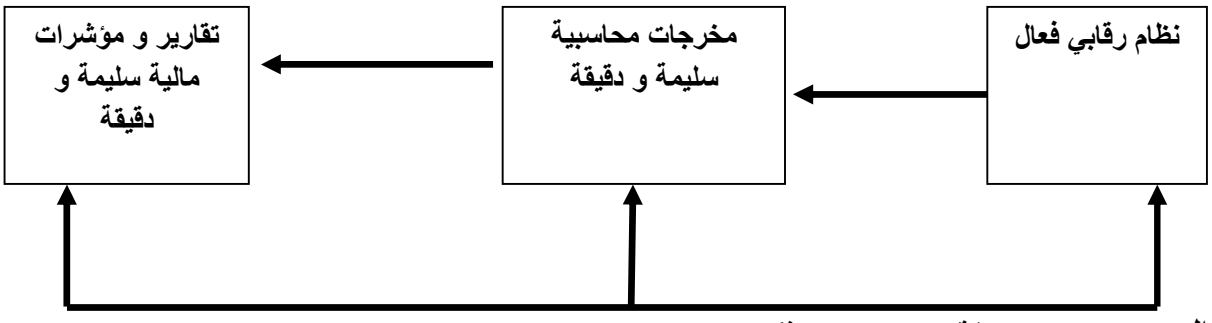
إذن يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية المعالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد "معلومات" صالحة للاستعمال.

فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجتح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم.

ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات، والذي بعد قيامه بالفحص وتدقيق ورقابة أعمال المؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة المتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية.[1]

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

الشكل رقم(09): علاقة الرقابة الداخلية بالأداء المالي



المصدر: مجنح عتيقة، مرجع سبق ذكره.

[1] مجنح عتيقة ، **دور التدقيق الداخلي في تقييم لأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير ،علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص83.

خلاصة الفصل الثاني:

يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أفضل النتائج المالية باستخدام الموارد المتاحة، ويخضع الأداء المالي لعدة مقاييس ومعايير تعكس نتائج مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف، لتكون قادرة على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي يفرضها السوق، ولتحقيق هذه الأهداف وجب وجود رقابة داخلية فعالة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، واستخدام الموازنات التقديرية كأداة رقابة داخلية بغرض مقارنة النتائج الفعلية مع المقدرة لها في خطة الموازنة الموضوعة سابقا، وهذا من أجل الكشف عن الانحرافات وأسباب حدوثها مع وضع الإجراءات التصحيحية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتفادي تكررت تلك الانحرافات مستقبلا.

الفصل الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام قائمة الموازنة التقديرية ونموذج الانحدار المتعدد في تقييم الأداء المالي للشركة الإفريقية للزجاج.

- **المبحث الأول:** تقديم عام للشركة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية.

.

تمهيد:

لترسيخ الأفكار التي تناولناها في الجانب النظري والتأكد من مدى تطبيقها على أرض الواقع أجرينا تربصا تطبيقيا بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح جيجل (مديرية المحاسبة والمالية)، حاولنا خلال دراستنا هذه توضيح مختلف المفاهيم التي تخص الرقابة الداخلية و الأداء المالي تحقيقا لأهداف الدراسة المتمثلة في معرفة تأثير الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي ومن ثم قياس انحرافات الأداء المالي ومعرفة أسبابها حيث كانت الدراسة في الفترة الممتدة من 2019 إلى202، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للشركة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية.

المبحث الأول: الإطار النظري للشركة محل الدراسة

في هذا المبحث تم تقديم الإطار النظري للشركة الدراسة، من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة

أولا: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج:

أنشأت الشركة الإفريقية سنة 1982، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم(EPE-SPA)، نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة ENAVA سنة 1997م برأس مال قدره 500.000.000دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي بدأ تطبيقه سنة 1996م، وقبل ذلك كان عبارة عن مركب صناعي للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران.

ثانيا: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أ-مرحلة النشأة1982 – 1987: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص PELKINGTON في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC والشركة الفرنسية TECHNIP سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986 قد عرف بعد التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987،خلال مدة الإنجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- **شركة SIVIC:** 82-84 (بداية الإنجاز).
- **شركة EDIC:** 84-86 (متابعة الأشغال).
- **شركة ENAVA:** استلمت المشروع سنة ماي 1986 (للاستغلال).

ب-مرحلة التوسع1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمخلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

❖ **وحدة جديدة للزجاج الأمني:** منتوج الزجاج الأمني وبسبب خاصيته الأمنية واسعة الاستعمال في مجالات الصناعة كالبناء والأمن، ولقد انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فلندية تدعى TAMGLASS.

✓ **الطاقة النظرية للإنتاج**

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي)200.000 وحدة سنويا.
- زجاج مصفف 80.000م/س.

✓ **أهم زبائن الوحدة**

- **زجاج السيارات**

شركة صناعة السيارات والشاحنات برويبة SNVI

شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.

الزجاج المصففFEUILLET والزجاج المقاوم TREMPE

- **شركات البناء** مثل: ECM سيدي موسى،ACUOR الجزائر،EPLA–الجزائر، ENIF تيزي وزو.

❖ **وحدة جديدة للزجاج** السائل: وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي بطاقة 15.000طن سنويا وخط الأكواب الذي يبقى مجمد التي أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجور الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا.

✓ **أهم زبائن الوحدة**

- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل HENKEL
- شركة خاصة مثل النسر GSPIH وVOR .
- الزجاج المطبوع 15000طن/ سنويا.
- سيليكات الصودا12000طن/ سنويا.

❖ **وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية**

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس،اندولومي...الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمواد الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

✓ **طاقة الإنتاج النظري**

- رمل السيليس30.000طن/سنويا.
- معالجة الدلومي DOLOMIE.
- معالجة الفلدسباط FELDSPATH .
- معالجة الكالكير CALCAIRE.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية، باعتبارها مصدر إنجاز يمول من طرف الدولة فإن عملية التمويل توقفت سنة 1994.

✓ **مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح.**

- مشروع الزجاج المقعر H28 m .
- مشروع الزجاج الحراري BO ROSILI SATE.

ج-مرحلة استقلال الشركة منذ1997

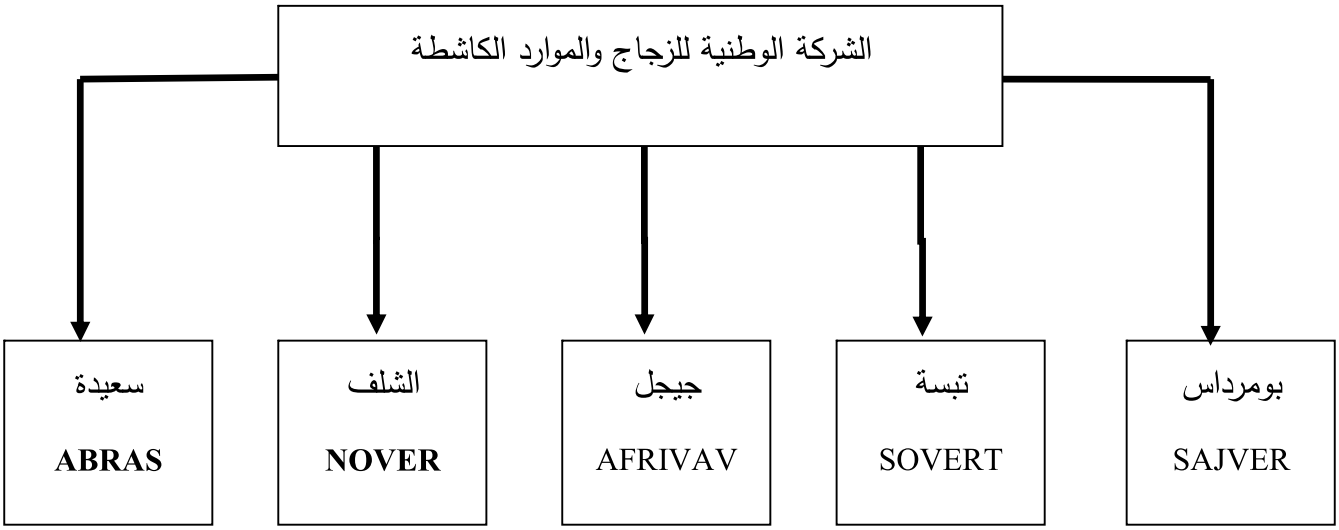
أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997،حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.

ثالثا: موقع الشركة الإفريقية للزجاج

تقع الشركة الأفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح، دائرة الطاهير، ولاية جيجل، فهي لا تبعد عن مركز الولاية سوى 20 كلم، وعن ميناء جن جن ب 6 كلم، وعن مطار فرحات عباس ب2 كلم، كما أنها تبقى متربعة على مساحة قدرها 17 هكتار و 66 آر و 25 سنتيمتر منها 9 هكتارات مبنية، ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا بأتم معنى الكلمة لقربها من مصادر المواد الأولية ومراكز المواصلات البرية، الجوية والبحرية مما يسهل عليها التواصل مع المستوى المحلي والعالمي، كما أنها تقع في منطقة صناعية تنشط فيها عدة مؤسسات اقتصادية .

ويمكن توضيح الوحدات الخمس لمجتمع ENAVA بعد صدور قانون 1997القاضي باستقلالية المؤسسات كما يلي:

الشكل رقم:(10): فروع الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة



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

ثالثا: التعداد البشري داخل الشركة الإفريقية لزجاج

الجدول رقم(02): جدول توزيع العمال

الفئات	عدد العمال
إطارات	48
عمال مؤهلين	59
عمال التنفيذ	192
المجموع	**299**

المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

تقوم الشركة الإفريقية للزجاج بعدة مهام تهدف من خلالها إلى:

- إنتاج مختلف أنواع زجاج السيارات سواء الأمامي أو الخلفي أو الجانبي.

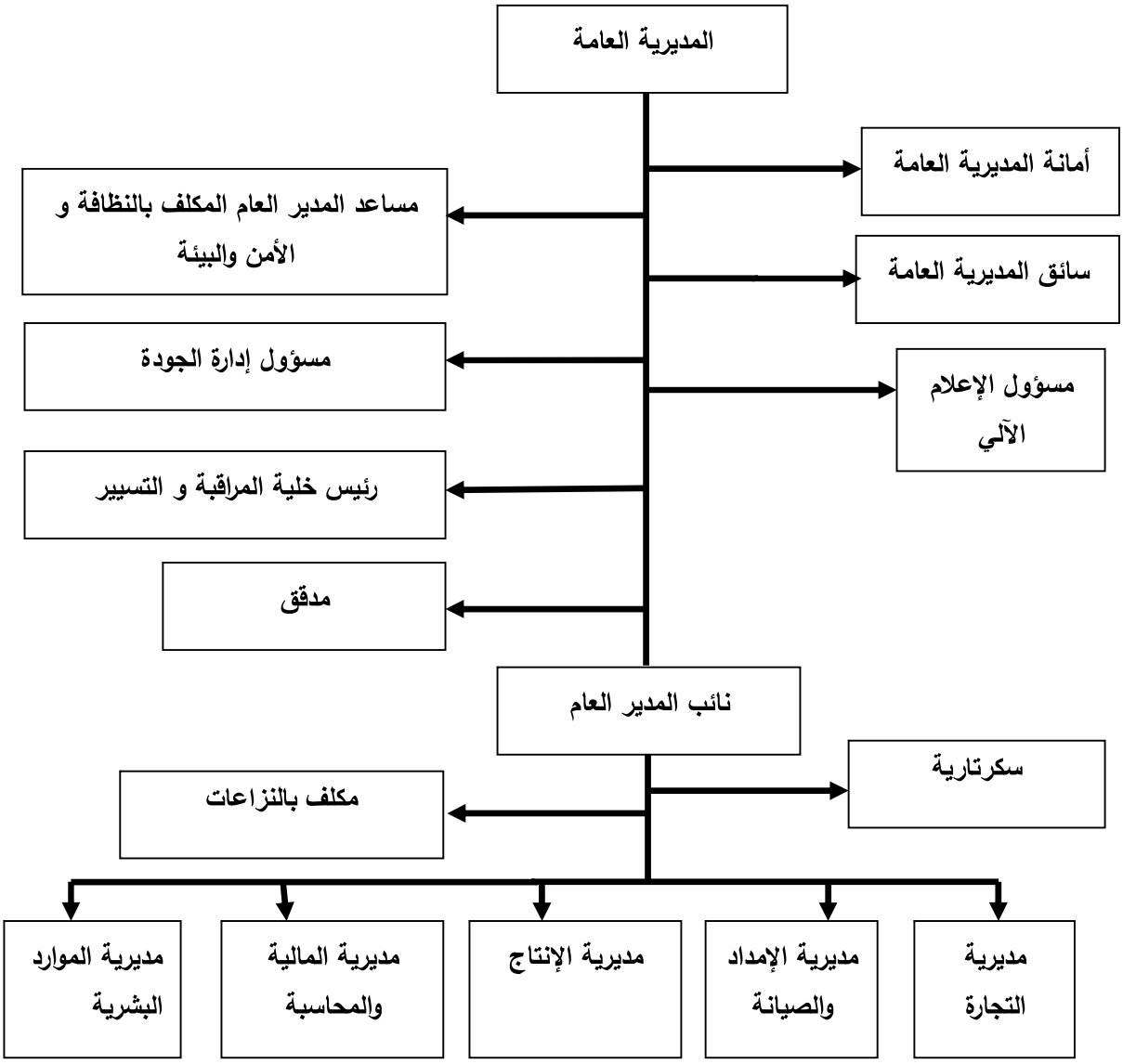
- ❖ إنتاج المواد التي تدخل في تركيب مواد التنظيف و بيعها.
- ❖ إنتاج زجاج خاص بالمباني الزجاجية المتعددة الطلب وهذا حسب الطلب لنقص هذا النوع من المباني في الجزائر.
- ❖ إنتاج الأجر والقرميد الزجاجيين.
- ❖ تلبية مختلف حاجات السوق المحلية والمساهمة في الصادرات في الخارج.
- ❖ محاولة تنمية وتطوير القطاع الصناعي في الجزائر من أجل إحداث تكامل مختلف فروعه.
- ❖ مواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة في هذه الصناعات من خلال إصدار منتجات ذات جودة عالية.
- ❖ محاولة الزيادة في المردودية أي الزيادة في المبيعات وتحقيق أكبر ربح ممكن من اجل تحسين رأس مال الشركة.
- ❖ القضاء على البطالة.
- ❖ المساهمة في تنمية مدا خيل الدولة خارج المحروقات.
- ❖ السعي إلى إقامة صناعة تحويلية محلية من خلال الاستغلال الأمثل للمواد الخام.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

لتنظيم مختلف العمليات والإشراف عليها وكذلك إعداد وتنفيذ الخطط المسطرة لابد له من هيكل تنظيمي توضح فيه مختلف المهام والوظائف المسندة، وكذلك توزيع السلطات وعلاقة وطبيعة مختلف الوحدات في الشركة، وينقسم الهيكل التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج إلى خمس مديريات.

كما سنوضحه في الشكل(11):

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: مديرية الموارد البشرية(جيجل)

أولا: المديرية العامة

تتمثل المديرية العامة في المدير العام وأمانة المديرة العامة، والمكلف بالتدقيق، والمسؤول عن مراقبة التسيير، ومساعد المدير العام المكلف بالنظافة والأمن والبيئة.

أ-**المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يوضح الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا وتتجلى مهامه في:

- ❖ إبرام الصفقات مع الموردين والأجانب.
- ❖ تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- ❖ إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- ❖ إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- ❖ تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

ب-أمانة المديرية العامة: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية العامة وتتولى المهام التالية:

- ❖ استقبال البريد الخاص بالمدير العام.
- ❖ ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
- ❖ تحرير المراسلات.
- ❖ استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

ج-مساعد المدير العام المكلف بتدقيق والسير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:

- ❖ مساعدة مسؤولي الوحدات عن طريق التسيير والتنظيم.
- ❖ الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
- ❖ الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
- ❖ القيام بعمليات الرقابة عند الطلب من الإدارة العامة.
- ❖ إنجاز مختلف التقاري.
- ❖ إنجاز النشاطات اليومية الشهرية والثلاثية والسنوية.
- ❖ تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

د-مساعد المدير العام المكلف بالنظافة والأمن والبيئة: يهتم بالدراسات المتعلقة ب:

- ❖ تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
- ❖ إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديد.

يشرف على المكاتب التالية: البحث والتطوي، التخطيط والمشاريع، الأمن الصناعي، التحاليل ومراقبة المقاييس والدراسات التقنية.

هـ-مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- ❖ إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- ❖ التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- ❖ العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- ❖ برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- ❖ السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة والتجديد الدوري.

و-مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات السير ومدى تطبيقها باستمرار ويتولى المهام التالية:

- ❖ مراقبة وتطبيق طرق وقواعد التسيير.
- ❖ تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- ❖ إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- ❖ تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

ز-نائب المدير العام:هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:

- ❖ إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
- ❖ العمل بالتنسيق مع جميع المديريات.
- ❖ السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- ❖ إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

ح-المكلف بالنزاعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ويتولى المهام التالية:

- ❖ تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
- ❖ متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
- ❖ تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
- ❖ تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
- ❖ تكوين ملفات خاصة بحقوق المؤسسة من أجل استرجاعها مثل إرسال المنازعات.

ثانيا: مديرية التجارة: وتتمثل في المسؤول التجاري ومسؤول التسويق.

أ-المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين

التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذي يشرف عليهم.

ب-مسؤول التسويق: وهذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار والجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد يقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ثالثا: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

أ- **قسم المشتريات:**يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

ب_قسم الصيانة: فهو ينقسم إلى فرعين هما:فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذا أن الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد إضافة إلى تسيير محزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

رابعا: مديرية الإنتاج: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كمايلي:

أ-وحدة الزجاج السائل: وينتج بها:

الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنويا ب15000طن سنوي.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000طن سنويا.

ب-وحدة الزجاج الأمني:تتشكل من فرعين:

فرع الزجاج المورق بطاقة إنتاج 8000 $م^2$ سنويا و45.000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

فرع الزجاج المنقوع بطاقة إنتاج 15000 $م^2$ سنويا و200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

ج_وحدة المعالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير، الفوصفاط والدولومي...الخ.

خامسا: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في:

- ❖ الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

أ-مديرية الموارد البشرية: وتتمثل وظيفتها في:

- ❖ متابعة وتسير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسير المستخدمين وتسير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وقفا الاتفاقية الداخلية والتشريعات المعمول بها.
- ❖ إعداد مخططات التكوين ومتابعتاها وهناك وظائف أخرى مرتبطة بالوسائل العامة كتموين الشركة بالوسائل المكتبية الضرورية وصيانة المقر والحفاظ على محيطه وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:
  - ✓ رئيس مصلحة الموارد البشرية.
  - ✓ مسؤول الإدارة و المستخدمين.
  - ✓ مسير المستخدمين.
  - ✓ مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

سادسا: مديرية المالية والمحاسبة

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

أ-الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

ب-توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

ج-الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

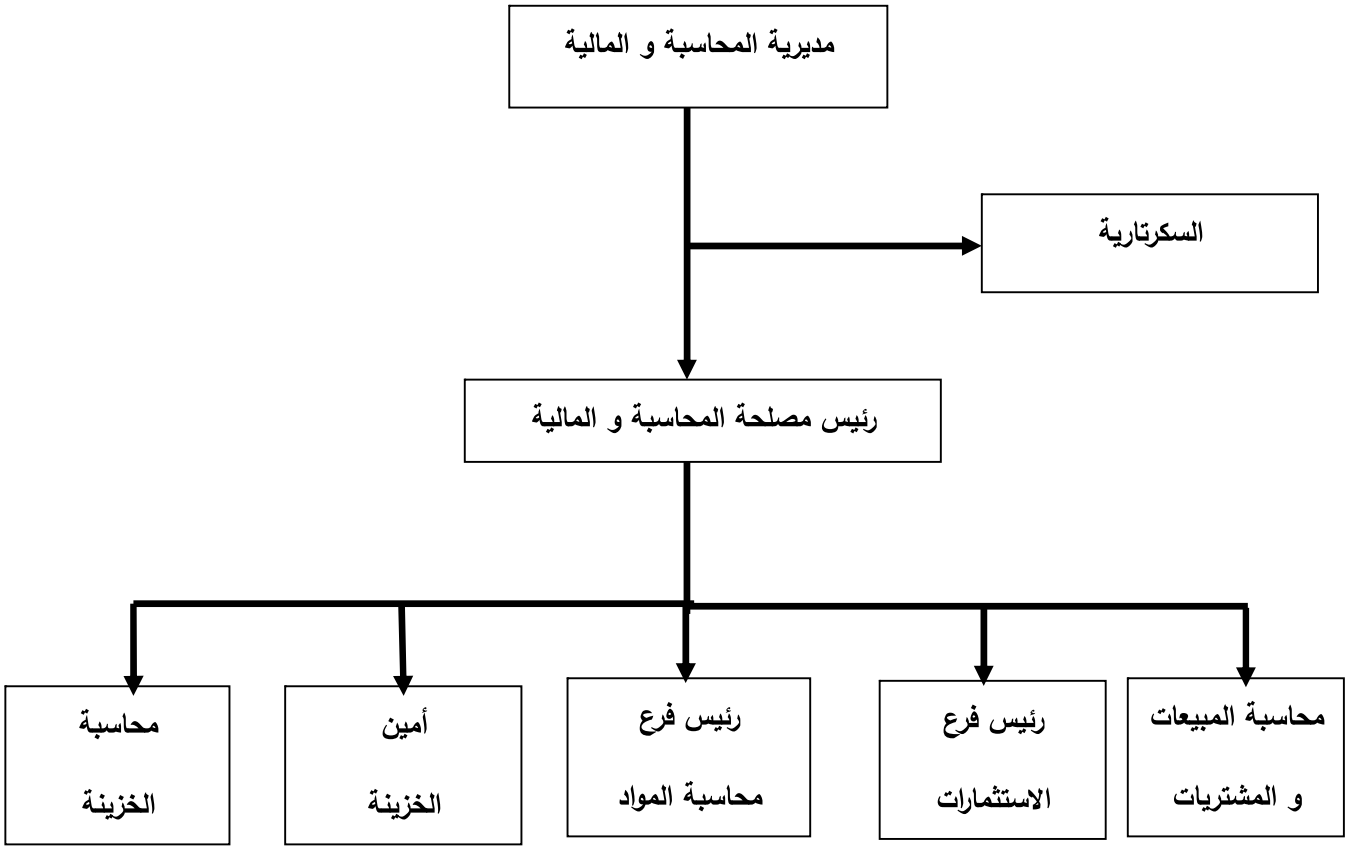
د-تسيير مختلف مدا خيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على :

- ❖ مصلحة المالية والمحاسبة .
- ❖ مصلحة المحاسبة التحليلية.

المطلب الرابع: تقديم الهيكل التنظيمي الخاص

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج:



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

شرح الهيكل التنظيمي الخاص

أولا: مصلحة المحاسبة والمالية

تعتبر هذه المصلحة العصب الحركي والعمود الفقري للشركة بصفتها وظيفة حساسة وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تقييم دورات نشاطها.

وهي عبارة أحداث التقنيات التي تهدف إلى إعطاء مجموعة من المعلومات مكثفة ومختصرة ذات الطابع القانوني والاقتصادي على العمليات التي تتم بين الشركات والمتعاملين الاقتصاديين في إطار مصلحة المحاسبة والمالية التي تنقسم إلى فروع وكل فرع له مهامه الخاصة به والمبينة على النحو التالي:

أ-مدير المحاسبة والمالية: من مهامه:

هو الشخص الذي يصدر القرارات ويملي القوانين ويضع الطرق المنهجية بناءا على التخطيط والتنظيم ويقوم بتوجيه وتوزيع العمل لسير الأمور بصورة منظمة، مع تفويض بعض الصلاحيات وإعطاء صلاحية البث في القرارات لمختلف الموظفين أي المحاسبين الذين يعملون معه وفقا لمستوياتهم وكل حسب نشاطه.

ب-السكرتارية: من مهامها:

هي المسؤولة عن تقديم الخدمات للمدير حيث تتلقى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها، وكذلك استقبال المستندات الداخلية والخارجية الخاصة بالشركة.

ج-رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: ومن مهامه:

- يقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بالتنسيق مع مدير المالية بالإشراف على السير الحسن لجميع الموظفين في المصلحة.
- التأشير على جميع الوثائق المحاسبية قبل تحصيلها داخل برامج أجهزة الإعلام الآلي.
- إعداد التقارير المالية الأسبوعية والشهرية.
- كما يقوم بمراقبة الحسابات البنكية للشركة (مدا خيل ومصاريف) ويعتبر مسؤولا أمام مدير المالية عن كل ما يحدث داخل المصلحة.
- وفي أخر كل سنة يقوم بإعداد جداول الميزانية المحاسبية والميزانية المالية.

د-محاسبة المبيعات والمشتريات: ومن مهامه:

يقوم بالمعالجة المحاسبية للمبيعات والمشتريات التي تقوم بها المؤسسة خلال اليوم.

ن-رئيس فرع محاسبة الاستثمارات: ومن مهامه ما يلي:

- يقوم بمراقبة التسجيل المحاسبي لعمليات شراء وبيع الاستثمارات.
- ترميز الاستثمارات (في حالة شراء) وتسجيل الاستثمارات (شراء بيع) في السجلات الخاصة بها.
- إعداد مخصصات الإهلاك في نهاية السنة .
- الإشراف على عملية الجرد المادي وتحليل أرصدة الحسابات.
- المشاركة في إعداد الميزانية الختامية.

هـ- رئيس فرع محاسبة المواد: ومن مهامه:

- يقوم بالمعالجة المحاسبية لمختلف المخزونات من استلام البضاعة أو خروجها أو استهلاكها.
- مراقبة الجرد السنوي.
- المشاركة في الميزانية الختامية.

و-محاسبة الخزينة

- ❖ تقوم بالتسجيلات المحاسبية ومعالجتها الخاصة بالعمليات البنكية (بنك، صندوق).
- ❖ القيام بحالات التقارب البنكية الشهرية.
- ❖ القيام بالجرد السنوي.
- ❖ المشاركة في الميزانية الختامية.

ي-أمين الخزينة

يقوم بتسجيل جميع العمليات الخاصة بالبنك والصندوق في سجلات خاصة بها، وتكون مرقمة من 1 إلى 50 صفحة ومؤشرة (ممنوع الشطب أو التمزيق) ولديه علاقة مباشرة مع البنوك من أجل تحصيل الشيكات من الزبائن.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية

بعد تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج ننتقل في هذه المرحلة من البحث إلى عملية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية على أداء أنشطة المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021، وهذا بغرض معرفة أهم النتائج المتوصل إليها من هذه العملية ومدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: عرض الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة الإفريقية للزجاج.

تقوم الشركة الإفريقية للزجاج بإعداد الموازنات التقديرية لأنشطتها للتنبؤ بالنتائج المتوقع الوصول إليها خلال السنة وفيما يلي عرض لأهم الموازنات التي تقوم الشركة بإعدادها.

أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات: إن الموازنة التقديرية للمبيعات هي أول الموازنات التي تعدها الشركة على اعتبار أن نشاط البيع هو المحرك لباقي النشاطات الأخرى كالإنتاج والشراء، وتعرف بأن خطة عمل تتعلق بحجم المبيعات التي سوف تحققها الشركة خلال الدورة اللاحقة.

أ-الإجراءات التي تتحكم في إعداد ميزانية المبيعات للشركة الإفريقية للزجاج

تعتمد الشركة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على الطرق الكيفية، حيث تستند إلى معرفة مبيعات السنة الماضية لتقدير مبيعات السنة القادمة مع إضافة أول خفض نسبة معينة.

❖ **أسباب اعتماد هذه الطريقة:**

- ✓ عدم وجود قاعدة للبيانات توفر معلومات متعلقة بالسوق.
- ✓ نقص المنافسة مما يؤدي إلى ثبات الحصة السوقية للشركة.
- ✓ ثبات الطلب عموما على منتجات الشركة لضعف الحركة الاقتصادية.
- ✓ طبيعة هياكل الشركة القديمة التي تحد من القدرة الإنتاجية.

❖ **العناصر المتحكمة في نسبة الزيادة:**

- ✓ حجم المبيعات المحققة خلال السنة السابقة.
- ✓ حجم الطلب على منتجات الشركة خلال السنة الحالية.
- ✓ الطلبات المقدمة سواء من طرف الدولة أو القطاع الخاص.
- ✓ دراسة مناطق توزيع منتجات الشركة.
- ✓ رقم الأعمال الذي ترغب الشركة الوصول إليه.

ب-عرض الموازنة التقديرية للمبيعات:

الجدول رقم (03): تقديرات المبيعات للسنوات 2021/2020/2019

العناصر	تقديرات 2019	تقديرات 2020	تقديرات 2021
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	84825	84825	70200
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	92400	92400	76650
الزجاج المصفف	36640	36640	162750
الزجاج المقاوم	12000	12000	12000
المجموع -1-	**221865**	**221865**	**174750**
سيليكات الصودا الصلبة	42000	37800	50400
سيليكات الصودا السائلة	230000	207000	220800
المجموع -2-	**272000**	**244800**	**271200**
منتجات أخرى	1200	2400	2400
خدمات بيع	1200	2400	2400
البضائع	1200	2400	2400
المجموع -3-	**3600**	**7200**	**7200**
المجموع الكلي	**497465**	**473865**	**453150**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 1 إلى 3)

ثانيا: الموازنة التقديرية للإنتاج: يعد الإنتاج بمثابة المحرك الأساسي لنشاط الشركة، وأي خلل أو عطب يصيب هذا المحرك يؤثر سلبا على نشاط الشركة، ويتمحور مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج حول الطاقات الإنتاجية المتوفرة لدى الشركة، وكذا المواد اللازمة وأوقات شرائها وتكاليف اليد العاملة المباشرة، وذلك بالموازنة مع التقديرات الواردة والموازنات التقديرية للمبيعات.

أ-الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية لتقدير الإنتاج

يتم إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج في الشركة الإفريقية اعتمادا على عدة اعتبارات والتي يجب اتخاذها في الحسبان، نظرا لأهميتها وتأثيرها على عملية التقدير وتتمثل في:

- ❖ تقدير الإنتاج على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبار أن الشركة تنتج ما تبيعه.

- ❖ تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر لدى الشركة(مخزون آخر المدة).
- ❖ تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر من المواد الأولية.
- ❖ طول الفترة اللازمة للإنتاج.
- ❖ إمكانية التخزين أي توفر المخازن الضرورية من أجل تخزين المنتجات.
- ❖ كفاية رأس المال.
- ❖ تقدير الإنتاج على أساس الطاقة الإنتاجية للشركة.

ب-عرض الموازنة التقديرية للإنتاج

طبقا للمعطيات المقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير فقد كانت الموازنة التقديرية للإنتاج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تقديرات الإنتاج للسنوات 2019/ 2020/ 2021

العناصر	2019	2020	2021
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	52200	52200	43200
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	58080	58080	48180
الزجاج المصفف	24960	24960	14040
المقاوم	9600	9600	7560
المجموع – 1-	**110280**	**110280**	**112980**
سيليكات الصودا الصلبة	35000	31000	42000
سيليكات الصودا السائلة	200000	180000	192000
المجموع -2 -	**269560**	**246060**	**255600**
المجموع الكلي 1+2	**379840**	**356340**	**346980**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 4 إلى 6)

ثالثا: الموازنة التقديرية للمشتريات: تتحصل الشركة الإفريقية للزجاج على احتياجاتها من المواد الأولية من الأسواق المحلية والأسواق العالمية، ففي حالة الشراء من الأسواق المحلية تشتمل تكلفة الشراء الكلية على سعر الشراء إضافة إلى العمولات المدفوعة إلى الوسطاء ومصاريف النقل والتأمين وكل المصاريف اللاحقة، إلى غاية وصول هذه المواد إلى مخازن الشركة، أما في حالة الشراء من الأسواق العالمية فعندئذ تصبح تكلفة الشراء

إضافة إلى ما سبق تشتمل على مصارف الرسوم المدفوعة للحصول على تصريح الاستيراد، العمولات ومصارف فتح الاعتماد الجمركية.

أ-الإجراءات التي تتحكم في إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات

- ❖ تحديد الاحتياجات بالاعتماد على حاجيات السنة السابقة.
- ❖ المخزون الأولي المتواجد من المواد الأولية في مخزونها.
- ❖ المخزون النهائي الذي تريد الشركة إبقاءه في مخازنها في نهاية الفترة (مخزون الأمان).
- ❖ تكلفة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج.
- ❖ مستلزمات الإنتاج المتوقع إنتاجه خلال السنة.

ب-عرض الموازنة التقديرية للمشتريات

جدول رقم(05): تقديرات المشتريات لسنة 2021/2020/2019

العناصر	تقديرات 2019	تقديرات 2020	تقديرات 2021
مشتريات محلية	208002	221345	0
مواد أولية	7350	10200	173390
مواد استهلاكية	1848	1846	8100
قطع الغيار	4200	8400	10500
Utilité	24600	23100	23100
المجموع	**246000**	**264892**	**215090**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (من 7 إلى 9)

رابعا: الموازنة التقديرية للمبيعات: تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج بعدة خطوات:

- ❖ حصر الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف المستويات المختلفة في الشركة.
- ❖ القيام بدراسة الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف الإدارة العليا وتحديد كل ما سيترتب عليها، ومن بين هذه الدراسات (الدراسات التقنية و الدراسات التجارية).
- ❖ القيام بتجميع كل البيانات المتعلقة بكل بديل استثماري، ثم نقوم بإعداد الموازنة تتضمن النفقات والإيرادات المقدرة لكل بديل من البدائل المقترحة.

❖ المفاضلة بين المشاريع المقترحة ثم بعد ذلك تحديد المبلغ المخصص للاستثمار وفي الأخير تقوم الشركة بإعداد موازنة الاستثمار، وفيما يلي سنقوم باستعراض الميزانية التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج.

أ-عرض الموازنة التقديرية للاستثمار

الجدول رقم (06): تقديرات الاستثمار 2021/2020/2019 **الوحدة:KDA**

العناصر	تقديرات 2019	تقديرات 2020	تقديرات 2021
شاحنة مسطحة 3.5 طن	4000	4000	7000
نظام الممر	3000	3000	3000
تجديد فرن سيليكات الصودا رقم 01	130000	130000	130000
المجموع	**137000**	**137000**	**140000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحقين (10، 11)

خامسا: الموازنة التقديرية للخزينة

أ-إعداد الموازنة التقديرية للخزينة: بعد الانتهاء من إعداد الموازنات السالفة الذكر تقوم الشركة بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة وهذا بالاعتماد على الموازنات السابقة، والتي يتم من خلالها التعرف على المقبوضات (المبالغ المتوقع استلامها) والمدفوعات (المبالغ المتوقع تسديدها) وهذا من خلال فترة الموازنة مع تحديد الرصيد النقدي، وطبقا للمعلومات المقدمة من طرف المصلحة المالية والمحاسبة فإن:

❖ مقبوضات الشركة الإفريقية للزجاج

و تتمثل أهم المقبوضات في:

✓ المبيعات بالدرجة الأولى.
✓ بيع بعض الأصول الثابتة مثل الآلات ..الخ

❖ مدفوعات الشركة الإفريقية للزجاج

وتتمثل أهم المدفوعات فيما يلي:

✓ مصاريف المواد الأولية واقتناء الأصول الجديدة.
✓ تسديد الديون المستحقة وفوائد القروض.

✓ تسديد الضرائب المستحقة.

بعدها يتم تحديد الرصد النقدي بطرح المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول مدة، حتى يتم تحديد هل هناك زيادة أو نقص في السيولة النقدية، وعليه فإن الشركة ستستطيع التنبؤ بالرصيد النقدي وهذا ما يساعد الإدارة المالية للشركة في تحديد مبالغ العجز وبالتالي المبلغ المالي الواجب الحصول عليه.

ب-عرض الموازنة التقديرية للخزينة

الجدول رقم (07): تقديرات الخزينة للسنوات 2021/2020/2019.الوحدة:KDA

العناصر	تقديرات 2019	تقديرات 2020	تقديرات 2021
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل	-	-	-
العائدات الواردات من العملاء	599710	570983	539249
المدفوعات للموردين و الموظفين	496382	485184	372531
المصالح و النفقات المالية الأخرى المدفوعة	6161	4518	4518
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية-1-	97167	80981	162200
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	-	-	-
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة و الغير ملموسة	146900	146900	140000
صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار-2-	-146900	-146900	-140000
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:	-	-	-
متحصلات من القروض	146900	146900	140000
تسديد القروض و الديون	111636	111636	111636
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية-3-	35264	35264	28364
تغيرات الخزينة خلال الفترة 1+2+3	**-14469**	**-30655**	**50564**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 12 إلى 14)

سادسا: الموازنة التقديرية للإرادات والتكاليف: انطلاقا من الموازنات التقديرية السابقة تقوم الشركة بتقدير كل من الإيرادات والتكاليف التي يتم من خلالها الترف على الإيرادات المتوقع تحقيقها وكذلك التكاليف المتوقع إنفاقها، وفيما يلي عرض لتقديرات الإيرادات والتكاليف حسب ما أعدته الشركة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

أ. **عرض الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف:** وسنعرضها كما يلي:

الجدول رقم (08): تقديرات الإيرادات والتكاليف للسنوات 2021/2020/2019

العناصر	تقديرات 2019	تقديرات 2020	تقديرات 2021
رصيد بداية المدة	-204841	0	0
الإيرادات	-	-	-
إيرادات ناتجة عن المبيعات	325591	198909	198909
تحصيل ديون الزبائن	274119	173775	173775
إيرادات أخرى	146900	29150	29150
مجموع الإيرادات-1-	**746610**	**401834**	**401834**
النقديات	-	-	-
المشتريات المحلية	117489	83105	83105
المشتريات المستوردة	2017175	118167	118167
خدمات	25872	16194	16194
مصاريف العمال	110846	79540	79540
الضرائب و الرسوم	16297	4930	4930
مصاريف مالية	6161	2554	2554
مصاريف متنوعة	7703	5132	5132
تعويضات الديون الداخلية	108536	72668	72668
تعويضات الديون الخارجية	4100	3100	3100
مصاريف استثمارية	146400	28650	28650
نفقات أخرى	500	500	500
مجموع التدفقات-2-	761079	414539	414539
الإيرادات- التكاليف	-14469	-12705	-12705

رصيد نهاية المدة (1-2)	-219310	-12705	-12705

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق (من 15 إلى 17)

المطلب الثاني: مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة وتحليل الانحرافات

تعد مرحلة حساب الانحرافات وتحليلها من أهم مراحل الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية، حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموضوعة سلفا وهذا من أجل إنشاء الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية مع التعليق عليها.

يتم حساب الانحراف وفق العلاقة التالية:

الانحراف= النتائج الفعلية- التقديرات

وتحسب نسبة الانحراف كالتالي:

نسبة الانحراف= الانحرافات / التقديرات.100

أولا: انحراف حجم المبيعات: وفيما يلي سيتم مقارنة المبيعات الفعلية تلك المقدرة لحساب الانحرافات الحاصلة كمرحلة أولى ومحاولة تحليلها كمرحلة ثانية.

أ-حساب الانحرافات الحاصلة في المبيعات للسنوات 2021/2020/2019.

الجدول رقم (09): انحراف المبيعات للسنة 2019الوحدة:KDA

العناصر	المبيعات المقدرة	المبيعات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	84825	34775	-50050	%-5.9
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	92400	18904	-73496	%-79.54
الزجاج المصفف	36640	4456	-32184	%-87.83
الزجاج المقاوم	12000	51	-11949	%-99.57
المجموع-1-	**221865**	**58185**	**-163680**	**%-73.77**

الزجاج المطبوع	0	51	51	-
سيليكات الصودا الصلبة	42000	20886	-21114	%-50.27
سيليكات الصودا السائلة	230000	107236	-122764	%-53.73
المجموع-2-	**272000**	**128173**	**-143827**	**%-52.87**
منتجات أخرى	1200	374	-826	%-68.83
خدمات بيع	1200	6161	4961	%-413.41
البضائع	1200	2410	1210	%-100.84
المجموع-3-	**3600**	**8945**	**5345**	**%148.47**
المجموع الكلي3+2+1	**497465**	**195303**	**-302162**	**%-60.74**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (1)

الجدول رقم (10): انحراف المبيعات للسنة 2020الوحدة:KDA

العناصر	**المبيعات المقدرة**	**المبيعات الفعلية**	**الانحراف**	**نسبة الانحراف**
الزجاج الواقع الأمامي للسيارات	84825	15809	-69016	%-81.36
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	92400	8426	-83974	%-90.88
الزجاج المصفف	36640	4289	-32351	%-88.29
الزجاج المقاوم	12000	342	-11658	%-97.15
المجموع-1-	**221865**	**28866**	**-192999**	**%-0.8698**
الزجاج المطبوع	0	4	4	-
سيليكات الصودا الصلبة	37800	19382	-18418	%-48.72
سيليكات الصودا السائلة	207000	29424	-177576	%-85.78
المجموع-2-	**244800**	**48810**	**-195990**	**%-80.06**
منتجات أخرى	2400	294	-2106	%-87.75
خدمات البيع	2400	1872	-528	%-0.22
البضائع	2400	2197	-203	%-8.45
المجموع3	**7200**	**4363**	**-2837**	**%-39.40**
المجوع الكلي1+2+3	**473865**	**82039**	**-391828**	**%-82.68**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (2)

الجدول رقم (11): انحراف المبيعات للسنة 2021الوحدة: KDA

العناصر	المبيعات المقدرة	المبيعات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	70200	34775	-35425	%-50.46
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	76650	18904	-57746	%-75.33
الزجاج المصفف	162750	4456	-158294	%-97.26
الزجاج المقاوم	12000	51	-11949	%-99.57
المجموع -1-	**174750**	**58185**	**-116565**	**%-66.70**
الزجاج المطبوع	0	51	51	-
سيليكات الصودا الصلبة	50400	20886	-29514	%-58.55
سيليكات الصودا السائلة	220800	107236	-113564	%-51.43
المجموع-2-	**271200**	**128173**	**-143027**	**%-52.73**
منتجات أخرى	2400	374	-2026	%84.41
خدمات بيع	2400	6161	3761	%156.70
البضائع	2400	2410	10	%0.41
المجموع -3-	**7200**	**8945**	**1745**	**%24.23**
المجموع الكلي1+2+3	**453150**	**195303**	**-257847**	**%-56.90**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (3)

ب- تحليل الانحرافات الحاصلة في المبيعات في السنوات 2021/2020/2019

من خلال الجداول السابقة رقم (9، 10، 11) نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج لا توفق إلى حد كبير في تقديراتها، بحيث كانت نتائجها الفعلية أقل من نتائجها التقديرية مما أدى إلى ظهور انحراف عن ما هو مخطط له.

في سنة 2019 نلاحظ أن مبيعات البضائع والخدمات المقدمة هما اللذان حققا انحراف موجب يقدر ب 413.41% و100.83% على التوالي،في حين باقي المبيعات كانت انحرافاتها سالبة بنسبة متفاوتة مما أدى إلى تحقيق نسبة انحراف سالبة لمجموع المبيعات بلغت نسبتها 60.74%.

في نسبة 2020 نلاحظ أن الانحراف المسجل في مجموع المبيعات كان أكبر من السابق حيث بلغت ما نسبته 82.68-% وهذا راجع إلى تسجيل انحراف سالب في كل المبيعات.

في سنة 2021 نلاحظ أن المؤسسة مازالت تحقق انحراف سالب في مجموع مبيعاتها حيث بلغت ما نسبتها 56.9- % بنسبة أقل من النسبة السابقة وهذا راجع إلى تسجيل انحراف موجب في مبيعات البضائع إضافة إلى الخدمات الأخرى وكانت نسبتها 156.7%، 0.41% على التوالي.

ومن أهم أسباب حدوث الانحرافات السالبة في المبيعات هو وجود منافسة قوية في السوق إضافة إلى عدم كفاية الإنتاج نظرا للصعوبات المالية التي تواجهها الشركة في شراء المواد الأولية واختلاف المواد الداخلة في الإنتاج.

ثانيا: انحراف الإنتاج

وفيما يلي سيتم مقارنة الإنتاج الفعلي الذي حققته الشركة الإفريقية للزجاج بما هو مقدر له وهذا لتقصي الانحرافات الحاصلة و تحليلها.

أ-حساب الانحرافات الحاصلة في الإنتاج للسنوات 2022/2020/2019

الجدول رقم (12): انحراف الإنتاج لسنة 2019 الوحدة: KDA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	52200	23519	-28681	-54.94
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	58080	6571	-51509	%-88.68
الزجاج المصفف	23680	3478	-20202	%-85.31
الزجاج المقاوم	8800	95	-	-
المجموع-1-	**142760**	**33663**	**-109097**	**%-76.41**
سيليكات الصودا الصلبة	35000	28385	-6615	%-18.9
سيليكات الصودا السائلة	200000	87837	-112163	%-56.08
المجموع-2-	**235000**	**116222**	**-118778**	**%-50.54**
المجموع الكلي1+2	**377760**	**149885**	**-227875**	**%-60.32**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4)

الجدول رقم (13): انحراف الإنتاج لسنة 2020 الوحدة: KDA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	52200	10190	-42010	%-80.47
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	58080	4170	-53910	%-92.82
الزجاج المصفف	24960	2278	-22682	%-90.87
الزجاج المقاوم	9600	409	-9191	%-95.73
المجموع-1-	**144840**	**17047**	**-127793**	**%-88.23**
سيليكات الصودا الصلبة	31500	25830	-5670	%-18
سيليكات الصودا السائلة	190000	22180	-157820	%-87.67
المجموع-2-	**211500**	**48010**	**-163490**	**%77.30**
المجموع الكلي1+2	**356340**	**65057**	**-291283**	**%-81.74**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (5)

الجدول رقم(14): انحراف الإنتاج لسنة 2021الوحدة:KDA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الإنحراف	نسبة الإنحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	43200	5217	-37983	%-87.92
الزجاج الواقي الجانبي	48180	2186	-45994	%-95.46
الزجاج المصفف	14040	3883	-10157	%-72.34
الزجاج المقاوم	7560	0	-7560	%-100
المجموع-1-	**112980**	**11286**	**-101694**	**%-90**
سيليكات الصودا الصلبة	42000	28255	-13745	%-32.72
سيليكات الصودا السائلة	192000	23440	-168560	%-87.79
المجموع-2-	**234000**	**51695**	**-182305**	**%-77.90**
المجموع الكلي	346980	62981	-283999	%-81.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(6)

ب- تحليل الانحرافات الحاصلة في الإنتاج للسنوات 2021/2020/2019

من خلال الجداول رقم(14/13/12) أعلاه نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج لم توفق في تقديراتها، حيث لاحظنا وجود فارق بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة مما تسبب في انحراف المجموع الكلي للإنتاج.

ففي سنة 2019 حققت الشركة الإفريقية للزجاج انحرافات سالبة في جميع منتجاتها أي أن النتائج الفعلية أقل من النتائج المتوقعة، وبسبب هذه النتائج أدى ذلك إلى تحقيق انحراف سالب في المجموع الكلي للإنتاج بنسبة 60.32%.

في سنة 2020 لاحظنا أن الشركة مازالت تحقق انحراف سالب في مجموع الإنتاج والذي كان أكبر من السنة السابقة حيث بلغت نسبته 81.74% وهذا يعود إلى الانحرافات السالبة المسجلة في المنتجات.

في سبة 2021 حققت الشركة انحرافات سالبة في مجموع منتجاتها حيث بلغت ما نسبته 81.74%، وهذا راجع إلى الانحرافات السالبة المسجلة في جميع منتجاتها.

ومن أهم أسباب الانحرافات السالبة الحاصلة في الإنتاج تعود إلى قدم وسائل الإنتاج وعدم تجسيد برنامج إعادة التأهيل والتطوير في مختلف الورشات والهياكل إضافة إلى عدم وجود يد عاملة كفء ومؤهلة.

ثالثا: انحراف المشتريات

من أجل حساب الانحرافات الحاصلة في مشتريات المؤسسة سوف نقوم بمقارنة قيمة المشتريات الفعلية مع المشتريات التقديرية وذلك من أجل تحليلها.

أ-حساب الانحرافات الحاصلة في المشتريات للسنوات 2021/2020/2019.

الجدول رقم(15): انحراف المشتريات لسنة 2019الوحدة:KDA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
مشتريات محلية	-	-	-	-
مواد أولية	73600	17895	-55705	%-75.68
قطع الغيار	6900	1345	-5555	%-80.5
الاستثمارات	21000	35	-20965	%-99.83
المجموع-1-	**141700**	**25185**	**-116515**	**%-82.22**

مشتريات مستوردة	–	–	–	–
المواد الأولية	187400	0	-187400	%-100
مواد استهلاكية	8500	0	-8500	%-100
قطع الغيار	2700	0	-2700	%-100
المجموع-2-	**198600**	**0**	**-198600**	**%-100**
المجموع الكلي1+2	**340300**	**25185**	**-31515**	**%-92.54**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق(7)

الجدول رقم(16): انحراف المشتريات لسنة2020 الوحدة:KDA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
مشتريات محلية	–	–	–	–
مواد أولية	54000	5346	-48654	%-90.1
مواد استهلاكية	13950	1511	-12439	%-89.16
قطع الغيار	6900	1603	-5297	%-76.76
الاستثمارات	7000	3359	-3641	%-52.01
المجموع-1-	**81850**	**11819**	**-70031**	**%-85.58**
مشتريات مستوردة	–	–	–	–
مواد أولية	16900	0	-16900	%-100
مواد استهلاكية	6500	0	-6500	%-100
الاستثمارات	130000	0	-130000	%-100
المجموع-2-	**306100**	**0**	**-306100**	**%-100**
المجموع الكلي 1+2	**387950**	**11819**	**-376131**	**%-96.95**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (8)

الجدول رقم (17): انحراف المشتريات لسنة 2021الوحدة:KDA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
مشتريات محلية	-	-	-	-
مواد أولية	39000	22194	-16806	%-43.09
مواد استهلاكية	10999	4086	-6913	%-62.85
قطع الغيار	7200	1362	-5838	-
الاستثمارات	10000	202	-9798	%-97.98
المجموع-1-	**67190**	**27844**	**-39346**	**%-97.98**
مشتريات مستوردة	-	-	-	-
مواد أولية	168100	0	-168100	%-100
الاستثمارات	130000	0	-130000	%-100
المجموع-2-	**298100**	**0**	**-298100**	**%-100**
المجموع الكلي 1+2	**365290**	**27844**	**-337446**	**%-92.23**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(9)

ب-تحليل الانحرافات الحاصلة في المشتريات للسنوات 2019/ 2020 /2021:

نلاحظ من خلال الجداول السابقة رقم (15، 16، 17) أن النتائج الفعلية للمشتريات كانت أقل من المقدرة، مما أدى إلى حدوث انحراف على ما هو مخطط له، وتعتبر هذه الانحرافات في صالح الشركة باعتبار أن المشتريات تكلفة تتحملها المؤسسة.

ففي سنة 2019 سجلت الشركة الإفريقية للزجاج انحراف سالب في جميع المشتريات، مما أدى إلى انحراف سالب في مجموع المشتريات بنسبة 92.54%.

وفي سنة 2020 نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج مازالت تسجل انحراف سالب في مجموع مشترياتها حيث بلغت نسبتها 96.95% أي بنسبة أكبر من السنة السابقة، وهذا يعود إلى الانحرافات السالبة المسجلة في المشتريات.

في سنة 2021 سجلت الشركة الإفريقية للزجاج انحرافات سالبة في جميع المشتريات أي أن النتائج الفعلية كانت أقل من النتائج المتوقعة، وبسبب هذه النتائج تراجعت نسبة الانحراف في المشتريات إلى 92.23%.

ومن أهم أسباب الانحرافات السالبة الحاصلة في المشتريات تعود إلى عدم توفر الموارد المالية الكافية للقيام بعمليات الشراء إضافة إلى الصعوبات الناجمة عن COVID19 خاصة بين سنتي 2021/2020.

رابعا: انحراف الاستثمار

وفيما يلي سيتم مقارنة الاستثمار الفعلي بالاستثمار المقدر للشركة الإفريقية للزجاج وهذا لتقصي الانحرافات الحاصلة وتحليلها.

أ- حساب الانحرافات الحاصلة في الاستثمار للسنوات 2021/2020/2019

الجدول رقم(18): انحراف الاستثمار لسنة 2019 **الوحدة:KDA**

العناصر	الاستثمار المقدر	الاستثمار الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
شاحنة مسطحة 3.5 طن	4000	0	-4000	%-100
نظام الممر	3000	0	-3000	%-100
تجديد فرن سيليكات الصودا رقم 01	130000	0	-130000	%-100
المجموع-1-	**137000**	**0**	**-137000**	**%-100**
معدات	0	818	818	%100
المرافق و التجهيزات	0	6800	6800	%100
المجموع-2-	**0**	**7618**	**7618**	**%100**
المجموع الكلي 1+2	**137000**	**7618**	**-129382**	**%-94.43**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم(10)

الجدول رقم(19): انحراف الاستثمار لسنة 2020 الوحدة:KDA

العناصر	الاستثمار المقدر	الاستثمار الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
شاحنة مسطحة 3.5 طن	4000	0	-4000	%-100
نظام الممر	3000	0	-3000	%-100
تجديد فرن سيليكات الصودا رقم01	130000	0	-130000	%-100
المجموع-1-	137000	0	-137000	%-100
المرافق و التجهيزات	0	2434	2434	%-100

المجموع-2-	**0**	**2434**	**2434**	**%-100**
المجموع الكلي1+2	**137000**	**2434**	**-134560**	**%-98.22**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم(10)

الجدول رقم (20): انحراف الاستثمار لسنة 2021 الوحدة:KDA

العناصر	الاستثمار المقدر	الاستثمار الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
شاحنة مسطحة 5.5طن	7000	0	-7000	%-100
نضام الممر	3000	0	-3000	%-100
تجديد فرن سيليكات الصودا	130000	0	-130000	%-100
المجموع-1-	**140000**	**0**	**-140000**	**%-100**
معدات	0	232	232	%-100
المرافق والتجهيزات	0	251	251	%-100
المعدات والأدوات الصناعية	0	29	29	%-100
المجموع -2-	**0**	**512**	**512**	**%-100**
المجموع الكلي 2+1	**140000**	**512**	**-139488**	**%-99.63**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (11)

ب-تحليل الانحرافات الحاصلة في الاستثمار

نلاحظ من خلال الجداول السابقة رقم (18، 19، 20) أن النتائج الفعلية للاستثمار كانت أقل من المقدرة مما تسبب في انحرافات سالبة.

ففي سنة 2019 لم تحقق المؤسسة أي انحراف موجب بل حققت انحراف سالب نسبته 94.43% وهذا ما يعود إلى الانحرافات السالبة المسجلة في الاستثمارات .

وفي سنة 2020 نلاحظ أن الانحراف المسجل في مجموع الاستثمارات كان أكبر من السابق حيث بلغت ما نسبته 98.22% بالإضافة إلى أنها لم تسجل أي انحراف موجب.

أما في سنة 2021 نلاحظ أن المؤسسة مازالت تحقق انحراف سالب في مجموع استثماراتها حيث بلغت ما نسبته 99.63% أي بنسبة أكبر نسبيا من السنة السابقة.

ومن أهم أسباب حدوث الانحرافات السالبة في الاستثمارات هو عدم وجود موارد مالية كافية لتنفيذ برنامج الاستثمار إضافة إلى العراقيل والشروط التعجيزية المغرضة من طرف البنوك للقيام بأخذ قرض استثماري.

خامسا: انحراف الخزينة

لمعرفة الانحرافات في تغيرات الخزينة وتحليلها سيتم مقارنة التدفقات الفعلية المتأتية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية بما هو مقدر لها.

أ-حساب الانحرافات الحاصلة في الخزينة للسنوات 2021/2020/2019.

الجدول رقم (21): انحراف الخزينة لسنة 2019 الوحدة:KDA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل	-	-	-	-
العائدات الواردة من العملاء	705715	221409	-484306	%-68.62
المدفوعات لموردين والموظفين	574114	208640	-338474	%-58.95
المصالح والتدفقات المالية الأخرى المدفوعة	6161	65	-6096	%-98.94
التدفقات النقدية قبل العناصر غير العادية	0	10	10	-
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية-1-	125440	12693	-112747	%-89.88
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	-	-	-	-
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير الملموسة	146900	7618	-139282	%-94.81
صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار-2-	-146900	-7618	139282	%-94.81
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية	-	-	-	-
متحصلات من القروض	146900	1000	-145900	%-99.31
تسديد القروض و الديون	111636	19326	-92310	%-82.68
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة -3-	35864	-18326	-53590	%-151.9
تغيرات الخزينة خلال الفترة 1+2+3	**13804**	**-13251**	**-27057**	**-195.9**

				%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (12)

الجدول رقم (22): انحراف الخزينة لسنة 2020 الوحدة: KDA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل	-	-	-	-
العائدات الواردة من العملاء	570983	145015	-425968	%-74.6
المدفوعات للموردين الموظفين	485484	148818	-336666	%-69.34
المصالح والنفقات المالية الأخرى المدفوعة	4518	0	-4518	%-100
التدفقات النقدية قبل العناصر غير العادية	0	0	0	0
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية-1-	80981	-3803	-84784	-104.69 %
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	-	-	-	-
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير الملموسة	146900	2434	-144466	%-98.34
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية -2-	-146900	-2434	144466	%-98.34
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية	-	-	-	-
متحصلات من القروض	146900	0	-146900	%-100
تسديد القروض و الديون	111636	0	-111636	%-100
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية-3-	35264	0	-35264	%-100
تغيرات الخزينة خلال الفترة 1+2+3	**-30655**	**-6237**	**24418**	**-79.65 %**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (13)

الجدول رقم(23): انحراف الخزينة لسنة2021 الوحدة:KDA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل	-	-	-	-
عائدات الواردات من العملاء	539249	80865	-458684	%-85.05
المدفوعات للموردين والموظفين	372531	54755	-317776	%-85.3
المصالح و التدفقات المالية الأخرى المدفوعة	4518	418	-4100	%-90.74
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية-1-	162200	25691	-136509	%-84.16
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية	-	-	-	-
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير الملموسة	140000	512	-139488	%-99.63
المدفوعات على التصرفات في الأصول الملموسة وغير الملموسة	0	2450	-2450	%-100
متحصلات من بيع الأصول المالية	0	2750	-2750	%-100
صافي التدفقات من الأنشطة الاستثمارية-2-	-140000	-812	139188	%-99.42
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية	-	-	-	-
متحصلات من القروض	140000	219282	79282	%-56.63
تسديد القروض و الديون	111636	136767	25131	%-22.51
صافي التدفقات من الأنشطة التمويلية-3-	28364	82818	54454	%-191
تغيرات الخزينة خلال الفترة 1+2+3	**50564**	**107393**	**56829**	**%-112**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(14)

ب- تحليل الانحرافات الحاصلة في الخزينة للسنوات 2021/2020/2019

من خلال الجداول رقم (21، 22، 23) نلاحظ أن النتائج الفعلية لتغيرات الخزينة كانت أقل من النتائج التقديرية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج، فهي لم توفق في تقديرها:

ففي سنة 2019 سجلت المؤسسة انحراف موجب لصافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار بلغ 139282دج، حيث صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية كان انحرافها سالب حيث بلغت

112747دج، وأيضا صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية كان انحرافها سالب حيث بلغت53590دج مما تسبب في انحراف تغيرات الخزينة سلبا حيث كانت نسبة الإنحراف 195.9% .

في سنة 2020 سجلت الشركة الإفريقية للزجاج انحراف سالب في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بلغ 84784دج، في حين سجلت انحراف موجب في صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار بلغ 144466دج، وسجلت انحراف سالب في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية بلغ 35264دج مما تسبب في انحراف تغيرات الخزينة سالبا بلغت نسبته 79.65%.

في سنة 2021 سجلت المؤسسة انحراف سالب على مستوى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بقيمة 84784دج، في حين كان انحراف صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار موجب وكانت قيمته 139188دج، أما انحراف صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية فقد بقي سالبا مما تسبب في انحراف تغيرات الخزينة سالبا حيث كانت نسبته انحرافها 79.65%.

ومن أهم أسباب الانحرافات السالبة الحاصلة في الحزينةسنة 2019يعود لكون المدفوعات أكبر من المقبوضات، أما سبب الانحرافات الموجبة الحاصلة في سنتي 2021،2020لإعادة جدولة الديون، أي توجه المؤسسة إلى البنك من أجل تمديد مهلة تسديد القرض وموافقة البنك على أمر التمديد وزيادة مهلة الدفع.

سادسا: انحراف الإيرادات و التكاليف

بغية حساب الانحرافات الخاصة في الإجراءات والتكاليف لمؤسسة سيتم مقارنة نتائجها الفعلية بما هو مقدر لها ومن تم تحليل الانحرافات الحاصلة

أ-حساب الانحرافات الحاصلة في الإجراءات والتكاليف لسنوات 2021/2020/2019

الجدول رقم(24): انحراف الإجراءات و التكاليف لسنوات 2019 الوحدة:KDA

العناصر	الإيرادات والتكاليف المقدر	الإيرادات والتكاليف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	-204841	-258164	-53323	%-26.03
الإيرادات	-	-	-	-
إرادات ناتجة عن المبيعات	325591	17684	-307907	%-94.56
تحصيل ديون الزبائن	274119	78333	-195786	%-71.42
إيرادات أخرى	146900	2781	-144119	%-98.10

مجموعة الإرادات -1-	746610	98798	-647812	%-86.76
النفقات	-	-	-	-
المشتريات المحلية	117489	23397	-94092	%-80.08
المشتريات المستوردة	217175	521	-216663	%-99.76
خدمات	25872	7044	-18828	%-72.77
مصاريف العمال	110846	57110	-53736	%-48.47
الضرائب و الرسوم	16297	3462	-12835	%-78.75
مصاريف مالية	6161	0	-6161	%-100
مصاريف متنوعة	7703	171	-7532	%-97.78
تعويضات الديون الداخلية	108536	0	-108536	%-100
تعويضات الديون الخارجية	4100	0	-4100	%-100
مصاريف استثمارية	146400	3282	-143118	%-97.75
نفقات أخرى	500	0	-500	%-100
مجموع النفقات- 2-	761079	94987	-666092	%-87.51
الإرادات التكاليف	-14469	3811	18280	%-126.33
رصيد نهاية المدة (1-2)	**-219310**	**3811**	**223121**	**%-101.73**

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (15)

الجدول رقم(25): انحراف الإجراءات والتكاليف لسنة 2020 الوحدة:KDA

العناصر	الإيرادات والتكاليف المقدرة	الإيرادات و التكاليف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	0	0	0	0
الإرادات	-	-	-	-
الإرادات ناتجة عن المبيعات	198909	17684	-181225	%-91.1
تحصيل ديون الزبائن	173775	78333	-95442	%-54.92
إرادات أخرى	29150	2781	-26369	%-906.15
مجموعة الإرادات -1-	401834	98798	-303036	%-75.41
النفقات	-	-	-	-
المشتريات المحلية	83105	23397	-59708	%-71.84

المشتريات المستوردة	118167	512	-117646	%-99.55
خدمات	16194	7044	-5190	%-56.50
مصاريف العمال	79546	57110	-22436	%-28.20
الضرائب والرسوم	4930	3462	-1468	%-29.77
مصاريف مالية	2554	0	-2554	%-100
مصاريف متنوعة	5132	171	-4961	%-96.66
تعويضات الديون الداخلية	72668	0	-72668	%-100
تعويضات الديون الخارجية	3100	0	-3100	%-100
مصاريف استثمارية	28650	3282	-25368	%-88.54
نفقات أخرى	500	0	-500	%-100
مجموع النفقات-2-	414539	94987	-319552	%-77.08
الإرادات –التكاليف	-12705	3811	16516	%-129.99
رصيد نهاية المدة(1-2)	**-12705**	**3811**	**16516**	**%-129.99**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(16)

الجدول رقم(26): انحراف الإجراءات و التكاليف لسنة2021 الوحدة:KDA

العناصر	الإيرادات و التكاليف المقدرة	الإيرادات والتكاليف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	0	-216359	-216359	-
الإيرادات	-	-	-	_
إيرادات ناتجة عن المبيعات	198909	34165	-164744	%-82.82
تحصيل ديون الزبائن	173775	65696	-108079	%-62.19
إيرادات أخرى	29150	2162	-26988	%-92.58
مجموع الإيرادات -1-	401834	102023	-299811	%-74.61
النفقات	-	-	-	-
المشتريات المحلية	83105	26179	-56926	%-68.49
المشتريات المستوردة	118167	171	117996	%-99.85
خدمات	16194	9990	-6204	%-38.31
مصاريف العمال	79540	19108	-60432	%-75.97

الضرائب والرسوم	4930	1907	-3023	%-61.31
مصاريف مالية	2554	0	-2554	%-100
مصاريف متنوعة	5132	21	-5111	%-99.59
تعويضات الديون الداخلية	72668	0	-72668	%-100
تعويضات الديون الخارجية	3100	0	-3100	%-100
مصاريف استثمارية	28650	1401	-27249	%-95.10
نفقات أخرى	560	0	-560	%-100
مجموع النفقات -2-	414539	58777	-385762	%-93.05
الإيرادات- التكاليف	-12705	43246	55951	%-440.38
رصيد نهاية المدة(1-2)	**-12705**	**-173113**	**-160408**	**%1262.5**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (17)

ب-تحليل الانحرافات الحاصلة في الإيرادات والتكاليف للسنوات 2021/2020/2019 :

نلاحظ من الجداول السابقة رقم (18، 19، 20) أن النتائج الفعلية للنفقات والإيرادات كانت أقل من المقدرة مما تسبب في انحرافات سالبة وهي في صالح المؤسسة، وهذا لأن أي مؤسسة تسعى قدر الإمكان لزيادة إيراداتها.

ففي سنة 2019 كانت نسبة الانحرافات للتدفقات الإجمالية سالبة بلغت 87.51%، حيث لم تسجل أي انحراف موجب في تدفقاتها، أما فيما يخص الإيرادات فكانت جميع إيراداتها سالبة مما ترتب عنه انحراف للإيرادات الإجمالية سالب بنسبة 86.76%.

أما في سنة 2020 فكانت نسبة الانحراف للتدفقات الإجمالية سالبة وبلغت 77.08% وهو أقل مقارنة بالنسبة السابقة ولم تسجل أي انحراف موجب في تدفقاتها، أما فيما يخص الإيرادات سجلت المؤسسة انحراف سالب للإيرادات بلغت ما نسبته 75.41% وهو أقل مقارنة بالسنة السابقة.

في سنة 2021 فقد كانت نسبته الانحراف للنفقات هي الأخرى سالبة وبلغت 440.38% ولم تسجل أي انحراف موجب في نفقاتها، وبالنسبة للإيرادات فقد عرفت تحسنا ملحوظا في انحراف الإيرادات الإجمالية رغم أنه ملا يزال سالب وقد بلغت ما نسبته 74.61%.

ومن أهم أسباب الانحرافات الحاصلة في الإيرادات تعود إلى ارتفاع قيمة التكاليف الثابتة مقارنة بالإيرادات وذلك لضعف القدرة الإنتاجية ومنه ضعف المبيعات، في حين تعود أسباب الانحرافات الحاصلة في التكاليف إلى انخفاض المشتريات المحلية المستوردة.

المطلب الثالث: دراسة تأثير الانحرافات على تقييم الأداء المالي

من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تقييم الرقابة الداخلية للشركة الإفريقية للزجاج سوف نقوم بعرض الميزانيات المالية وحساب أهم المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء المالي، والتي تمكن من مراقبة تطور الوضعية المالية للمؤسسة ومقارنة النتائج الفعلية لتلك المؤشرات مع المقدرة لها، وهذا للتأكد من صحة التقديرات وإعطاء الفرصة لمعرفة مواطن تلك الانحرافات وأسباب اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتقليل منها ومحاولة تفادي تكرارها.

أولا: عرض الميزانية المالية للمؤسسة: بعد الحصول على الميزانيات المحاسبية والمالية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة سيتم عرض الميزانيات المالية المختصرة للفترة الممتدة من (2019، 2020، 2021) وذلك لتلبية حاجيات القياس والتحليل كما يلي:

أ-الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019:

الجدول رقم(27): الميزانية المالية المختصرة لسنة2019 الوحدة: DA

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية:	-	رؤوس الأموال الدائمة:	-
الاستثمارات	2648388053	الأموال الخاصة	1024771165
الحقوق طويلة و متوسطة الأجل	5811815	الخصوم غير الجارية:	-
		الديون طويلة ومتوسطة الأجل	1399242094
مجموع الأصول غير الجارية	**2654199869**	**مجموع الأموال الدائمة**	**2424013259**
الأصول الجارية(المتداولة):	-	الخصوم الجارية:	-
المخزونات	183232970	الديون قصيرة الأجل	694766467
الحقوق قصيرة الأجل	273329351		
السيولة	8017536		
مجموع الأصول الجارية	**464579858**	**مجموع الخصوم الجارية**	**694766467**
المجموع العام للأصول	**3118779727**	**المجموع العام للخصوم**	**3118779727**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الملحق رقم(18)

ب-الميزانية المختصرة لسنة 2020

الجدول رقم(28): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020 الوحدة:DA

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الغير جارية(الثابتة):	-	رؤوس الأموال الدائمة:	-
الاستثمارات	4096236113	الأموال الخاصة	2342696454
الحقوق الطويلة و المتوسطة الأجل	5811815	الخصوم الغير الجارية: الديون طويلة و متوسطة الأجل	- 1400767729
مجموع الأصول غير الجارية	**4102047929**	**مجموع الأموال الدائمة**	**3743464183**
الأصول الجارية(المتداولة):	-	الخصوم الجارية:	-
المخزونات	152781920	الديون قصيرة الأجل	734682196
الحقوق قصيرة الأجل	217481101		
السيولة (الخزينة)	5835429		
مجموع الأصول الجارية	**376098450**	**مجموع الخصوم الجارية**	**734682196**
المجموع العام للأصول	**4478146380**	**المجموع العام للخصوم**	**4478146380**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الملحق رقم(19)

ج- الميزانية المختصرة لسنة 2021

الجدول رقم(29): الميزانية المختصرة لسنة 2021 الوحدة: DA

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية:	-	رؤوس الأموال الدائمة:	-
الاستثمارات	4204400553.22	الأموال الخاصة	2333270840
الحقوق طويلة و متوسطة الأجل	8561815	الخصوم غير الجارية: الديون طويلة و متوسطة الأجل	- 1499659528
مجموع الأصول غير الجارية	**4212962369**	**مجموع الأموال الدائمة**	**3832930368**
الأصول الجارية(المتداولة):	-	الخصوم الجارية:	-
المخزونات	144918601	الديون قصيرة الأجل	765706734

الحقوق قصيرة الأجل السيولة(الخزينة)	233561148 7194984		
مجموع الأصول الجارية	**385674734**	**مجموع الخصوم الجارية**	**765706734**
المجموع العام للأصول	**4598637103**	**المجموع العام للخصوم**	**4598637103**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(20)

ثانيا: تحليل انحراف بعض مؤشرات الأداء المالي: سنتطرق فيما يلي إلى دراسة تأثير الانحرافات السابقة على الأداء المالي والذي يمكن تقييمه إلا من خلال عدة مؤشرات مالية، ومن أجل توضيح هذه العلاقة سوف نقوم بحساب المؤشرات انطلاقا من النتائج الفعلية التي تعكس حقيقة الواقع المالي للمؤسسة والنتائج المقدرة التي حاولت المؤسسة الوصول إليها للمقارنة بينها لمعرفة الانحرافات الحاصلة، وهذا لإعطاء نظرة شاملة لنتيجة أدائها المالي المحققة مقارنة بما هو مخطط لها وهو ما يعطي الفرصة للتصحيح و التقييم والتحسين في المستقبل.

ونظرا لعدم توفر المعطيات اللازمة وعدم كفاية التقديرات المنجزة من طرف المؤسسة محل الدراسة من أجل تناول جميع مؤشرات الأداء المالي فقد اكتفينا باختيار أهم المؤشرات المتمثلة أساسا في نسبة المردودية التجارية، المردودية الاقتصادية، نسبة تغطية الديون، معدل دوران الأصول وسيتم عرضها كالتالي:

أ-نسبة المردودية التجارية:

سيتم تقييم أداء المؤسسة على هذا المستوى بالمقارنة بين النتيجة ورقم الأعمال خارج الرسم وهو الذي يشمل مستوى النشاط لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق نتيجة كافية لتغطية تكاليفها الثابتة والمتغيرة وتحسب وفق

العلاقة التالية:

المردودية التجارية= النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم

الجدول رقم(30): حساب نسبة المردودية التجارية الوحدة:KDA

العناصر / السنوات	2019		2020		2021	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
النتيجة الصافية 1	1883	-109582	2320	-104233	1250	-108636

رقم الأعمال خارج الرسم 2	497465	195303	473865	82039	453150	75858
نسبة المردودية التجارية(1/2)	0.003	-0.56	0.004	-1.27	0.002	-1.43
انحراف نسبة المردودية التجارية	-0.563		-1.274		-1.432	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق (من 21 إلى 23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة قدرت على تحقيق مردودية تجارية أي أن كل دينار من رقم الأعمال سيحقق ربحا إلا أنه بالنظر للنتائج الفعلية فإن المؤسسة لم تستطع تحقيق مردودية تجارية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 ويعود سبب الانحراف وعدم تحقيق مردودية تجارية إلى انحراف كل من النتيجة الصافية التي كانت سالبة إضافة إلى الانحراف في رقم الأعمال خارج الرسم اللذان يعود سبب انحرافهما إلى انحراف المبيعات والإنتاج والمشتريات بالإضافة إلى الإيرادات والتكاليف، وبالتالي فإن كل دينار من رقم الأعمال المحقق يتضمن خسارة صافية كل سنة كما هو موضح في جدول الأعمال.

ففي سنة 2019 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.003 في حين الفعلية كانت 0.56- أي بانحراف بلغ 0.563- ويعود ذلك لتسجيل انحراف في رقم الأعمال خارج الرسم بقيمة 302162000- دج وانحراف في النتيجة الصافية بلغ 111465000- .

في سنة 2020 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.004 في حين الفعلية 1.27- أي بانحراف بلغ 1.274-، ويعود ذلك لتسجيل انحراف في رقم الأعمال خارج الرسم بقيمة 106553000- دج وانحراف في النتيجة الصافية بلغ 377292000- دج.

أما في سنة 2021 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.002 في حين الفعلية كانت 1.43- ، أي بانحراف بلغ 1.432- وفي نفس السنة تم تسجيل انحراف في رقم الأعمال خرج الرسم بقيمة 109886000- دج وانحراف في النتيجة الصافية بلغ 377292000- دج.

ب-نسبة المردودية الاقتصادية

وتعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير التمويل.

ويتم حسابها كالتالي:

المردودية الاقتصادية=النتيجة الصافية/مجموع الأصول

الجدول رقم(31): حساب نسبة المردودية الاقتصادية

السنوات / العناصر	2019		2020		2021	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
النتيجة الصافية 1 / مجموع الأصول 2	1883000 / 3118779727	-109582000 / 3118779727	2320000 / 4478146380	-104233000 / 4478146380	1250000 / 4598637103	10863600 -0 45986371 03
نسبة المردودية الاقتصادية (1/2)	0.0006	-0.035	0.0005	-0.00002	0.00027	-0.023

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق رقم (من 18إلى23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة حسب تقديراتها سوف تحقق مردودية إقتصادية موجبة وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021، حيث بلغت 0.0006 و0.0005و 0.0002 على التوالي إلا أنها لم تستطيع تحقيق مبيعاتها وكانت مردوديتها الاقتصادية الفعلية سالبة ففي سنة 2019و2020 بلغت0.00002- لتنخفض في سنة 2021إلى 0.023-، بالرغم من كون مجموع الاصول المقدرة مساوية للفعلية في كل سنة إلا أنها لم تساهم في تحقيق مردودية اقتصادية موجبة، ويعود ذلك للانحرافات المسجلة في النتيجة الصافية والتي أثرت بالسلب حيث سجلت انحراف ب111465000-في سنة2019 واستمر في الارتفاع في السنتين المقبلتين 2020و2021 ليبلغ 106553000-و 109886000 على التوالي، مما رافقه انخفاض في نسبة المردودية الاقتصادية.

ج- معدل دوران الأصول

وترتكز على قياس مساهمة الأصول في تحقيق المبيعات ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول =المبيعات /الأصول

الجدول رقم(32): حساب معدل دوران الأصول **الوحدة:DA**

السنوات / العناصر	2019		2020		2021	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
المبيعات السنوية خارج الرسم 1	497465000	195303000	473865000	82039000	453150000	75858000
مجموع الأصول 2	3118779727	3118779727	4478146380	4478146380	4598637103	4598637103
معدل دوران الأصول(1/2)	0.15	0.06	0.1	0.01	0.09	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 18 إلى 23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران الأصول المقدر أفضل من الفعلي، وهذا في ظل تساوي مجموع الأصول المقدرة مع الفعلية في كل سنة، حيث يقيس معدل دوران الأصول كفاءة المؤسسة باستغلال مواردها وخلق الإيرادات.

ففي سنة 2019 بلغ معدل دوران الأصول المقدرة ب 0.15 بينما الفعلي 0.06، وهذا راجع إلى الانحراف السلبي للمبيعات السنوية والذي بلغت قيمته 302162000- دج.

في سنة 2020 كان معدل دوران الأصول المقدر 0.1 بينما الفعلي 0.01 ، وهذا راجع للانحراف السلبي للمبيعات السنوية والذي بلغت قيمته 391826000- دج.

أما في سنة 2021 كان معدل دوران الأصول المقدر ب 0.09 بينما الفعلي 0.01، وهذا راجع للانحراف السلبي للمبيعات السنوية الذي رافقه انخفاض في معدل دوران الأصول والذي بلغت قيمته 377292000- دج.

د- نسبة تغطية الديون:

تعبر عن قدرة المؤسسة في توليد تدفقات سنوية من أنشطتها التشغيلية لخدمة الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تغطية الديون=التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ مجموع الديون

الجدول رقم(33): حساب نسبة تغطية الديون الوحدة:DA

السنوات / العناصر	2019		2020		2021	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية 1	13804000	-13251000	-30655000	-6237000	50564000	107393000
مجموع الديون 2	2094008561	2094008561	2135449925	2135449925	2265366262	2265366262
نسبة تغطية الديون (1/2)	0.006	-0.006	-0.014	-0.003	0.022	0.047
انحراف نسبة تغطية الديون	-0.012		0.011		0.025	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم(12،13،14 18،19،20)

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن نسبة تغطية الديون المقدرة كانت أفضل من الفعلية في سنة 2019 بينما في السنتين 2020 و 2021 كان العكس بمعنى نسبة تغطية الديون الفعلية أفضل من المقدرة.

ففي سنة 2019 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة ب 0.006 بينما الفعلية 0.006- لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية المقدرة أكبر من الفعلية بانحراف سلبي قيمته 27055000- دج.

في سنة 2020 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة 0.014- بينما الفعلية 0.003- لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية الفعلية أكبر من المقدرة بانحراف موجب بقيمة 24418000دج.

أما في سنة 2021 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة 0.022 بينما الفعلية 0.047 لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية الفعلية أكبر من المقدرة بانحراف موجب قيمته 56829000دج.

ومن خلال مقارنة انحرافات التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مع نسبة تغطية الديون، يتضح بأنه كلما ارتفع الانحراف الموجب للتدفقات من الأنشطة التشغيلية رافقته ارتفاع في انحراف نسبة تغطية الديون.

ثالثا: تصحيح الانحرافات: وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الانحرافات في النتائج عما هو متوقع سواء بالنسبة للمبيعات، الإنتاج، المشتريات، الاستثمار، الخزينة، الإيرادات والتكاليف أثرت سلبا على الأداء المالي للمؤسسة من خلال التأثير على المؤشرات المالية من مردودية تجارية، مردودية اقتصادية، معدل دوران الأصول وكذلك نسبة تغطية الديون وعليه تحسين الأداء المالي يستوجب تصحيح تلك الانحرافات والبحث عن السبل لتفاديها كما يلي:

أ- تصحيح انحرافات المبيعات

- ❖ البحث عن أسباب عدم القدرة على المنافسة في السوق.
- ❖ توفير موارد مالية كافية لشراء المواد الأولية من كفاية الإنتاج.

ب-تصحيح انحرافات الإنتاج

- ❖ محاولة تحديث و وسائل الإنتاج الخاصة بالشركة وتجسيد برنامج إعادة التأهيل والتطوير في مختلف الورشات والهياكل.
- ❖ توفير كافية من اليد العاملة والمؤهلة.

ج-تصحيح انحرافات المشتريات:

- ❖ توفير موارد مالية كافية للقيام بعمليات الشراء.
- ❖ دراسة عملية التموين.

د-تصحيح انحرافات الاستثمار:

- ❖ الحصول على قروض استثمارية في إطار تسهيلات ممنوحة من قبل البنك.
- ❖ توفير موارد مالية كافية لتنفيذ برنامج الاستثمار.

هـ-تصحيح انحرافات الخزينة:

- ❖ البحث عن أسباب نقص التمويل بالقروض.
- ❖ دراسة وتحليل أسباب وجود المدفوعات أكبر من المقبوضات.

و-تصحيح انحرافات الإيرادات و التكاليف.

- ❖ زيادة القدرة الإنتاجية و بالتالي زيادة المبيعات.
- ❖ تفسير عدم قدرة المؤسسة على تحصيل جميع حقوقها من الزبائن الذين تتعامل معهم.

المطلب الرابع: دراسة أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي

سنقوم من خلال دراستنا بعملية جمع بيانات حول متغيرات الدراسة بالنسبة للشركة الإفريقية للزجاج، وتحليلها بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد، والجدول رقم (34) يوضح معدل العائد على الأصول(ROA)، معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)،إنحراف المبيعات (SALES)، إنحراف الإنتا ج (PROD)، إنحراف التكاليف(COST)، التي تم حسابها من خلال الطرق والقوانين التي تم تحديدها سابقا:

أولا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

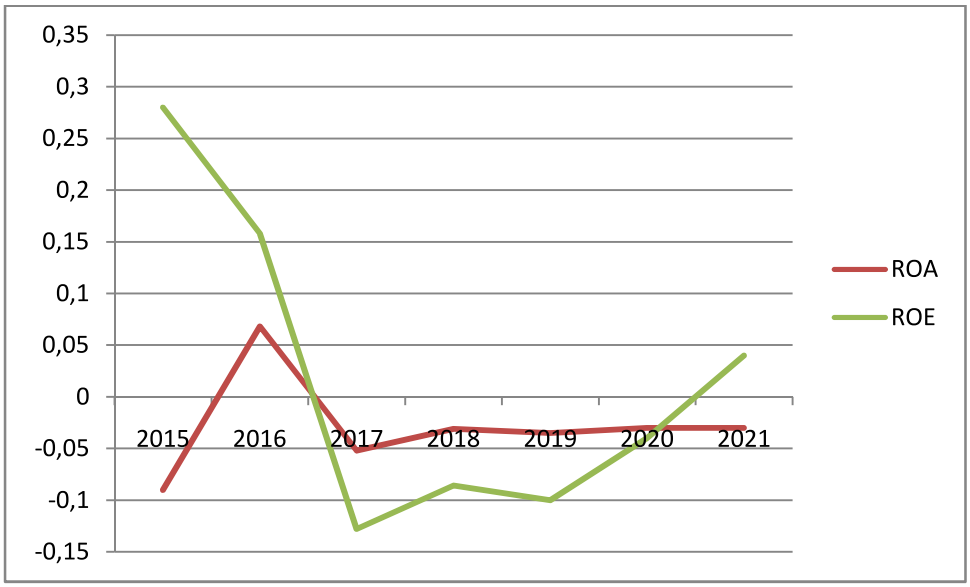
الجدول رقم(34): عرض متغيرات الدراسة

YEAR	ROA	ROE	SALES	PROD	COST
2015	-0,09	0,28	-47,6	-44,47	-109,52
2016	0,068	0,158	-56,39	-37,17	-11,79
2017	-0,052	-0,128	-57,8	-43,68	-26
2018	-0,031	-0,086	-59,25	-51,33	-57,31
2019	-0,035	-0,1	-60,74	-60,32	-126,33
2020	-0,03	-0,04	-82,68	-81,74	-129,99
2021	-0,03	0,04	-56,9	-81,84	-440,38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج(EXCEL).

يمكن تمثيل تطور معدل العائد على الملكية ومعدل العائد على الأصول للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة من 2015-2021 بالاعتماد على الجدول السابق من خلال الشكل الموالي.

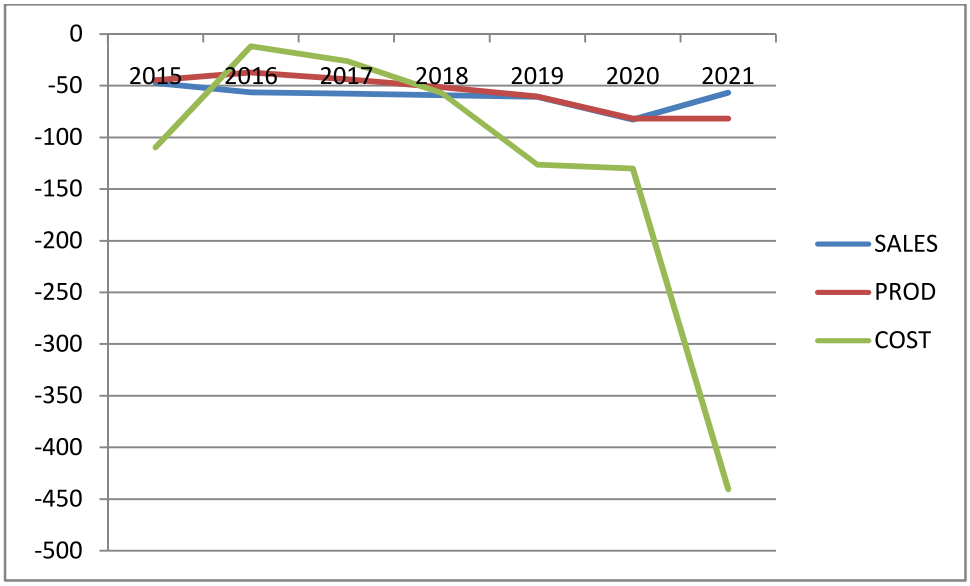
الشكل رقم(12): تطور العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية خلال الفترة من 2015-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (12) أن العائد على حقوق الملكية كانت موجبة خلال فترة من 2015 إلى 2017 لكنها بدأت بالانخفاض لتأخذ قيم سالبة متذبذبة خلال السنوات من 2017 إلى 2020 وهذا لأن النتيجة الصافية حققت خسارة، لكن نلاحظ أنها حققت الارتفاع في سنة 2020 إلى 2021 وهذا مؤشر جيد يدل على التسيير الكفء للموارد المالية، أما بالنسبة العائد على الأصول نلاحظ أنه في سنة 2015 كانت سالبة أي أن كل دينار مستثمر يولد خسارة، وذلك لأن النتيجة الصافية كانت سالبة والمؤسسة حققت خسارة، لكن في سنة 2016 ارتفع العائد على الأصول وهو مؤشر جيد لتحسن الوضعية الاقتصادية ومع ذلك بقي العائد على الأصول منخفض وذلك بسبب ضعف النتيجة الصافية من جهة وارتفاع قيمة الأصول من جهة أخرى، لدى على المؤسسة البحث عن طرق لتحسين مستوى نشاطها بشكل مستمر أو محاولة التقليل من الأصول العاطلة.

الشكل رقم(13): تطور انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج وانحراف التكاليف خلال الفترة 2015-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) و الشكل رقم (13) أن انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج كانا سالبان في نفس الاتجاه طيلة فترة الدراسة، فقد كانا كل منهما ثابت خلال الفترة 2015 إلى 2018، ثم حققا خسارة في سنة 2020 وهذا بسبب (وجود منافسة قوية في السوق إضافة إلى عدم كفاية الإنتاج، الصعوبات المالية، قدم وسائل الإنتاج، عدم تجسيد برنامج إعادة التأهيل)، لكن في سنة 2020 بدأ انحراف المبيعات في الارتفاع إلى غاية سنة 2021، أما انحراف الإنتاج بدأ في الانخفاض في نفس السنة ويتضح خلال السنتين أن المؤسسة يمكن أن تكون قد عملت على معالجة المشاكل السابقة بالنسبة إلى رقم الأعمال وهذا مؤشر إيجابي.

أما بالنسبة لانحراف التكاليف فكان سالبا خلال سنة 2015 ، حيث بدأ في الارتفاع إلى غاية سنة 2016 ليبدأ في الانخفاض إلى غاية سنة 2021 وهذا مؤشر جيد، يمكن بسبب الارتفاع قيمة التكاليف الثابتة...الخ.

ثانيا: الأسلوب الإحصائي للدراسة

سنقوم في هذا الجزء بتطبيق الأسلوب الإحصائي الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة، وذلك من خلال عرض كل من النموذج الإحصائي والاختبارات المعتمدة في تحليل النتائج.

أ-النموذج الإحصائي المعتمد

تعتمد الدراسة على استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لإثبات مدى صحة فرضيات الدراسة، وقياس وتحليل الأثر الذي يطرأ على المتغير التابع المتمثل في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية كل على حدا تبعا للقيم التي تأخذها المتغيرات المستقلة.

- **نموذج الانحدار الخطي المتعدد**

يستند نموذج الانحدار الخطي المتعدد على افتراض وجود علاقة خطية بين متغير تابع i وعدد من المتغيرات المستقلة X_k، ... ،X_2،X_1 وحد عشوائي U_i، ويعبر عن هذه العلاقة بالنسبة ل n من المشاهدات و k من المتغيرات المستقلة بالشكل الأتي:

حيث أن:

Y_i: المتغير التابع

X_i: المتغير المستقل

B_0: ثابت المعادلة يقيس أثر العوامل الأخرى المؤثرة في Y_i والمستبعدة من علاقة الانحدار.

B_k: معاملات جزئية للإنحدار وهي تقيس مقدار التغير في قيمة المتغير التابع Y_i كنتيجة التغير في المتغيرات لوحدة واحدة.

U_i: المتغير العشوائي وهو يتضمن المتغيرات الأخرى وخطأ التقدير

يتم استخدام طريقة OLS (طريقة المربعات الصغرى) في تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد إذا توافرت الافتراضات التالية:

- ✓ القيمة المتوقعة لمتجه حد الخطأ والتي تساوي صفر، أي أن: $E(\ \ _i) = 0$
- ✓ تباين العناصر العشوائية ثابت، والتباين المشترك بينهما يساوي 0 .

- **الاختبارات الإحصائية المستعملة:**

من أهم الاختبارات الإحصائية التي سنقوم باستعمالها في هذه الدراسة نذكر:

- ✓ **اختبار إحصائية F-STATISTIQUE**

يستهدف هذا الاختبار معرفة مدى معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة X_1،X_2، ... ،X_k على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

الفرضية العدم H_0: وتنص على انعدام العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلةX_1،X_2، ... ،X_k وبين المتغير التابع Y، أي:

الفرضية البديلة H_1: و تنص على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، أي:

و بعد احتساب قيمة F تقارن مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (K)و $(n-k-1)$ للبسط والمقام ولمستوى معنوية معين، فإذا كانت القيمة المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية نرفض H_0 أي أن العلاقة المدروسة معنوية، وهناك على الأقل متغير واحد من المتغيرات، X_k ذو تأثير على Y، أما إذا كانت القيمة المحتسبة أصغر من الجدولية فإن ذلك يعني قبول H_0 أي أن العلاقة الخطية المدروسة غير معنوية، أي أنه ليس ثمة تأثير من أي متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- ✓ **اختبار معنوية المعالم**

يستخدم الاختبار ( )تقييم معنوية تأثير المتغيرات المستقل X_1،X_2، ... ،X_k في المتغير التابع Y في النموذج الخطي المتعدد، وتعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم: $H_0: B_i = 0$ ،$\forall_j = 1$، ... ،K

الفرضية البديلة: $H_1: B_j \neq 0$ ،$\forall_j = 1$، ... ،K

وبعد احتساب قيمة t تقارن مع قيمتها الجدولية لتحديد قبول أو رفض فرضية العدم ومن ثم تقييم معنوية معلمات النموذج المقدر.

فإذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، يتم رفض فرضية العدم، وإذا كانت قيمة t المحسوبة أقل أو تساوي فلا يمكن رفض فرضية العدم إذا كانت الإشارة موجبة.

ومن ناحية أخرى يمكن الوصول إلى قرار بشأن قبول أو رفض فرضية العدم عن طريق قيمة الاحتمال P والتي يرمز لها البرنامج ب (si)، فإذا كانت أقل من $(\alpha$ الرفض منطقة $)$، فلا يمكن رفض فرضية العدم.

✓ **الارتباط الذاتي للأخطاء**

يشير الارتباط الذاتي بوجه عام إلى ارتباط بين القيم المشاهدة لنفس المتغير وفي نماذج الانحدار عادة ما تشير مشكلة الارتباط الذاتي إلى وجود ارتباط بين القيم المتتالية للحد العشوائي، وفي هذه الحالة تكون قيمة معامل الارتباط بين القيم المتتالية للحد العشوائي غير مساوية للصفر، ثم أخذ ما يؤثر بالأخطاء الخاصة للفترات التالية بطريقة تؤدي لتكرار نفس الخطأ أكثر من مرة، أي أنه قد يوجد هناك خطأ واحد لكنه يتكرر في كل الفترات التالية بما يؤدي لظهور قيم الحد العشوائي عند مستوى يختلف عن القيم الحقيقية.

إن الكشف على المشكلة لغرض معالجتها والتخلص منها يستخدم ما يعرف باختبار BREUSH GODFREY

✓ **اختبار** BREUSH GODFREY

يرتكز هذا الاختبار على مضاعف لاغرونج والذي يسمح باختبار وجود ارتباط ذاتي من درجة أكبر من الواحد، نموذج الانحدار الذاتي للأخطاء من الدرجة P يكتب على الشكل التالي:

وهناك خطوات لإجراء هذا الاختبار:

- تقدير نموذج العام بطريقة المربعات الصغرى العادية للحصول على البواقي.
- تحديد الانحراف المساعد وتقديره.
- حساب معامل التحديد R^2 من الإنحدار المساعد.
- تحديد الفرض العدم والفرض البديل.

تقوم قاعدة هذا الاختبار على أنه:

- إذا كانت LM المحسوبة أكبر تماما من القيمة الجدولية للتوزيع نرفض الفرضية الصفرية H_0.

- إذا كانت LM المحسوبة أقل تماما من القيمة الجدولية للتوزيع تقبل الفرضية الصفرية H_0.

ثالثا: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض نتائج الانحدار الخطي المتعدد المستخرج من البرنامج الإحصائي (Eviews12) وبرنامج $(EXCEL)$ تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية السالفة الذكر.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم(35): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

	ROA	ROE	SALES	PROD	COST
Moyenne	−0.0286	0.0177	−60.1943	−57.2214	−128.7600
Écart-type	0.0478	0.1517	10.7740	18.2555	145.3910
Minimum	−0.0900	−0.1280	−82.6800	−81.8400	−440.3800
Maximum	0.0680	0.2800	−47.6000	−37.1700	−11.7900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Eviews12)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن متوسط العائد على الأصول قدر ب 0.0286− أما العائد على حقوق الملكية 0.0177 أما بالنسبة لانحراف المبيعات 60.1943− وانحراف الإنتاج 57.2215− وانحراف التكاليف 128.76−في حين أن أقصى قيمة للمتغيرات هي قيمة العائد على الأصول والتي بلغت 0.28 في حين أدنى قيمة للمتغيرات الدراسة هي قيمة التكاليف التي بلغت 440.38−.

أ−عرض نتائج الانحدار الخطي المتعدد

سنحاول في هذا الإطار عرض وتحليل كل من مصفوفة الارتباط ونتائج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لاختبار معنوية النموذج.

❖ **تحليل مصفوفة الارتباط**

يوضح الجدول رقم (35) نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في انحراف المبيعات(SALES)، إنحراف الإنتاج $(PROD)$، إنحراف التكاليف $(COST)$، العائد على الأصول(ROA).

الجدول رقم(36): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

	ROA	***ROE***	**SALES**	***PROD***	***COST***
ROA	1				
ROE	0,0438	1			
SALES	−0,1404	0,4919	1		
PROD	0,1741	0,2890	0,63280	1	
COST	0,1910	−0,0611	6,1E−05	0,7596	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج(EXCEL)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن الارتباط الثنائي بين المتغيرات المستقلة (SALES)،$(PROD)$، $(COST)$ والعائد على الأصول (ROA)، يأخذ القيم التالية:

- ✓ قدر معامل الارتباط بين انحراف المبيعات (SALES) والعائد على الأصول (ROA) ب0.1404

وهذا يدل على وجود ارتباط سالب أي علاقة عكسية بين المتغيرين.

- ✓ قدر معامل الارتباط بين انحراف الإنتاج $(PROD)$ والعائد على الأصول(ROA) ب 0.1741أي وجود إرتباط موجب بينهما لكنه ضعيف.
- ✓ قدر معامل الارتباط بين انحراف التكاليف $(COST)$ والعائد على الأصول(ROA) ب 0.191أي وجود إرتباط موجب بينهما للدلالة إلا أنه ضعيف.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن الارتباط الثنائي بين المتغيرات المستقلة (SALES)،$(PROD)$، $(COST)$ العائد على حقوق الملكية (ROE)، يأخذ القيم التالية:

- ✓ قدر معامل الارتباط بين انحراف المبيعات (SALES) وحقوق الملكية (ROE) ب 0.4919أي وجود إرتباط موجب قوي.

- ✓ قدر نتائج الارتباط بين انحراف الإنتاج $(PROD)$ والعائد على حقوق الملكية (ROE) ب 0.289 أي وجود ارتباط موجب لكنه ضعيف.
- ✓ من جهة أخرى نلاحظ عدم وجود أي ارتباط بين انحراف التكاليف $(COST)$ والعائد على حقوق الملكية (ROE) ب0.0061-.

ب-تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

سنقوم في هذا الجزء بعرض نتائج الانحدار الخطي المتعدد من أجل تقدير معالم النموذج وتحديد الفترة التفسيرية له بدءا باختبار جودة المنتوج ثم اختبار المعنوية الكلية والاختبار الذاتي للأخطاء وأخيرا اعتماد معنوية المعالم المقدرة.

بالاعتماد على النموذج الإحصائي (Eviews12) تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(37): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Dependent Variable: ROA				
Method: Least Squares				
Date: 06/20/22 Time: 16:19				
Sample: 2015 2021				
Included observations: 7				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.326071	0.077926	-4.184386	0.0249
SALES	-0.015291	0.004039	-3.785409	0.0323
PROD	0.013681	0.003787	3.612500	0.0364
COST	-0.000339	-	-	0.0351

	0.001242		3.664912
R-squared	0.672425	Mean dependent var	-0.028571
Adjusted R-squared	-0.344849	S.D. dependent var	0.047784
S.E. of regression	0.038677	Akaike info criterion	-3.371593
Sum squared resid	0.004488	Schwarz criterion	-3.402502
Log likelihood	15.80058	Hannan-Quinn criter.	-3.753616
F-statistic	2.052733	Durbin-Watson stat	2.919384
Prob(F-statistic)	0.284895	Wald F-statistic	5.124677
Prob(Wald F-statistic)	0.106344		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Eviews12)

من خلال الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

ROA

اختبار جودة النموذج:

يظهر الجدول(37) أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R-sqeared$ تساوي 0.6724 وهذا يعني أن نسبة 67.24% من التغير في العائد على الأصول ترجع إلى المتغيرات SALES و PROD و COST. أما النسبة المتبقية 32.76% فترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

❖ **اختبار المعنوية الكلية**

يظهر الجدول (37) أعلاه أن إحصائية $(Fisher)$ المحسوبة والتي تساوي 2.0527 أقل من القيمة الجدولة 9.11 عند درجة ثقة 5% كما أن مستوى $Prob(F-statistic)$ التي تقدر ب 0.1063 أكبر تماما من 0.05 مما يعني رفض الفرضية H_1 أي أن النموذج لا يتمتع بمعنوية كلية والمعالم لا تختلف كليا عن الصفر.

❖ **اختبار الارتباط الذاتي**

سوف نقوم باختبار الارتباط الذاتي لأخطاء النموذج المقدر بالاعتماد على اختبار **Breush –Godfrey**

❖ **اختبار Breush –Godfrey**

الجدول رقم (38): نتائج إختبار Breush –Godfrey

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test: Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags			
F-statistic	2.86742	Prob. F(2,1)	0.3853
Obs*R-squared	5.96062 9	Prob. Chi-Square(2)	0.0508

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Eviews12)

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن قيمة إحصائية LM تساوي 5.96 وهي أقل من القيمة الجدولية لكاي مربع عند درجة الحرية 2 والتي تساوي 5.99، كما أن القيمة الاحتمالية Prob تساوي 0.0508 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$، ومنه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة 01.

❖ **اختبار معنوية المعالم**

يلاحظ من خلال الجدول(37) أن إحصائية T المحسوبة للمتغير المستقل SALES والتي تساوي القيمة المطلقة 3.7854 وهي القيمة الجدولية التي تساوي 3.18،كما أن مستوى دلالة Prob أكبر من 0.05، حيث قدر ب0.0323، وهذا يدل على معنوية انحراف المبيعات.

في حين نلاحظ أيضا معنوية المتغير المستقل Prod، حيث بلغت قيمتها المحسوبة بالقيمة المطلقة 3.6125 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تساوي 3.18، كما أن قيمة Prob أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.0364 مما يدل على عدم معنوية انحراف الإنتاج.

نلاحظ معنوية المتغير المستقل Cost، حيث بلغت قيمتها المحسوبة بالقيمة المطلقة 3.6649 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تساوي 3.18، كما أن قيمة Prob أقل من 0.05 والتي قدرت ب 0.0351 وهذا يدل على معنوية انحراف التكاليف.

الجدول رقم (39): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Dependent Variable: ROE Method: Least Squares Date: 06/21/22 Time: 22:34 Sample: 2015 2021 Included observations: 7				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.251838	0.684974	0.367661	0.7375
SALES	-0.002631	0.030048	-0.087557	0.9357
PROD	0.008916	0.027269	0.326982	0.7652
COST	-0.002651	0.002651	-	0.7530

	0.000914	0.344838	
R-squared	0.271713	Mean dependent var	0.017714
Adjusted R-squared	-0.456574	S.D. dependent var	0.151738
S.E. of regression	0.183131	Akaike info criterion	-0.261670
Sum squared resid	0.100611	Schwarz criterion	-0.292579
Log likelihood	4.915845	Hannan-Quinn criter.	-0.643693
F-statistic	0.373085	Durbin-Watson stat	1.340032
Prob(F-statistic)	0.780223		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Eviews12)

من خلال الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحراف الخطي المتعدد كما يلي:

RO

❖ **اختبار جودة النموذج**

يظهر الجدول (39) أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R-sqeared$ يساوي 0.2717 وهذا يعني أن نسبته 27.17% من المتغيرات في العائد على حقوق الملكية ترجع إلى المتغيرات SALES و PROD و COS. أما النسبة المتبقية 72.83% فترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

❖ **اختبار المعنوية الكلية**

يظهر الجدول (39) أعلاه أن أن إحصائية $(Fish)$ المحسوبة والتي تساوي 0.3730 أقل من القيمة الجدولة 9.11 عند درجة الثقة 5% كما أن مستوى $\text{Prob}(\text{F} - \text{statistic})$ التي تقدر ب 0.7802 أكبر تماما من 0.05 مما يعني رفض الفرضية H_1 أي أن النموذج لا يتمتع بمعنوية كلية والمعالم لا تختلف كليا عن الصفر.

❖ **اختبار الارتباط الذاتي**

سوف نقوم باختبار الارتباط الذاتي لأخطاء النموذج المقدر بالاعتماد على اختبار **Breush –Godfrey**

❖ **اختبار Breush –Godfrey**

الجدول رقم(40): نتائج اختبار Breush –Godfrey

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test: **Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags**			
F-statistic	0.17080 1	Prob. F(2,1)	0.8634
Obs*R-squared	1.78235 4	Prob. Chi-Square(2)	0.4102

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Eviews12)

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن قيمة إحصائية LM تساوي 1.78 وهي أقل من القيمة الجدولية لكاي مربع عند درجة حرية 2 والتي تساوي 5.99، كما أن القيمة الاحتمالية Prob تساوي 0.4102 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$، ومنه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل بيانات الدراسة يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها عن العائد على الأصول و منها:

- تبين نتائج الدراسة أن المتغير المستقل انحراف المبيعات يرتبط ارتباطا سالبا على العائد على الأصول(ROA) بما قيمته 0.1404، حيث أن زيادة المبيعات بوحدة واحدة تؤدي إلى إنخفاض العائد

على الأصول، أي وجود علاقة عكسية بين انحراف المبيعات والعائد على الأصول والسبب في ذلك هو أن النتيجة الصافية سالبة من جهة وارتفاع قيمة الأصول من جهة أخرى.

- يرتبط انحراف الإنتاج ارتباطا موجبا بالعائد على الأصول بما قيمته 0.1741، حيث أن زيادة وحدة واحدة من الإنتاج تؤدي إلى ارتفاع العائد على الأصول والعكس صحيح أي وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- يرتبط انحراف التكاليف ارتباطا موجبا بالعائد على الأصول بما قيمته 0.191، أي وجود علاقة طردية بين متغيرين، وذلك لأن الزيادة في التكاليف بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع العائد على الأصول والسبب في ذلك يعود إلى أن لتكلفة المخاطر تتحملها المؤسسة وهذا يؤثر على وضعيتها المالية، وبالتالي يجب تحقيق مردودية اقتصادية مرتفعة لتعويض مخاطر التكاليف.
- تبين نتائج الدراسة بالنسبة للعائد على حقوق الملكية أن انحراف المبيعات بالعائد على حقوق الملكية ارتباطا موجبا قويا بما قيمته 0.4919 أي وجود علاقة طردية بين المتغيرين .
- يرتبط انحراف الإنتاج ارتباطا موجبا بالعائد على حقوق الملكية بما قيمته 0.289، أي أن الزيادة في الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع العائد على مستوى حقوق الملكية.
- يرتبط انحراف التكاليف ارتباطا سالبا مع العائد على حقوق الملكية بما قيمته 0.0061، أي وجود علاقة عكسية بين التكاليف والعائد على حقوق الملكية وبالتالي زيادة وحدة واحدة من التكاليف تؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق الملكية.
- تشير نتائج نموذج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي لانحراف المبيعات وانحراف الإنتاج وانحراف التكاليف على العائد على الأصول بالنسبة للعائد على حقوق الملكية والعائد على حقوق الملكية، قد يعود هذا بسبب وفرة المواد الأولية ومختلف المواد الداخلة في الإنتاج وكذا تجسيد برنامج إعادة التأهيل والتطوير بمخلف الورشات والهياكل الخاصة بالشركة، كما أن الأوضاع التي مرت بها الشركة يمكن أن تكون قد لاقت تحسنا ملحوظ.
- يتأثر انحراف المبيعات على الأداء المالي فزيادة عدد وحدات المبيعات يؤدي إلى زيادة الأداء المالي عن طريق وفرة المواد الأولية، البحث عن أسباب عدم القدرة على المنافسة في السوق.
- وجود تأثير بين انحراف الإنتاج والأداء المالي فكلما زاد انحراف الإنتاج أدىّ ذالك إلى تحسين الأداء المالي وذالك لكفاية الإنتاج وكذا تجسيد برنامج إعادة التأهيل
- يتأثر انحراف التكاليف على الأداء المالي أي عندما يكون انحراف التكاليف كبير معناه أن التكاليف المتوقعة أكبر من التكاليف الفعلية وهذه آلية فعندما يزيد النشاط ترتفع التكلفة وهي تكاليف متغيرة ففي حالة ارتفاعها يجب على المؤسسة تغطيتها حتى تحافظ على مستوى معين من الربحية عن طريق الأداء المالي بزيادة النشاط، تحقيق السيولة لتسديد التزاماتها قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة، تقليل الخطر المالي والإداري.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيما للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانيا بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث قمنا في هذا الفصل بتقديم الشركة محل الدراسة ثم التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات للشركة من خلال حساب الانحرافات، لكنها لا تقوم بتحليلها ولا تتخذ الإجراءات التصحيحية لها مما ترتب عنه ضعف في أدائها المالي، وهو ما حاولنا تداركه من خلال تحليل الانحرافات الحاصلة ومعرفة أسبابها مع إبراز أثر تصحيحها على تقييم الأداء المالي،

ولمعرفة أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي تم تطبيق الخطوات سابقة الذكر بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذالك من خلال دراسة أثر كل من انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج وانحراف التكاليف على المردودية الاقتصادية والمالية للشركة محل الدراسة. حيث تم التوصل إلى وجود أثر معنوي للرقابة الداخلية على الأداء المالي.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي، حاولنا إبراز المساهمة الفعالة والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء المالي، فهي التي تقوم بتنفيذ وتحديد المسؤوليات، وتشتمل على مجموعة من السلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتكيف مع الخصائص الخاصة بكل شركة.

مما سبق وإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحورة حول مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، واعتمادا على الفرضيات التي طرحناها عليها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي على ضوئها تم تقييم مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي على من خلالها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لعلها تمكن المؤسسة من رفع مستويات أداءها المالي

1. النتائج:

أ. نتائج الدراسة النظرية:

- الرقابة الداخلية هي كافة التعليمات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان للوصول إلى أهدافها لضمان التحكم في وظائف المؤسسة.
- الرقابة الداخلية الفعالة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.
- تتميز الرقابة الداخلية بإجراءات عملية تضمن السير الحسن لوظائف المِؤسسة.
- يمثل الأداء المالي مؤشر يقيس مدى نجاح المؤسسة كونه يهدف إلى تقييم أداءها أمام كل المتعاملين معها ويساعدها في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية والسليمة لوضعية المؤسسة.
- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف الصعبة مرهون بتقييم أداءها المالي.
- تعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين الإداريين في اتخاذ القرارات.

ب. نتائج الدراسة التطبيقية:

تلعب الرقابة الداخلية دورا هاما في الشركة الإفريقية للزجاج فهي تقوم بتنظيم إجراءات العمل داخلها والهدف منها تطبيق القوانين واللوائح المنشودة والجاري العمل بها.

- تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنات التقديرية، حيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بوضع تقديرات مختلف أنشطتها المتوقعة في السنة.
- إن المؤسسة قامت بتطبيق نظام الرقابة الداخلية من أجل حماية أصول وممتلكات المؤسسة، وكذا ضمان صحة و دقة البيانات والمعلومات والمعطيات.
- يقوم نظام الرقابة الداخلية من خلال الجداول التي يستعملها باستخدام الميزانيات التقديرية تفسيرات وشروحات غير كافية للانحرافات السالبة المحققة ولا تستجيب لمتطلبات التسيير الفعال، مما يحد من الوصول إلى تحقيق أداء جيد و ممتاز.

- تقوم الشركة الإفريقية للزجاج باستخدام الموازنات التقديرية في عملية الرقابة من خلال مراقبة تنفيذ الأنشطة الموكلة لمختلف الأقسام المتواجدة بالمؤسسة واستخراج مختلف الانحرافات وتحليلها والبحث عن أسبابها، لكن لا تتخذ الإجراءات التصحيحية لها.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص على " تطبيق المؤسسة محل الدراسة نظام الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية بشكل كامل".

- إن تصحيح انحرافات كل من المبيعات،الإنتاج، المشتريات، الاستثمار، الخزينة، الإيرادات والتكاليف تساهم إلى حد كبير في الرفع من مستوى المؤشرات المالية الدالة على الأداء المالي للمؤسسة، وهو ما يساهم في تقييم هذا الأخير.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على " مساهمة الرقابة الداخلية بواسطة الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق تصحيح الانحرافات المسجلة في مختلف نشاطاتها".

- المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تقييم أداءها المالي بالرغم من الضعف الذي يشهده.
- وجود أثر معنوي لمؤشرات الرقابة الداخلية المتمثلة في انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج وانحراف التكاليف على مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في المردودية الاقتصادية والمردودية المالية محل الدراسة.

2. التوصيات:

على ضوء الفرضيات والنتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق الرقابة الداخلية:

- زيادة درجة الاهتمام بالرقابة الداخلية وجعلها أكبر فعالية للتأثير في كفاءة الأداء المالي.
- يستحسن الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات بشكل أكبر في الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة لمعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أداءها.
- تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات اتخاذ القرارات في الشركة لقدرتها على تحسين فعالية القرارات المتخذة ورشدها.
- إعطاء أهمية للانحرافات التي تسمح بمعرفة المسؤول عنها لمحاسبة ومعرفة أسبابها ومعالجتها وتجنبها مستقبلا.
- بالنسبة للأداء المالي فهو يعتمد بنسبة كبيرة على التحليل.
- الاهتمام أكثر بجانب القرارات المالية نظرا لحساسية هذا المجال.
- يستحسن إعطاء الجانب المالي أهمية لازمة من خلال توظيف إطارات قادرة على تطبيق الطرق العلمية الحديثة في التسيير، أو بإقامة تربصات بغرض رفع الكفاءة المهنية للموظفين.

3. آفاق الدراسة:

من خلال إجراء هذه الدراسة تبين أنه هناك بعض الجوانب لازالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، فهذه الأخيرة تحدها حدود زمانية وأخرى مكانية، ومن الناحية التطبيقية اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة، كما لاقتصرت على تقييم الأداء المالي استخدام أداة واحدة للرقابة الداخلية، وعليه فالبحث مازال مفتوح بكل الجوانب المختلفة للموضوع، وفي هذا الصدد يمكن اقتراح مواضيع ذات صلة بمتغيري الدراسة كتالي:

- مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

أولا: الكتب

1-أبو فضل محمد، الطاهر أحمد، **المحاسبة الإدارية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008.

2-باغي محمد عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، الطبعة الثانية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

3-بن الساسي إلياس، قريشي يوسف، **التسيير المالي والإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

4-تقرارت يزيد، **محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

5-التهامي طواهر محمد، صديقي مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات" الإطار النظري والممارسات التطبيقية"**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005.

6-التهامي محمد، صديقي، طواهر مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006.

7-توفيق عبد المحسن محمد، **تقييم الأداء**، الطبعة الأولى، دار النهضة، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.

8-جمعة السعيد فرحات، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**،الطبعة الأولى، دار المريخ،السعودية،2000.

9-حجازي وجدي حامد، راضي محمد سامي، **المدخل الحديث فيإعداد استخدام الموازنات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية،مصر،2006.

10-حسبان عطا الله أحمد سويلم، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

11- الحسني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمان، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2008 .

12-الحسيني فلاح حسن عداي، **مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ،الأردن،2006.

13-الحسيني فلاح حسين عداي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.

14-حلمي جمعة أحمد، **المدخل للتدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

15-الحناوي محمد صالح، مصطفى نهاد فريد، **الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.

16-الخطيب محمد محمود، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2010.

17-خميسي شيحة، **التسيير المالي للمؤسسة**، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

18-الدلاهمة سلمان مصطفى، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

19-الرماحي نواف محمد عباس، **مراجعة المعاملات المالية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2009 .

20-زغيب مليكة، بوشقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

21-السالم مؤيد، صالح عادل، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،2003.

22-سرايا السيد محمد، **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث،مصر،2008.

23-السرايا محمد، **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، الطبعة الأولى، دار الشباب الحديث، مصر،2008.

24-سرايا محمد السيد، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

25-سرايا محمد السيد، شحاتة السيد، محمد إبراهيم راشد، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الرقابة الداخلية في بيئة التشغيل الالكتروني – مراجعة الأصول طويلة الأجل**، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013.

26-السعايدة فيصل جميل، **المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

27-السيد ناظم حسن عبد، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2009 .

28-الشحنة رزق أبو زيد، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفق معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للشر، الأردن، 2005.

29-الشريف عليان وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البركة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30- صافي خالص صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

31-الصحن عبد الفتاح، نور أحمد، **مراقبة ومراجعة الحسابات**، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر،1992.

32-الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2008.

33-عبد الله خالد أمين، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

34-عبد الله خالد أمين، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

35-عقل مفلح محمد، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

36-العلي أسعد حميد، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

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

38-فركوس محمد، **الموازنات التقديرية أداء فعال للتسيير**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

39- القاضي حسين، دحدوح حسين، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

40-القاضي حسين، حسين دحدوح، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

45-القباني ثناء علي، السواح نادر شعبان،**المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني**،الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2006.

46-قويدر عبد الله، عدون ناصر دادي، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**،الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر.

47-كتوش عاشور، **المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

48-كراجة عبد الحليم، ربابعة علي، ياسر السكران،موسى مطر،توفيق عبد الحليم يوسف، **الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

49-الكساسبة وصفي، **الأداء المؤسساتي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن،2011.

50-لطفي أمين السيد أحمد، **التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.

51-محمود رضوان عبد الفتاح، **أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

52-مسعد محمد فضل، الخطيب خالد راغب، **تدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

53-نصر عبد الوهاب علي،**مبادئ المحاسبة المالية وفق معايير المحاسبة الدولية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2004.

54-نصر عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2005.

55-نظمي ايهاب، العزب هاني، **تدقيق الحسابات الإطار النظري**، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، الأردن، 2012.

56-النعيمي عدنان تايه وآخرون، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011.

57-نور عبد الناصر إبراهيم، **محاسبة التكاليف الصناعية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2002 .

58-يعقوب عبد الكريم، **أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

ثانيا: الأطروحات

1-بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

2-بورنيسة مريم، **محاسبة التسيير ودورها في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2020.

3-بوضياف صفاء، **دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي**، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة مالية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2018.

4-بوطورة فظيلة، **دور نظام الرقابة الداخلية في الرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض**، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف، 2016.

5-جرودي رندة، **أثر مخاطر السوق على الأداء المالي للمصارف الإسلامية وآليات إدارتها وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:مالية وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020.

6-ريمة شيبوب، **كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2016.

7-السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم(SONACOM)**، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، بدون سنة نشر.

8-شدري معمر سعاد، دور **المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،2009.

9-عادل عشي، علي رحال، **قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص:تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2002.

10-عادل عشي،**قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،تخصص:تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2002.

11-عبد الحق بوقفة،**سبل تفعيل التحفيز الجبائي لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر،2016.

12-عزوز الميلوط، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية**، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة،2007.

13-فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**،رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

14-محمد . زينب أحمد عبد الله ، منصور .عبد الرحمان البكري ،**أثر نظام التكاليف المعيارية على كفاءة محاسبة المسئولية وتقويم الأداء المالي: دراسة ميدانية على شركتي أونيد وفور اص للاستثمار**،رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان،2017.

15-محمد سامي لزعر، **التحليل المالي للقوائم المالية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر ،2012.

16-مهشي مريم، **دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص :إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

17-نجلاء نوبلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر،2015.

18-وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة** ، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ،2010.

19-يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور** وظيفة **التدقيق الداخلي وضبط الأداء المالي والإداري**، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

ثانيا: المجلات

1-براغ محمد، **المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية : دراسة عينة من المراجعين الداخليين**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،جامعة بومرداس، المجلد06، العدد01، 2020

2-بن عامر صفية، واقع **تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة محمد بوضياف، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021.

3-بني حمد سعدية، صالح الياس، **واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة المالية والأسواق، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 05 ، العدد2019،10.

4-خاوي محمد، عريوة معاد، **أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد12، العدد02، 2019.

5-خلادي عبد الغني، أنيس هزلة، **مساهمة نظام المحاسبي المالي SCFفي قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الميادين الاقتصادية،جامعة الوادي،المجلد01،العدد01،الجزائر،2018.

6-دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد04، الجزائر،2006.

7-سبتي إسماعيل، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد(34-01)، الجزائر، 2006.

8-طالب عبد العزيز، بلمداني محمد، **مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية**،مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة البليدة2، الجزائر، المجلد04، العدد02، 2020.

10-قجبونة سالم بشير،عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسين زبلح، **فاعلية نظام الرقابة لداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراته**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ديسمبر 2022 ، المجلد 05، العدد 02.

11-محرز عبد الله، قطوفي ياسين، **بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنات التقديرية ودورها في تفعيل وقيادة الإستراتيجية في المؤسسة**، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة سعيدة المركز الجامعي أفلو، المجلد 02، العدد 02، 2018.

12-مختاري فتيحة، مراد مسعود سعداوي، بن زياد مبارك، **دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساتها على حوكمة الشركة**، مجلة حوليات جامعة، جامعة بشار،المجلد 06، العدد 01،بدون سنة نشر.

13-هزلة أنيس،عبد الفني خلاداي، **مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد01،العدد01،الجزائر،2018.

رابعا:المداخلات

-بن نذير نصر الدين، أيوب شملان،**لوحة القيادة كأداة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول،حول مداخلة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع،جامعة البليدة2،الجزائي.

2-تواتي ميم، **مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع**، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة الجزائر، 2017.

المراجع الأجنبية

Les ouvrage :

1-Guy Bendict et rené keravel ,**evalution du control interne dans la missionned 'audit** ،édition comptable ،paris ،1990.
2-anoM .J.G،**Dixi Lmanaging Financaillntution Asset l Liability**، approache part 5,Chapeter 21999،2

الملاحق

الملحق رقم01: الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019

2 -Chiffre d'Affaires :

PRODUITS	UM	Rapp 2018		Prév 2019		Réal 2019		Taux %		Evol %	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	1 978	58 890	13 050	84 825	2 651	34 775	20	**41**	34	**-41**
Vitres latérales	U	5 084	30 201	26 400	92 400	6 171	18 904	23	**20**	21	**-37**
Verre feuilleté	M²	3 701	10 230	9 600	32 640	879	4 456	9	**14**	-76	**-56**
Verre trempé	M²	25	65	4 800	12 000	16	51	0	**0**	-36	**-22**
TOTAL (1)			**99 386**		**221 865**		**58 185**		**26**		**-41**
Verre imprimé	T	8	185	0	0	2	51			-75	**-72**
Silicate de soude vitreux	T	420	19 163	1 000	42 000	558	20 886	56	**50**	33	**9**
Silicate de soude liquide	T	4 742	104 817	10 000	230 000	4 526	107 236	45	**47**	-5	**2**
Prestation fournie	KDA		4 202		1 200		2 410		**201**		**-43**
Autres (BV, sable,)	KDA		1 381		1 200		374		**31**		**-73**
TOTAL (2)			**129 748**		**274 400**		**130 957**		**48**		**1**
Marchandises	KDA		2 277		1 200		6 161		**513**		**171**
TOTAL (3)			**2 277**		**1 200**		**6 161**		**513**		**171**
TOTAL H.T	KDA		**231 411**		**497 465**		**195 303**		**39**		**-16**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (02): الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020

2 - Chiffre d'Affaires :

PRODUITS	UM	Rapp 2019		Prévu 2020		Réal 2020		Taux %		Evol %	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	2 651	34 775	13 050	84 825	1 842	15 809	14	**19**	-31	**-55**
Vitres latérales	U	6 171	18 904	26 400	92 400	1 941	8 426	7	**9**	-69	**-55**
Verre feuilleté	M²	879	4 456	9 600	32 640	460	4 289	5	**13**	-48	**-4**
Verre trempé	M²	16	51	4 800	12 000	18	342	0	**3**	13	**571**
TOTAL (1)			**58 186**		**221 865**		**28 866**		**13**		**-50**
Verre imprimé	T	2	51	0	0	3	4			50	**-92**
Silicate de soude vitreux	T	558	20 886	900	37 800	437	19 382	49	**51**	-22	**-7**
Silicate de soude liquide	T	4 526	107 236	9 000	207 000	1 280	29 424	14	**14**	-72	**-73**
Prestation fournie	KDA		2 410	0	2 400	0	2 197		**92**		**-9**
Autres (BV, sable,)	KDA		374	0	2 400	0	294		**12**		**-21**
TOTAL (2)			**130 957**		**249 600**		**51 301**		**21**		**-61**
Marchandises	KDA		6 161		2 400		1 872		**78**		**-70**
TOTAL (3)			**6 161**		**2 400**		**1 872**		**78**		**-70**
TOTAL H.T	KDA		**195 304**		**473 865**		**82 039**		**17**		**-58**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (03): الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2021

2 - Chiffre d'Affaires :

PRODUITS	UM	Réalisations 2020		Prévisions 2021		Réalisations 2021		Taux %		Evol. % 21/20	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	1 842	15 809	10 800	70 200	848	16 529	8	**24**	-54	**5**
Vitres latérales	U	1 941	8 426	21 900	76 650	2 609	5 558	12	**7**	34	**-34**
Verre feuilleté	M²	460	4 289	5 400	18 900	872	7 318	16	**39**	90	**71**
Verre trempé	M²	18	342	3 600	9 000	3	2	0	**0**	-83	**-99**
TOTAL (1)			**28 866**		**174 750**		**29 407**		**17%**		**2**
Verre imprimé	T	3	4	0	0	111	1 670			3600	**4165**
Silicate de soude vitreux	T	437	19 382	1 200	50 400	180	8 100	15	**16**	-59	**-58**
Silicate de soude liquide	T	1 280	29 424	9 600	220 800	1 047	25 739	11	**12**	-18	**-13**
Prestation fournie	KDA		2 197	0	2 400	0	4 777		**199**		**117**
Autres (BV, sable,)	KDA		294	0	2 400	0	152		**6**		**-48**
TOTAL (2)			**51 301**		**276 000**		**40 438**		**15**		**-21**
Marchandises	KDA		1 872		2 400		6 013		**251**		**221**
TOTAL (3)			**1 872**		**2 400**		**6 013**		**251**		**221**
TOTAL H.T	KDA		**82 039**		**453 150**		**75 858**		**17**		**-8**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (04): الموازنة التقديرية للانتاج لسنة 2019

1- Production :

1.1 Production en quantité et Valeur :

PRODUITS	UM	Rapp 2018		Prév 2019		Réal 2019		Taux %		Evol %	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	2 509	25 950	13 050	52 200	2 960	23 519	23	45	18	-9
Vitres latérales	U	2 574	6 579	26 400	58 080	4 517	6 571	17	11	75	0
Verre feuilleté	M²	3 720	7 501	9 200	23 680	1 453	3 478	16	15	-61	-54
Verre trempé	M²	20	37	4 400	8 800	79	95	2	1	295	157
TOTAL (1)	**KDA**		**40 067**		**142 760**		**33 663**		**24**		**-16**
Verre imprimé	T	0	0	0	0	0	0				
Silicate de soude vitreux		737	20 805	1 000	35 000	814	28 385	81	81	10	36
Silicate de soude liquide	T	4 743	73 327	10 000	200 000	4 479	87 837	45	44	-6	20
TOTAL (2)	**KDA**		**94 132**		**235 000**		**116 222**		**49**		**23**
TOTAL GENERAL	**KDA**		**134 199**		**377 760**		**149 885**		**40**		**12**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (05): الموازنة التقديرية للانتاج لسنة 2020

1- Production :

1.1 Production en quantité et Valeur :

Produits	UM	Réalisations 2019		Prévisions 2020		Réalisations 2020		Taux Réali.%		Evolution % 20/19	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	2 960	23 519	13 050	52 200	1 842	10 190	14%	20%	-38%	-57%
Vitres latérales	U	4 517	6 571	26 400	58 080	2 430	4 170	9%	7%	-46%	-37%
Verre feuilleté	M²	1 453	3 478	9 600	24 960	477	2 278	5%	9%	-67%	-35%
Verre trempé	M²	79	95	4 800	9 600	330	409	7%	4%	318%	331%
Total 1	**KDA**		**33 663**		**144 840**		**17 047**		**12%**		**-49%**
Verre imprimé	T	0	0	0	0	0	0	--	--	0%	0%
Silicate de soude solide	T	814	28 385	900	31 500	738	25 830	82%	82%	-9%	-9%
Silicate de soude liquide	T	4 479	87 837	9 000	180 000	1 109	22 180	12%	12%	-75%	-75%
Total 2	**KDA**		**116 222**		**211 500**		**48 010**		**23%**		**-59%**
Total Général	**KDA**		**149 885**		**,356 340**		**65 057**		**18%**		**-57%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (06): الموازنة التقديرية للانتاج لسنة 2021

1- Production :

1.1 Production en quantité et Valeur :

Produits	UM	Réalisations 2020		Prévisions 2021		Réalisations 2021		Taux de Réal. %		Evol. % 21/20	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare-brise	U	1 842	10 190	10 800	43 200	741	5 217	7%	12%	-60%	-49%
Vitres latérales	U	2 430	4 170	21 900	48 180	2 525	2 186	12%	5%	4%	-48%
Verre feuilleté	M²	447	2 278	5 400	14 040	871	3 883	16%	28%	95%	70%
Verre trempé	M²	330	409	3 600	7 560	0	0	0%	0%	-100%	-100%
TOTAL (1)	**KDA**		**17 047**		**112 980**		**11 286**		**10%**		**-34%**
Verre imprimé	T	0	0	0	0	0	0				
Silicate de soude vitreux	T	738	25 830	1 200	42 000	934	28 255	78%	67%	27%	9%
Silicate de soude liquide	T	1 109	22 180	9 600	192 000	1 172	23 440	12%	12%	6%	6%
TOTAL (2)	**KDA**		**48 010**		**234 000**		**51 695**		**22%**		**8%**
TOTAL GENERAL	**KDA**		**65 057**		**346 980**		**62 981**		**18%**		**-3%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (07): الميزانية التقديرية للمشتريات لسنة 2019

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS
DECEMBRE 2019

KDA

DESIGNATION	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
APPROVISIONNEMENTS LOCAUX										
Matières premières	1 017	5 000	0	0%	-100%	45 369	73 600	17 895	24%	-61%
Matières consommables	1 268	4 300	29	1%	-98%	12 177	40 200	5 910	15%	-51%
Emballages	0					0	0	0		
Pièces de rechanges	0	600	41	7%		1 572	6 900	1 345	19%	-14%
Investissements	0					0	21 000	35	0%	
TOTAL LOCAUX	2 285	9 900	70	1%	-97%	59 118	141 700	25 185	18%	-57%
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	0					0	187 400	0	0%	
Matières consommables	0					0	8 500	0	0%	
Pièces de rechanges	0					0	2 700	0	0%	
Investissements	0					0	0	0		
TOTAL ETRANGERS	0	0	0			0	198 600	0	0%	
TOTAL GENERAL	2 285	9 900	70	1%	-97%	59 118	340 300	25 185	7%	-57%

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (8): الميزانية التقديرية للمشتريات لسنة 2020

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS

DECEMBRE 2020

KDA

DESIGNATION	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
APPROVISIONNEMENTS LOCAUX										
Matières premières	0	5 000	0	0%		17 895	54 000	5 346	10%	-70%
Matières consommables	29	1 300	115	9%	297%	5 943	13 950	1 511	11%	-75%
Emballages	0					0	0	0		
Pièces de rechanges	41	600	72	12%	76%	1 626	6 900	1 603	23%	-1%
Investissements	0		2 768			0	7 000	3 359	48%	
TOTAL LOCAUX	70	6 900	2 955	43%	4121%	25 464	81 850	11 819	14%	-54%
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	0					0	169 600	0	0%	
Matières consommables	0					0	6 500	0	0%	
Pièces de rechanges	0					0	0	0		
Investissements	0					0	130 000	0	0%	
TOTAL ETRANGERS	0	0	0			0	306 100	0	0%	
TOTAL GENERAL	70	6 900	2 955	43%	4121%	25 464	387 950	11 819	3%	-54%

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (09): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2021

AFRICAVER SPA RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS

DECEMBRE 2021

KDA

DESIGNATION	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
APPROVISIONNEMENTS LOCAUX										
Matières premières	0	4 000	11 332	283%		#REF!	39 000	22 194	57%	#REF!
Matières consommables	115	1 054	2 787	264%	2323%	#REF!	10 990	4 086	37%	#REF!
Emballages	0					0	0	0		
Pièces de rechanges	72	700	496	71%	589%	#REF!	7 200	1 362	19%	#REF!
Investissements	2 768	0	202		-93%	2 768	10 000	202	2%	-93%
TOTAL LOCAUX	2 955	6 454	14 817	230%	401%	#REF!	67 190	27 844	41%	#REF!
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	0	9 500		0%		#REF!	168 100	0	0%	#REF!
Matières consommables	0					#REF!	0	0		#REF!
Pièces de rechanges	0					#REF!	0	0		#REF!
Investissements	0					#REF!	130 000	0	0%	#REF!
TOTAL ETRANGERS	0	9 500	0	0%		#REF!	298 100	0	0%	#REF!
TOTAL GENERAL	2 955	15 954	14 817	93%	401%	#REF!	365 290	27 844	8%	#REF!

AFRICAVER
P. C. G.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (10): الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2019-2020

V.IBilan des investissements réalisés (Dépenses d'investissement)

U: KDA

Type d'investissements	Exercice 2019		TOTAL	Exercice 2020		TOTAL
	Type de financement			Type de financement		
	Auto-financement	Crédits Intérieurs		Auto-financement	Crédits Intérieurs	
Total	**6 621**	**997**	**7 618**	**2 434**	**0**	**2 434**
Equipements	818	0	818	0	0	0
Aménagements et installations	5 803	997	6 800	2 390	0	2 390
Matériels et outillage industrielles	0	0	0	44	0	44

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (11): الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2021

V.I Bilan des investissements réalisés (Dépenses d'investissement)

U: KDA

Type d'investissements	Exercice 2020		TOTAL	Exercice 2021		TOTAL
	Type de financement			Type de financement		
	Auto-financement	Crédits Intérieurs		Auto-financement	Crédits Intérieurs	
Total	**2 974**	**0**	**2 974**	**512**	**0**	**512**
Equipements	0	0	0	232	0	232
Aménagements et installations	2 930	0	2 930	251	0	251
Matériels et outillage industrielles	44	0	44	29	0	29

الملحق رقم (12): الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2019

2- Tableau des Flux de Trésorerie :

U: KDA

	Réalisations 2018	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Taux Réal. %	Evol. 19/18 %
Flux de trésorerie. Act. Opérationnelles					
Encaissement reçus des clients	262 151	705 715	221 409	31%	-16%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	221 761	574 114	208 640	36%	-6%
Intérêts et autres frais financiers	271	6 161	65	1%	-76%
Impôts sur les résultats payés	0	0	10	--	0%
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**40 118**	**125 440**	**12 693**	**10%**	**-68%**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	0	0	0	--	0%
Flux de trésorerie net Act. Opérationnelles	**40 118**	**125 440**	**12 693**	**10%**	**-68%**
Flux de trésorerie. Act. Investissements					
Déc/ acqu.immob.corp.incorp	86 459	146 900	7 618	5%	-91%
Enc/ cession acqu.immob.corp.incorp	0	0	0	--	0%
Déc/ acqu.immob.financières	0	0	0	--	0%
Enc/ cession acqu.immob.financières	0	0	0	--	0%
Intérêts encaissés sur placem.financiers	0	0	0	--	0%
Dividendes et quote-part résul.reçus	0	0	0	--	0%
Flux de trésorerie. Act. Investissements	**-86 459**	**-146 900**	**-7 618**	**5%**	**-91%**
Flux de trésorerie. Act. Financements					
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0	0	--	0%
Dividendes et autres distributions effectués	0	0	0	--	0%
Encaissements provenant d'emprunts	21 527	146 900	1 000	1%	-95%
Remb d'emprunts et autres det.assimilés	9 639	111 636	19 326	17%	100%
Flux de trésorerie net. Act. Financements	**11 888**	**35 264**	**-18 326**	**-52%**	**-254%**
Incid.variat.Txchang/liquid.	-79	0	0	--	-100%
Variation de trésorerie de la période	**-34 532**	**13 804**	**-13 251**	**-96%**	**-62%**
Trésorerie ouverture exercice	-50 055	-204 841	-84 587	41%	69%
Trésorerie clôture exercice	-84 587	-191 037	-97 838	51%	16%
Variation de trésorerie de la période	**-34 532**	**13 804**	**-13 251**	**-96%**	**-62%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم (13): الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2020

U: KDA

	Réalisations 2019	Prévisions 2020	Réalisations 2020	Taux Réal. %	Evol. 20/19 %
Flux de trésorerie. Act. Opérationnelles					
Encaissement reçus des clients	221 409	570 983	145 015	25%	-35%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	208 640	485 484	148 818	31%	-29%
Intérêts et autres frais financiers	65	4 518	0	0%	-100%
Impôts sur les résultats payés	10	0	0	--	-100%
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**12 693**	**80 981**	**-3 803**	**-5%**	**-130%**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	0	0	0	--	--
Flux de trésorerie net Act. Opérationnelles	**12 693**	**80 981**	**-3 803**	**-5%**	**-130%**
Flux de trésorerie. Act. Investissements					
Déc/ acqu.immob.corp.incorp	7 618	146 900	2 434	2%	-68%
Enc/ cession acqu.immob.corp.incorp	0	0	0	--	0%
Déc/ acqu.immob.financières	0	0	0	--	0%
Enc/ cession acqu.immob.financières	0	0	0	--	0%
Intérêts encaissés sur placem.financiers	0	0	0	--	0%
Dividendes et quote-part résul.reçus	0	0	0	--	0%
Flux de trésorerie. Act. Investissements	**-7 618**	**-146 900**	**-2 434**	**2%**	**-68%**
Flux de trésorerie. Act. Financements					
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0	0	--	0%
Dividendes et autres distributions effectués	0	0	0	--	0%
Encaissements provenant d'emprunts	1 000	146 900	0	0%	-100%
Remb d'emprunts et autres det.assimilés	19 326	111 636	0	0%	-100%
Flux de trésorerie net. Act. Financements	**-18 326**	**35 264**	**0**	**0%**	**-100%**
Incid.variat.Txchang/liquid.	0	0	0	--	--
Variation de trésorerie de la période	**-13 251**	**-30 655**	**-6 238**	**20%**	**-53%**
Trésorerie ouverture exercice	-84 587	-343 254	-97 838	29%	16%
Trésorerie clôture exercice	-97 838	-373 909	-104 075	28%	6%
Variation de trésorerie de la période	**-13 251**	**-30 655**	**-6 238**	**20%**	**-53%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 14: الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2021

2- Tableau de Flux de Trésorerie :

U: KDA

	Réalisations 2020	Prévisions 2021	Réalisations 2021	Taux Réal. %	Evol. 21/20 %
Flux de trésorerie. Act. Opérationnelles					
Encaissement reçus des clients	145 015	539 249	80 865	15%	-44%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	148 818	372 531	54 755	15%	-63%
Intérêts et autres frais financiers	0	4 518	418	9%	
Impôts sur les résultats payés	0	0	0	--	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**-3 803**	**162 200**	**25 691**	**16%**	**-776%**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	0	0	0	--	0%
Flux de trésorerie net Act. Opérationnelles	**-3 803**	**162 200**	**25 691**	**5%**	**-776%**
Flux de trésorerie. Act. Investissements					
Déc/ acqu.immob.corp.incorp	2 434	140 000	512	0%	-79%
Enc/ cession acqu.immob.corp.incorp	0	0	2 450	--	0%
Déc/ acqu.immob.financières	0	0	2 750	--	0%
Enc/ cession acqu.immob.financières	0	0	0	--	0%
Intérêts encaissés sur placem.financiers	0	0	0	--	0%
Dividendes et quote-part résul.reçus	0	0	0	--	0%
Flux de trésorerie. Act. Investissements	**-2 434**	**-140 000**	**-812**	**1%**	**-67%**
Flux de trésorerie. Act. Financements					
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0	0	--	0%
Dividendes et autres distributions effectués	0	0	0	--	0%
Encaissements provenant d'emprunts	0	140 000	219 282	157%	
Remb d'emprunts et autres det. assimilés	0	111 636	136 767	123%	
Flux de trésorerie net. Act. Financements	**0**	**28 364**	**82 515**	**291%**	
Incid.variat.Txchang/liquid.	0	0	0	--	
Variation de trésorerie de la période	**-6 238**	**50 564**	**107 393**	**212%**	**-1822%**
Trésorerie ouverture exercice	-97 837	-253 212	-104 075	41%	6%
Trésorerie clôture exercice	-104 075	-202 648	3 318	-2%	-103%
Variation de trésorerie de la période	**-6 238**	**50 564**	**107 393**	**212%**	**-1822%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 15: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2019

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

PLAN DE FINANCEMENT MOIS DE DECEMBRE 2019

U: KDA

RUBRIQUE	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
SOLDE DEBUT DU MOIS	-96 984	-218 639	-232 367	106%	140%	-146 398	-204 841	-258 164	126%	76%
TOTAL RECETTES	33 400	27 925	14 497	52%	-57%	293 671	746 610	238 489	32%	-19%
Recettes sur ventes produits	12 980	15 001	9 392	63%	-28%	95 282	325 591	115 254	35%	21%
Recouv. sur créances clients	20 420	12 274	5 105	42%	-75%	196 389	274 119	119 730	44%	-39%
Autres recettes	0	650		0%		2 000	146 900	3 505	2%	75%
TOTAL DEPENSES	16 670	28 596	18 013	63%	8%	227 527	761 079	216 208	28%	-5%
Achats locaux	5 758	11 461	5 578	49%	-3%	63 338	117 489	62 191	53%	-2%
Achats étrangers	0	0	0			12 536	217 175	7 783	4%	-38%
Services	338	2 061	77	4%	-77%	8 564	25 872	16 984	66%	98%
Frais de personnel	9 387	10 446	10 775	103%	15%	117 799	110 846	105 388	95%	-11%
Impots et taxes	1 187	235	1 083	460%	-9%	17 435	16 297	17 718	109%	2%
Frais financiers	0					81	6 161	0	0%	-100%
dont Agios	0					0	0	0		
Frais divers	0	643	500	78%		774	7 703	1 101	14%	42%
Remb.dettes interne	0	3 100		0%		0	108 536	0	0%	
Remb.dettes externe	0	0				1 140	4 100	0	0%	-100%
Dep.investissements	0	650		0%		5 860	146 400	5 043	3%	-14%
Autres dépenses	0					0	500	0	0%	
Ecart R / D	16 730	-671	-3 516	524%	-121%	66 144	-14 469	22 281	-154%	-66%
SOLDE FIN PERIODE	-80 254	-219 310	-235 883	108%	194%	-80 254	-219 310	-235 883	108%	194%
DECOUVERT	0	0	0							

AFRICAVER
P. C. G.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 16: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2020

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

PLAN DE FINANCEMENT MOIS DE DECEMBRE 2020

U: KDA

RUBRIQUE	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
SOLDE DEBUT DU MOIS	-232 367	-375 322	-237 260	63%	2%	-258 164	0	0		-100%
TOTAL RECETTES	14 497	27 925	8 601	31%	-41%	212 956	401 834	98 798	25%	-54%
Recettes sur ventes produits	9 392	15 001	862	6%	-91%	99 332	198 909	17 684	9%	-82%
Recouv. sur créances clients	5 105	12 274	7 638	62%	50%	109 049	173 775	78 333	45%	-28%
Autres recettes	0	650	101	16%		4 575	29 150	2 781	10%	-39%
TOTAL DEPENSES	18 013	28 596	11 083	39%	-38%	168 185	414 539	94 987	23%	-44%
Achats locaux	5 578	11 461	2 639	23%	-53%	42 005	83 105	23 397	28%	-44%
Achats étrangers	0	0	0			7 783	118 167	521	0%	-93%
Services	77	2 061	465	23%	504%	9 541	16 194	7 044	43%	-26%
Frais de personnel	10 775	10 446	7 979	76%	-26%	87 980	79 540	57 110	72%	-35%
Impots et taxes	1 083	235		0%	-100%	16 594	4 930	3 462	70%	-79%
Frais financiers	0					0	2 554	0	0%	
dont Agios	0					0	0	0		
Frais divers	500	643		0%	-100%	1 138	5 132	171	3%	-85%
Remb.dettes interne	0	3 100		0%		0	72 668	0	0%	
Remb.dettes externe	0	0				1 140	3 100	0	0%	-100%
Dep.investissements	0	650		0%		2 004	28 650	3 282	11%	64%
Autres dépenses	0					0	500	0	0%	
Ecart R / D	-3 516	-671	-2 482	370%	-29%	44 771	-12 705	3 811	-30%	-91%
SOLDE FIN PERIODE	-235 883	-375 993	-239 742	64%	2%	-213 393	-12 705	3 811	-30%	-102%
DECOUVERT	0	0	0							

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 17: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2021

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN ACTIF EXERCICE 2019

U=DA

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles		**18,444,966.51**	**3,679,869.17**	**14,765,097.34**	**14,946,587.12**
Immobilisations corporelles		**7,633,606,706.82**	**4,999,983,750.28**	**2,633,622,956.54**	**1,848,731,637.79**
Terrains		753,526,000.00	0.00	753,526,000.00	753,526,000.00
Bâtiments		837,909,036.02	432,345,578.20	405,563,457.82	404,444,054.76
Autres Immobilisations corporelles		5,224,747,858.79	4,567,638,172.08	657,109,686.71	690,761,583.03
Immobilisations en concession		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations en cours		817,423,812.01	0.00	817,423,812.01	815,175,956.16
Immobilisations financières		**5,811,815.27**	**0.00**	**5,811,815.27**	**5,811,815.27**
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés		0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		5,811,815.27	0.00	5,811,815.27	5,811,815.27
Impôts différés actif		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7,657,863,488.60**	**5,003,663,619.45**	**2,654,199,869.15**	**2,684,665,996.34**
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		198,626,133.67	15,393,163.30	183,232,970.37	185,285,901.21
Créances et emplois assimilés		**281,145,331.73**	**7,815,980.56**	**273,329,351.17**	**284,292,924.82**
Clients		84,687,396.60	7,815,980.56	76,871,416.04	75,616,580.21
Autres débiteurs		5,666,647.22	0.00	5,666,647.22	6,619,358.04
Impôts		190,791,287.91	0.00	190,791,287.91	202,056,986.57
Autres actifs courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		**8,017,536.88**	**0.00**	**8,017,536.88**	**7,555,319.51**
Placements et autres actifs financiers courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie		8,017,536.88	0.00	8,017,536.88	7,555,319.51
TOTAL ACTIF COURANT		**487,789,002.28**	**23,209,143.86**	**464,579,858.42**	**477,134,145.54**
TOTAL GENERAL ACTIF		**8,145,652,490.88**	**5,026,872,763.31**	**3,118,779,727.57**	**3,161,800,141.88**

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN PASSIF EXERCICE 2019

U=DA

PASSIF	Note	NNet	N-1N e t
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1,046,440,000.00	1,046,440,000.00
Capital non appelé		0.00	0.00
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))		0.00	0.00
Ecart de réévaluation		0.00	0.00
Ecart d'équivalence (1)		0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		**-109,582,361.48**	**-98,084,669.33**
Autres capitaux propres - Report à nouveau		87,913,527.42	186,065,306.45
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation		0.00	0.00
Part de la société consolidante (1)		0.00	0.00
Part des minoritaires (1)		0.00	0.00
TOTAL I		**1,024,771,165.94**	**1,134,420,637.12**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1,384,247,489.18	1,180,657,917.62
Impôts (différés et provisionnés)		0.00	0.00
Autres dettes non courantes		0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance		14,994,605.11	18,121,725.60
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**1,399,242,094.29**	**1,198,779,643.22**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		333,073,048.88	493,341,760.58
Impôts		20,342.00	2,293,393.33
Autres dettes		249,567,909.60	234,572,493.95
Trésorerie Passif		112,105,166.86	98,392,213.68
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**694,766,467.34**	**828,599,861.54**
TOTAL GENERAL PASSIF		**3,118,779,727.57**	**3,161,800,141.88**

الملحق رقم 18: الميزانية المحاسبية لسنة 2019

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN ACTIF EXERCICE 2019

U=DA

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles		**18,444,966.51**	**3,679,869.17**	**14,765,097.34**	**14,946,587.12**
Immobilisations corporelles		**7,633,606,706.82**	**4,999,983,750.28**	**2,633,622,956.54**	**1,848,731,637.79**
Terrains		753,526,000.00	0.00	753,526,000.00	753,526,000.00
Bâtiments		837,909,036.02	432,345,578.20	405,563,457.82	404,444,054.76
Autres Immobilisations corporelles		5,224,747,858.79	4,567,638,172.08	657,109,686.71	690,761,583.03
Immobilisations en concession		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations en cours		817,423,812.01	0.00	817,423,812.01	815,175,956.16
Immobilisations financières		**5,811,815.27**	**0.00**	**5,811,815.27**	**5,811,815.27**
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés		0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		5,811,815.27	0.00	5,811,815.27	5,811,815.27
Impôts différès actif		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7,657,863,488.60**	**5,003,663,619.45**	**2,654,199,869.15**	**2,684,665,996.34**
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		198,626,133.67	15,393,163.30	183,232,970.37	185,285,901.21
Créances et emplois assimilés		**281,145,331.73**	**7,815,980.56**	**273,329,351.17**	**284,292,924.82**
Clients		84,687,396.60	7,815,980.56	76,871,416.04	75,616,580.21
Autres débiteurs		5,666,647.22	0.00	5,666,647.22	6,619,358.04
Impôts		190,791,287.91	0.00	190,791,287.91	202,056,986.57
Autres actifs courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		**8,017,536.88**	**0.00**	**8,017,536.88**	**7,555,319.51**
Placements et autres actifs financiers courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie		8,017,536.88	0.00	8,017,536.88	7,555,319.51
TOTAL ACTIF COURANT		**487,789,002.28**	**23,209,143.86**	**464,579,858.42**	**477,134,145.54**
TOTAL GENERAL ACTIF		**8,145,652,490.88**	**5,026,872,763.31**	**3,118,779,727.57**	**3,161,800,141.88**

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN PASSIF EXERCICE 2019

U=DA

PASSIF	Note	NNet	N-1N e t
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1,046,440,000.00	1,046,440,000.00
Capital non appelé		0.00	0.00
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))		0.00	0.00
Ecart de réévaluation		0.00	0.00
Ecart d'équivalence (1)		0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		**-109,582,361.48**	**-98,084,669.33**
Autres capitaux propres - Report à nouveau		87,913,527.42	186,065,306.45
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation		0.00	0.00
Part de la société consolidante (1)		0.00	0.00
Part des minoritaires (1)		0.00	0.00
TOTAL I		**1,024,771,165.94**	**1,134,420,637.12**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1,384,247,489.18	1,180,657,917.62
Impôts (différés et provisionnés)		0.00	0.00
Autres dettes non courantes		0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance		14,994,605.11	18,121,725.60
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**1,399,242,094.29**	**1,198,779,643.22**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		333,073,048.88	493,341,760.58
Impôts		20,342.00	2,293,393.33
Autres dettes		249,567,909.60	234,572,493.95
Trésorerie Passif		112,105,166.86	98,392,213.68
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**694,766,467.34**	**828,599,861.54**
TOTAL GENERAL PASSIF		**3,118,779,727.57**	**3,161,800,141.88**

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN ACTIF EX.2020

A C T I F	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 N e t
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)		0.00	0.00	0.00	0.00
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles		**18,444,966.51**	**3,861,358.95**	**14,583,607.56**	**14,765,097.34**
Immobilisations corporelles		**8,304,013,548.35**	**5,040,142,456.34**	**3,263,871,092.01**	**1,816,199,144.53**
Terrains		2,176,020,000.00	0.00	2,176,020,000.00	753,526,000.00
Bâtiments		837,909,036.02	435,802,537.94	402,106,498.08	405,563,457.82
Autres Immobilisations corporelles		5,290,084,512.33	4,604,339,918.40	685,744,593.93	657,109,686.71
Immobilisations en concession		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations en cours		**817,781,414.41**	**0.00**	**817,781,414.41**	**817,423,812.01**
Immobilisations financières		**5,811,815.27**	**0.00**	**5,811,815.27**	**5,811,815.27**
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés		0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		5,811,815.27	0.00	5,811,815.27	5,811,815.27
Impôts différès actif		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**9,146,051,744.54**	**5,044,003,815.29**	**4,102,047,929.25**	**2,654,199,869.15**
ACTIF COURANT		0.00	0.00	0.00	0.00
Stocks et en cours		**168,175,083.37**	**15,393,163.30**	**152,781,920.07**	**183,232,970.37**
Créances et emplois assimilés		**225,297,081.69**	**7,815,980.56**	**217,481,101.13**	**273,329,351.17**
Clients		36,070,630.61	7,815,980.56	28,254,650.05	76,871,416.04
Autres débiteurs		2,431,965.49	0.00	2,431,965.49	5,666,647.22
Impôts		186,794,485.59	0.00	186,794,485.59	190,791,287.91
Autres actifs courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		**5,835,429.59**	**0.00**	**5,835,429.59**	**8,017,536.88**
Placements et autres actifs financiers courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie		5,835,429.59	0.00	5,835,429.59	8,017,536.88
TOTAL ACTIF COURANT		**399,307,594.65**	**23,209,143.86**	**376,098,450.79**	**464,579,858.42**
TOTAL GENERAL ACTIF		**9,545,359,339.19**	**5,067,212,959.15**	**4,478,146,380.04**	**3,118,779,727.57**

الملحق رقم 19: الميزانية المحاسبية لسنة 2020

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN PASSIF EX.2020

PASSIF	Note	N Net	N-1 Net
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1,046,440,000.00	1,046,440,000.00
Capital non appelé		0.00	0.00
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))		0.00	0.00
Ecart de réévaluation		1,422,494,000.00	0.00
Ecart d'équivalence (1)		0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-104,233,933.30	-109,582,361.48
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-22,003,612.46	87,913,527.42
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation		0.00	0.00
Part de la société consolidante (1)		0.00	0.00
Part des minoritaires (1)		0.00	0.00
TOTAL I		**2,342,696,454.24**	**1,024,771,165.94**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1,384,247,489.18	1,384,247,489.18
Impôts (différés et provisionnés)		0.00	0.00
Autres dettes non courantes		0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance		16,520,240.48	14,994,605.11
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**1,400,767,729.66**	**1,399,242,094.29**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		350,284,665.31	333,073,048.88
Impôts		0.00	20,342.00
Autres dettes		268,236,862.64	249,567,909.60
Trésorerie Passif		116,160,668.19	112,105,166.86
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**734,682,196.14**	**694,766,467.34**
TOTAL GENERAL PASSIF		**4,478,146,380.04**	**3,118,779,727.57**

الملحق رقم 20: الميزانية المحاسبية لسنة 2021

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN ACTIF EXERCICE 2021

A C T I F	Note	N Brut	Amort-Prov	NNet	N-1 N e t
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles		**18,444,966.51**	**4,042,848.73**	**14,402,117.78**	**14,583,607.56**
Immobilisations corporelles		**8,679,097,864.03**	**4,950,695,518.07**	**3,728,402,345.96**	**3,263,871,092.01**
Terrains		2,176,020,000.00	0.00	2,176,020,000.00	2,176,020,000.00
Bâtiments		837,909,036.02	437,434,430.41	400,474,605.61	402,106,498.08
Autres Immobilisations corporelles		5,665,168,828.01	4,513,261,087.66	1,151,907,740.35	685,744,593.93
Immobilisations en concession		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations en cours		**461,596,090.18**	**0.00**	**461,596,090.18**	**817,781,414.41**
Immobilisations financières		**8,561,815.27**	**0.00**	**8,561,815.27**	**5,811,815.27**
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés		0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		8,561,815.27	0.00	8,561,815.27	5,811,815.27
Impôts différès actif		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**9,167,700,735.99**	**4,954,738,366.80**	**4,212,962,369.19**	**4,102,047,929.25**
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		160,311,765.13	15,393,163.30	144,918,601.83	152,781,920.07
Créances et emplois assimilés		**241,377,128.74**	**7,815,980.56**	**233,561,148.18**	**217,481,101.13**
Clients		58,770,793.45	7,815,980.56	50,954,812.89	28,254,650.05
Autres débiteurs		1,560,557.90	0.00	1,560,557.90	2,431,965.49
Impôts		181,045,777.39	0.00	181,045,777.39	186,794,485.59
Autres actifs courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		7,194,984.50	0.00	7,194,984.50	5,835,429.59
Placements et autres actifs financiers courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie		7,194,984.50	0.00	7,194,984.50	5,835,429.59
TOTAL ACTIF COURANT		**408,883,878.37**	**23,209,143.86**	**385,674,734.51**	**376,098,450.79**
TOTAL GENERAL ACTIF		**9,576,584,614.36**	**4,977,947,510.66**	**4,598,637,103.70**	**4,478,146,380.04**

GROUPE ENAVA

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE

BILAN PASSIF EXERCICE 2021

PASSIF	Note	N Net	N-1 N e t
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1,046,440,000.00	1,046,440,000.00
Capital non appelé		0.00	0.00
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))		0.00	0.00
Ecart de réévaluation		1,422,494,000.00	1,422,494,000.00
Ecart d'équivalence (1)		0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-108,636,140.19	-104,233,933.30
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-27,027,018.89	-22,003,612.46
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation		0.00	0.00
Part de la société consolidante (1)		0.00	0.00
Part des minoritaires (1)		0.00	0.00
TOTAL I		**2,333,270,840.92**	**2,342,696,454.24**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1,476,712,504.92	1,384,247,489.18
Impôts (différés et provisionnés)		0.00	0.00
Autres dettes non courantes		0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance		22,947,023.15	16,520,240.48
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**1,499,659,528.07**	**1,400,767,729.66**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		360,796,553.53	350,284,665.31
Impôts		0.00	0.00
Autres dettes		394,783,550.20	268,236,862.64
Trésorerie Passif		10,126,630.98	116,160,668.19
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**765,706,734.71**	**734,682,196.14**
TOTAL GENERAL PASSIF		**4,598,637,103.70**	**4,478,146,380.04**

الملحق رقم 21: جدول حسابات النتائج لسنة 2019

U: KDA

	Réalisations 2018	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Taux Réal. %	Evol. 19/18 %
Ventes et produits annexes	231 408	497 465	195 303	39%	-16%
Variation stocks produits finis et en cours	5 930	0	1 174	--	-80%
Production immobilisée	0	0	3 456	--	0%
Subvention d'exploitation	0	0	0	--	0%
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**237 337**	**497 465**	**199 933**	**40%**	**-16%**
Achats consommés	123 144	273 508	109 690	40%	-11%
Services extérieurs	33 715	26 819	34 457	128%	2%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**156 859**	**300 327**	**144 146**	**48%**	**-8%**
III - VALEUR AJOUTEE	**80 479**	**197 138**	**55 787**	**28%**	**-31%**
Charges personnel	115 878	120 312	116 306	97%	0%
Impôt, taxes et versement assimilés	2 873	6 832	3 239	47%	13%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-38 272**	**69 994**	**-63 758**	**--**	**67%**
Autres produits opérationnels	8	6 000	401	7%	4849%
Autres charges opérationnelles	2 467	1 800	3 623	201%	47%
Dotations aux amortissements et provisions	64 045	84 000	42 592	51%	-33%
Reprise sur perte de valeur	6 966	17 850	0	0%	-100%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**-97 810**	**8 044**	**-109 572**	**--**	**12%**
Produits financiers	0	0	0	--	0%
Charges financiers	275	6 161	0	0%	-100%
VI - RESULTAT FINANCIER	**-275**	**-6 161**	**0**	**0%**	**-100%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE	**-98 085**	**1 883**	**-109 572**	**--**	**12%**
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	0	0	10	--	0%
Impôts différés	0	0	0	--	0%
TOTAL DES PRODUITS ACTIV. ORD	**244 312**	**521 315**	**200 334**	**38%**	**-18%**
TOTAL DES CHARGES ACTIV. ORD	**342 396**	**519 432**	**309 917**	**60%**	**-9%**
VIII- RESULTAT NET ACTIV. ORD	**-98 085**	**1 883**	**-109 582**	**--**	**12%**
Produits extraordinaires	0	0	0	--	0%
Charges extraordinaires	0	0	0	--	0%
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**	**--**	**0%**
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-98 085**	**1 883**	**-109 582**	**--**	**12%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 22: جدول حسابات النتائج لسنة 2020

1- Comptes de Résultats :

U: KDA

	Réalisations 2019	Prévisions 2020	Réalisations 2020	Taux Réal. %	Evol. 20/19 %
Ventes et produits annexes	195 303	473 865	82 039	17%	-58%
Variation stocks produits finis et en cours	1 174	0	-8 887	--	-857%
Production immobilisée	3 456	0	57 770	--	1572%
Subvention d'exploitation	0	0	0	--	0%
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**199 933**	**473 865**	**130 922**	**28%**	**-35%**
Achats consommés	109 690	264 892	46 391	18%	-58%
Services extérieurs	34 457	26 001	24 542	94%	-29%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**144 146**	**290 893**	**70 933**	**24%**	**-51%**
III - VALEUR AJOUTEE	**55 787**	**182 972**	**59 988**	**33%**	**8%**
Charges personnel	116 306	118 200	119 295	101%	3%
Impôt , taxes et versement assimilés	3 239	6 635	1 042	16%	-68%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-63 758**	**58 138**	**-60 348**	**--**	**-5%**
Autres produits opérationnels	401	6 000	473	8%	18%
Autres charges opérationnelles	3 623	1 800	1 779	99%	-51%
Dotations aux amortissements et provisions	42 592	73 500	42 580	58%	0%
Reprise sur perte de valeur	0	18 000	0	0%	0%
V - RESULTATOPERATIONNEL	**-109 572**	**6 838**	**-104 234**	**--**	**-5%**
Produits financiers	0	0	0	--	0%
Charges financiers	0	4 518	0	--	0%
VI - RESULTAT FINANCIER	**0**	**-4 518**	**0**	**0%**	**0%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE	**-109 572**	**2 320**	**-104 234**	**--**	**-5%**
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	10	0	0	--	-100%
Impôts différés	0	0	0	--	0%
TOTAL DES PRODUITS ACTIV. ORD	**200 334**	**497 865**	**131 395**	**26%**	**-34%**
TOTAL DES CHARGES ACTIV. ORD	**309 917**	**495 545**	**235 629**	**48%**	**-24%**
VIII- RESULTAT NET ACTIV. ORD	**-109 582**	**2 320**	**-104 234**	**--**	**-5%**
Produits extraordinaires	0	0	0	--	0%
Charges extraordinaires	0	0	0	--	0%
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**	**--**	**0%**
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-109 582**	**2 320**	**-104 234**	**--**	**-5%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملحق رقم 23: جدول حسابات النتائج لسنة 2021

1- **Comptes de Résultats :**

U: KDA

	Réalisations 2020	Prévisions 2021	Réalisations 2021	Taux Réal. %	Evol. 21/20 %
Ventes et produits annexes	82 039	453 150	75 858	17%	-8%
Variation stocks produits finis et en cours	-8 887	0	411	--	-105%
Production immobilisée	57 770	0	22 276	--	-61%
Subvention d'exploitation	0	0	0	--	0%
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**130 922**	**453 150**	**98 545**	**22%**	**-25%**
Achats consommés	46 391	246 000	45 859	19%	-1%
Services extérieurs	24 542	22 800	24 523	108%	0%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**70 933**	**268 800**	**70 382**	**26%**	**-1%**
III - VALEUR AJOUTEE	**59 989**	**184 350**	**28 164**	**15%**	**-53%**
Charges personnel	119 295	118 200	114 565	97%	-4%
Impôt, taxes et versement assimilés	1 042	7 583	858	11%	-18%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-60 348**	**58 567**	**-87 259**	**-149%**	**45%**
Autres produits opérationnels	473	6 000	3 306	55%	599%
Autres charges opérationnelles	1 779	1 800	1 364	76%	-23%
Dotations aux amortissements et provisions	42 580	60 000	34 774	58%	-18%
Reprise sur perte de valeur	0	3 000	11 856	395%	
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**-104 234**	**5 767**	**-108 235**	**--**	**4%**
Produits financiers	0	0	0	--	
Charges financiers	0	4 518	401	9%	
VI - RESULTAT FINANCIER	**0**	**-4518**	**401**	**9%**	
VII - RESULTAT ORDINAIRE	**-104 234**	**1 250**	**-108 636**	**--**	**4%**
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	10	0	0	--	-100%
Impôts différés	0	0	0	--	0%
TOTAL DES PRODUITS ACTIV. ORD	**131 395**	**462 150**	**113 707**	**25%**	**-13%**
TOTAL DES CHARGES ACTIV. ORD	**235 639**	**460 900**	**221 942**	**48%**	**-6%**
VIII- RESULTAT NET ACTIV. ORD	**-104 244**	**1 250**	**-108 636**	**--**	**4%**
Produits extraordinaires	0	0	0	--	0%
Charges extraordinaires	0	0	0	--	0%
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**	**--**	**0%**
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-104 244**	**1 250**	**-108 636**	**--**	**4%**

AFRICAVER
P. C. O.
خلية التخطيط و المراقبة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2021، عن طريق دراسة حالة الشركة من خلال الموازنات التقديرية ونموذج الانحدار الخطي المتعدد، وقد اعتمدنا على الانحرافات في المبيعات، الإنتاج والتكاليف لقياس الرقابة الداخلية، أما الأداء المالي فقد تم قياسه بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للرقابة الداخلية على الأداء المالي، أي أن تطبيق نظام رقابة داخلي يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة ومنها تحسن أدائها المالي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الأداء المالي، الشركة الإفريقية للزجاج، نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

Abstract:

This study aimed to shed light on the role of internal control in evaluating the financial performance of the African Glass Company during the period 2015 - 2021, by analyzing the company's position through discretionary budgets and multiple linear regression model, and we relied on deviations in sales, production and costs as measure internal control, and for financial performance, it was measured by return on assets and return on equity.

The study concluded that there is a positive impact of internal control on financial performance, that is, the application of an internal control system contributes to achieving the goals that the institution aspires to, including improving its financial performance.

Keywords: internal control, financial performance, African Glass Company, multiple linear regression model