الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـوان

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراســة حالــة الشركــة الإفريقيــة للزجــاج – جيـجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: محاسبة وإدارة مالية

إعداد الطالبين:

- قـــرواز ياسر
- طيطوش عماد

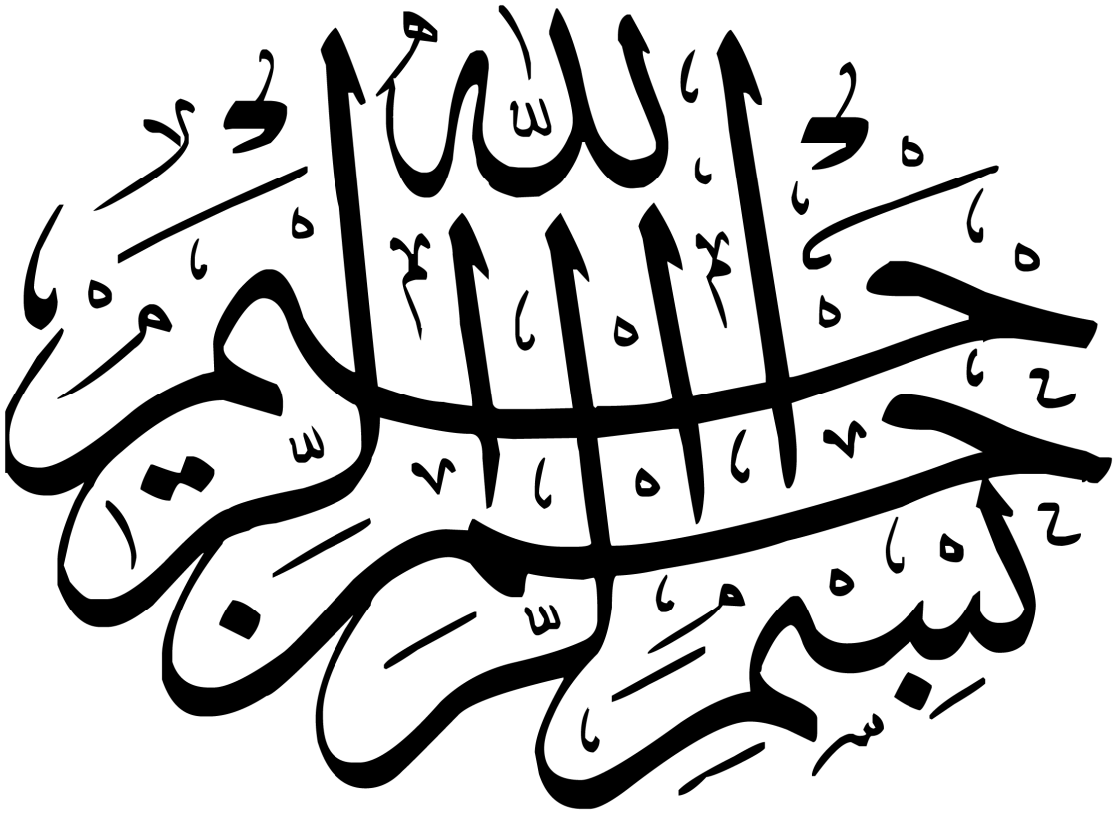
إشراف الأستاذة:

- زيـن راضيـة

لجنة المناقشة

الأستاذ: بولعسل محمد	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذة: زيــن راضـــية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ: مرابط محمد	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

اللهم اجعلني شكورا ، واجعلني صبورا واجعلني في عيني صغيرا ، وفي أعين الناس كبيرا.

بعد بسم الله الرحمان الرحيم و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله وأصحابه أجمعين،

نحمد الله رب العالمين الذي رزقنا من العلم ما لم أعلم، وقدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع، لأستعين في نهاية هذا العمل أن نشكر الله و نحمده

على توفيقه لنا فإن أصبت فبفضله و إن أخطأنا فمن أنفسنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى التي لم تبخل علينا بمساعدتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت في الصميم .

الأستاذة المشرفة " زين راضية ".

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة بريئة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر	**I**
الفهرس	**III**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
قائمة الملاحق	**XII**
قائمة المختصرات	**XV**
مقدمة	**أ- ح**
الفصل الأول: الإطار العام للرقابة الداخلية	
تمهيد	**8**
المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية	**9**
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية	**9**
المطلب الثاني: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية	**12**
المطلب الثالث: أقسام الرقابة الداخلية	**15**
المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة الداخلية	**17**
المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية	**17**
المطلب الثاني: مقومات وإجراءات الرقابة الداخلية	**20**
المطلب الثالث: تقييم الرقابة الداخلية	**29**
المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية	**37**
المطلب الأول: الموازنات التقديرية	**37**
المطلب الثاني: التكاليف المعيارية	**43**
المطلب الثالث: المراجعة الداخلية	**47**
خلاصة	**50**

الفصل الثاني: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	
تمهيد	**52**
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي	**53**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	**53**
المطلب الثاني: معايير الأداء المالي	**58**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	**59**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	**60**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	**60**
المطلب الثاني: محددات تقييم الأداء المالي	**62**
المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي	**65**
المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي	**75**
المطلب الأول: فعالية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية	**75**
المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية	**79**
خلاصة	**82**
الفصل الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للشركة الإفريقية للزجاج	
تمهيد	84
المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج	**85**
المطلب الأول: تطور الشركة الإفريقية للزجاج	**85**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج	**88**
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	**89**
المبحث الثاني: تحسين الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنة التقديرية	**94**
المطلب الأول: عرض الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة الإفريقية للزجاج	**95**
المطلب الثاني: مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة وتحليل الانحرافات	**101**

المطلب الثالث: دراسة تأثير الإنحرافات على تحسين الأداء المالي	**119**
خلاصة	**127**
خاتمة	**129**
قائمة المراجع	**133**
الملاحق	
الملخص	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تغيرات الاحتياج في رأس المال العامل	67
02	تقديرات المبيعات	96
03	تقديرات الإنتاج	97
04	تقديرات المشتريات	99-98
05	تقديرات الخزينة	100
06	تقديرات الإيرادات والتكاليف	101
07	انحراف المبيعات لسنة 2013	102
08	انحراف المبيعات لسنة 2014	103
09	انحراف المبيعات لسنة 2015	104
10	انحراف الإنتاج لسنة 2013	105
11	انحراف الإنتاج لسنة2014	106
12	انحراف الإنتاج لسنة 2015	106
13	انحراف المشتريات لسنة 2013	108
14	انحراف المشتريات لسنة 2014	109
15	انحراف المشتريات لسنة 2015	110
16	انحراف الخزينة لسنة 2013	112-111
17	انحراف الخزينة لسنة 2014	113-112
18	انحراف الخزينة لسنة 2015	114-113
19	انحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2013	116-115
20	انحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2014	117-116

21	انحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2015	118-117
22	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013	120-119
23	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014	120
24	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015	121
25	حساب نسبة المردودية التجارية	122
26	حساب نسبة المردودية الاقتصادية	123
27	حساب معدل دوران الأصول	124
28	حساب نسبة تغطية الديون	125

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	إجراءات الرقابة الداخلية	28
02	رموز خرائط التدفق	34
03	هيكل دراسة وتقييم الرقابة الداخلية	36
04	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	56
05	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	89
06	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	93

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2013
2	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2014
3	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2015
4	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2013
5	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2014
6	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2015
7	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2013
8	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2014
9	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2015
10	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2013
11	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2014
12	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2015
13	الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2013
14	الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2014
15	الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2015
16	الميزانية المحاسبية لسنة 2013
17	الميزانية المحاسبية لسنة 2014

18	الميزانية المحاسبية لسنة 2015
19	جدول حسابات النتائج لسنة 2013
20	جدول حسابات النتائج لسنة 2014
21	جدول حسابات النتائج لسنة 2015

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

اللغة الإنجليزية	الرمز	اللغة العربية
American Institute Of Certified Public Accountants	AICPA	المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين
Committee Of Sponsoring Organizations	COSO	لجنة رعاية المؤسسات
Government Accountability Office	GAO	مكتب المحاسبة العام الأمريكي
International Organiation for standardization	ISO	المنظمة الدولية للمعايير

مقدمة

لقد أدت التغيرات التي يشهدها الواقع الاقتصادي اليوم في شتى المجالات إلى التأثير على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها الحلقة الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد، مما استوجب عليها مواكبة النمو الحاصل والذي إنبثقت عنه عدة وظائف أخرى يصعب التحكم فيها جميعا، حيث أصبح بقاء أي مؤسسة واستمراريتها مرهونا بكفاءة أدائها بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة.

فالأداء المالي للمؤسسة يمثل محورا مركزيا لمعرفة نجاح وفشل المؤسسة في قراراتها وخططها الاستثمارية، كما يساهم في إبراز العناصر التي حققت مستوى معين من الربحية، وهذا من خلال إظهار نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، وللعمل على تفادي نقاط الضعف والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها وجب وجود رقابة داخلية تعمل المؤسسة إنطلاقا منها على إكتشاف الأخطاء والإنحرافات الحاصلة في أدائها المالي، وبالتالي فالرقابة الداخلية من أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها وفي سبيل ذلك تستعمل الموازنات التقديرية كإحدى أهم أدواتها للرقابة على الأداء المالي والعمل على تحسينه.

إشكالية البحث

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

للإلمام بجميع جوانب الإشكالية سيتم الإستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالرقابة الداخلية، وماهي أهم مكوناتها؟

2- كيف تتم عملية الرقابة الداخلية على الأداء المالي باستخدام الموازنات التقديرية؟

3- ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية؟

4- كيف يمكن للرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية أن تحسن في الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المرتبطة بها لابد من صياغة ووضع بعض الفرضيات، وإخضاعها للتحليل والمناقشة، واختبار مدى صحتها، ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

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

الفرضية الثانية: يمكن للرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية أن تحسن في الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة عن طريق تصحيح الإنحرافات المسجلة في مختلف نشاطاتها.

أهداف الدراسة

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

– محاولة إبراز أهمية وجود رقابة داخلية في المؤسسة وإعطاء فكرة عنها مع إبراز مفهومها وأهم أدواتها؛

– معرفة ودراسة الموازنات التقديرية وإبراز أهم مبادئها ومعرفة مدى فاعليتها كأداة للرقابة الداخلية؛

– محاولة تقديم معلومة عن مدى مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

منهج الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيسي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصول النظرية، والقائم على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، بينما في الفصل التطبيقي فقد تم الإعتماد على منهج دراسة حالة للشركة الإفريقية للزجاج لإلقاء المزيد من الضوء على الظاهرة المدروسة.

الأدوات المستخدمة

تم الإعتماد على مصادر متنوعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

- **المصادر الأولية:** والمتمثلة في الموازنات التقديرية والميزانيات المالية الخاصة بالشركة الإفريقية للزجاج، بالإضافة إلى عدة مقابلات مع رؤساء بعض المصالح تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمناقشات حولها.

- **المصادر الثانوية:** والمتمثلة في الكتب، والمقالات العلمية، ومذكرات ورسائل التخرج السابقة التي تهتم ببعض جوانب الموضوع.

أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في الحاجة الملحة لوجود نظام رقابة داخلية في المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها، خاصة في ظل تطور وإتساع المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، واستخدام الرقابة الداخلية للموازنات التقديرية يزيد من فاعليتها، ويسمح بمراقبة عملية تنفيذ النشاطات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له لإكتشاف الإنحرافات التي قد تحدث مع وضع إجراءات لتصحيحها مما يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع

❖ **الأسباب الموضوعية**

– تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما استوجب وجود رقابة داخلية؛

– محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي؛

– تحديد مدى إستخدام الميزانية التقديرية في التخطيط والرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

– ندرة ونقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث أغلب الدراسات كانت تدور حول الرقابة الداخلية بصفة عامة، دون التطرق للأدوات التي تستعملها للمساهمة في تحسين الأداء المالي.

❖ **الأسباب الذاتية**

– محاولة توسيع المعارف في هذا المجال؛

– ترك المجال للطلبة الراغبين في دراسة الموضوع بشكل أوسع مع دراسة جوانبه الأخرى؛

– إرتباط موضوع الدراسة بالتخصص المدروس: محاسبة وإدارة مالية.

حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة في العناصر الآتية:

❖ **الحدود الموضوعية**

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، ونظرا لإتساع الموضوع فإنه لايمكن الإحاطة بكل جوانبه في دراسة واحدة ولهذا تم إستخدام الموازنات التقديرية كأداة مهمة للرقابة الداخلية في عملية تحسين الأداء المالي.

❖ **الحدود الزمنية**

يمكن حصر الحدود الزمنية للبحث في الميزانيات المالية والموازنات التقديرية للشركة الإفريقية للزجاج المرتبطة بالسنوات 2013/ 2015/2014.

❖ **الحدود المكانية**

سيتم إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

الدراسات السابقة

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

❖ دراسة وجدان علي أحمد(2010/2009) بعنوان " **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**"، مذكرة ماجستير، شعبة علوم تجارية ، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها، إضافة إلى تقديم رؤية حول المراجعة بشكل عام وعلاقتها بالرقابة ومساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال عرض بعض أدواتها ودور كل أداة في تحسين أداء المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أنه يجب على الإدارة تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء ودرجة الإلتزام بتنفيذ قراراتها وأن الرقابة الداخلية من خلال أدواتها المختلفة المتمثلة في الموازنات التخطيطية، ومحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء وكذلك خلية الرقابة الداخلية التي تعتبر إحدى أدوات الرقابة المالية تعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء الفعلي، وذلك بمقارنته مع الأداء المخطط وإستخراج الفرق ومعرفة أسباب الإنحراف وإقتراح حلول وتقديمها للإدارة العليا.

الملاحظ في هذه الدراسة أن الباحث ركز على تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة من خلال الجمع بين الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية، وذلك بتعاون كل من المراجع الداخلي والخارجي كنوع جديد من أنواع المراجعة يصب في صميم العمل الإداري.

❖ دراسة عائشة بلعالم(2015/2014) بعنوان" **دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية**"، مذكرة ماستر شعبة علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي للمؤسسات المصرفية في الجزائر، وإعتمدت الدراسة على البيانات التي جمعت من خلال الإستبيان الذي تم

توزيعه على العينة المختارة والمتمثلة في الافراد المعنيين في بعض البنوك محل الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف بالمؤسسة خاصة في المجال المالي بالنسبة للبنوك فهو الذي يقوم بتقييم الأداء المالي داخل البنك، ويعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية خاصة في الجانب المالي.

الملاحظ في هذه الدراسة أن الباحث إقتصرت دراسته على مجموعة من البنوك دون غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات.

ومما سبق نلاحظ أن الدراسة التي تطرقنا لها تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- إستخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة الداخلية لتقصي إنحرافات أداء مختلف الأنشطة، وتحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

- القيام بدراسة حالة لإحدى المؤسسات الإقتصادية وهذا لقياس أدائها المالي، ومعرفة الإنحرافات الحاصلة فيه.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الموضوع وإختبار صحة الفرضيات المقدمة، قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول.

يتناول **الفصل الأول** الإطار العام للرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث: يضم **المبحث الأول** الإطار النظري للرقابة الداخلية، أما **المبحث الثاني** فخصص للإطار العملياتي للرقابة الداخلية،في حين يتناول **المبحث الثالث** أدوات الرقابة الداخلية.

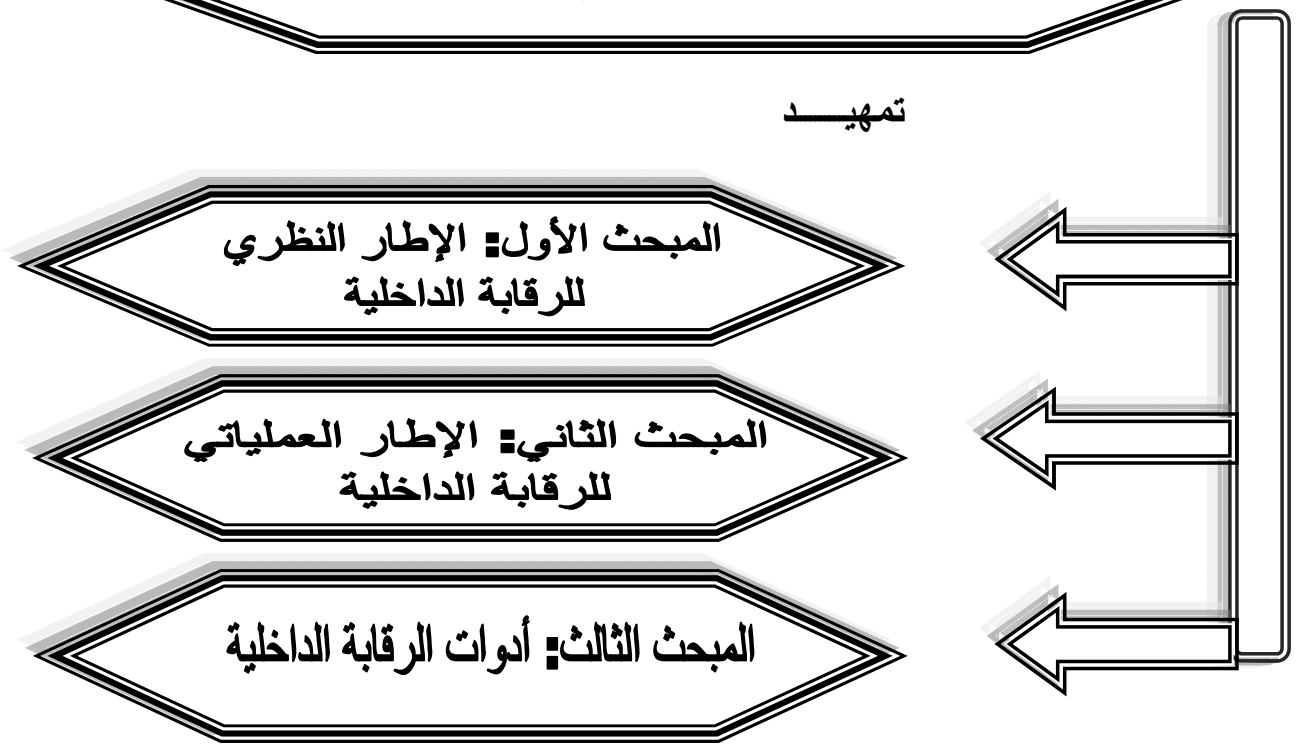
أما **الفصل الثاني** بعنوان مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، فنتناول من خلاله ثلاث مباحث: في **المبحث الأول** أساسيات حول الأداء المالي أما **المبحث الثاني** فسيكون تحت عنوان تقييم الأداء المالي في حين **المبحث الثالث** بعنوان فعالية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي.

وأخيرا في **الفصل الثالث** الذي يمثل دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج والذي سيتضمن مبحثين: **المبحث الأول** تقديم الشركة محل الدراسة، في حين **المبحث الثاني** بعنوان تحسين الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية، وهذا بغرض معرفة أهم النتائج المتوصل إليها من هذه العملية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي.

صعوبات الدراسة

- نقص فادح في المراجع الخاصة بالأداء المالي، وبعض المواضيع الأخرى؛
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للبحث من طرف الشركة محل الدراسة؛
- قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة بشكل مباشر.

الفصل الأول: الإطار العام للرقابة الداخلية



تمهيـــــد

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية

المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة الداخلية

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية

خلاصـــــة

تمهيد

تعتبر الرقابة ضرورة من ضروريات المؤسسة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر ذلك، فتعدد أصناف المؤسسات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها أدى إلى تقسيمها لعدة مديريات تغطي كل منها وظائف معينة، مما استلزم وجود رقابة داخلية تضم مجموعة من العمليات تخص الجانب المالي، التنظيمي والمحاسبي للمؤسسة، وهذا لضمان سير العمل والتقيد بالسياسات الموضوعة.

لقد مرت الرقابة الداخلية بعدة مراحل لتصبح على ماهي عليه الآن، فوجود رقابة داخلية تمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقها من قبل الأفراد والإدارة تضمن حماية ضد المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ونظرا للأهمية البالغة للرقابة الداخلية خصصنا هذا الفصل لدراستها، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: **المبحث الأول** بعنوان الإطار النظري للرقابة الداخلية كمدخل للموضوع أما **المبحث الثاني** فتم التطرق فيه إلى الإطار العملياتي للرقابة الداخلية، في حين تم التطرق في **المبحث الثالث** إلى أهم أدوات الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية

تكتسي الرقابة الداخلية مكانة هامة في المؤسسة فهي بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، حيث توفر الحماية لموجوداتها وتضمن دقة البيانات المحاسبية والحد من الأخطاء وحالات الغش والتلاعب، وهذا لتحقيق أهداف المنشأة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لعدة تعاريف خاصة بالرقابة الداخلية بالإضافة إلى أهميتها وأهم أهدافها.

أولا: تعريف الرقابة الداخلية

1- **التعريف الأول:** "عرفت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين **"AICPA"** الرقابة الداخلية تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها، ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".[1]

2- **التعريف الثاني:** "هي كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المنشأة لحماية أصولها وموجوداتها وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولرفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة وتحقيق الفعالية".[2]

3- **التعريف الثالث:** "الرقابة الداخلية هي نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد الواجبات والمسؤوليات، ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق الأهداف".[3]

4- **التعريف الرابع:** "الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات الأمنية التي تضعها المؤسسة بهدف حماية أصولها من جهة وضمان جودة المعلومات من جهة أخرى ويتم تطبيقها من أجل تحسين الأداء وتوضع بطريقة منظمة وتشتمل على الطرق والخطوات الخاصة بكل نشاط، وهذا للحفاظ على ديمومة المؤسسة".[4]

---

[1] خالد أمين عبد الله: التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 192.

[2] خلف عبد الله الوردات: التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 123.

[3] محمد سمير الصبان: نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 197.

[4] Réda khelassi:Le contrôle Interne Des Organisations, Edition Houma, Alger, 2013, p42.

5- **التعريف الخامس:** "عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي**"GAO"** الرقابة الداخلية خطة للتنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية)، وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية والبرمجة، الكفاءة والاقتصاد، الفاعلية وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية)".[1]

- ومما سبق نستنتج أن الرقابة الداخلية هي تلك الخطة التنظيمية التي تشمل الإجراءات وما يرتبط بها من أساليب و برامج عمل تنفذها المؤسسة لحماية موجوداتها ومواردها فهي تقيس التطورات المحققة مع مقارنتها بالمتوقعة للكشف عن الغش والأخطاء إن وجدت.

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وأشكالها أدى إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات، وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة الرقابة الداخلية ما يلي:[2]

1- نجاح وكفاءة وفاعلية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة؛

2- زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم؛

3- مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرامج الوحدة؛

4- مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج وما يشتمله من إجمال أو تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المنشأة موضوع التدقيق (المراجعة)؛

5- المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرنامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

---

[1] محمد السيد سرايا: المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 85.

[2] محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 75.

ونظرا للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف الوحدات الاقتصادية الخاصة أو العامة أو الحكومية فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها، والعمل على زيادة فاعلية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه الوحدات.

وقدمت مثل هذه الدراسات العديد من البرامج والإجراءات الخاصة بتطوير وتحسين مستويات التقرير الإداري للرقابة الداخلية، وتحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة والرقابة الداخلية للإدارة داخل الوحدات والمنشآت المختلفة، حيث بينت هذه الدراسات أن هناك أهمية كبرى للثقة في نظم الرقابة الداخلية بالنسبة لمختلف الأعمال والأنشطة داخل هذه المنشآت.

ثالثا: أهداف الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية عدة أهداف يمكن إدراجها فيما يلي:

1- **صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة:** وتشمل المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية سواء كانت يدوية أو مستخرجة من أجهزة الحاسب الآلي، وهذه المعلومات مفيدة للإدارة وتعتبر أساسا للقرارات المتخذة من قبل الإدارة.[1]

2- **احترام السياسات الإدارية والالتزام بها:** تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة التي تشمل كافة جوانب المؤسسة، ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية يقتضي الامتثال والالتزام بها وهذا من شأنه أن يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة.

إن تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة المديرة يسمح للإدارة بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعة، وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للبيانات الموضوعة،وكذلك التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وتلاعب، وما قد يكون في الأداء من قصور وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.[2]

3 - **حماية الأصول:** أهم أهداف الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق)، إن هذه الحماية تمكن

---

[1] خلف عبد الله الوردات: مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] مصطفى عيسى خضير: المراجعة المفاهيم والمعايير والإجراءات، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 195.

المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة، وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.[1]

4- **استخدام الموارد باقتصاد وفعالية:** حيث تعتبر كل دائرة في المنشأة مسؤولة عن وضع المعايير المناسبة لقياس مدى الاقتصاد والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وتحديد كفاءة استخدام هذه الموارد والمساعدة في خفض التكاليف إلى حدها الأدنى.[2]

5- **تشجيع العمل بكفاءة:** إن إحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.[3]

المطلب الثاني: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة عنصر ضروري ولازم لكافة العمليات ذات الطبيعة المالية، وتختلف درجة الرقابة باختلاف حجم المنشأة وحجم أعمالها، ومدى إمكانية الرقابة المباشرة من مالكي المنشأة على كافة عناصر النشاط، ومن الواضح أنه في المنشأة الصغيرة قد يتسنى لصاحب المنشأة من خلال رقابته الشخصية للحفاظ على أمواله وتوجيهها بما يحقق له أفضل عائد ممكن.

وعندما اتسعت دائرة نشاط المنشآت وزاد حجم عملياتها تطورت الرقابة من المراقبة الشخصية إلى المراقبة الحسابية، حيث اعتمد أصحاب المنشأة على الأساليب والأدوات المحاسبية في تحقيق الرقابة على أعمالهم، ونتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة وظهور شركات المساهمة ظهرت الحاجة إلى المراجعة الخارجية، لغرض إبداء الرأي في انتظام الدفاتر والسجلات ومدى تعبير القوائم المالية عن نتيجة النشاط والمركز المالي للشركة.

ونتيجة ازدياد الاهتمام بتحقيق استخدام الموارد المتاحة للمنشأة أحسن استخدام ممكن، تطور مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية وذلك عن طريق الرقابة الإدارية، والتي تقوم باستخدام وسائل إدارية ومحاسبية في تحقيق الرقابة على عمليات المنشأة.

---

[1] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص90.

[2] خلف عبد الله الوردات: مرجع سبق ذكره، ص 145.

[3] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: مرجع سبق ذكره، ص 91.

وفي ضوء هذا التحليل نجد أن اهتمام المراجعين– في بداية القرن 20– بموضوع الرقابة الداخلية كان مقتصرا على مفهومها كإجراءات للاحتياط ضد الأخطاء في القيود المحاسبية أو في عرض النتائج، وضد التلاعب في أصول المنشأة وأموالها، لذا فإن وجهة النظر عن الرقابة الداخلية كانت تتلخص في عناصر رئيسية وهي:[1]

– تقسيم العمل بين الموظفين؛

– استخدام طرق الضبط المحاسبي؛

– إجراء تنقلات دورية لهؤلاء الموظفين.

وبالرغم أن هذه العناصر لا تزال لها قيمة في الرقابة الداخلية، فإن مفاهيم هذه الرقابة في الوقت الحالي قد اتسعت وتطورت بشكل يجعل العناصر المشار إليها مجرد مفردات في إحدى نواحي نظم الرقابة الداخلية، وذلك بفعل العوامل التالية:

أولا: اتساع حجم المؤسسة

أدى إتساع حجم المؤسسة وتشعب نشاطها إلى صعوبة إدارتها إدارة فعالة مباشرة، نتيجة لتنوع عملياتها وتنوع مشكلاتها، وتشعب بنائها التنظيمي وتعقده واستخدام عدد كبير من العاملين، وقد أدى ذلك إلى فقدان الصفة المباشرة التي كانت قائمة عندما كان حجم المؤسسة صغيرا من 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 فإنه لابد من التأكد من صحة ما تتضمنه هذه التقارير والكشوف من بيانات وأرقام وخلوها من أي خطأ أو تضليل، ومن هنا خطرت فكرة الرقابة الداخلية التي تخدم الإدارة العليا بشكل أساسي.[2]

ثانيا: حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة

لابد لإدارة المشروع من الحصول على عدة تقارير دورية على الأوجه المختلفة لنشاطه من أجل اتخاذ القرار المناسب واللازم لتصحيح الانحرافات، ورسم سياسة المؤسسة في المستقبل، ولذلك لابد من وجود نظام

---

[1] حازم هاشم الآلوسي: الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، دار الكتب الوطنية، ليبيا،2003 ، ص ص، 222، 223.

[2] حسين أحمد دحدوح ، حسين يوسف القاضي: أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة، الأردن، 1999، ص 236.

رقابة سليم يطمئن الإدارة من صحة التقارير التي تقدم لها، وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.[1]

ثالثا: حاجة مؤسسات الحكومة وإدارتها إلى بيانات دقيقة

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة على المنشآت المختلفة العاملة داخل البلد، لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وغيرها من الأسباب، فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما يجب عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا هو الأمر الذي لا يتسنى لها مالم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتماسكا. [2]

رابعا: تطور إجراءات المراجعة

نظرا لكبر المنشآت فإنه لا يمكن عمليا أن تتم مراجعة شاملة (100%) للعدد الضخم من المعاملات المختلفة، لأن مثل هذه المراجعة تكلف مبالغ باهظة وتحتاج إلى وقت ومجهود كبيرين.

وقد كان من نتيجة ما تقدم أن أعترف رجال الإدارة والمختصون بمهنة المحاسبة والمراجعة وأيدتهم في ذلك أحكام القضاء بضرورة اقتصار المراجعة التفصيلية للقيود والمعاملات على نسبة إخبارية إسناد إلى وجود رقابة داخلية قوية، وحتى لو تمت عمليات المراجعة بالكامل فإن ذلك لا يمكن أن يكون بديلا لوجود نظام سليم للرقابة الداخلية. [3]

خامسا: اضطرار الإدارة إلى حماية أصول المؤسسة

أصبحت الإدارة (نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة) ذات مسؤولية كاملة عن حماية أصول المؤسسة وموجوداتها من الضياع وسوء الاستعمال، وتطلب الأمر أن تضع الإدارة من الإجراءات ما يكفل الحماية لهذه الأصول وحتى تتمكن من إخلاء مسؤوليتها اتجاه أملاك المساهمين أو الدولة فإن عليها توفير سلسلة من الإجراءات التي تعمل على حماية الأصول والتأمين عليها، كما تعمل على تفادي الأخطاء والإهمال والتبذير واكتشاف ما قد يحدث من ذلك، وهذه الأمور واجبات تقع على عاتق الإدارة التي يقاس نجاحها أو فشلها بمدى تحقيقها لهذه الوظيفة الأساسية، ومما يساعدها على ذلك بدون شك هو وضع نظام محكم للرقابة الداخلية.[4]

---

[1] مصطفى صالح سلامة: مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 11.

[2] إيهاب نظمي، هاني العزب: تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص 133.

[3] حازم هاشم الآلوسي: مرجع سبق ذكره، ص 225.

[4] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 238.

المطلب الثالث: أقسام الرقابة الداخلية

تتقسم الرقابة الداخلية إلى عدة أقسام وهي كالتالي:

أولا: الرقابة الإدارية

وتمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المشروع وعنصرا رئيسيا من عناصرها، وتهتم هذه الرقابة وتتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات المشروع استخداما أمثلا من ناحية، والعاملين بالأساسيات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية على سواء والمنظمة لأعمال وأنشطة المشروع من ناحية أخرى (المقصود بذلك النظم والقوانين الداخلية في المشروع)، أو التي يتم وضعها على مستوى القطاع أو الصناعة أو على مستوى الدولة ومعنى ذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية الملائمة.[1]

ويتم تحقيق هذا القسم من الرقابة عن طريق العناصر التالية:[2]

1- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام، والتي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية مع وضع توظيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها؛

2- وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة؛

3- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية، لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة ومنها:

- قواعد وأسس تقدير المبيعات والإنتاج؛
- قواعد وأسس تقدير عناصر المصروفات الأخرى؛
- قواعد وأسس تقدير عناصر الإيرادات الأخرى.

4- وضع نظام خاص للسياسات، والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها ومنها:

- سياسات وإجراءات الشراء والبيع؛
- سياسات وإجراءات الإنتاج؛
- سياسات التوظيف والترقية بالنسبة للعاملين؛
- سياسات وإجراءات التسعير لمنتجات المشروع؛

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا: دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 232.

[2] محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 81

– إجراءات وقواعد السياسة المالية في المشروع؛

– إجراءات وقواعد تنفيذ السياسة المالية في المشروع.

5– وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج، وعلى أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ مثل هذا القرار.

ثانيا: الرقابة المحاسبية

وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية وعنصرا رئيسيا من عناصرها في المشروع، وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها، ويتم تحقيق هذا القسم من الرقابة عن طريق العناصر التالية:[1]

أ– وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع؛

ب– وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع؛

ج– وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها؛

د– وضع نظام المراقبة وحماية المشروع وأصوله وممتلكاته ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له، ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك؛

هـ– وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات 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.

ثالثا: الضبط الداخلي

هو خطة تنظيمية تشمل كل الوسائل والإجراءات التي تهتم أساسا بتعزيز الكفاية في حماية أصول وممتلكات المشروع من الاختلاس أو السرقة أو الضياع أو سوء الاستعمال،وما ترتبط به من وسائل ومقاييس هدفها ضبط عمليات المشروع ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك بجعل كل موظف يراجع عمل الموظف الأخر لضمان حسن سير الأعمال، وعدم حدوث أخطاء أو غش أو تلاعب بالأصول وممتلكات وحساب

[1] محمد السيد سرايا:المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد، مرجع سبق ذكره، ص ص،87، 88.

المشروع ويعتمد على تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والفصل بين الأعمال التنفيذية بحيث لا يترك لموظف واحد تنفيذ العملية كاملة من بدايتها حتى نهايتها.[1]

المبحث الثاني: الإطار العملياتي للرقابة الداخلية

تختلف الرقابة الداخلية من مؤسسة إلى أخرى، وذلك باختلاف حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي لها وطبيعة العمل بها، مع مراعاة مكوناتها الأساسية واستخدام كافة وسائلها لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية

وسنعرض في الجزء التالي مكونات هيكل الرقابة الداخلية وفقا لتقرير لجنة **"coso"**والإصدارات المهنية الأمريكية الحديثة.

أولا: بيئة الرقابة

أعطى تقرير لجنة **"coso"**أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المنشأة ذاتها ومن أهم هذه العوامل: [2]

1- نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية

ويتم التعرف على نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية، مع التحقق من إتباع هذه اللائحة سواء كانت مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمنشأة بصفة دورية.

2- الالتزام بالكفاءة

ويتحقق الالتزام بالكفاءة من خلال وجود مستويات للأداء داخل المنشأة مع ضمان الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.

---

[1] نواف محمد عباس الرماحي: مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 171.

[2] عبد الفتاح الصحن، وآخرون: المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 24.

3- دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة

تلعب المراجعة دورا هاما في تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجية حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون أداة الاتصال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي، وتمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانبا هاما من بيئة الرقابة في أي منشأة.

4- **فلسفة الإدارة ونمط التشغيل**

تعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزءا هاما من بيئة الرقابة، ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين أو ما إذا كانت لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية تتسم بالمخاطرة أم لا.

5- **الهيكل التنظيمي**

يمثل الهيكل التنظيمي لأي شركة جزءا هاما من بيئة الرقابة لأي شركة، لأنه يتم تخطيط وتنفيذ أعمال الشركة والرقابة عليها من خلال الهيكل التنظيمي، مع ضرورة دراسة الهيكل التنظيمي للشركة لمعرفة مزاياه وعيوبه.

6- **تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية**

تتأثر بيئة الرقابة في أي شركة بسلطات ومسؤوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقا للهيكل التنظيمي المطبق في الشركة.

7- **سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية**

وتتضمن تلك السياسات والممارسات طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقييم المستمر لهم، وكذلك تحديد كيفية تحديد مرتباتهم، وكيفية ترقيتهم وتوقيع الجزاءات عليهم.

ولابد من وضع سياسات تتعلق بتلك الجوانب تعمل على تحقيق الكفاءة والسلوك الأخلاقي في ممارسات الأفراد، وتعتبر تلك السياسات عنصرا هاما من بيئة الرقابة.

ثانيا: تقييم المخاطر

ويشمل تعريف وتحليل المخاطر ذات العلاقة لتحقيق الأهداف وتحديد الكيفية التي تدار بها هذه المخاطر،وتعريف المخاطر المرتبطة بالتنفيذ وتحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي تؤثر على أهداف المنشأة، وتشمل المخاطر المتعلقة بأحداث داخلية وخارجية وظروفا قد تحدث وتؤثر سلبا على قدرة المنشأة، وقد تنشأ المخاطر أو تتغير بتغير الظروف مثل:[1]

1- التغيرات في بيئة الأعمال؛

[1] خلف عبد الله الوردات: مرجع سبق ذكره، ص 133.

2- التغير في الموظفين؛

3- أنظمة معلومات جديدة أو معدلة؛

4- النمو السريع بتقنيات جديدة؛

5- خطوطا لإنتاج، أو منتجات، أو أنشطة جديدة؛

6- إعادة هيكلة المنشأة؛

7- التجارة الخارجية؛

8- إصدارات محاسبية جديدة من هيئات مهنية.

ثالثا: أنشطة الرقابة

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي تؤكد أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأنه قد تم اتخاذا لإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة.

وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام، حيث تهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفقا للموازنات التخطيطية، اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم وفقا لنظام الرقابة المطبق.

وتهدف أنشطة الرقابة على الالتزام إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تخضع لها الشركة، أي أن أنشطة الرقابة تتضمن الأنشطة الرقابية المناسبة واللازمة لتخطيط عملية المراجعة، وهي رقابة مادية وكذلك تتضمن الفصل في المهام وفصل التسجيل عن السلطة والموافقة على العملية وحفظ الأصول، ويجب أن تسعى هذه الأنشطة الرقابية إلى تغطية وتحقيق الأهداف الثلاثة الأساسية لنظام الرقابة وهي:[1]

1- التحقق من فعالية التشغيل؛

2- التحقق من إمكانية الاعتماد على القوانين المالية؛

3- التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة.

[1] عبد الفتاح الصحن، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 28.

رابعا: المعلومات و الاتصال

يتعلق هذا الجزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية بضرورة التوصيل للمعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للشركة لضمان تحقيق أهداف الشركة، ويتم توصيل تلك المعلومات لمختلفة المستويات الإدارية بالشركة،إلى أعلى وإلى أسفل من خلال قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق تلك المعلومات وإعداد القوائم المالية ولاشك أن هناك أهمية كبيرة لعملية توصيل المعلومات للحكم على كفاءة وفعالية هيكل الرقابة الداخلية.[1]

خامسا: المراقبة والرصـد

وضع الأنظمة الرقابية وتطويرها هو أحد مسؤوليات الإدارة المهمة، وتقوم الإدارة بمراقبة أداء الأنشطة الرقابية للتأكد من أنها تعمل وفق الغرض منها، وأنه يتم تعديلها بطريقة ملائمة لمقابلة التغير في الظروف.

والمراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت، وهي تتضمن تقويم، تصميم وتنفيذ الأنشطة الرقابية أولا بأول واتخاذ أي إجراءات تصحيحية، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إجراء تقويمات مستقلة أو عن طريق الجمع بين الأسلوبين، وفي الكثير من المنشآت يقوم المدقق الداخلي للمنشأة أو أفراد يقومون بنفس الوظيفة بالمساهمة في مراقبة الأنشطة الرقابية، باستخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوي العملاء وتعليقات الجهات الرقابية التي توضح وجود مشاكل وتلقي الضوء على نواح تحتاج إلى تحسين.[2]

المطلب الثاني: مقومات وإجراءات الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مجموعة من المقومات والإجراءات التي تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى وفق الظروف التي تعمل بها والمشكلات التي تواجهها.

أولا: مقومات الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لابد من توافر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم:[3]

1- هيكل تنظيم إداري

يراعي في وضعه تسلسل الاختصاصات، وتوضح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة، والهيكل التنظيمي لابد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعامل إدارتها عن

---

[1] المرجع السابق: ص 29.

[2] خلف عبد الله الوردات: مرجع سبق ذكره، ص 135.

[3] خالد أمين عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 169.

طريق الاتصال الشخصي، لابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني، ولابد أن تراعى فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل كذلك يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول، والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها، أي أن يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص أخر حتى لا يحدث تلاعب أو تغيير في السجلات يجعل اكتشافه أمرا صعبا أن لم يكن مستحيلا، وعندما يتحقق استقلال الوظائف المشار إليها، ينبغي بعدها تحديد المسؤوليات داخل كل قسم أو إدارة، وتفويض السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات، وذلك عن طريق دليل مطبوع تصدره الشركة ليكون مرشدا أو مرجعا لجميع المختصين، فلا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات.

2- نظام المعلومات المحاسبية

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية للرقابة الداخلية الفعالة، ونظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا ويستجيب إلى الوضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل الحسابات يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، لتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية، والنفقات الاستهلاكية انطلاقا مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:[1]

أ- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفقها؛

ب- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات؛

ج- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

بغية دعم الرقابة الداخلية يجب أن يتوفر نظام المعلومات المحاسبية، إضافة إلى ما تم ذكره على النظام في البند المعالج له، لذلك سوف نتطرق للعناصر المكملة لذلك:

- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات (تكون مرقمة تسلسليا)؛

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

- وجود دليل للإجراءات والسياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات)؛
- إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها؛
- وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الأداء الفعلي).

3- الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات

يجب إعادة تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يعين شخص واحد لعملية ما من أولها لآخرها، أي أن إنشاءها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها، لأن الجمع بين هذه المراحل في يد شخص واحد يشكل خطرا على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس.[1]

4- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة

وما يتضمن ذلك من توظيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.[2]

5- رقابة الأداء في إدارة المشروع ومراحله المختلفة

وذلك لتحقيق كفاية عالية فيه، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة، وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه، وتتم مراقبة الأداء بطريقة مباشرة كإشراف كل مسئول عن عمل كل منهم أو بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، وتقارير الكفاية، والتدقيق الداخلي وما شابه.[3]

6- استخدام كافة الوسائل الآلية

وذلك بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات والحفاظ على أصول المشروع وموجوداته من أي تلاعب أو اختلاس.

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم، وهي تختلف من مشروع لآخر حيث لا يمكن توافرها في المنشات الكبيرة التي تملك الإمكانات المادية، والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل من تقسيم العمل بالشكل المثالي، أما المنشآت الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها، ولكن الرقابة الشخصية

---

[1] سليمان مصطفى الدلاهمة: نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 169.

[2] نفس المرجع: ص 70.

[3] خالد أمين عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 170.

أو استخدام الآلات الحديثة في العمل تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية مقبولا لدى المدقق بشرط انتقاء ما يثير شكه وريبته فيما يدقق.[1]

ثانيا: إجراءات الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه، وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية، وتعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك وجب على هذا النظام سن إجراءات من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية، لذلك سنتطرق في هذا البند إلى الإجراءات المختلفة للرقابة الداخلية من خلال العناصر الآتية:[2]

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

1 - إجراءات تنظيمية وإدارية

تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل المديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلــها، توزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسئول، ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة إليه، وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واستخراج المستندات من أصل وعدة صور، وإجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض إجراءات معينة لانتقاء العاملين وضبط الخطوات الواجب ثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك لأي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسئول، لذلك سنتطرق إلى هذه الإجراءات من خلال النقاط التالية:[3]

- تحديد الاختصاصات؛
- تقسم العمل؛
- توزيع المسؤوليات؛

---

[1] المرجع السابق: ص 171.

[2] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: مرجع سبق ذكره، ص 105.

[3] نفس المرجع: ص ص، 106- 112.

- إعطاء تعليمات صريحة؛
- إجراء حركة التنقلات بين العاملين.

أ- تحديد الاختصاصات

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

ب- تقسيم العمل

إن التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه من تضاربـها أو تداخلـها كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة، والتلاعب، كون هذا التقسيم الملائم للعمل يقوم على الاعتبارات التالية:

- الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله؛
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله؛
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه؛
- تقسيم العمل المحاسبي.

ج- توزيع المسؤوليات

يقوم هذا الإجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين، إذ يمكن من تحديد تباعية الإهمال أو الخطر، لذلك وجب تحديد المديريات والأشخاص في ذات الوقت المسئولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة، وعلى تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها، بيد أن تحديد المسؤوليات يمكن من معرفة حدود عمله ومسؤوليته والتزامه تجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال إذ أن هذا الإجراء يعطي للرقابة الداخلية فعالية أكبر، من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ وعدم استطاعته التملص منه من جهة، ومن جهة ثانية يضمن الجدية والدقة في تنفيذ العمل من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولن يستطيع أن يلقيه على غيره.

وفي الأخير نرى وبوضوح العلاقة التكاملية بين الإجراءات الثلاثة السابقة، تحديد الاختصاصات، تقسيم العمل، توزيع المسؤوليات والتي بانسجامها تحقق لنا شطرا كبيرا من الرقابة الداخلية الفعالة.

د- إعطاء تعليمات صريحة

عادة ما يشتمل هذا الإجراء على الجانب التنظيمي للمؤسسة لذلك ينبغي أن تكون التعليمات صريحة من المسئول داخل المديرية أو الدائرة أو المصلحة إلى المنفذين لها، فالصراحة والوضوح في التعليمات تمكن من فهم التعليمة وتنفيذها على أحسن وجه، كإعطاء تعليمة صريحة بأن يقوم الموظف بالتوقيع على المستندات التي أعدها بغية تحديد مسؤوليته تجاهها.

من أجل الوقوف على تعليمات يستطيع المنفذ تطبيقها على أحسن وجه، لابد أن تتوفر هذه الأخيرة على العناصر التالية:

- الوضوح؛
- الصراحة؛
- الفهم؛
- احترام السلم التسلسلي للوظائف.

هـ- إجراء حركة التنقلات بين العاملين

إن إجراء حركة التنقلات بين العاملين داخل المؤسسة يكون من صلب إجراءات الرقابة الداخلية، كون أن هذا الإجراء يمكن من كشف الأخطاء والتلاعبات التي ارتكبها الموظف خلال العمليات التي تدخل ضمن اختصاصاته وتحت مسؤولياته.

بيد أن حركة التنقلات بين العاملين لابد أن تكون مدروسة ومبنية على أساس علمي، ولا تتعارض مع السير الحسن للعمل، كتغيير موظف من مصلحة المالية إلى مصلحة المحاسبة أو إلى مصلحة البيع، ولا ينبغي في هذا الإطار تغيير موظف من مصلحة الأمن إلى مصلحة تختلف بشكل كبير عن العمل داخل المصلحة المنتمي لها كمصلحة المستخدمين مثلا.

2- إجراءات محاسبية

وتضم النواحي التالية:[1]

أ- إصدار التعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش

[1] خالد أمين عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص ص، 172، 173.

والاحتيال، ويساعد إدارة المشروع على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة؛

ب- إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسئولين، ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى؛

ج- عدم اشتراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف أخر؛

د- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى سرعة إنجاز العمل؛

هـ- استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية؛

و- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء؛

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

3-إجراءات عامة

بعد التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري والإجراءات التي تخص العمل المحاسبي، سنتناول في هذا البند إجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها، وبتفاعل جميع هذه الإجراءات تستطيع الرقابة الداخلية تحقيق أهدافها المرسومة، لذلك سنميز بين الإجراءات التالية:[1]

- التأمين على ممتلكات المؤسسة؛
- التأمين ضد خيانة الأمانة؛
- اعتماد رقابة مزدوجة؛
- إدخال الإعلام الآلي.

أ- التأمين على ممتلكات المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال ممارسة نشاطاتها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وذلك عن طريق الاستعمال الأمثل لمواردها والحفاظ على ممتلكاتها من خلال التأمين عليها ضد كل الأخطاء المحتملة، سواء كانت طبيعية كالأخطاء الجردية التي يتم استبعاد أثرها بالتأمين على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد لاستبعاد التفاعل الذاتي لها، أو بفعل فاعل كالسرقة أو الحريق، فتلجأ المؤسسة في هذا الإطار إلى التأمين على الممتلكات ضد أخطار السرقة أو الحريق بغية تفادي الخسائر.

[1] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 120- 123.

ب- التأمين ضد خيانة الأمانة

في ظل تدعيم مقومات الرقابة الداخلية يكون من إجراءات هذه الأخيرة إجراء يخص التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها أو صرفها، أو الذين يدخل ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع أو الأوراق المالية أو التجارية ضد خيانة الأمانة، فمن غير المعقول أن تحافظ الرقابة الداخلية على أهدافها المرسومة دون إجراء التأمين ضد خيانة الأمانة بالنسبة للموظفين السابق ذكرهم، إذ نجد من بينهم موظف معين يحصل قيم مبيعات المؤسسة مثلا طوال اليوم والتي تقدر بمبالغ ضخمة فيجب في هذا الإطار التأمين عليه ضد خيانة الأمانة التي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة والتي قد تؤثر على سيرورتها الطبيعية، وكذلك الشأن بالنسبة للموظفين الآخرين.

ج- اعتماد رقابة مزدوجة

يستعمل هذا الإجراء في أغلب المؤسسات الاقتصادية كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية، فعند شراء مادة معينة مثلا ينبغي أن يحتوي ملف التسوية على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من وصل التوريد، الفاتورة، وصل الاستلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات الموكلة لها ذلك، إذ بعد تسجيل الدين ومراقبة ملف العملية، يعد المشرف على عمليات التسوية شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبة في المرحلة الأولى، وفي المرحلة الثانية يمضي عليه مدير الشركة لكي يكون هذا الشيك قابلا للسحب.

إن هذا الإجراء من شأنه أن يعمل على:

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

د- إدخال الإعلام الآلي

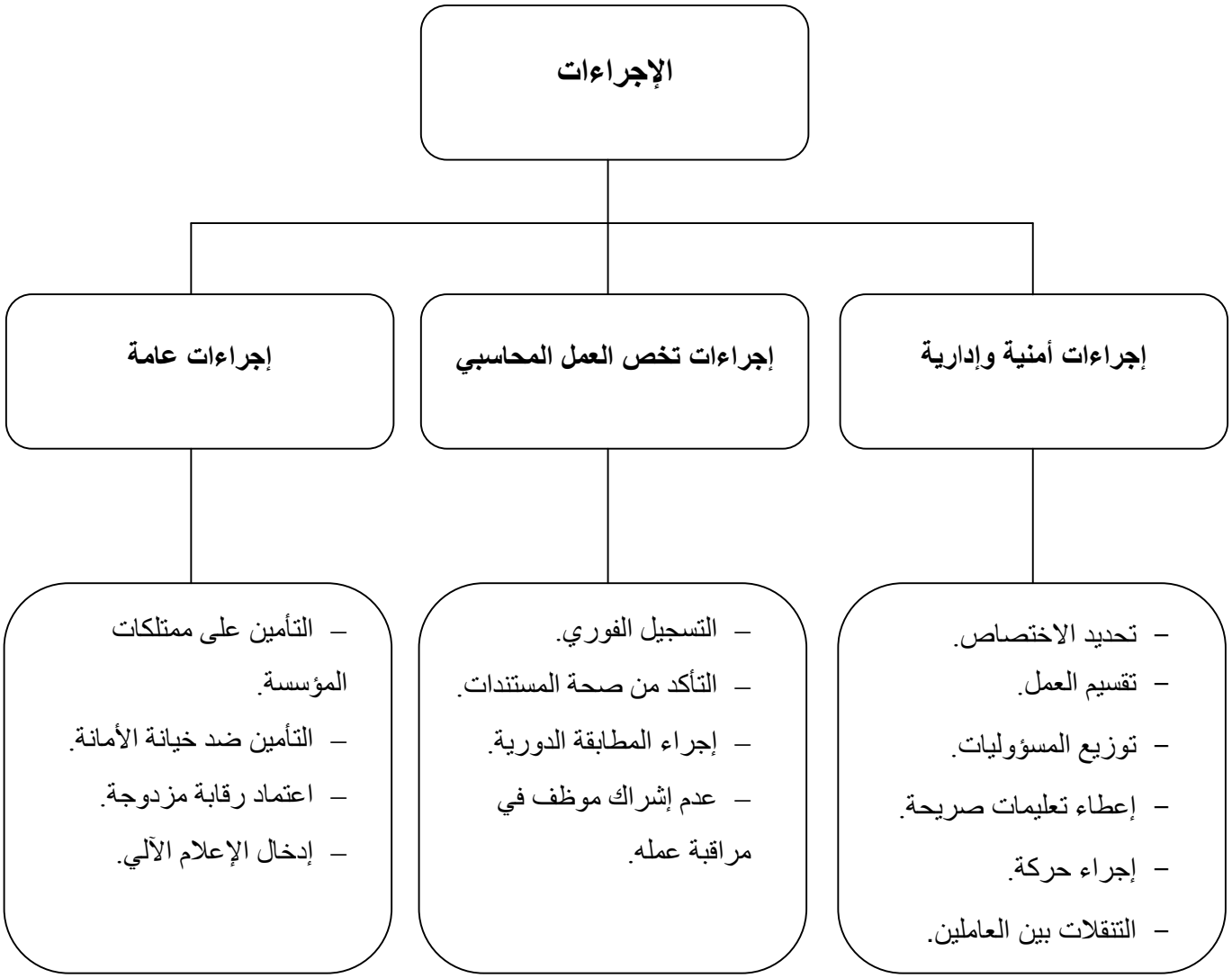
يعتبر الإعلام الآلي أحد أهم الوسائل التي تتم بتشغيل نظام المعلومات، فمن خلاله يمكن لأي نظام للمعلومات ولنظام المعلومات المحاسبية على وجه الخصوص مواصلة العمل بغية توليد معلومات بشكل سريع، إن إدخال الإعلام الآلي للمؤسسة وتنفيذ العمل المحاسبي آليا له مبررات عدة هي على النحو التالي:

- حجم عدد العمليات؛
- السرعة في معالجة البيانات؛
- تخفيض نسبة الخطأ في المعالجة؛

– إمكانية الرجوع أو استشارة المعطيات بسرعة.

وعليه يمكن للمعالجة السريعة للبيانات المحاسبية في ظل استعمال الإعلام الآلي أن تعطي لنا قوائم مالية ومحاسبية تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتعكس السرعة سواء في المعالجة أو في إعداد هذه القوائم، بغية السماح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية في الوقت والمكان المناسبين من أجل اتخاذ القرارات أو تلبية حاجات الأطراف المستعملة للمعلومات، ينبغي إدخال هذه الوسيلة في أنظمة المعلومات الأخرى داخل المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بنظام المعلومات المحاسبية كنظام معلومات الأفراد، التسويقية، التمويلية، والإنتاج، وفي الأخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق إليها.

الشكل رقم (1): إجراءات الرقابة الداخلية



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 123.

المطلب الثالث: تقييم الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية لمنشأة ما من قبل المراجع الخارجي هي الخطة الثالثة في عملية المراجعة الحديثة التي تعتمد على المراجعة الاختيارية بذل المراجعة الشاملة، فبعد تأكد مراقب الحسابات من صحة تعيينه وتثبيت الشروط المتفق عليها مع العميل في خطاب التعاقد، يقوم بوضع خطة عمل شاملة والتي تتضمن التأكد من نطاق العملية للمراجعة المطلوبة ومعرفة طبيعة عمل العميل وفهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية.

بعد هاتين الخطوتين يتحتم على المراجع تقييم الرقابة الداخلية لاتخاذ أساس لوضع خطة العمل التفصيلية الواجب إتباعها والتي تتمثل في برنامج المراجعة،وتقييم الرقابة الداخلية يتيح للمراجع معرفة مواطن القوة والضعف في النظام، والتي تشكل الأساس لتحديد نطاق المراجعة، وبالتالي إعداد برنامج المراجعة بالشكل الدقيق المطلوب.

كما يساعد هذا التقييم قيام المراجع بإسداء النصح والإرشاد لإدارة المنشأة في هذا المجال.

ولغرض قيام المراجع بتنظيم عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية فإن عليه:[1]

- انتقاء طريقة تقييم؛
- انتقاء أسلوب تقييم؛
- التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية فعال.

أولا: طرق تقييم الرقابة الداخلية

هناك عدة طرق لتقييم الرقابة الداخلية للمنشأة الخاضعة للمراجعة منها: طريقة الدورات، طريقة وحدات النشاط، وطريقة بنود القوائم المالية.

وعلى المراجع اختيار إحدى هذه الطرق، ويجب ملاحظة أن عملية الاختيار هذه تعتمد على خبرة المراجع وعلى طبيعة وحجم المنشأة ونشاطها الذي تزاوله، حيث أن نظم الرقابة تختلف من منشأة لأخرى.

1- طريقة الدورات:

وتعني تقسيم أنشطة المنشأة إلى مجموعات، يطلق على كل منها دورة، والتي بدورها تغطي مجموعة من العمليات والحسابات ذات العلاقة الوثيقة، ومن أمثلة هذه الدورات:

[1] حازم هاشم الآلوسي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 238، 239.

أ- دورة الإيرادات؛

ب- دورة النتاج؛

ج- دورة التقارير المالية المنشورة؛

د- دورة المصروفات؛

هـ- دورة التمويل.

علما بأن مسميات ومحتويات الدورات قد تختلف في التطبيق العملي بسبب اختلاف المنشآت، ولذلك ترك للمراجع حرية التصرف في مثل هذه الحالات حسب خبرته وتقديره الشخصي، أخذا في عين الاعتبار طبيعة المنشأة ونوعية نشاطها.

2- طريقة وحدات النشاط

وهي عبارة عن تجميع العمليات والحسابات الخاصة بمركز نشاط أو وظيفة إدارية أو قسم من أقسام المنشأة مع بعضها البعض، حيث تتخذ كأساس لتقييم نظام الرقابة الداخلية، مع مراعاة العلاقة بين هذه النشاطات أو الوظائف أو الأقسام، حيث أن هناك بعض المعلومات والبيانات التي تتدفق من نشاط لآخر ومن وظيفة لأخرى، وأدناه بعض من أهم النشاطات أو الإدارات الشائعة:

أ- إدارة الشؤون الإدارية؛

ب- إدارة الشؤون المالية؛

ج- إدارة النتاج؛

د- إدارة المشتريات؛

هـ- إدارة المبيعات؛

و- إدارة المخازن.

وبعد إجراء هذا التقسيم لنشاطات أو وظائف المنشأة، يقوم المراجع بعملية تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لكل وحدة أو شعبة أو قسم تابع لكل إدارة على حدة، ومن ثم اكتشاف مواطن القوة والضعف فيها وإبداء الرأي حيالها.

3- طريقة بنود القوائم المالية

يمكن في بعض الأحيان وخاصة في المنشآت صغيرة الحجم، أن يقوم المراجع بتقييم إجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بكل بند من بنود الميزانية وقائمة الدخل على حدا، ومثال ذلك تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لبنود الأصول الثابتة ثم الأصول المتداولة وحقوق المالكين، بعدها يتم تقييم إجراءات الرقابة الداخلية

لبنود المصروفات ومن تم الإيرادات.

ثانيا: أساليب تقييم نظم الرقابة المالية

لا يقتصر فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأي مشروع على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة في كراريس أو كتيبات أو منشورات، بل يتعداها إلى دراستها كما هي منفذة، ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق في المشروع وتقييم مدى كفايته، ما يلي:[1]

- الاستبيان؛
- الملخص ألتذكيري؛
- التقرير الوصفي؛
- دراسة الخرائط التنظيمية؛
- فحص النظام المحاسبي.

1- الاستبيان (الاستقصاء)

هي عبارة عن قائمة يتم إعدادها عن طريق المراجع وتحتوي على مجموعة مختلفة من الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية في المشروع بهدف تقييم الحكم على مدى قوة أو ضعف هذه العناصر وبالتالي نظام الرقابة الداخلية ككل في المشروع.

عند إعداد وتصميم هذه القائمة يجب:

أ- مراعاة توافر مجموعة من الخصائص والقواعد التي تساعد على تحقيق الهدف من إعدادها، ويمكن تحديد أهم هذه الخصائص فيما يلي:[2]

- الاسم؛
- الوظيفة؛
- الدرجة الوظيفية؛
- المؤهل الدراسي.

ب- يجب أن تشتمل القائمة على أسئلة تغطي جميع نواحي نشاط الشركة الإداري والفني على اختلاف أشكاله وتنوعه.

ج- يجب صياغة الأسئلة بشكل ميسر ومفهوم بالنسبة للمستجيبين وواضح بشكل لا يقبل التأويل

---

[1] خالد أمين عبد الله: علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، 175.

[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا:المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 273.

أو التفسيرات المختلفة لما تعنيه هذه الأسئلة.

د- يجب صياغة الأسئلة بصورة تكون الإجابة عليها لا تحتاج إلى شرح أو سرد معلومات لا داعي لها كأن تكون الإجابة في شكل من الأشكال التالية:

- نعم أو لا غير متأكد؛
- موافق أو غير موافق؛
- هام جدا، هام، غير هام، غير هام جدا؛
- ضروري جدا، ضروري، غير ضروري.

وهكذا بحيث يستطيع المجيب عن الأسئلة أن يضع مجرد علامة × أمام لإجابة التي يراها سليمة من وجهة نظره، ولا شك أن ذلك يساعد على سرعة الإجابة على الأسئلة دون أي عناء أو مجهود مطلوب من كل فرد من أفراد العينة.

هـ- يجب الأخذ في الاعتبار إعادة صياغة بعض الأسئلة بصورة أخرى في مكان آخر من القائمة، بحيث تكون الإجابة عليها واحدة وبذلك يمكن قياس مدى جدية الفرد المستجيب، ومدى اهتمامه بالإجابة على الأسئلة المطروحة وكذلك تحديد درجة الصدق في هذه الإجابة.

و- يجب وضع أسئلة القائمة في شكل مجموعات متجانسة تختص كل منها بعنصر من عناصر النشاط، فمثلا مجموعة خاصة بالأصول الثابتة وأخرى بالأصول المتداولة وأخرى خاصة بعناصر حقوق الملكية.... وهكذا.

ز- يجب صياغة الأسئلة بصيغة مباشرة دون إسهاب أو تكرار بشكل يبعث على الملل من قراءتها وبالتالي عدم الاهتمام بالإجابة الدقيقة عليها، وفي نفس الوقت ألا تكون الأسئلة مختصرة بشكل يؤدي إلى الإخلال بما يجب أن تتضمنه من عناصر أو مفاهيم أو تحققه من أهداف.

ح- يجب ترك مساحة بيضاء في نهاية القائمة لإبداء الرأي النهائي لكل مستجيب وكتابة أي ملاحظات قد يراها ضرورية من وجهة النظر الشخصية.

2- الملخص التذكيري

ويشمل هذا الملخص الذي يعده المراجع على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للرقابة الداخلية في المشروع، فكأن الملخص هو إطار عام يجري في نطاقه الفحص بدون تحديد تحريات أو أسئلة معينة يجري في نطاقها الفحص ويقتصر عليها، ومما يعيب هذه الوسيلة هو أنه لا ينتج عنها تسجيل كتابي لنتائج الفحص، كما أنها لا تحقق التنسيق والتوحيد في إجراءات فحص الرقابة حيث أنه

متروك لمساعدي المراجع حرية اختيار إجراءات الفحص التي يرونها مناسبة.[1]

3- التقرير الوصفي

يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي لتقدير نظام الرقابة الداخلية عن طريق وصف إجراءات نظام الرقابة المتبعة وتفاصيل إجراءات الرقابة على العمليات، وتسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة أكبر من نظام الاستقصاء، ومن خلال نظام التقرير الوصفي يصل المدقق إلى نتيجة أن نظام الرقابة الداخلية قوي أو ضعيف، وماهي نقاط الضعف، ويشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المنشأة في كل عملية وتدقق المستندات، ويختلف التقرير الوصفي من مدقق إلى آخر وفقا لاحتياجات كل مدقق، حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام.[2]

4- أسلوب خرائط التدفق

تمثل خريطة التدفق للرقابة الداخلية رسما بيانيا بالرموز لنشاط معين أو لدورة عمليات محددة، وتستخدم الرموز والخطوط في هذه الخريطة لوصف تفاصيل النظام، ويتم إعداد خريطة تدفق مستقلة لكل نوع من العمليات تبين الإجراءات الرقابية المستخدمة وتدفق البيانات خلال النظام، وتساعد خارطة التدفق المراجع على تصور العلاقة الموجودة بين الإجراءات الرقابية، فهي تعطي صورة أوضح وأكثر تحديدا عن النظام المستخدم، وعند استخدام الرموز والخطوط بدلا من الكلمات كما هو في الأسلوب الأول تكون فرص سوء الفهم أقل، وبالإضافة إلى ذلك يمكن بسهولة تحديد خرائط التدفق في عمليات المراجعة المتعاقبة سنة بعد أخرى، فكل ما هو مطلوب هو إضافة أو تغيير بعض الخطوط أو الرموز، والاتجاه الحديث لدى المراجعين هو تفضيل هذا الأسلوب، وهذا قد يكون عائدا إلى أن الصورة هي أفضل وسيلة للإيضاح، وأهم الرموز المستخدمة هي:[3]

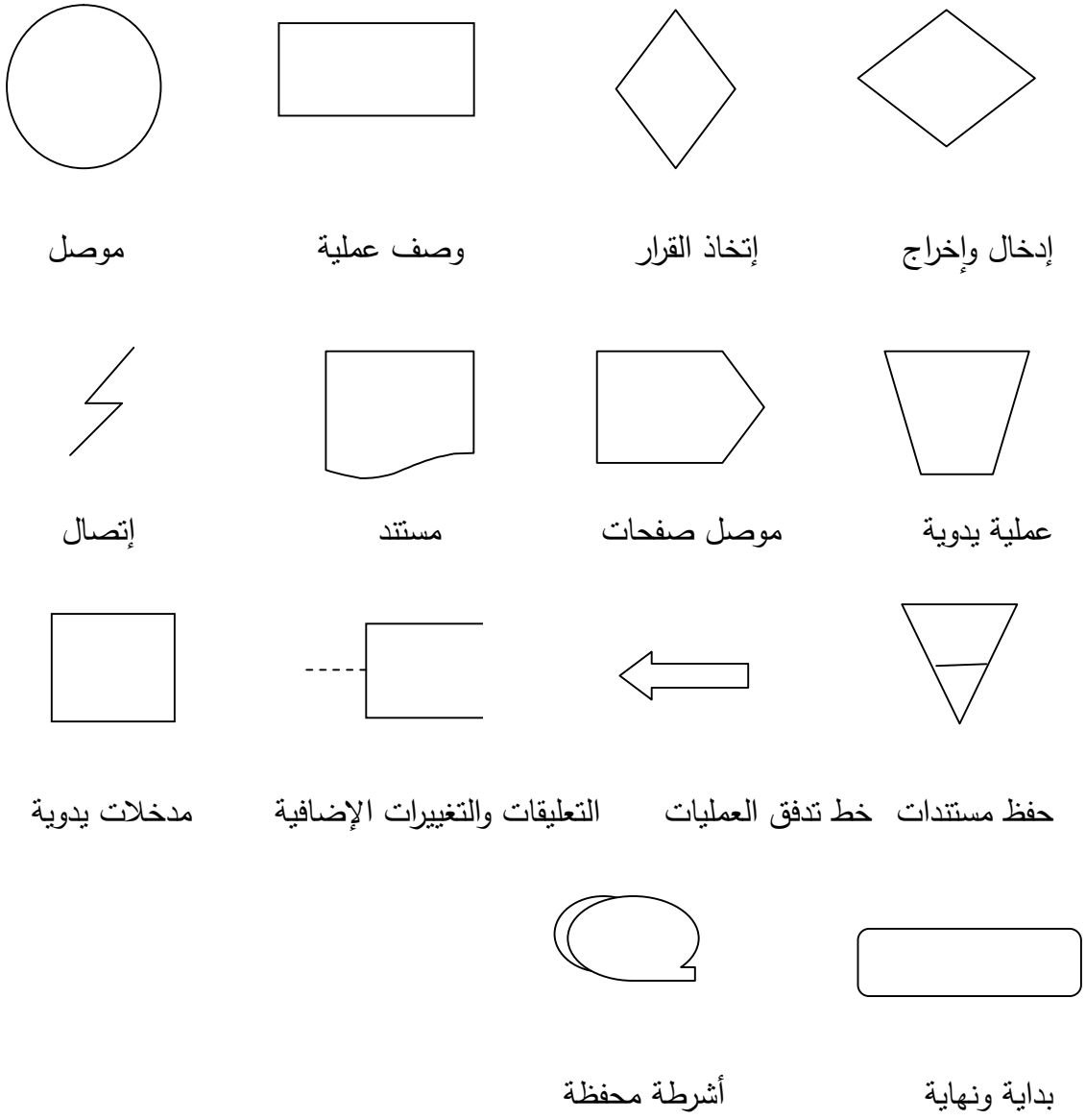
---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون: أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 94.

[2] غسان فلاح المطارنة: تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص ص، 219، 220.

[3] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 300، 301.

الشكل رقم (2): رموز خرائط التدفق



المصدر: حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 302.

5- فحص النظام المحاسبي

يقوم المدقق بدراسة النظام المحاسبي من خلال الحصول على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسئولين عن إنشائها وتدقيقها، وقائمة أخرى تحتوي على المستندات والدورة المستندية، ومن خلالها نستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية حيث تركز على الظروف الخاصة لكل منشأة.[1]

ثالثا: التقييم العملي لنظم الرقابة الداخلية

بعد الانتهاء من دراسة تقييم وتوثيق نظام الرقابة الداخلية للمنشأة، وافتتاح المراجع بكفاية مواطن قوة

[1] خلف عبد الله الوردات: مرجع سبق ذكره، ص 150.

النظام التي يمكن الاعتماد عليها، يبقى السؤال المهم الذي يواجه المراجع وهو: هل نظام الرقابة الداخلية مطبق فعلا؟ أم أنه نظام على الورق فقط؟

وللإجابة على هذا السؤال، على المراجع إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من أن المعلومات التي تحصل عليها عن طريق قائمة الاستبيان أو التقرير الوصفي أو خرائط التدفق، تتفق مع المنبع فعلا والمطبق عمليا.

ولتنفيذ ذلك يقوم المراجع باختيار عينات من العمليات المختلفة وتتبعها عمليا من بدايتها إلى نهايتها من الناحية الإجرائية، ونتيجة لذلك فان المراجع سيتوصل إلى ثلاثة استنتاجات هي:[1]

1- سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، وأن المنشأة تقوم بإتباع وتطبيق إجراءات وتعليمات النظام؛

2- سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، ولكن المنشأة لا تقوم بالالتزام بالإجراءات والتعليمات المقررة ولا تطبق النظام بالشكل المطلوب؛

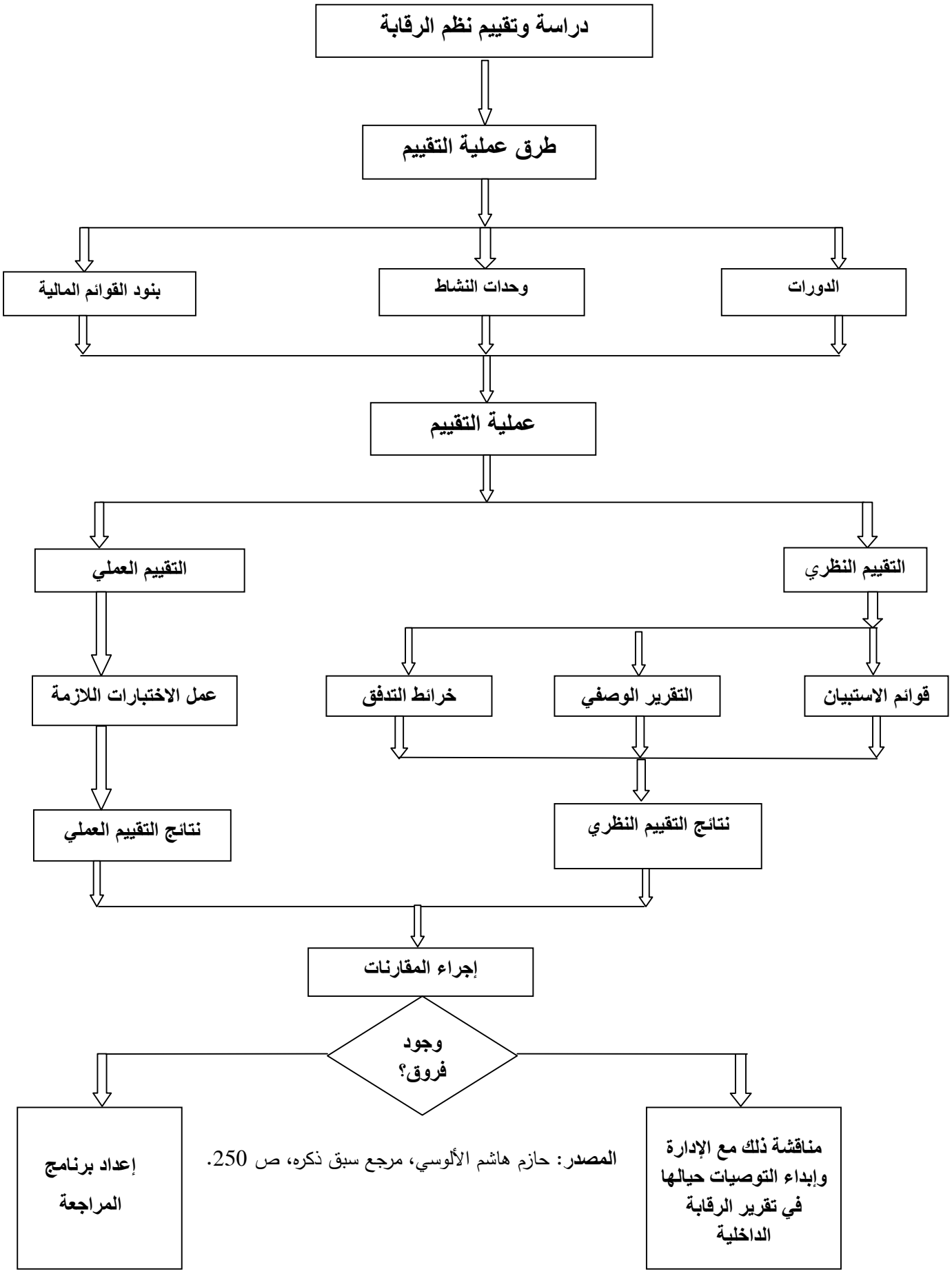
3- ضعف نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى عدم التزام العميل بإجراءات وتعليمات الرقابة الواردة بذلك النظام.

وفي الحالة الأولى يحتاج المراجع إلى القيام بأداء عدد محدود من الاختبارات الجوهرية للمراجعة على العمليات وأرصدة القوائم المالية، لبيان رأيه عن هذه القوائم. أما الحالة الثانية فيجب على المراجع الاستفسار عما إذا كان عدم الالتزام بتطبيق الإجراءات قد يؤدي إلى حدوث أخطاء جوهرية في القوائم المالية مما يستوجب تعديل أو توسيع بعض الإجراءات الجوهرية، أما في الحالة الثالثة فقد يكون من الضروري انسحاب المراجع من مهمة المراجعة أو امتناعه من إبداء الرأي في القوائم المالية.

وكنتيجة نهائية لتقييم نظام الرقابة الداخلية يقوم المراجع بإعداد برنامج المراجعة في ضوء عملية التقييم مع ضرورة إبلاغ الإدارة بنقاط ضعف هذا النظام، في صورة تقرير أو خطاب، مع ملاحظة أن المراجع غير مطالب بتبليغ الإدارة بمقترحاته بتحسين هذا النظام ويبين الشكل التالي ملخصا لخطوات دراسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية التي تم بحثها أعلاه:

[1] حازم هاشم الآلوسي: مرجع سبق ذكره، ص ص،247- 249.

الشكل (3): هيكل دراسة وتقييم الرقابة الداخلية.



المصدر: حازم هاشم الألوسي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية

تمارس الرقابة الداخلية نشاطاتها وبغية تحقيق أهدافها تستعمل عدة أدوات تتدرج تحت أقسامها ،فهي تستعمل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية إضافة إلى البرامج التدريبية وتقارير النهائية الدورية، وغيرها لتحقيق الرقابة الإدارية داخل المنشأة، في 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.

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 الإنجاز وقياسه وتقويمه.

أولا: مفهوم الموازنات التقديرية

1 – تعريف الموازنات التقديرية: "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة العمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها، وتعبر بها الإدارة عن هدف تسعى إلى تحقيقه، وكذلك عن طريقها تراقب التنفيذ، بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة".[1]

2– خصائص الموازنة التقديرية

ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:[2]

– اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة؛

– تعتبر أداة للتخطيط والرقابة؛

– وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية؛

تقوم بترجمة سياسات وأهداف المشروع في مجال الاستثمار والإنتاج.

ثانيا: أنواع الموازنات التقديرية

---

[1] خالص صافي صالح: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 10.

[2] فيصل جميل السعايدة: المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 18.

يمكن تقسيم الموازنات التقديرية من جوانب مختلفة وهي كالتالي:

1- من حيث الفترة الزمنية: قبل البدء في إعداد الموازنة يجب تحديد الفترة التي سيتم إعداد الموازنات عنها، وتكون هذه الفترة غالبا سنة مالية وتقسم بعد ذلك إلى فترات متساوية قد تكون ربع سنوية أو شهرية، وتنحصر أهم التقسيمات الزمنية للموازنات كالآتي:[1]

أ – الموازنة قصيرة الأجل: وتغطي عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المنشأة لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة، ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذها، كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها، فالموازنة السنوية مثلا يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة لذلك.

ب- الموازنة طويلة الأجل: وهي تلك الموازنة التي تغطي فترة زمنية تزيد عن السنة قد تتراوح بين 5 أو 10 سنوات، وهذا النوع من الموازنات لا يحتوي على التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازنات السنوية، كما يكون الهدف منها أساسا تخطيطي وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانيات للمستقبل في ضوء الإمكانيات والأهداف في الحاضر وعلى أساس الخبرة المكتسبة من الماضي، ويحدث غالبا أنه تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على أساس الأهداف طويلة الأجل، وينحصر هدف هذه الموازنات طويلة الأجل في توضيح الاتجاه العام الذي ستنتهجه المنشأة في المستقبل من حيث التوسع واستحداث سلع جديدة أو الحصول على أصول جديدة.

2- من حيث طبيعة المجال: الموازنات تنصب على جميع أوجه النشاط في المنشأة خلال فترة زمنية ويمكن تقسيمها إلى:[2]

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

- **موازنة النفقات:** وتتناول تكاليف الإنتاج كالمواد والأجور، أو مصاريف البيع والتوزيع، أو المصاريف الإدارية أو المالية.

- **موازنة الإيرادات:** وتعنى بتقدير مدى فعالية التسويق والبيع، ومقدار الإيرادات المتوقعة وتوقيتها.

---

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص، 35، 36.

[2] محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص ص، 278، 279.

– **موازنة الأرباح:** وتعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمسئولي الوحدات، الذين يترتب عليهم تقدير الأرباح التي ستحققها وحداتهم، ونسبتها إلى المبيعات، أو إلى الأموال المستثمرة، أو إلى التكاليف المباشرة للوحدة الثابتة والمتغيرة.

ب– الموازنات التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمنشأة وخططها التشغيلية، حيث أنه لابد للمنشأة للتأكد من أنها تمتلك، أو تستطيع الحصول على الأموال اللازمة لعملياتها وتشمل على:

– **الموازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية:** كالاستثمارات اللازمة لإقامة أبنية جديدة أو شراء آلات أو معدات لتوسيع الطاقة الإنتاجية أو زيادة طاقة بعض الخدمات كالنقل والتخزين والصيانة.

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

– **الموازنة التقديرية والتمويلية:** وتعنى 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 بدلا من الدورة الماضية، أي تهتم بالتوقعات المستقبلية وليس بالإنجازات الماضية.

3 – من حيث طبيعة النشاط: تنقسم الموازنات التقديرية حسب هذا المعيار إلى:

أ– 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 الدورة التشغيلية لأعمال المشروع، الإنتاج، المواد المستخدمة، والمشتريات، العمل، المصروفات الصناعية، فلابد من تحديد الكميات المتوقع بيعها حتى يمكن إعداد تقديرات الإنتاج ومصاريف الإنتاج، ومصاريف بيع وتوزيع هذه الكميات، والتنبؤ بالمبيعات يأخذ في الاعتبار:[1]

– دراسات رجال البيع حول المبيعات كل صنف على أساس المناطق الجغرافية؛

– العوامل الاقتصاد والتي تؤثر على توزيع السلع المنتجة؛

– البيانات التاريخية السابقة عن مبيعات الفترة السابقة كمؤشر للمستقبل؛

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون: الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص، 128، 129.

- 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 شهري من السنة وطبقا لمناطق البيع والمندوبين وكل قسم بالمشروع، وكل صنف يتعامل فيه، ويعمل ملخص لموازنة المبيعات لمقارنة تقديرات مبيعات السنة المقدرة مع المبيعات للسنة السابقة ومتوسط مبيعات السنوات الخمس السابقة.

ب- الموازنة التقديرية للإنتاج: لا يهدف هذا النوع إلى التنبؤ بدقة بالغة بكمية الإنتاج وإنما يهدف إلى تخطيط الكميات المنتجة والطاقات الإنتاجية المتاحة، والاحتياجات من المواد الأولية وأوقات شرائها، وكذلك الاحتياجات من اليد العاملة، بشكل منسق مع التقديرات الواردة في الموازنة التقديرية للمبيعات، وهي تهتم بشكل رئيسي على الكميات للمنتجات التامة الصنع ولا تعير اهتمام لقيم هذه المنتجات.[1]

ج- الموازنة التقديرية لعمليات شراء المواد: بعد استكمال موازنة الإنتاج، يتم إعداد الموازنة التالية والمتمثلة في موازنة عمليات شراء المواد، وهذا لكون العديد من الشركات التقليدية لديها الرغبة في الحفاظ على المواد في متناول اليد في جميع الأوقات من أجل وضع خطة لتغيرات الطلبيات الغير متوقعة، ولابد من إضافة مخزون آخر الفترة المرغوب فيه بالنسبة للمواد إلى احتياجات الإنتاج المتوقعة من المواد للوصول إلى إجمالي الاحتياجات المتوقعة من المواد، وبعد ذلك يتم إجراء التعديل بالنسبة لأي مخزون من المواد الخام في متناول اليد وذلك في بداية الشهر.[2]

د- الموازنة التقديرية للأجور: تقدر الاحتياجات الضرورية لحاجات عنصر العمل لإنتاج السلع المقدرة في الميزانية 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:[3]

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

---

[1] خالص صافي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] جاكسون، وآخرون: ترجمة نضل محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 234.

[3] عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون: الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

و- الميزانية التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية

وسنتطرق لهما كالتالي:[1]

يتم وضع تقديرات للمصاريف من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وجميع هذه المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، لذلك فإن عملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة وبسيطة نسبيا، وتستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، أي تقوم المؤسسة بوضع تقديراتها على أساس دراسة ماتم تحققه من نفقات ومصاريف خلال السنوات السابقة، وتعدل هذه النتائج وذلك بإدخال التغيرات المتوقع حصولها خلال الفترة 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، وإذا كانت المؤسسة تنشط على التراب الوطني، ممكن أن يكون التبويب حسب الولايات أو المناطق(الشمالية، الوسطى، الجنوبية).

4- من حيث درجة المرونة: نميز نوعين من الموازنات وهما:[2]

أ- 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.

ب- الموازنة التقديرية المرنة: وتعد الموازنة المرنة على أساس مجموعة من مستويات النشاط، أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات، ويتم تحديدها طبقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

ثالثا: مبادئ الموازنات التقديرية

تتمثل مبادئ الموازنات التقديرية فيما يلي:[3]

1- مبدأ الشمولية: لابد أن تشمل الموازنة التقديرية كافة الأنشطة من فروع وأقسام باعتبارها وحدة اقتصادية متكاملة.

2- مبدأ تحديد الأهداف: فهدف 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 طلبيات الزبائن أما هدف إدارة الإنتاج هو استغلال كامل الطاقة الإنتاجية.

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

---

[1] خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص، 235-239.

[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 39.

[3] فيصل جميل السعايدة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

4- مبدأ الواقعية والاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة: ويقوم هذا المبدأ على أن تكون التعديلات في الموازنة علمية وواقعية أي تستند تلك التقديرات على أسس تواجهها الشركة فعلا وفق الظروف الداخلية والخارجية.

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

6- مبدأ الإقناع والمشاركة من قبل العاملين وتوفير الحوافز

رابعا: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع الإجراءات الضرورية والتي تشمل ما يلي:[1]

تكوين لجنة: وتكون مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الموازنة التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات ومدير الإنتاج ومدير الحسابات، أعضاء فيها.

عقد اللجنة لعدة اجتماعات: وهذا لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط واجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس القسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخص القسم المسئول عنه.

مناقشة الميزانيات: وهذا لتحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة والخطة العامة، ومن تم يطلب، إعداد التفصيلات الأخرى المتعلقة بكل ميزانية، على أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الأقسام الأخرى على تنفيذ ذلك، وبعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

تحديد فترة الميزانية التقديرية: في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب وتلزم وضع الميزانية لفترة محددة، إلى أنه جرت العادة على وضع الميزانية على أساس سنوي، ومع ذلك فإن الظروف العمل في بعض الصناعات تستوجب إعداد الميزانيات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.

وضع جدول زمني: ويعتبر الإجراء الأخير حيث يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات اللازم تنفيذها، فأولا يجب إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية للسياسات العامة للمؤسسة، أما ثانيا فيتم إعداد التقديرات التفصيلية، وثالثا إجراء التنسيق ومراجعة هذه الميزانية والمصادقة النهائية على مشروع الميزانية، حيث يتم إبلاغ كافة المستويات والأقسام لمحتوى هذه الميزانية التقديرية لغرض وضعها موضع

[1] خالص صافي صالح: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 23، 24.

تنفيذ، ومراقبة المتحقق والمقدر والانحرافات الحاصلة أو تحديد نقط الاختناق وأسبابها ومحاولة تجاوزها في الحال أو قبل حصولها.

المطلب الثاني: التكاليف المعيارية

تعتبر التكاليف المعيارية حجر الأساس في نظام الرقابة والمتابعة عن طريق الموازنات التخطيطية، ومن البديهي أن نظام التكاليف المعيارية يمكن استخدامه في حالة الصناعات ذات الإنتاج المتصل أو الصناعات التي تقوم على الأوامر الإنتاجية.

أولا: مفهوم التكاليف المعيارية

1- تعريف التكاليف المعيارية: "هي تكاليف محددة مقدما (قبل البدء بالعملية الإنتاجية) ويقاس هذا التقدير على أساس فني وعلمي دقيق لما ينبغي أن تكون عليه تكلفة الوحدة الإنتاجية وتعتبر أساسا لفرض الرقابة الفعالة الناجمة عن تحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات ملائمة (عندما تكون التكلفة الفعلية أقل من التكلفة المعيارية)، أو انحرافات غير ملائمة (عندما تكون التكلفة الفعلية أكثر من التكلفة المعيارية)".[1]

2- أهمية التكاليف المعيارية

للتكاليف المعيارية أهمية كبيرة وتتمثل 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.

3- أهداف التكاليف المعيارية

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للتكاليف المعيارية فيما يلي[3]:

أ- **الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء:** تتم الرقابة على التكاليف بمقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية وتحد الانحرافات ويتم تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، كما تستخدم التكاليف المعيارية لتقييم أداء المنشأة ككل وأداء العاملين فيها ومنحهم الحوافز اللازمة والمكافئات التشجيعية في حالة الأداء الفعلي لهم يعادل أو يضاهي المعايير الموضوعة.

---

[1] إسماعيل يحي التكريتي: محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 215.

[2] فيصل جميل السعايدة: مرجع سبق ذكره، ص 81.

[3] أحمد حسن ظاهر: المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص، 120، 121.

ب- إعداد الموازنات التخطيطية: تعتمد الموازنات التخطيطية على التكاليف المعيارية التي يتم حسابها لوحدة إنتاج الواحدة وتعميمها على حجم النشاط المخطط له والذي تهدف إدارة المنشأة لتحقيقه، وتساعد التكاليف المعيارية في الرقابة على العناصر المباشرة من مواد وأجور، في حين أن موازنات أقسام الإنتاج والخدمات المختلفة بالمنشأة تساعد في الرقابة على التكاليف غير مباشرة.

ج- تحديد أسعار المنتجات: يتم تسعير المنتجات في المنشأة بناء على عدة عوامل اقتصادية، اجتماعية بالإضافة إلى التكاليف المعيارية التي لا تحتوي على أية انحرافات أو إسراف، وجدير بالذكر أن الاعتماد على التكاليف المعيارية هو أكثر عدالة من الاعتماد على التكاليف الفعلية التي قد تحتوي على الكثير من الإسراف وتتعرض للتقلبات المختلفة الناتجة عن عوامل كثيرة.

د- دراسة المشاريع والعروض الجديدة: عند إنشاء المشاريع الجديدة أو استلام عروض جديدة من عملاء محتملين للمنشأة فإنه يتم مقارنة الإيرادات المتوقعة من المشاريع والعروض الجديدة بالتكاليف المعيارية لها، فإنه يتم قبول هذه المشاريع والعروض الجديدة والعمل على تنفيذها، بينما إذا كانت الإيرادات المتوقعة هي أقل من التكاليف المعيارية فإنه في هذه الحالة يتم رفض المشاريع والعروض الجديدة وعدم تنفيذها، ومن البديهي أنه لا يمكن الاعتماد على التكاليف الفعلية لدراسة المشاريع والعروض الجديدة بسبب أن التكاليف الفعلية لا يمكن معرفتها وتحديدها إلى بعد تنفيذ تلك المشاريع والعروض.

ثانيا: خطوات وضع نظام للتكاليف المعيارية في المؤسسة

لغرض وضع نظام للتكاليف المعيارية في مؤسسة معينة يفترض القيام بعمليات التهيئة والتحضير وصولا إلى تحديد المعايير أو المقاييس، وإن هذا يمر بعدة خطوات هي:[1]

1- تحديد المعايير والمقاييس: إن هذه الخطوة يتم تنفيذها وفقا لدراسات علمية تبدأ بتحديد المقادير اللازمة من المواد الأولية التي يجب أن تدخل في إنتاج منتوج معين، وكذلك العمل اللازم لإنجاز العملية الإنتاجية (أو جزء من هذه العملية).

إن المسئولين عن ذلك هم الأخصائيون الذين يمتلكون خبرات فنية وممارسات عملية كالمهندسين أو الكيميائيين..الخ، كل حسب اختصاصه ويشترك معهم المشرفون على تنفيذ هذه العمليات الإنتاجية.

ترسل النتائج المتوصل لها إلى قسم المحاسبة حيث يقوم هذا الأخير(المحاسب) بمعالج نتائج هؤلاء وتحويلها إلى اللغة المحاسبية والتعبير عنها بالتكاليف المعيارية.

---

[1] خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، مرجع سبق ذكره، ص ص، 187- 190.

2- ضرورة تقسيم المؤسسة إلى مراكز للمسؤولية: ويتم تحديد مسؤوليات هذه المراكز بشكل واضح ودقيق، وهذا يعني إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والتنظيم الإداري للمؤسسة، لغرض تسهيل عملية تطبيق نظام التكاليف المعيارية لأنه في حالة عدم وجود هذا التقسيم يصبح من الصعب تحديد المسؤولية.

3- القيام بدراسات تتعلق بظروف العمل والإنتاج وتحديد التغيرات التي تتعرض لها: حيث أن نظام التكاليف المعيارية يقوم على فرضية وجود ظروف معينة ومحددة تجري فيها العمليات الإنتاجية وفي ظلها تمارس المؤسسة أنشطتها، وإذا تغيرت هذه الظروف يعني تغير في التكاليف.

4- توفير المعلومات المحاسبية والسجلات اللازمة: حيث تسهل وتمكن الإدارة من الحصول على ما يلزمها من المعلومات الضرورية لتنفيذ واستخدام نظام التكاليف المعيارية.

5- ضرورة ضمان التعاون: وذلك بين كافة مراكز المسؤولية والأقسام والأطراف والجهات الأخرى في المؤسسة لوضع هذا النظام موضع التنفيذ.

6- إن وضع نظام التكاليف المعيارية في مؤسسة ما يعتمد على طبيعة المؤسسة وظروفها وحاجاتها والنتائج التي تتحقق من هذا النظام، بمعنى آخر نسعى من وضع هذا النظام إلى مقارنة النتائج أو الفوائد التي تحققها المؤسسة مع ما تحمله لوضع واستخدام مثل هذا النظام، فإذا كانت هذه التكاليف تفوق النتائج والفوائد في هذه الحالة من المستحسن عدم استخدام هذا النظام، أو قد ترى المؤسسة عدم تبني نظام التكاليف المعيارية بصورة شاملة وإنما تضع معايير لما تراه ضروري وأساسي، كأن تعد المعايير الخاصة بعناصر الإنتاج أو التكلفة المباشرة أو المواد الأولية والأجور، دون باقي عناصر التكلفة وإن هذا سائد خاصة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

ثالثا: انحرافات التكاليف المعيارية

من أهم منافع نظام التكاليف المعيارية أنه يمكننا تحديد انحرافات الأداء وحسابها بالتفصيل في كل فترة زمنية ومن أهم هذه الانحرافات ما يلي:

1- انحراف المواد المباشرة

ويتم تحليله إلى:[1]

أ- انحراف السعر: يقيس انحراف السعر قيمة الانحراف عن المعاير، بسبب اختلاف سعر المواد الفعلي عما يجب أن يكون عليه هذا السعر طبقا للمعايير المحددة مسبقا، فإذا زاد السعر الفعلي عن السعر المعياري كان هناك انحرافا سالبا، وبالعكس إذا قل السعر الفعلي عن السعر المعياري كان هناك انحرافا موجب.

[1] ليستراي هنجر، سيرج ماتولتش: ترجمة أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص، 308- 311.

ب- انحراف الكمية: ويقيس الانحراف الناتج عن استخدام كمية من المواد الخام أكثر أو أقل مما هو مستهدف، وبالطبع فإن استخدام كمية مواد خام أكثر مما هو مستهدف يعد انحراف سالب، في حين أن استخدام كمية من المواد الخام أقل مما هو مستهدف يعد انحراف موجب.

2- انحراف العمل والأجور

إن التكاليف المعيارية للعامل والأجور يتم تحديدها على أساس عاملين رئيسيين هما:[1]

أ- الانحراف في الوقت المبذول: يسمى أيضا بانحراف الكفاءة ويقصد به الوقت المبذول لإنتاج وحدة واحدة أو إنجاز عملية معينة لا تتطابق مع الوقت المعياري المحدد.

ب- انحرافات الأجر المدفوع: ونقصد بذلك أن الأجر المدفوع فعليا لساعة العمل (على أساس أنها وحدة قياس) لا يتطابق مع سعر الأجر المعياري المحدد مسبقا، وأن هذا الانحراف ينتج من عدة عوامل غالبيتها عوامل خارجية، كأن يكون هناك قرار في زيادة الأجر لم نأخذه أو لم نكن على علم به عند وضع المعيار.

3- انحرافات التكاليف الصناعية الغير مباشرة: وتنقسم إلى:[2]

أ- انحرافات التكاليف الصناعية الغير مباشرة المتغيرة: وتحلل إلى:

- **انحراف الإنفاق:** ويبين انحراف الإنفاق لدى شركة معينة أن الشركة إما استعملت أقل أو أكثر مصاريف صناعية متغيرة غير مباشرة بالمقارنة مع المعايير المخطط لها أو دفعت أسعار أكثر أو أقل للمصاريف الصناعية المتغيرة غير المباشرة بالمقارنة مع المعايير المخطط لها.
- **انحراف الكفاءة:** ويوضح الفروقات للتكاليف الصناعية المتغيرة غير المباشرة الناتجة عن استعمال عدد ساعات أقل أو أكثر مما خطط له لإنتاج منتجات الشركة ويمكن احتساب انحراف الكفاءة للتكاليف الصناعية المتغيرة غير مباشرة عن طريق أخذ الفروقات بين الاستعمال الفعلي والاستعمال المعياري لعدد الساعات مضروبة في السعر المعياري للساعة.

ب- انحراف التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة: ويحلل إلى:

- **انحراف الإنفاق:** ويشير في الغالب إلى عدم تنقيع الموازنة للأخذ بعين الاعتبار التطورات الجديدة.
- **انحراف حجم الإنتاج:** يظهر اختلاف حجم الإنتاج الفعلي عن حجم الإنتاج المخطط له للطاقة العادية.

---

[1] خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، مرجع سبق ذكره، ص 202.

[2] أحمد حسن ظاهر: مرجع سبق ذكره، ص ص، 129- 131.

المطلب الثالث: المراجعة الداخلية

وتعتبر من بين أدوات الرقابة الداخلية، حيث تقوم بتقييم نظامها والنظام المحاسبي المتبع بالوحدة ويمتد نشاط التقييم إلى كافة الأمور التي تريد إدارة المنشأة أو الوحدة فحصها والتقرير عنها.

أولا: مفهوم المراجعة الداخلية

1- تعريف المراجعة الداخلية: عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها دقيقة وسليمة وكافية".[1]

2- أهداف المراجعة الداخلي

وتكمن أهداف المراجعة الداخلية في:[2]

أ- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمشروع وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم اقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلا وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المشروع، وهنا يقوم المسئولون عن المراجعة الداخلية بكتابة تقارير دورية عن تقييم للخطط المنفذة؛

ب- التأكد من أن المعلومات المعروضة عن الإدارة دقيقة وكافية واتهامه واقع مستندات صحيحة وسليمة وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المشروع التي يتخللها قبض للنقود والعمليات التي يتخللها صرف النقود، وقيام المراجعة الداخلية بهذه المهام يؤدي في النهاية إلى منع الغش والتزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة في الدفاتر والسجلات، وكذلك في البيانات والمعلومات؛

ج- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الفقد والسرقة؛

د- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة؛

هـ- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

و- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

---

[1] محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[2] زاهرة توفيق سواد: مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 88.

ثانيا: أنواع المراجعة الداخلية

تنقسم المراجعة الداخلية إلى قسمين وهما:[1]

1- المراجعة المالية: وهي تعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:

أ- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛

ب- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين المراجعة؛

ج- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، الجرد الفعلي للأصول والمخزونات الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتير.

2- المراجعة الإدارية: وهي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولدى فهي تتطلب معرفة سياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:

أ- دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة؛

ب- التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالشركة، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها بغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

ثالثا: عناصر المراجعة الداخلية

إن أداة وتنفيذ المراجعة الداخلية وتحقيقها لأهدافها ووظائفها وخدماتها يرتبط إرتباطا مباشرا بمجموعة من العناصر أو الأركان وهي كالتالي[2]:

1- الفحص والتدقيق: يعتبر الفحص عنصرا وركنا أساسيا من أركان المراجعة الداخلية والذي يدور حول التأكد من مدى صحة العمليات المالية والمحاسبية من حيث:

أ- الدقة في تسجيل هذه العمليات دفتريا؛

ب- التوجيه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية المدين والدائن؛

ج- مدى صحة وقانونية المستندات الدالة على حدوث العمليات المالية باعتبارها من القرائن الرئيسية في المراجعة.

---

[1] المرجع السابق: ص ص، 95، 96.

[2] محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص ص، 129، 130.

2- التحليل: يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص ألانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف فيها، ويستخدم المراجع الداخلي العديد من الأساليب لتنفيذ عملية التحليل ومنها أدوات التحليل المالي والمقارنات وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في المنشأة وتحليل النتائج على مستوى الأقسام وتحليلها على مستوى الشركة لعدد من السنوات إلى ذلك من الأساليب.

3- الالتزام: يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يصنعها المراجع الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في المنشأة بأساسيات الإدارية المرسومة وأداء وتنفيذ العمليات وفقا للنظم الموضوعة والقرارات المتخذة في هذا المجال، وفي سبيل تنفيذ هذا العنصر من عناصر المراجعة الداخلية فمن حق المراجع أن يستعين عند الحاجة ببعض القانونيين في المنشأة لدرايتهم الكاملة بالجوانب القانونية والحكم على مدى الالتزام بها.

4- التقييم: يتمثل هذا العنصر في تحديد نتيجة العناصر السابقة على أساس أن دور المراجع الداخلي يتركز في هذا العنصر حول تقييم ما يلي:

أ- مدى كفاءة السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف؛

ب- مدى فاعلية السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف؛

ج- يكون هذا التقييم بهدف:

- ترشيد الموارد مستقبلا؛
- تطوير وتحسين مستوى الأداء في المشروع.

5- التقرير: يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية باعتباره الأداء الرئيسية التي يعبر فيها المراجع عن الآتي:

أ- المشاكل التي واجهها وأسبابها؛

ب- نقاط الضعف في السياسات والإجراءات؛

ج- التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف هذه وحل أي مشكل؛

د- النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة المراجعة الداخلية.

ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي تتبعها المراجعة الداخلية لتنفيذ ما جاء بالتقرير من توصيات وآراء وملاحظات وتحفظات.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك للحفاظ على بقائها واستمراريتها وهو ما استوجب وجود رقابة داخلية تتكفل بحماية موجوداتها من كل أنواع التلاعب والإهمال وتضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير، فالرقابة الداخلية وظيفة من الوظائف الحيوية في المؤسسات لذلك يستلزم وجود تنظيم جيد وتقسيم بناء سليم، وعناصر بشرية، وأدوات ملائمة للرقابة تمكنها من الكشف عن الأخطاء والانحرافات وإيجاد حلول لها.

الفصل الثاني: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

تمهيـــــد

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي

خلاصـــــة

تمهيد

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت بإهتمام كبير ومتزايد من قبل جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، باعتباره السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

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

ولقد خصصنا **المبحث الأول** لتقديم أساسيات حول الأداء المالي، أما **المبحث الثاني** فهو بعنوان تقييم الأداء المالي فمن الضروري الإطلاع على مؤشرات تقييم الأداء المالي قبل الحديث عن كيفية تحسينه، وعلى هذا فقد تم تخصيص **المبحث الثالث** لإبراز دور الرقابة الداخلية من خلال إحدى أدواتها وهي الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

يعد تناول أداء المؤسسة بدراسة نظرية مطلبا ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التركيز على الأداء المالي باعتباره همزة وصل بين باقي الأنشطة الأخرى، وهو من المهام الأساسية لمعرفة وضعية وحالة المؤسسة وبذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي وأهم معاييره، بالإضافة إلى أهم المؤشرات التي تستعمل في تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يعتبر مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا، ومن المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والأداء المالي.

أولا: الأداء

1- تعريف الأداء

"يعتبر موضوع الأداء أحد المواضيع التي لم تلقى الإتفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية **"Performer"** والتي تعني المنح والإعطاء، بعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منه مصطلح **"Performance"** والتي أعطتها معناها الخاص بها والتي تعني به إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ". [1]

"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 كفأة وفاعلة، وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة، والمجتمع بأكمله".[2]

2- مكونات الأداء

المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد تجمع بين الفعالية والكفاءة واللذان سيتم عرضهما كالتالي:

أ- الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقـبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، الفعالية تعني أداء

---

[1] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي: « تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006- 2011»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 23.

[2] وصفي الكساسبة: الأداء المؤسساتي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 27.

المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة كلما كان الأداء أكثر فاعلية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، فالأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.[1]

ب- الكفاءة: تمثل الكفاءة بصفة عامة تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات وعناصر المخرجات وتتحقق هذه العلاقة باستخدام أقل قدر ممكن من الأولى لإنتاج أكبر قدر ممكن من الثانية.

وتعرف الكفاءة من ناحية أخرى بأنها تتمثل في الاستخدام الأمثل لموارد المشروع وذلك من خلال العناصر التالية:[2]

- تحديد ما إذا كان المشروع قد استطاع تحصيل الموارد المختلفة بطريقة اقتصادية سواء كانت هذه الموارد (أفراد، أجهزة، عقارات، أموال.....)؛
- التأكد من استخدام هذه الموارد بكفاءة عالية وبشكل مثالي؛
- تحديد الأسباب الرئيسية لعدم استخدام هذه الموارد بشكل إقتصادي وبكفاءة مناسبة؛
- تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإداري في المشروع والإجراءات المرتبطة بالهيكل الإداري فيه.

3- أنواع الأداء

تعددت تصنيفات الأداء ولقد قسمت حسب عدة معايير أهمها:

أ- حسب معيار الشمولية

يتم تقسيم الأداء إلى:[3]

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

---

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص 109.

(2) محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(3) عبد المليك مزهودة: «الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 89.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقسيم عن المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين،أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ب- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:[1]

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

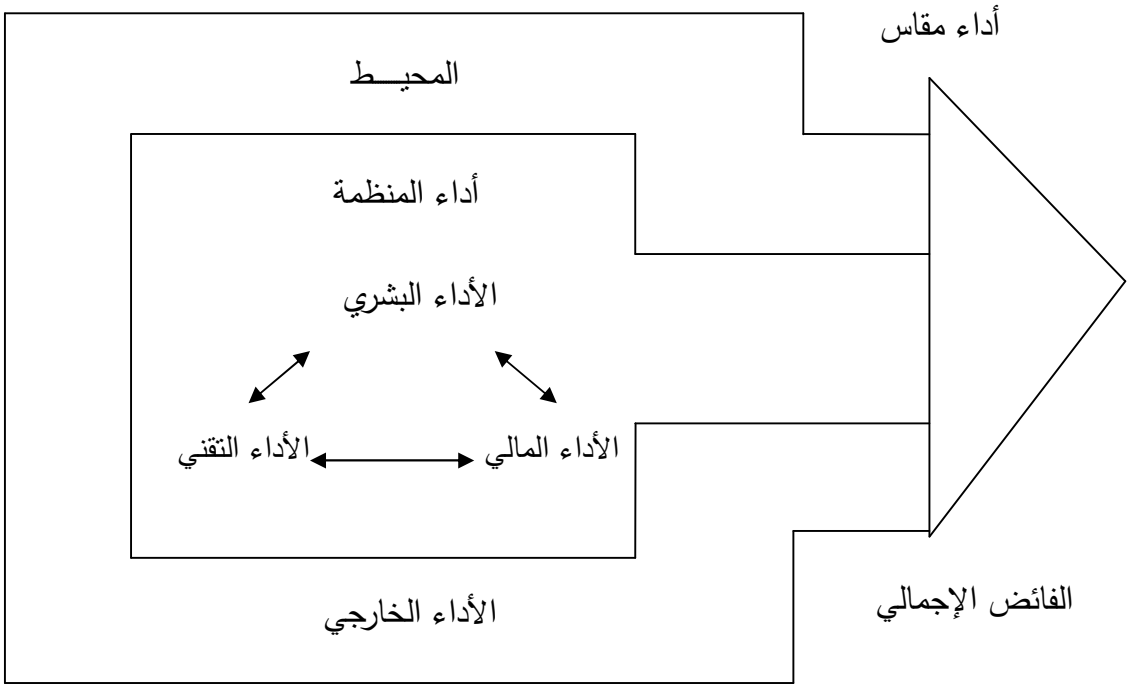
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

---

[1] عادل عشي: « الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص ص،17، 18.

الشكل رقم (04): الأداء الداخلي والأداء الخارجي.



المصدر:عادل عشي: مرجع سبق ذكره، ص 18.

ج- حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء إلى:[1]

- **الأداء الاقتصادي:** ويعبر عن الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق المردودية...الخ)، وتدنية استخداماتها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

- **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروطا فرضها عليها العاملين أولاً، وأفراد المحيط الخارجي ثانيا، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو ما يصطلح عليه بالأداء الاجتماعي، ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لها.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

[1] نجلاء نوبلي: «استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، أطروحة دكتوراه في علوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص ص، 146، 147.

- **الأداء السياسي:** ويتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم لاستغلال امتيازاتهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

ثانيا: الأداء المالي

1- تعريف الأداء المالي

- "هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة".[1]

- كما يعرف الأداء المالي بأنه: "مدى قدرة الشركة على تحقيق أفضل النتائج المالية من جراء استخدامها للأموال المتاحة لديها وتقاس هذه القدرة من خلال تحليل القوائم المالية المتمثلة في قائمة الدخل وقائمة المركز المالي لأن هذه القوائم تعكس حصيلة الأداء المالي والإداري والفني خلال مدة زمنية معينة".[2]

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي عبارة عن أداة لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة وهو آلية لتمكين المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2-أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرون... الخ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

---

[1] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري: «دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة»، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام (05/ 06)، ماي، 2013.

[2] فيصل محمد الشواورة: الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 233.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية سيولة، التوازن المالي اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة. وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.[1]

المطلب الثاني: معايير الأداء المالي

النسب المالية لا تعني شيئا بحد ذاتها، لدى يقتضي الأمر مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى، حيث أن هذه المقارنة على ما تعنيه كل نسبة من النسب التي تم استرجاعها فيما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة وهناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي وهي كالتالي:[2]

أولا: المعايير التاريخية: وتكون مستمدة من فعالية المنشأة ذاتها إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات 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، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المنشأة ومتابعته دوريا، 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 المنتوجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي... الخ.

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

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

---

[1] نجلاء نوبلي: مرجع سبق ذكره، ص 151.

[2] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص، 238، 239.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسة من الناحية المالية، ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية وهي كالتالي:[1]

أولا: العوامل الداخلية

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:

1- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

2- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا يضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

3- **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر...الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها وذلك عن طريق التكييف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.

4- **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر المؤسسة يتطلب عددا كبيرا من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

ثانيا: العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية... الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في

[1] نجلاء نوبلي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 151، 152.

الأداء المالي في:

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

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

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

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

من أجل معرفة ما حققته المؤسسة من نتائج وما ضيعته من فرص، وتحديد خططها المستقبلية تقوم بتقييم أدائها المالي وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال عرض مفهوم تقييم الأداء المالي ومعرفة أهم محدداته وآليات تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي عملية مهمة ومفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتشخيص مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيح.

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي

لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها كان لابد لها من تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي باعتباره يزود الإدارة بمعلومات ومفاهيم تسمح باتخاذ القرارات وعلى سد الثغرات والمعوقات التي قد تظهر مستقبلا وعليه فعملية تقييم الأداء المالي ما هي إلاّ قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية

والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.[1]

ثانيا: الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي

ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على الأركان التالية:[2]

1- **وجود أهداف محددة مسبقا (المعايير):** فعملية تقييم الأداء لا تتواجد إلاّ بتواجد أهــداف محددة مسبقا، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية، فهي أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها تقييم الأداء المالي.

2- **قياس الأداء الفعلي:** يتم قياس الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستخدمة متى كان ذلك مناسبا، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.

3- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها.

4- **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 أسبابه يساعدان 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.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي

من بين أهداف تقييم الأداء المالي ما يلي:[3]

1- الوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

2- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛

---

[1] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري: مرجع سبق ذكره، ص 7.

[2] حمزة شباح: « تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014/2013، ص 72.

[3] مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 32.

3- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يتواجد به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء الوحدة الاقتصادية؛

4- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛

5- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل مشروع في قطاع معين وصولا إلى التقييم الشامل؛

6- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.

المطلب الثاني: محددات تقييم الأداء المالي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم مصادر المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه.

أولا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

يمكننا تقسيم مصادر المعلومات التي تستعمل في تقييم الأداء المالي إلى:[1]

1- مصادر خارجية: وتتمثل في:

أ- معلومات عامة: وتكون هذه المعلومات متعلقة بالأطر الاقتصادية وتبين فيه الوضعية العامة للاقتصاد.

ب- معلومات قطاعية: تجمعها بعض المنظمات المتخصصة وتقوم بنشرها لتستفيد منها مؤسسات أخرى في إجراء دراسات مالية واقتصادية من خلال تجميعها في حسابات واستخلاص منها نسب ومعلومات وهذا ما يتم إعداده غالبا في معظم الدول النامية.

2- مصادر داخلية: ويعتمد عليها كثيرا في إجراء عملية التقييم المالي للمؤسسات، وتتمثل عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة والمتمثلة في:

[1] رشيد حفصي: تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر، دراسة إحصائية خلال الفترة 1999- 2009، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية الأسواق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص ص، 38، 39.

أ- الميزانية: وتقوم بتقديم معلومات متعلقة بمصادر الأموال وأوجه استخدامها، وذلك في زمن معين عادة ما يكون في نهاية السنة وتعرف على أنها جدول مرتب ومقوم لعناصر الموجودات ومطالب المؤسسة في تاريخ معين وتنقسم إلى جانبين هما:

- **الأصول:** تجمع البنود المتعلقة بحقوق المؤسسة وما تمتلكه من أموال في شكل أصول ثابتة أو متداولة ونقدية جاهزة، بالإضافة إلى حسابات التسوية في حالة ما إذا كانت نتيجة الدورة خسارة، وترتب هذه العناصر تبعا لمدة الاستعمال.

- **الخصوم:** تجمع البنود المتعلقة بالالتزامات التي هي على عاتق المؤسسة والتي تتمثل في الأموال الخاصة يضاف إليها مختلف القروض المحصل عليها لتمويل العمليات الاستثمارية والمؤونات الموجهة للمخاطر والتكاليف وحسابات التسوية في حالة نتيجة الدورة ربح وترتب بنودها تبعا لتاريخ استحقاقها.

ب- جدول حسابات النتائج: يقوم بتقديم ملخص عن نشاط المؤسسة دوريا في شكل تكاليف وإيرادات تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة وكيفية تشكيلها خلال دورة معينة، وقد حدد المخطط الوطني المحاسبي من خلال هذا الجدول مستويات عدة للنتائج بغية الوصول إلى نتيجة الدورة والمتمثلة في مستوى الهامش الإجمالي، مستوى القيمة المضافة ونتيجة الاستغلال، مستوى نتيجة خارج الاستغلال ونتيجة الدورة والتي تعبر عن النشاط الحقيقي للمؤسسة في تاريخ معين.

ج- جدول التدفقات النقدية: نظرا للقصور في القوائم المالية الذكر في عرض الملخص التفصيلي لكل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أو مصادر واستخدامات النقدية خلال الفترة المالية، فقد طالبة هيئة معايير المحاسبة المالية بقائمة مالية جديدة وهي قائمة التدفقات النقدية، والغرض الرئيسي منها هو توفير معلومات ملائمة عن المتحصلات والمدفوعات النقدية، وذلك لمساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تحليلهم للنقدية.

د- جدول تغيرات الأموال الخاصة: وهو حلقة الربط بين حسابات النتائج والميزانية، ولكن مع تعدد المصادر في تغير الأموال الخاصة توجب تخصيص قائمة منفردة لتوضيح مسببات هذا التغير ومصادره، وقد عرفها النظام المحاسبي المالي بأنه تحليل للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية.

هـ – الملاحق: يحتوي ملحق القوائم المالية على معلومات أساسية ذات دلالة، فهو يسمح بفهم معايير التقييم المستعملة من أجل إعداد القوائم المالية وكذلك الطرق المحاسبية النوعية المستعملة الضرورية لفهم وقراءة القوائم المالية، ويقدم بطريقة منظمة تمكن من إجراء المقارنة مع الفترات السابقة.

ثانيا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي وهي:[1]

1- الإدارة: من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر).

2- حملة الأسهم العادية: وينقسمون إلى ثلاث فئات:

أ- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد، وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم؛

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

ج- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية؛

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

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

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

6- المحللون الماليون، الاستثماريون والمضاربون في سوق بورصة الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.

7- اتحادات التجارة: وهم يقاربون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

---

[1] حمزة بن خليفة: « دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص ص، 66، 67.

المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي

تعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في تقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية ومؤسسات أخرى مماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

أولا: التحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية

1- التحليل الأفقي: ويتم ذلك من خلال مقارنة عنصر معين في الميزانية أو قائمة الدخل على مدار سنتين متتاليتين، ويعرف هذا التحليل بمصطلح تحليل الاتجاهات، ويساعد على ما يلي:[1]

أ- معرفة اتجاه النسبة الخاصة بعنصر معين في المركز أو قائمة الدخل خلال فترة زمنية؛

ب- تقييم أداء الإدارة من خلال اتجاه النسب نحو التحسن واتخاذ القرار المناسب بشأنها؛

ج- محاولة التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلا في المنشأة؛

د- الحكم على مدى مناسبة سياسات الإدارة ومدى نجاحها.

2- التحليل العمودي: يتمحور هذا الأسلوب من التحليل على الأرقام الواردة في الميزانية وحساب النتائج إلى نسب مئوية لكل عنصر من عناصر هذه القوائم، بحيث أن إجمالي كل من الأصول والخصوم يساوي (100%) ويهدف هذا التحليل إلى تشخيص نوعية النشاط الذي حقق مساهمة في النشاط الإجمالي للشركة من جهة واكتشاف سلوكه وتقييمه من جهة أخرى.[2]

ثانيا: التحليل باستعمال مؤشرات التوازن المالي

هناك عدة مؤشرات يستند عليها لإبراز مدى توازن المؤسسة ومن أهمها:

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

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش أمن المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول

---

[1] عبد الحليم كراجه، وآخرون: الإدارة والتحليل المالي أسس، مفاهيم، تطبيقات، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 188.

[2] مؤيد راضي، غسان فلاح المطارنة: تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص 94.

[3] مبارك لسلوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص، 31- 33.

المتداولة كتوقف حركة بعض المخزونات، أو تعسر تحصيل بعض الحقوق فتتحول إلى أصول ثابتة، فتكون المؤسسة قد هيأت لذلك أموالاً دائمة لتغطيتها وبالتالي يكون قد أجرت ملائمة بين سيولة الأصول واستحقاق الخصوم.

ويحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين:

أ- في الأجل الطويل

- رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

ب- في الأجل القصير

رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل.

حتى إذا كان يفضل استخدام رأس المال العامل كأحد مؤشرات التوازن في الأجل الطويل، إلاّ أن هذا المؤشر قد يتغير في الأجل القصير بتغير أحد أو كل المتغيرات المكونة له بالزيادة أو النقصان، ومن العوامل التي تغير في حجمه نذكر:

أ- بالزيادة

- زيادة الأموال الخاصة وزيادة القروض طويلة الأجل؛
- التنازل عن بعض الأصول الإنتاجية.

ب- بالنقصان

- اقتناء أصول إنتاجية جديدة؛
- تسديد القروض طويلة الأجل؛
- نقصان قيمة الأموال الخاصة.

2- الاحتياج في رأس المال العامل[1]

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها: المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة والديون الاجتماعية والجبائية.

[1] مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش: « انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة»، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول IAS النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 13، 14 ديسمبر 2011.

ويمثل الاحتياج في رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية.

ويعبر الاحتياج في رأس المال العامل في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، كما يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، وهو يحسب كالتالي:

- الاحتياج في رأس المال العامل = (قيم الاستغلال+ قيم غير جاهزة) – (ديون قصيرة الأجل– سلفات مصرفية)؛

– دورة الاستغلال تنتج احتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة(قيم الاستغلال+ قيم غير جاهزة)؛

– موارد التمويل مرتبطة بسرعة دوران الديون قصيرة الأجل باستثناء التسبيقات أي كل الديون قصيرة الأجل وقت استحقاقها ما عدا السلفات المصرفية.

وإذا كانت الديون قصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية أصغر من القيم غير الجاهزة وقيم الاستغلال فهذا يدل على أن المؤسسة في حاجة إلى أموال خارج الدورة الاستغلالية والعكس إذا كانت القروض القصيرة الأجل عدا السلفات المصرفية أكبر من مجموع القيم الجاهزة وقيم الاستغلال فهذا معناه أن المؤسسة ليست بحاجة إلى تمويل.

الجدول رقم (01): تغيرات الاحتياج في رأس المال العامل

التغير	المصدر	الآثار
زيادة الاحتياج في رأس المال العامل.	زيادة المخزونات (قيم الاستغلال). زيادة الحقوق (النقديات) نقصان موارد الدورة.	تسيير سيء للمؤسسة. تراجع مبيعات المؤسسة.
نقصان الاحتياج في رأس المال العامل.	نقصان المخزونات. نقصان الحقوق. زيادة الموارد.	تحسن في شروط التسيير. زيادة المبيعات.

المصدر: مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش: مرجع سبق ذكره.

3- الخزينة

يعد مفهومي رأس المال العامل (الصافي/ الإجمالي) والاحتياج في رأس المال العامل مؤشرين ماليين متكاملين، حيث 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، ويسمح الفرق بين هذين المؤشرين الماليين بتحديد مستوى الخزينة أي: [1]

الخزينة= رأس المال العامل- 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

ثالثا: التحليل باستعمال النسب المالية التقليدية

من بين أكثر الأساليب التقليدية شيوعا لتقييم الأداء المالي هو أسلوب النسب المالية الذي يعتمد التقييم المحاسبي أساسا لمضمونه التحليلي والوصول إلى النتائج لتقييم الأداء.

ومن أهم النسب المالية التقليدية نذكر ما يلي:

1- نسب السيولة

وهي النسب التي تربط الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة، وتهدف إلى قياس صافي رأس المال العامل وتبيان وجود أو عدم وجود توازن بين الديون قصيرة الأجل وما يقابلها من أصول متداولة. [2]

وتقيس سيولة المنشأة، وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المنشأة للإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحـــدد، وهناك أربع نسب تقيس السيولة وهي: [3]

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

---

[1] خميسي شيحه: التسيير المالي للمؤسسة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص، 91، 92.

[2] نور الدين خبابة: الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1997، ص 44.

[3] أسعد حميد العلي: الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص،81، 82.

الموجودات المتداولة

- **نسبة التداول =** ——————

المطلوبات المتداولة

ب- النسبة السريعة: من المعروف أن المخزون من الموجودات المتداولة ولكن بما أن المخزون أقل سيولة من الأوراق المالية القابلة للتسويق، من الذمم المدينة، فإن المحللين يستثنون المخزون من البسط في حساب نسبة التداول ويطلق عليها النسبة السريعة.

الموجودات المتداولة – المخزون

- **النسبة السريعة =** ——————————

المطلوبات المتداولة

ج- نسبة النقد: إن النقد وشبه النقد التي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي الأكثر الموجودات سيولة، وتبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة.

النقد وشبه النقد

- **نسبة النقد =** ——————

مجموع الموجودات

2- نسب النشاط

تقيس نسب النشاط مدى فعالية المشروع في استخدام الموارد المتوافرة لديه وتتطلب جميع هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات وبين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون والذمم والأصول الثابتة وغيرها، ومن أهم هذه النسب نذكر ما يلي:[1]

أ- معدل دوران المخزون: ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على المخزون.

المبيعات

- **معدل دوران المخزون =** ——————

المخزون

وتدعم هذه النسبة الثقة في نسبة التداول والواقع أن هذا المعدل لو كان منخفضا فإن ذلك قد يعني أن المشروع يحتفظ بمخزون من بضاعة راكدة وغير مطلوبة، في حين إذا كان هذا المعدل مرتفعا بصورة

[1] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص، 442- 447.

غير طبيعية عن متوسط معدل الصناعة فإن ذلك قد يكون معناه أن الشركة تفقد كثيرا من فرص البيع نتيجة العجز في كمية المخزون.

ب- متوسط فترة التحصيل: ويتم حساب هذه الفترة على خطوتين:

- لغرض تحديد متوسط المبيعات اليومية:

المبيعات الآجلة

- **متوسط المبيعات اليومية =** ——————

360 يوم

- لتحديد عدد الأيام التي تأخذ فيها المبيعات صورة ذمم في المتوسط، بمعنى الفترة الزمنية التي ينتظرها المشروع بعد تحقيق المبيعات للحصول على النقدية.

الذمـــم

- **متوسط فترة التحصيل =** ——————

المبيعات في اليوم

إذا كان متوسط فترة التحصيل كبيرا بصورة غير طبيعية فإن ذلك يكون معناه أن سياسات التحصيل في المشروع سيئة وغير فعالة، وأن المشروع يواجه مشكلات عويصة في تحصيل مستحقاته من بعض العملاء وعادة فإن متوسط فترة التحصيل يرتفع كثيرا عن متوسط الصناعة يصاحبه معدل منخفض لدوران الذمم.

ج- معدل دوران الأصول الثابتة: ويتم حساب هذا المعدل كالتالي:

المبيعات

- **معدل دوران الأصول الثابتة =** ——————

الأصول الثابتة

د- معدل دوران مجموع الأصول: ويتم حسابه كالتالي:

المبيعات

- **معدل دوران مجموع الأصول=** ——————

مجموع الأصول

3- نسب المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وهي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك، ومن أبرز نسب المردودية نجد:

أ- **المردودية التجارية:** تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمِؤسسة، وهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات وتسمى كذلك بهامش الربح الصافي.

وتحسب وفق العلاقة التالية:[1]

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

ب- **المردودية الاقتصادية:** هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، حيث تسمح بمعرفة فعالية المؤسسة لهذا الغرض.

وتحسب وفق العلاقة التالية:[2]

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ج- **المردودية المالية:** وهي تهتم بجميع أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تحدد مستوى مساهمة الأموال الخاصة في تحقيق نتيجة صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة.

وتحسب وفق العلاقة التالية:[3]

- $\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$

---

[1] مليكة زغيب، ميلود بوشنقير: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 50.

[2] خميسي شيحه: مرجع سبق ذكره، ص 109.

[3] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 268.

4- نسب المديونية

تهتم الإدارة المالية في معرفة أثر استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات ولذلك تلجأ إلى هذه المجموعة من النسب لتحقيق ثلاث غايات هي:[1]

- تعزيز نظرة الدائنين إلى حق الملكية، أو الأموال التي يوفرها الملاك، من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة الشركة عند الاستحقاق؛

- عندما يزداد تمويل الشركة بالمديونية فإن الملاك يستطيعون السيطرة على الإدارة باستثمارات قليلة؛

- إذا ما حققت شركة الأعمال أرباح تفوق كلفة المديونية ممثلة في الفوائد فإن العائد على حق الملكية (أو ربحية السهم الواحد) سوف يزداد، ولذلك فإن نسب المديونية تتحكم فيها رغبتين متعارضتين، رغبة الملاك الذين يفضلون زيادة اعتماد الإدارة المالية على مصادر التمويل المقترضة، أملا في زيادة الأرباح على حق الملكية، ورغبة المقرضين الذين يميلون إلى نسبة إقراض أقل خوفا من تعرض الإدارة المالية في الشركة إلى احتمالات عدم التسديد لقروضهم أو فوائد تلك القروض ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلي:

أ- نسبة الديون إلى حقوق الملكية

يستعمل المحللون نسبة الاستدانة لقياس قيمة الخصوم على وجه الخصوص الديون طويلة الأجل لقياس الهيكل المالي للشركة، كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما أثرت سلبا على ملاءة الشركة.

تحسب كالتالي:[2]

$$\text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ب- نسب التغطية

والهدف منها معرفة قدرة المنشأة على خدمة ديونه أي قدرتها على دفع الفوائد والأقساط وذلك من خلال ما تحققه المنشأة من أرباح، ونسب التغطية وهي:[3]

- عدد مرات تحقيق الفائدة

وتعبر هذه النسبة عن قدرة المنشأة على دفع فوائد القروض من الدخل المتحقق قبل الفائدة والضريبة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من 1 كلما كانت مقدرة المنشأة على سداد الفوائد أكبر وتزداد ثقة

---

[1] حمزة محمود الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 193.

[2] James .M.wahlen ; and othems : Financial Reporting , Financial Statement Analysis and valuation 8e, south westemcengage Learning edition, USA, 2008, p 371.

[3] عبد الحليم كراجه، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص، 202، 203.

المقرضين بالمنشأة، ومن نقاط ضعف هده أن الفائدة ليست الإلزام الوحيد فهناك التزام أخرى كأقساط القروض وأجور الآليات المستأجرة، وأرباح الأسهم الممتاز وغيرها وهي تحسب كالتالي:

- **عدد مرات تحقيق الفائدة = الدخل قبل الفوائد والضرائب / الفوائد السنوية المدفوعة**

- نسبة خدمة الدين طويل الأجل

وتقيس هذه النسبة قدرة المنشأة على سداد أقساط القروض طويلة الأجل من أرباحها، وهي تحسب كالآتي:

- **نسبة خدمة الدين طويلة الأجل = صافي الربح على الاستهلاك + الإعفاءات / أقساط القروض (الجزء قصير الأجل من الدين طويل الأجل)**

- نسبة التغطية الشاملة

وأطلق عليها نسبة التغطية الشاملة لشمولها في المقام جميع الالتزامات المتوقعة على الشركة خارج نطاق تكاليف العمليات وتحسب كالتالي:

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

ج- نسبة القروض إلى مجموع الأموال (الموجودات)

وتسمى بنسبة الرافعة المالية، وهي تشير إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال الشركة، وكلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما انخفضت مساهمة حق الملكية في أموال الشركة وتحسب نسبة الرافعة المالية وفق العلاقة التالية:[1]

- **نسبة الرافعة المالية = القروض / الأموال (الموجودات)**

وارتفاع النسبة يعكس شكل الصعوبات التي ستتعرض لها الإدارة المالية ومنها:

- صعوبات في الحصول على أموال مقترضة إضافية حيث أن المقرضين سوف يتجنبون تقديم القروض إلى الشركة؛

[1] حمزة محمود الزبيدي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 194، 195.

– صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائد القروض مما يعرض شركة الأعمال إلى احتمالات العسر المالي، وبالتالي التصفية خصوصا عندما تنخفض التدفقات النقدية المتوقعة بشكل مفاجئ؛

– صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها ملاك الشركة، ولابد من الإشارة إلى أنه هناك نسبة مثلى تسعى الإدارة المالية دائما إلى تحقيقها وفي المحافظة عليها، وهو أمر ليس بالميسور دائما.

رابعا: التحليل باستعمال النسب الحديثة

من ضمن أكثر الأساليب الحديثة شيوعا والتي تعتمد في التقييم الاقتصادي يظهر معيار القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة فلقد أجمعت مراجع الفكر المالي الحديث على أن هذين المعيارين قد استحوذا على اهتمام الإدارة المالية في السنوات الأخيرة باعتبارها المعايير التي يجب أن تستخدم لتقييم الأداء لكونهما الطريقة المثلى لتعظيم القيمة السوقية للسهم وبالتالي تعظيم ثروة الملاك.

ولأهمية هذين المعيارين باعتبارهما يعكسان الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء سيتم التطرق إليهما كالتالي:

1- القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود لتحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء ألتسييري.

وتعتبر القيمة الاقتصادية المضافة الشكل المطور لمفهوم الربح المتبقي، وفي نظر البعض ما هي إلاّ إعادة بعث وإحياء لهذا المفهوم، وعليه فهي لا تحمل أي جديد أو إبداع على المستوى النظري وتحسب كالتالي:[1]

- **القيمة الاقتصادية المضافة** = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة – (تكلفة رأس المال x رأس المال المستثمر).
- **القيمة الاقتصادية المضافة** = (معدل العائد على رأس المال المستثمر– معدل تكلفة رأس المال)x رأس المال المستثمر.

[1] هواري سويسي: « دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة»، مجلة الباحث، عدد7، جامعة ورقلة، 2009/ 2010، ص 61.

2- القيمة السوقية المضافة

يقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل الملاك والمقرضين، وهذا المعيار يعد شامل في قياس وتحقيق الثروة ومقياس للفعالية التشغيلية في المؤسسات وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح المؤسسة.[1]

لا يعكس معيار القيمة السوقية المضافة فقط ثروة حملة الأسهم أيضا تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للشركة ككل، ويمكن القول أن القيمة السوقية المضافة تعد بمثابة مقياس جوهري وهام يلخص الأداء الإداري لشركات الأعمال ويوضح مدى نجاحها في توزيع وإدارة الاستثمار لمواردها المحددة والنادرة من أجل تعظيم ثروة الملاك، ويتم حسابها كالتالي:[2]

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للأسهم – القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي

كوسيلة للرقابة الداخلية تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما من خلال التأثير على الأداء المالي ومؤشرات تقييمه لغرض التحسين، وذلك عن طريق تقصي الانحرافات ومعرفة مواطنها لترك مجال لوضع إجراءات تصحيحية لمنع تكرارها.

المطلب الأول: فعالية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية

إن مخرج أي نظام للرقابة الداخلية ينتج من مقارنة النتائج الفعلية للعمليات بالنتائج المتوقعة من عملية التخطيط، ومن خلال استخدام تقارير تقارن بين النتائج المخططة والفعلية، مما يمكن الإدارة أن تتعرف على مشكلات مثل:[3]

- المعلومات غير الدقيقة المثبتة في السجلات المالية للشركة؛
- العمليات غير المصرحة: مثل الإفراط في تقديم التسهيلات الائتمانية أو الدخول في تعاملات ذات مخاطر أعلى؛
- الاختلاسات: مثل تحويل إيصالات الشركة، تحويل المخزون أو المبالغ المسروقة غير المصرح بها؛
- الانخفاض في الربح المخطط الناتج من عدة أسباب.

---

[1] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري: مرجع سبق ذكره، ص 9.

[2] حمزة محمود الزبيدي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 261، 262.

[3] طارق عبد العال حمان: الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 120.

وتعتبر الموازنة التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لعرض الرقابة الإدارية، بل في الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الموازنة التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة، لأن قوائم الموازنات التقديرية والتي تمثل الخطط معبر عنها بالأرقام و يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم المؤسسة، وبالتالي فإن الموازنات التقديرية ترتبط بعملية التخطيط وتسمح بتعويض السلطة دون فقد الرقابة، أو بعبارة أخرى، فإن تحويل الخطط إلى أرقام محددة تنشأ عنه حتما نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال، ومن الذي سيقوم بالصرف وأين، وأيضا ما هي المصروفات، أو الإيرادات أو عدد وحدات المدخلات أو المخرجات التي ستنطوي عليها خططه، وعندما يتأكد المدير من هذه المعلومات فإنه يستطيع بحرية أكثر أن يفوض السلطة لتنفيذ الخطة وذلك في الحدود التي ترسمها الموازنة التقديرية.[1]

وعليه فالموازنات التقديرية تعتبر أسلوبا عمليا متكاملا لتنسيق كافة المجالات والأنشطة التي تتناولها الإدارة، وصولا إلى التأكد من الأداء السليم للمنشأة بغية تحقيق أهدافها، ويتحقق كل ذلك من خلال الاعتبارات التالية:[2]

- ترجمة الأهداف العامة للمنشأة إلى أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس؛
- وضع الخطط والبرامج التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة؛
- قيام كل مسئول في المنشأة انطلاقا من الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل بتحديد الأهداف التفصيلية للنشاط الذي هو مسئول عنه، ومن ثم وضع خطط العمل والبرامج التفصيلية الخاصة بوحدته الإدارية؛
- قيام كل مسئول بتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة به، والتي تشمل الموارد البشرية والمادية والمالية والتنسيق فيما بينها وذلك وفقا لأساس علمي دقيق؛
- ضمان مشاركة جميع المسئولين 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 المسئولين المعنيين بالشكل الذي يضمن تحقيق التناسق بين كافة الخطط والبرامج الخاصة بجميع الأنشطة؛

---

[1] عبد السلام أبو قحف، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص، 332، 333.

[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 18، 19.

– التحديد الواضح والدقيق لمسئوليات الجميع، وتوفير إطار مرجعي عام يتم الرجوع إليه عند الحاجة؛

– تحديد احتياجات كل مسئول من المعلومات التي تساعد على أحكام الرقابة على العمليات التي يتولى الإشراف عليها؛

– إسناد المسئوليات الرقابية على كل عنصر من عناصر المصاريف أو الإيرادات إلى المسئولين الأساسيين في المنشأة؛

– إبراز الفرص المتاحة لخفض التكاليف نتيجة ما تتطلبه الموازنات من تحليل لعناصر ومسببات الإنفاق، فضلا عن فعالية الرقابة وتوسيع نطاقها؛

– وضع معايير أداء واضحة ومحددة لاستخدامها في عملية تقييم الأداء الفعلي لكل نشاط ولكل مسئول؛

– توفير الأساس للرقابة على الأداء، على مدى تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعة تنفيذها.

مما سبق يمكن القول بأن الموازنات التقديرية تساعد في خدمة وظيفة الرقابة الداخلية فهي تحتوي على بيانات وتقديرات 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 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 وفاعلية النشاط.[1]

من الناحية العملية تهدف الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية إلى تحقيق ما يلي:[2]

أولا: التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة من قبل المنشأة

إن متابعة الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة مؤشر جيد على مدى التزام كافة المسئولين والعاملين في المنشأة بتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية من قبل الإدارة العليا كما أن متابعة الأداء تعطي الفرصة للإدارة العليا للحكم على مدى واقعية هذه الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط الموضوعة من معوقات أو مشاكل.

---

[1] محمد موسى محمد النجار: «العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة»، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص، 21.

[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: مرجع سبق ذكره، ص ص،281– 284.

ثانيا: إقامة نطاق رقابة ذاتية للمنشأة

إن إعداد موازنة لكل من مراكز المسئولية في المنشأة، يعني إتاحة الفرصة لكل مسئول في كل مركز من هذه المراكز، للرقابة الذاتية على أدائه وللتأكد من التزامه بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والمعايير الموضوعة من قبل الإدارة والمعبر عنها في الموازنات الخاصة به.

ثالثا: الرقابة على الإيرادات

على الرغم من صعوبة التحكم في الإيرادات بشكل كامل من قبل المنشأة، إلاّ أن إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة يمكن أن يوجه إنذارات ومحاذير مبكرة على التطورات السلبية المحتملة لأوضاع المنشأة مثل دخول منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع... الخ.

رابعا: الرقابة على المصاريف

نظرا لأن عناصر المصروفات أكثر عرضة من غيرها من العناصر للانحراف عن التقديرات الموضوعة فعلا على أنها قابلة للتحكم فيها بشكل كبير من داخل المنشأة خلافا للإيرادات، فإن الموازنات تساعد على إحكام الرقابة على المصروفات، ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن يتم على مستوى كل مركز من مراكز المسئولية في المنشأة، فصل المصروفات التي يمكن لهذا المركز أن يتحكم فيها تلك التي لا يمكنه أن يتحكم فيها، إذ يجب أن تعكس الموازنة الخاصة بكل مشرف على مركز مسئولية المصاريف التي تتولى فعليا مسئولياتها ومن ثم خاضعة لرقابته.

خامسا: الرقابة على نتائج الأعمال

يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات والمصاريف الفعلية للمنشأة وعليه فإن أي مشاكل وانحرافات في أي من عناصر الإيرادات والمصاريف ستنعكس حتما على نتائج الأعمال، يمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء إبراز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها النسبية والسببية ببعضها البعض.

سادسا: الرقابة على المركز المالي

إن إعداد موازنة المركز المالي بالشكل التفصيلي، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة، يمكن أن يكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المنشأة وأسبابها ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها.

ولاشك أن هناك العديد من المشاكل التي تؤثر في عناصر المركز المالي مثل ارتفاع أرصدة الذمم المدينة بسبب ضعف التحصيل، انخفاض أرصدة الذمم بسب عدم توفر تسهيلات السداد في الموردين وعدم توفر رأس المال العامل وارتفاع الحاجة إلى التمويل الخارجي... الخ.

سابعا: الرقابة على التدفق النقدي

إن المشاكل والصعوبات التي تؤثر في نتائج الأعمال والمركز المالـــي تؤثـر أيضا في التدفـق النقدي، مع اختلاف محتمل في التوقيت، إذ يمكن أن تؤدي تطورات سلبية معينة (انخفاض المبيعات مثلا) إلى تحسين الوضع النقدي للمنشأة لفترة محدودة نتيجة تحصيل الديون المستحقة دون استحقاق ديون جديدة، بينما تؤدي تطورات إيجابية معينة (الارتفاع في المبيعات مثلا) إلى التدهور في الوضع النقدي لفترة محدودة أيضا، خاصة إذا كانت هذه المبيعات بالأجل.

ولاشك أن مقارنة التدفق النقدي الفعلي بالتدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة ومستمرة على معدل وتوقيت التدفقات النقدية، كما يؤدي إلى إيجاد إشارات تحذيرية باحتمالات معينة نتيجة قيام المنشأة لممارسة نشاطات تفوق ما يسمح به التمويل المتاح لها... الخ.

المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية

في سبيل تحسين الأداء المالي تلجأ المؤسسة لعدة أدوات بالإضافة إلى الرقابة الدائمة عليه لتفادي أي انحرافات حاصلة تؤثر عليه سلبا، ولعل استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة الداخلية تسمح بمعرفة التطورات الحاصلة على أداء الأنشطة المختلفة للمؤسسة مما يتيح لها الفرصة بتوجيه أدائها والعمل على تحسينه.

وتمر عملية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية على الأداء المالي بثلاث مراحل رئيسية وهي كالتالي:

أولا: مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية الظاهرة في الموازنات المختلفة واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية وذلك وفقا للمعادلة التالية:[1]

الانحراف = النتائج الفعلية– النتائج المقدرة

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري وبإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المنشآت وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها غير أنه يمكن التركيز على مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء وهي:

[1] المرجع السابق: ص ص، 86، 87.

1- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمنشأة ومستوى الرقابة المطلوب فيها وهذا يعني أن يكون هناك تقرير أداء منفصل لكل مسئولية على حدا، بدءً بالمستويات الدنيا إلى أن يصب في تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا؛

2- أن تغطي كافة النشاط في المنشأة؛

3- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة مع احتساب الانحرافات وذلك لكل شهر ومن بداية السنة ولتاريخه؛

4- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفاصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلبي التقرير احتياجات مستخدميه على صعيد التقييم واتخاذ القرارات، والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستخدم وطبيعة مسئوليته عن النشاط موضوع التقرير؛

5- أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات، حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات وأسبابها وإمكانية تصحيحيها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الأمور؛

6- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أقصى)، علما بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقارير أسبوعية، وأحيانا يومية؛

7- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة، فيما لو اقتضى الأمر ذلك.

ثانيا: مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها

وتتم هذه المرحلة وفق الخطوتين التاليتين:[1]

1- **قياس الأداء المالي الفعلي:** وتتم هذه الخطوة عن طريق قيام الأقسام المختصة بتسجيل وقائع التنفيذ الفعلي أولا بأول وهذا ما يوفر باستمرار المعلومات اللازمة عن الأداء المالي الفعلي ويعكس العمل في تلك الوحدة.

2- **المقارنة وتقييم الأداء المالي:** بعد القيام بتنفيذ الموازنة وتسجيل نتائج التنفيذ الفعلية، تتم مقارنة نتائج التنفيذ الفعلية مع النتائج المحددة مسبقا في الموازنة، عن طريق تقارير الأداء التي تبين حجم الانحرافات ثم ترفع هذه التقارير للمسئولين لتوجيه أنظارهم إلى الانحرافات المهمة.

[1] محمد موسي محمد النجار: مرجع سبق ذكره، ص 91.

ثالثا: مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف وإيجاد القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره، ويتطلب ذلك:[1]

1- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسئولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء كان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات (سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية)؛

2- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات وتجديد الطرق والوسائل التي تعالج وتصحح الأوضاع غير المرضية وتمنع تكرارها في المستقبل؛

3- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل ذلك:

أ- القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع؛

ب- التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعة سابقا وبالتالي قابليتها للتحقق؛

ج- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك؛

د- إعادة النظر في الموازنات الموضوعة إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك؛

هـ- التنويه للمسئولين عن مستوى الأداء المالي المرتفع، ومكافئتهم؛

و- نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المنشأة.

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي: مرجع سبق ذكره، ص 288.

خلاصة

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 دوما على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي يفرضها السوق، ولتحقيق هذه الأهداف وجب وجود رقابة داخلية فعالة في المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، واستخدام الموازنات التقديرية كأداة رقابة داخلية يزيد من فاعليتها لأنها تخضع أداء أنشطتها المختلفة لمقارنة بين نتائجه الفعلية والمقدرة له في خطة الموازنة الموضوعة سلفا، وهذا للكشف عن الانحرافات وأسباب حدوثها مع وضع إجراءات تصحيحه يجب أخذها في عين الاعتبار لتفادي تكرار تلك الانحرافات في المستقبل.

الفصل الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للشركة الإفريقية للزجاج

تمهيـــــد

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

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

خلاصـــــة

تمهيد

بعد التطرق إلى الإطار النظري لكل من الرقابة الداخلية والأداء المالي، وتحقيقا لأهداف الدراسة المتمثلة في معرفة تأثير الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي، تم إختيار الشركة الإفريقية للزجاج لإجراء هذه الدراسة باعتبارها مؤسسة إقتصادية تعتمد على الرقابة الداخلية في حماية أصولها وتستعمل الموازنات التقديرية للتنبؤ بأدائها المالي.

وعليه سنعالج في هذا الفصل آلية عمل الرقابة الداخلية على الأداء المالي باستخدام الموازنات التقديرية، بغرض معرفة مدى مساهمتها في تحسينه انطلاقا من تقديم الشركة محل الدراسة في **المبحث الأول**، وانتقالا إلى قياس انحرافات الأداء المالي ومعرفة أسبابها في **المبحث الثاني** بعنوان تحسين الأداء المالي للشركة محل الدراسة عن طريق الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

تلعب صناعة الزجاج دورا فعالا في تطوير إقتصاديات الدول باعتبار مادة الزجاج مكملة للعديد من الصناعات، وفي هذا السياق تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج بـ جيجل التي هي محل دراستنا من أكبر المؤسسات المنتجة لهذه المادة في الجزائر نظرا لكون منتجاتها تغطي السوق المحلي والأسواق المجاورة للمنطقة.

وعلى هذا الأساس إرتأينا في هذا المبحث تقديم هذه المؤسسة من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تطور الشركة الإفريقية للزجاج

تقع الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح، دائرة الطاهير، ولاية جيجل، فهي لا تبعد عن مركز الولاية سوى 20 كلم، وعن ميناء "جن جن" بـ 6 كلم، وعن مطار فرحات عباس بـ 2 كلـم، وتتربع على مساحة قدرها 17 هكتار و66 آر 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 على المستوى المحلي، والعالمي، كما أنها تقع في منطقة صناعية تنشط فيها عدة مؤسسات إقتصادية، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أولا: مرحلة النشـأة 1982-1987

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص **(PELKINGTON)** في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية **(SNIC)** والشركة الفرنسية **(TECHNIP)** سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SIVIC: 82-84(بداية الانجاز)؛
- شركة EDIC: 84-86 (متابعة الأشغال)؛
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 (الاستغلال).

ثانيا: مرحلة التوسع1987-1996

بعد إنطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أنا ذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هده المشاريع في إنجاز:

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

أ- الطاقة النظرية للإنتاج

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

ب- أهم زبائن الوحدة

زجاج السيارات

- شركة صناعة السيارات و الشاحنات برويبة **(SNVI)**؛
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة **(ENMTP)**.

الزجاج المصفف (FEUILLET) والزجاج المقاوم (TREMPE)

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

2- وحدة جديدة للزجاج السائل: وتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الآجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة **BASSE SAMBRE** البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الآجور الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب 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 هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا.

أ- أهم زبائن الوحدة

- شركة **ENAD** صناعة المنظفات؛
- شركة هنكل **(HENKEL)**؛
- شركة خاصة مثل النسر **GSPIH** و **VOR**.

ب- الطاقة النظرية للإنتاج

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.
- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3- وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية

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

أ- طاقة الإنتاج النظري

- رمل سيليس 30.000 طن/س؛
- معالجة الدلومي (**Dolomie**)؛
- معالجة الفلدسباط. **(FELDSPATH)**؛
- معالجة الكالكير **(calcaire)**.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994.

ب- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح: كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت -**FLOAT** - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

ج- مشروع الزجاج المقعر 28 H: رغم إكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية إنطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

د- مشروع الزجاج الحراري-BOROSILICATE-

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية ، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ثالثا: مرحلة استقلال الشركة منذ 1997

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

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

تتمثل أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج في:

أولا: أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهده المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وبذلك تبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة؛

- تلعب دورا إجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي؛

لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى؛

- تعتبر الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (رويبة)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف.

ثانيا: أهداف الشركة الإفريقية للزجاج

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

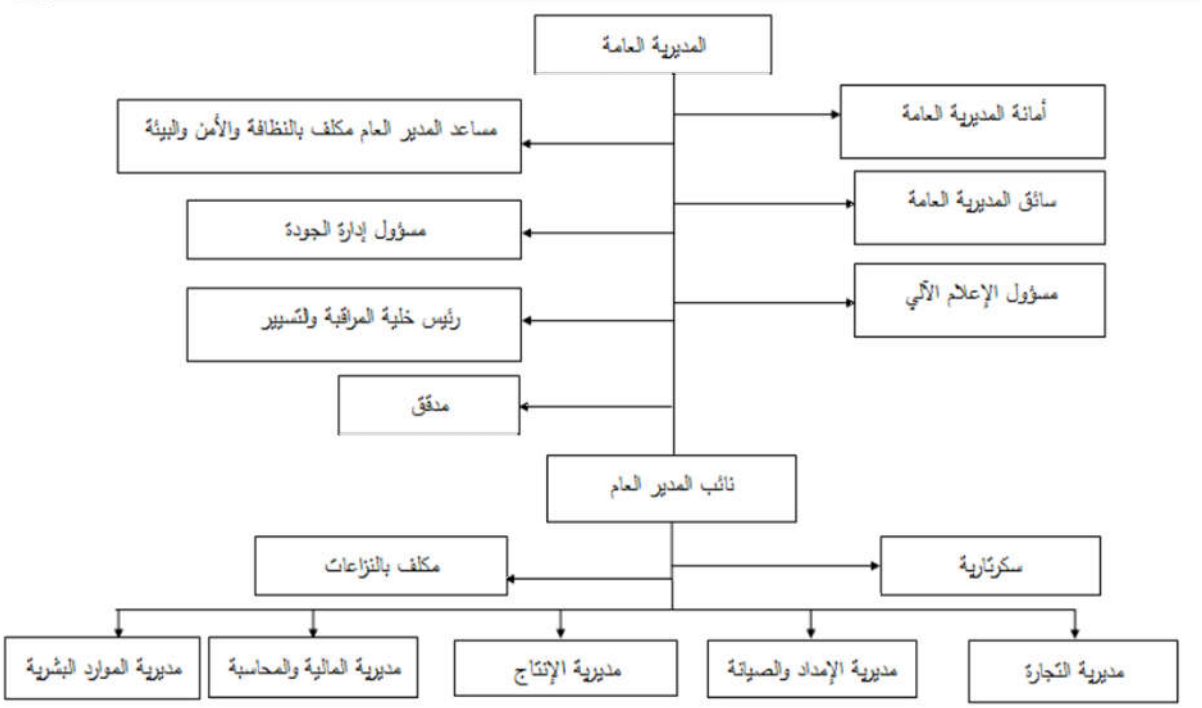
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر؛
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء؛
- قطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية؛
- مواكبة التطور التكنولوجي؛
- تحسين رأس مال الشركة؛
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني و الدولي على حد سواء؛

- المساهمة في ترقية السوق الوطني؛
- تدعيم منتوج الزجاج و فتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

لتنظيم مختلف العمليات والإشراف عليها وكذلك إعداد وتنفيذ الخطط المسطرة لابد للمؤسسة من هيكل تنظيمي توضح من خلاله مختلف المهام والوظائف المسندة، وكذلك توزيع السلطات وعلاقة وطبيعة مختلف الوحدات، وينقسم الهيكل التنظيمي في الشركة الافريقية للزجاج إلى خمس مديريات، كما سيتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

أولا- المديرية العامة

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

أ- المدير العام

هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم

بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب؛
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية؛
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

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

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة؛
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف؛
- تحرير المراسلات؛
- إستقبال وتحويل المكالمات الهاتفية و الفاكس الخاصة بالمدير العام.

ج- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم؛
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات؛
- القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة؛
- تحضير مخططات المالية؛
- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، والسنوية؛
- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

د- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة؛
- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة **ISO**؛
- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتوجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار **R43**؛
- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

وتشرف على المكاتب التالية:

- التخطيط والمشاريع، والبحث والتطوير؛
- الأمن الصناعي، التحاليل والمراقبة؛
- 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؛
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

و- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق 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 بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى 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 بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل إرسال إعذارات.

ثانيا: مديرية التجارة

وتتمثل في المسؤول التجاري و مسؤول التسويق.

1- المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية 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 الذين يشرف عليهم.

2- مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة 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، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

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

1- بالنسبة لقسم المشتريات: يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

2- بالنسبة لقسم الصيانة: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.

رابعا- مديرية الإنتاج

وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها:

- الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ 15000 طن سنوي؛
- سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا؛
- سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

أ- **فرع الزجاج المورق:** بطاقة إنتاج 80.000م^2 سنويا و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

ب- **فرع الزجاج المنقوع:** بطاقة إنتاج 15000م^2 سنويا و200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة 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 المالية والمحاسبة

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

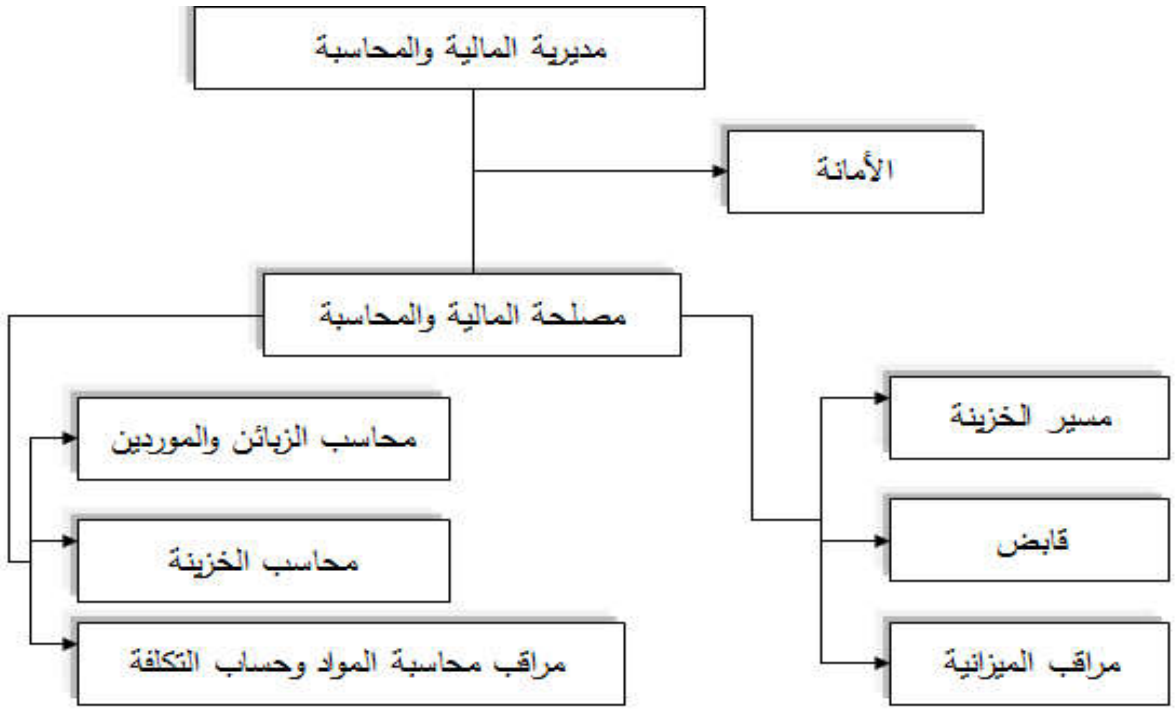
- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة وعمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها؛
- تسيير مختلف مداخيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة؛
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

ويتم توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

سادسا- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وتنقسم إلى:

أ- **مسؤول الإدارة والمستخدمين:** تتمثل مهمته الرئيسية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالتنسيق بينه وبين رئيس المصلحة والعمال، وذلك بالاتصال مع العمال والرئيس، ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- تسيير ملفات الموارد البشرية ومتابعة مسارهم الوظيفي الاجتماعي؛
- مراقبة حركية الموارد البشرية كالترقيات، النقل، الاستقبالات والحضور اليومي للعمال وغيرها؛
- تحويل التقارير المتعلقة بالعمل وعرضها على المسؤول المباشر.

ب- رئيس مصلحة الموارد البشرية

ويمكن حصر مهامه فيما يلي:

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات، وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة؛
- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية؛
- المشاركة مع مدير الموارد البشرية، واقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات الحادثة؛
- الاشراف على مسؤولين تحت سلطته والسهر على مراقبة العمال في المؤسسة والسير الحسن لشؤونهم.

ج - مسير المستخدمين.

يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية والملفات الخاصة بالمستخدمين؛
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين؛
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية... الخ.

د - مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور؛
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور؛
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور؛
- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور؛
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

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

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة ننتقل في هذه المرحلة من البحث إلى عملية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية على أداء أنشطة المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2015، وهذا بغرض معرفة أهم النتائج المتوصل إليها من هذه العملية ومدى مساهمتها في تحسين 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

تعتبر الموازنات التقديرية للمبيعات أول الموازنات التي تعدها الشركة وهذا لأن نشاط البيع هو المحرك لباقي النشاطات الأخرى كالإنتاج والشراء، وتعرف بأنها خطة عمل تتعلق بحجم المبيعات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في الدورة اللاحقة.

1- الاعتبارات التي تتحكم في إعداد موازنة 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 أو خفض نسبة معينة نسبة معينة.

أ- أسباب اعتماد هذه الطريقة

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

ب- العناصر المتحكمة في نسبة الزيادة

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

2- تقديرات المبيعات: نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تقديرات المبيعات للسنوات 2015/2014/2013

وحدة القياس: K DA

العناصر	تقديرات 2013	تقديرات 2014	تقديرات 2015
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	37485	34400	42000
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	48016	22926	30012
الزجاج المصفف	48936	34680	17988
الزجاج المقاوم	3200	15506	18000
المجموع – 1 –	**137637**	**107512**	**108000**
الزجاج المزخرف	261000	261000	203580
سلكتات الصودا الصلبة	158224	104400	21000
سلكتات الصودا السائلة	38016	47520	180000
خدمات مقدمة	450	295	1919
خدمات أخرى	1014	800	1501
المجموع – 2 –	**458704**	**414015**	**408000**
بضائع	22020	485	24000
المجموع – 3 –	**22020**	**485**	**24000**
المجموع الكلي	**618361**	**522012**	**540000**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (1، 2، 3).

ثانيا: الموازنة التقديرية للإنتاج

يعد الانتاج بمثابة المحرك الرئيسي 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 بالموازات مع التقديرات الواردة في الموازنات التقديرية للمبيعات.

1- الاعتبارات التي تتحكم في إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج

يتم اعداد الموازنة التقديرية للإنتاج في الشركة الافريقية اعتمادا على عدة اعتبارات والتي يجب أخدها 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 اخر المدة)؛
- تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر من المواد الأولية؛
- طول الفترة اللازمة للإنتاج؛
- إمكانية التخزين أي توفر المخازن الضرورية من اجل تخزين المنتجات؛
- كفاية رأس المال؛
- تقدير الإنتاج على أساس الطاقة الإنتاجية للشركة.

2- تقديرات الإنتاج

وسنقوم بعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (03): تقديرات الإنتاج للسنوات 2015/2014/2013

الوحدة: K DA

العناصر	تقديرات 2013	تقديرات 2014	تقديرات 2015
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	28880	27520	33600
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	38850	18336	24001
الزجاج المصفف	36960	27540	14291
الزجاج المقاوم	2786	11164	12960
المجموع – 1 –	107476	84560	84852
الزجاج المزخرف	187872	187872	145597
سليكتات الصودا الصلبة	134820	115560	128400
سليكتات الصودا السائلة	26688	33360	133440
المجموع – 2 –	349380	336792	407437
المجموع الكلي	456856	421352	492289

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (6,5,4).

ثالثا: الموازنة التقديرية للمشتريات

تتحصل الشركة الإفريقية للزجاج على إحتياجاتها 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.

1- الإعتبارات 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 ابقاءه في مخازنها في نهاية الفترة (مخزون الأمان)؛
- تكلفة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج؛
- مستلزمات الإنتاج المتوقع إنتاجه خلال السنة.

2- تقديرات المشتريات

وسنقوم بعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تقديرات المشتريات للسنوات 2015/2014/2013

الوحدة: K DA

العناصر	تقديرات 2013	تقديرات 2014	تقديرات 2015
مشتريات محلية			
مواد أولية	44950	48560	30710
مواد استهلاكية	8800	9500	7200
قطع الغيار	8400	3660	7300
الاستثمارات	122110	116239	44000
المجموع – 1 –	184260	177959	89210
مشتريات مستوردة			
المواد الأولية	196580	109344	123600
مواد استهلاكية	3600	3600	5400
قطع الغيار	10800	5920	1800
استثمارات	495706	1141026	1035778

المجموع – 2 –	706686	1259890	1166578
المجموع الكلي	890946	1437849	1255788

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (9,8,7).

رابعا: موازنة الخزينة

1- إعداد الموازنة التقديرية للخزينة

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

أ- مقبوضات الشركة الإفريقية للزجاج

وتتمثل أهم مقبوضاتها في:

- المبيعات بالدرجة الأولى؛
- بيع بعض الأصول الثابتة مثل الآلات.... الخ.

ب- مدفوعات الشركة الإفريقية للزجاج

تتمثل أهم مدفوعاتها فيما يلي:

- مصاريف المواد الأولية وإقتناء الأصول الجديدة؛
- تسديد الديون المستحقة وفوائد القروض؛
- تسديد الضرائب المستحقة.

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

2- **تقديرات الخزينة**

وسيتم عرضها كالآتي:

جدول رقم (05): تقديرات الخزينة للسنوات 2015/2014/2013

الوحدة:K DA

العناصر	تقديرات 2013	تقديرات 2014	تقديرات 2015
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل			
العائدات الواردة من العملاء	678949	613357	633288
المدفوعات للموردين والموظفين	731813	531825	539390
المصالح والنفقات المالية الأخرى المدفوعة	2417	0	0
التدفقات النقدية قبل العناصر غير عادية	-55281	81532	93898
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية(A)	-55281	81532	93898
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية			
المدفوعات لشراء للأصول الملموسة وغير الملموسة	464756	1471000	1079778
متحصلات من بيع الأصول المالية	204820	0	0
صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار(B)	-259945	-1471000	-1079778
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية			
متحصلات من القروض	411214	1549438	1086647
تسديد القروض والديون	0	0	0
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية(C)	411214	1549438	1086647
أثر التغيرات على سعر الصرف على النقد	0	0	0
تغيرات الخزينة خلال الفترة (A+B+C)	95989	159970	100767

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (12,11,10).

خامسا: تقديرات الإيرادات والتكاليف

انطلاقا من الموازنات التقديرية السابقة تقوم الشركة بتقدير كل من الإيرادات والتكاليف التي يتم من خلالها التعرف على الإيرادات المتوقع تحقيقها وكذلك التكاليف المتوقع إنفاقها، وفيما يلي عرض لتقديرات الإيرادات والتكاليف حسب ما أعدته الشركة للفترة الممتدة من 2013 إلى 2015.

جدول (06): تقديرات الإيرادات و التكاليف للسنوات 2015/2014/2013

الوحدة: K DA

العناصر	تقديرات 2013	تقديرات 2014	تقديرات 2015
رصيد بداية المدة	**5371**	**60960**	**11151**
الإيرادات			
إرادات ناتجة عن المبيعات	397573	335907	347487
تحصيل ديون الزبائن	322632	277451	285801
إيرادات أخرى	869437	1549438	1086647
مجموع الإيرادات (1)	**1589642**	**2162796**	**1719935**
النفقات			
المشتريات المحلية	145911	101475	78299
المشتريات المستوردة	246847	150772	153036
خدمات	38324	36807	47171
مصاريف العمال	146947	140400	181050
الضرائب والرسوم	25286	9192	44187
مصاريف مالية	1342	0	0
مصاريف متنوعة	6544	6741	6250
تعويضات الديون الداخلية	97325	86439	29400
مصاريف استثمارية	722870	1477000	1079778
مجموع النفقات (2)	**1431396**	**2002826**	**1619171**
الإيرادات – التكاليف	158247	159970	100764
رصيد نهاية المدة	**163618**	**220930**	**111915**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (15,14,13).

المطلب الثاني: مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة وتحليل الإنحرافات

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

يتم حساب الإنحراف حسب العلاقة التالية:

الانحراف = النتائج الفعلية – التقديرات

ونحسب نسبة الانحراف كالتالي:

$$\text{نسبة الانحراف} = \frac{\text{الانحرافات}}{\text{التقديرات}} \times 100$$

أولا: إنحراف حجم المبيعات

فيما يلي سيتم مقارنة المبيعات الفعلية بتلك المقدرة لحساب الإنحرافات الحاصلة كمرحلة أولى ومحاولة تحليلها كمرحلة ثانية

1- حساب الإنحرافات الحاصلة في المبيعات للسنوات 2015/2014/2013

الجدول رقم (07): انحراف المبيعات لسنة 2013

الوحدة: K DA

العناصر	المبيعات المقدرة	االمبيعات الفعلية	الإنحراف	نسبة الإنحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	37485	17293	-20192	% -53.87
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	48016	13030	-34986	% -72.86
الزجاج المصفف	48936	9356	-39580	% -80.88
الزجاج المقاوم	3200	4028	820	%25.875
المجموع – 1 -	**137637**	**43707**	**-93930**	**% -68.24**
الزجاج المزخرف	261000	129204	-131796	% -50.50
سلكتات الصودا الصلبة	158224	81286	-76938	% -48.63
سلكتات الصودا السائلة	38016	21768	-16248	% -42.74
خدمات مقدمة	450	444	-6	% -1.33
خدمات أخرى	1014	666	-348	% -34.32
المجموع – 2 -	**458704**	**233368**	**-225336**	**% -49.12**
بضائع	22020	2971	-19049	% -86.51
المجموع – 3 -	**22020**	**2971**	**-19049**	**% -86.51**
المجموع الكلي	**618361**	**280046**	**-338315**	**% -54.71**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق (1).

الجدول رقم (08): انحراف المبيعات لسنة 2014

الوحدة: K DA

العناصر	المبيعات المقدرة	المبيعات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	34400	27118	-7282	% -21.16
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	22926	13376	-9550	% -41.65
الزجاج المصفف	34680	12207	-22473	% -64.80
الزجاج المقاوم	15506	3131	-12375	% -79.81
المجموع – 1 –	**107512**	**55832**	**-51680**	**% -48.07**
الزجاج المزخرف	261000	104042	-156958	% -60.14
سلكتات الصودا الصلبة	104400	52453	-51947	% -49.76
سلكتات الصودا السائلة	47520	100186	52666	% 110.83
خدمات مقدمة	295	2236	1941	% 657.97
خدمات أخرى	800	1291	491	%61.38
المجموع – 2 –	**414015**	**260208**	**-153807**	**% -37.15**
بضائع	485	14293	13808	%2847.01
المجموع – 3 –	**485**	**14293**	**13808**	**%2847.01**
المجموع الكلي	**522012**	**330333**	**-191679**	**% -36.72**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (2).

الجدول رقم (09): إنحراف المبيعات لسنة 2015

الوحدة: K DA

العناصر	المبيعات المقدرة	المبيعات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	42000	19352	-22648	% -53.92
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	30012	17680	-12332	% -41.09
الزجاج المصفف	17988	8458	-9530	% -52.98
الزجاج المقاوم	18000	1975	-16025	% -89.03
المجموع – 1 –	**108000**	**47465**	**-60535**	**% -56.05**
الزجاج المزخرف	203580	79691	-123889	% -60.86
سلكتات الصودا الصلبة	21000	24354	3354	% 15.97
سلكتات الصودا السائلة	180000	113918	-66082	% -36.71
خدمات مقدمة	1919	3156	1237	% 64.46
خدمات أخرى	1501	499	-1002	% -66.76
المجموع – 2 –	**408000**	**221618**	**-186382**	**% -45.68**
بضائع	24000	13880	-10120	% -42.17
المجموع – 3 –	**24000**	**13880**	**-10120**	**% -42.17**
المجموع الكلي	**540000**	**282963**	**-257037**	**% -47.60**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (3).

2- تحليل الإنحرافات الحاصلة في المبيعات للسنوات 2015/2014/2013

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج لم توفق في تقديراتها حيث كانت نتائجها الفعلية أقل من التقديرية مما تسبب في إنحراف عن ما هو مخطط له.

ففي سنة 2013 نلاحظ أن الزجاج المقاوم هو الوحيد الذي حقق انحراف موجب يقدر بـ 25.87 % في حين باقي المبيعات كانت انحرافاتها سالبة بنسب متفاوتة مما أدى إلى تحقيق نسبة انحراف سالبة لمجموع المبيعات بلغت نسبته54.71%.

في سنة 2014 نلاحظ أن الانحراف المسجل في مجموع المبيعات كان أقل من السابق حيث بلغت نسبته 36.72 % وهذا راجع إلى تسجيل انحراف موجب في مبيعات سلكتات الصودا السائلة إضافة إلى الخدمات المقدمة والخدمات الأخرى وكانت نسبها 110.83 %، 657.97 %، 61.38 % على التوالي.

في سنة 2015 نلاحظ أن المؤسسة مازالت تحقق انحراف سالب في مجموع مبيعاتها حيث بلغت نسبتها 47.60 % أي بنسبة أكبر من السنة السابقة وهذا يعودّ إلى الانحرافات السالبة المسجلة في المبيعات ما عدا سلكتات الصودا الصلبة والخدمات المقدمة التي حققت انحراف موجب بلغت نسبته 15.97 %، 64.46 % على التوالي.

ولعل أهم أسباب حدوث الإنحرافات السالبة في المبيعات هو عدم قدرة المؤسسة على منافسة المنتجات المستوردة التي تتميز بجودة أكبر وسعر أقل، إضافة إلى عدم وجود قاعدة للبيانات توفر للشركة معلومات متعلقة بالسوق.

ثانيا: انحراف الإنتاج

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

1- حساب الإنحرافات الحاصلة في الإنتاج للسنوات 2015/2014/2013

الجدول رقم (10): إنحراف الإنتاج لسنة 2013

الوحدة: K DA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	28880	19146	-9734	% -33.70
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	38850	8267	-30583	% -78.72
الزجاج المصفف	36960	8134	-28826	% -77.99
الزجاج المقاوم	2786	3159	373	% 13.38
المجموع 1	**107476**	**38706**	**-68770**	**% -63.99**
الزجاج المزخرف	187872	112431	-75441	% -40.15
سيلكتات الصودا الصلبة	134820	83055	-51765	% -38.39
سيلكتات الصودا السائلة	26688	12788	-13900	% -52.08
المجموع 2	**349380**	**208274**	**-141106**	**% -40.38**
المجموع الكلي	**456856**	**246980**	**-209876**	**% -45.94**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (4).

الجدول رقم (11): إنحراف الإنتاج لسنة 2014

الوحدة: K DA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	27520	24988	-2532	% -9.2
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	18336	8586	-9750	% -53.17
الزجاج المصفف	27540	9558	-17982	% -65.29
الزجاج المقاوم	11164	2063	-9101	% -81.25
المجموع 1	**84560**	**45195**	**-39365**	**% -46.55**
الزجاج المزخرف	187872	90081	-97791	% -52.05
سيلكتات الصواد الصلبة	115560	107262	-8298	% -7.18
سيلكتات الصودا السائلة	33360	79599	46239	% 138.60
المجموع 2	**336792**	**276942**	**-59850**	**% -17.77**
المجموع الكلي	**421352**	**322137**	**-99215**	**% -23.55**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (5).

الجدول رقم (12): إنحراف الإنتاج لسنة 2015

الوحدة: K DA

العناصر	الإنتاج المقدر	الإنتاج الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	33600	15787	-17813	% -53.01
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	24001	5162	-18839	% -78.49
الزجاج المصفف	14291	6957	-7334	% -51.32
الزجاج المقاوم	12960	1331	-11629	% -89.73
المجموع – 1 –	**84852**	**29237**	**-55615**	**% -65.54**
الزجاج المزخرف	145597	78213	-67384	% -46.28
سيلكتات الصودا الصلبة	128400	77765	-50635	% -39.43
سيلكتات الصودا السائلة	133440	88137	-45303	% -33.95
المجموع – 2 –	**407437**	**244115**	**-163322**	**% -40.08**
المجموع الكلي	**492289**	**273352**	**-218937**	**%-44.47**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (6).

2- تحليل الإنحرافات الحاصلة في الإنتاج للسنوات 2015/2014/2013

من خلال الجداول أعلاه نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج لم توفق في تقديراتها حيث لاحظنا وجود فارق بين النتائج الفعلية و المقدرة مما تسبب في إنحراف المجموع الكلي للإنتاج.

ففي سنة 2013 لم تحقق المؤسسة سوى إنحراف موجب وحيد في إنتاج الزجاج المقاوم حيث فاقت فيه النتائج الفعلية المتوقعة و بلغت نسبته 13.38 %، في حين باقي المنتجات سجلت انحرافات سالبة متفاوتة فيما بينها مما أدى إلى تحقيق انحراف سالب في المجموع الكلي للإنتاج بنسبة 45.94 %.

في سنة 2014 إكتفت المؤسسة بتحقيق انحراف وحيد موجب كان في إنتاج سليكتات الصودا السائلة بنسبة 138.6 % في حين تم تسجيل انحرافات سالبة في باقي المنتجات إلى أننا نلاحظ تحسن في نسبة الانحراف للمجموع الكلي للإنتاج بلغت نسبته 23.55 %.

في سنة 2015 حققت الشركة الأفريقية للزجاج انحرافات سالبة في جميع منتجاتها أي أن النتائج الفعلية كانت أقل من النتائج المتوقعة، وبسبب هذه النتائج تراجعت نسبة الانحراف في الإنتاج إلى 44.47%.

ولعل أهم أسباب الإنحرافات السالبة الحاصلة في الإنتاج تعود إلى طبيعة هياكل الشركة القديمة التي تحد من القدرة الإنتاجية وطول الفترة اللازمة للإنتاج بالإضافة إلى الإنخفاض المسجل في المبيعات.

ثالثا: إنحراف المشتريات

بغرض حساب الإنحرافات الحاصلة في مشتريات المؤسسة سيتم مقارنة قيمة المشتريات الفعلية مع ماهو مقدرر لها و هذا لتحليلها.

1- حساب الإنحرافات الحاصلة في المشتريات للسنوات 2015/2014/2013

الجدول رقم (13): إنحراف المشتريات لسنة 2013

الوحدة: K DA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الاحراف
مشتريات محلية				
مواد أولية	44950	20029	-24921	% -55.44
مواد استهلاكية	8800	7360	-1440	% -16.36
التعبئة والتغليف	0	127	127	% 0
قطع الغيار	8400	9327	927	% 11.03
الاستثمارات	122110	8690	-113420	% -92.88
المجموع – 1 –	**184260**	**45533**	**-138727**	**% -75.28**
مشتريات مستوردة				
المواد الأولية	196580	82721	-113859	% -57.92
مواد استهلاكية	3600	4476	876	% 24.33
قطع الغيار	10800	3684	-7152	% -66.22
استثمارات	495706	2929	-492777	% -99.41
المجموع – 2 –	**706686**	**93774**	**-612912**	**% -86.73**
المجموع النهائي	**890946**	**139307**	**-751639**	**% -84.36**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (7).

الجدول رقم (14): إنحراف المشتريات لسنة 2014

الوحدة: K DA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
مشتريات محلية				
مواد أولية	48560	4037	-44523	% -91.68
مواد استهلاكية	9500	8284	-1216	% -12.8
قطع الغيار	3660	8739	5079	% 138.77
الاستثمارات	116239	28125	-88114	% -75.80
المجموع	**177959**	**85520**	**-92439**	**% -51.94**
مشتريات مستوردة				
المواد الأولية	109344	64434	-44910	% -41.07
مواد استهلاكية	3600	6220	2620	% 72.77
قطع الغيار	5920	0	-5920	% -100
استثمارات	1141026	0	-1141026	% -100
المجموع – 2 -	**1259890**	**70654**	**-1189236**	**% -94.39**
المجموع النهائي	**1437849**	**156174**	**-1281675**	**% -89.14**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (8).

الجدول رقم (15): إنحراف المشتريات لسنة 2015

الوحدة: K DA

العناصر	المشتريات المقدرة	المشتريات الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
مشتريات محلية				
مواد أولية	30710	21371	-9339	% -30.41
مواد استهلاكية	7200	8825	1625	% 22.57
قطع الغيار	7300	8700	1400	% 19.18
الاستثمارات	44000	8772	-35228	% -80.06
المجموع – 1 –	**89210**	**47668**	**-41542**	**% -46.56**
مشتريات مستوردة				
المواد الأولية	123600	58700	-64900	% -52.50
مواد استهلاكية	1800	0	-1800	% -100
قطع الغيار	5400	571	-4829	% -89.42
استثمارات	1035778	0	-1035778	% -100
المجموع – 2 –	**1166578**	**59271**	**-1107307**	**% -94.92**
المجموع النهائي	**1255788**	**106939**	**-1148849**	**% -91.48**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (9).

2- تحليل الإنحرافات الحاصلة في المشتريات للسنوات 2015/2014/2013

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن النتائج الفعلية للمشتريات كانت أقل من المقدرة مما أدى إلى حدوث إنحراف على ما هو مخطط له وتعتبر هذه الإنحرافات في صالح المؤسسة باعتبار أن المشتريات تكلفة تتحملها المؤسسة.

ففي سنة 2013 سجلت الشركة الأفريقية للزجاج إنحراف موجب في مشتريات قطع الغيار والمواد الاستهلاكية بنسبة 11.03 %، 24.33 % على التوالي في حين باقي المشتريات كانت انحرافاتها سالبة مما أدى إلى إنحراف سالب في مجموع المشتريات بنسبة 84.36 %.

في سنة 2014 سجلت الشركة الإفريقية للزجاج انحراف موجب في مشتريات قطع الغيار والمواد الاستهلاكية ولقد كان بنسب أكبر من السنة السابقة حيث بلغت 138.77 %، 72.77 % إلا أنها لم

تغير من انحراف مجموع المشتريات السالب الذي بلغت نسبته 89.14 % وهذا لكون باقي المشتريات حققت انحرافات سالبة.

في سنة 2015 سجلت الشركة الأفريقية للزجاج انحراف موجب في مشتريات المواد الاستهلاكية وقطع الغيار بنسبة 22.57 %، 19.18 % على التوالي في حين باقي المشتريات سجلت انحرافات سالبة مما أدى إلى الحصول على نسبة إنحراف سالبة لمجموع المشتريات بلغت 91.48 %.

ولعل أهم أسباب الإنحرافات السالبة الحاصلة في المشتريات تعود إلى ضعف القدرة الإنتاجية للمؤسسة و عدم تمكنها من الحصول على المعدات والأدوات المستوردة بالإضافة إلى إعتمادها على المخزونات بالدرجة الأولى.

رابعا: إنحراف الخزينة

لمعرفة الإنحرافات الحاصلة في تغيرات الخزينة وتحليلها سيتم مقارنة التدفقات الفعلية المتأتية من الأنشطة التشغيلية والإستثمارية والتمويلية بما هو مقدر لها.

1- حساب الإنحرافات الحاصلة في الخزينة للسنوات 2015/2014/2013

الجدول رقم (16): إنحراف الخزينة لسنة 2013

الوحدة: K DA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل				
العائدات الواردة من العملاء	678949	348828	-330121	% -48.62
المدفوعات للموردين والموظفين	731813	358877	-372936	% -50.96
النفقات المالية الأخرى المدفوعة	2417	1178	-1239	% -51.26
التدفقات النقدية قبل العناصر غير عادية	-55281	-11227	44054	% -79.69
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية(A)	-55281	-11227	44054	% -79.62
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية				

المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير ملموسة	464756	41948	-422808	% -90.97
متحصلات من بيع الأصول المالية	204820	0	-204820	% -100
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار (B)	-259945	-41984	217997	% -83.86
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية				
متحصلات من القروض	411214	48076	-363138	% -88.31
صافي التدفقات النقدية ن الأنشطة التمويلية (C)	411214	48076	-363138	% -88.31
تغيرات الخزينة خلال الفترة (A+B+C)	95989	-5099	-101088	% -105.31

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (10).

الجدول رقم (17): إنحراف الخزينة لسنة 2014

الوحدة: K DA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل				
العائدات الواردة من العملاء	613357	339521	-273836	% -44.65
المدفوعات للموردين والموظفين	531825	425596	-106229	% -19.97
النفقات المالية الأخرى المدفوعة	0	6175	6175	% 0
التدفقات النقدية قبل العناصر غير عادية	81532	-92250	-173782	% -213.15
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (A)	81532	-92250	-173782	% -213.15

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية				
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير ملموسة	1471000	197742	-1273258	% -86.56
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار (B)	1471000	197742	-1273258	% -86.56
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية				
المتحصلات النقدية من إصدار الأسهم	0	40523	40523	% 0
متحصلات من القروض	1549438	239446	-1309992	% -84.54
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية (C)	1549438	279969	-1269469	% -81.93
تغيرات الخزينة خلال الفترة (A+B+C)	159970	-10023	-169993	% -106.27

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (11).

الجدول رقم (18): إنحراف الخزينة لسنة 2015

الوحدة: K DA

العناصر	الخزينة المقدرة	الخزينة الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل				
العائدات الواردة من العملاء	633288	351532	-281756	% -44.49
المدفوعات للموردين والموظفين	539390	375114	-164276	% -30.45
النفقات المالية الأخرى المدفوعة	0	1978	1978	%0
التدفقات النقدية قبل العناصر غير عادية	93898	-25560	-119458	% -127.22

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (A)	93898	-25560	-119458	% (127.22)
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية				
المدفوعات لشراء الأصول الملموسة وغير ملموسة	10779778	453635	-626143	% -57.99
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار (B)	-1079778	-453635	626143	% -57.99
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية				
متحصلات من القروض	1086647	478610	-608037	% -55.95
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية (C)	1086647	478610	-608037	% -55.95
تغيرات الخزينة خلال الفترة (A+B+C)	100767	-585	-101352	% -100.58

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (12).

2- تحليل الإنحرافات الحاصلة في الخزينة للسنوات 2015/2014/2013

من خلال الجداول السابقة نلاحظ بأن النتائج الفعلية لتغيرات الخزينة كانت أقل من المقدرة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج فهي لم توفق في تقديراتها.

ففي سنة 2013 سجلت المؤسسة انحراف موجب لصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بلغ 44054 دج وصافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمار بلغ 217997 دج في حين صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية كان انحرافها سالبا حيث بلغت 363138 دج مما تسبب في: انحراف تغيرات الخزينة سلبا حيث كانت نسبة الانحراف 105.30 %.

في سنة 2014 كان انحرافها في التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية سالبا وبلغت قيمته 173782 دج أما انحراف صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار فكان موجب وبلغت قيمته 1273258 دج في حين كان انحراف صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية سالبا وبلغت قيمته 1269469 دج مما تسبب في انحراف تغيرات الخزينة سلبا حيث بلغت نسبة انحرافها 106.27 %.

في سنة 2015 سجلت المؤسسة انحراف سالب على مستوى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بقيمة 119458 دج في حين كان انحراف صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار موجب وكانت قيمته 626143 دج أما انحراف صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية فقد بقي سالبا مما تسبب في انحراف تغيرات الخزينة سلبا حيث كانت نسبة انحرافها 100.58 %.

ولعل أهم أسباب الانحرافات السلبية الحاصلة في الخزينة تعود إلى الضعف المسجل في المبيعات والمشتريات والاستثمارات، بالإضافة إلى نقص التمويل عن طريق القروض.

خامسا: إنحرافات الإيرادات والتكاليف

لحساب الإنحرافات الحاصلة في الإيرادات والتكاليف للمؤسسة سيتم مقارنة نتائجها الفعلية بما هو مقدر لها ومن تم تحليل الإنحرافات الحاصلة.

1- حساب الإنحرافات الحاصلة في الإيرادات والتكاليف للسنوات 2015/2014/2013

الجدول رقم (19): إنحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2013

الوحدة: K DA

العناصر	الإيرادات والتكاليف المقدرة	الإيرادات والتكايف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	5371	33911	28540	% 531.37
الإيرادات				
إيرادات ناتجة عن المبيعات	397573	182967	-214606	% -53.98
تحصيل ديون الزبائن	322632	153361	-169271	% -52.46
إيرادات أخرى	869437	60576	-808861	% -93.03
مجموع الإيرادات (1)	**1589642**	**396904**	**-1192738**	**% -75.03**
النفقات				
المشتريات المحلية	145911	69068	-76843	% -52.66
المشتريات المستوردة	246847	99407	-147440	% -59.73
خدمات	38324	43585	5261	% 13.73
مصاريف العمال	146947	125936	-21011	% -14.30
الضرائب والرسوم	25286	15405	-9881	% -39.08

مصاريف مالية	1342	1178	-164	% -12.22
مصاريف متنوعة	6544	3115	-3429	% -52.40
تعويضات الديون الداخلية	97325	4861	-92464	% -95
مصاريف استثمارية	722870	41948	-680922	% -94.20
مجموع النفقات (2)	**1431396**	**404503**	**-1026893**	**% -71.74**
الإيرادات – التكاليف	**158247**	**-7599**	**-165846**	**% -104.80**
رصيد نهاية المدة	**163618**	**26312**	**-137306**	**% -83.92**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (13).

الجدول رقم (20): إنحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2014

الوحدة: K DA

العناصر	الإيرادات والتكاليف المقدرة	الإيرادات والتكاليف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	60960	26132	-34828	% -57.13
الإيرادات				
إيرادات ناتجة عن المبيعات	335907	156429	-179478	% -53.43
تحصيل ديون الزبائن	277451	155685	-121766	% -43.89
إيرادات أخرى	1549438	307376	-1242062	% -80.16
مجموع الإيرادات (1)	**2162796**	**619490**	**-1543306**	**% -71.36**
النفقات				
المشتريات المحلية	101475	59459	-42016	% -41.40
المشتريات المستوردة	150772	130728	-20044	% -13.29
خدمات	36807	40580	3773	%10.25
مصاريف العمال	140400	160655	20255	%14.42
الضرائب والرسوم	9192	22117	12925	% 140.61
مصاريف مالية	0	6175	6175	%0
مصاريف متنوعة	6741	2548	-4193	% -62.20

تعويضات الديون الداخلية	86439	9354	-77085	% -89.18
مصاريف استثمارية	1471000	197742	-1273258	% -86.56
تكاليف أخرى	0	213	213	%0
مجموع النفقات (2)	**2002826**	**629571**	**-1373255**	**% -68.56**
الإيرادات- التكاليف	**159970**	**-10081**	**-170051**	**% -106.30**
رصيد نهاية المدة	**220930**	**16051**	**-204879**	**% 92.73**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (14).

الجدول رقم (21): إنحراف الإيرادات والتكاليف لسنة 2015

الوحدة: K DA

العناصر	الإيرادات والتكاليف المقدرة	الإيرادات والتكاليف الفعلية	الانحراف	نسبة الانحراف
رصيد بداية المدة	11151	16231	5080	% 45.55
الإيرادات				
إيرادات ناتجة عن المبيعات	347487	127431	-220056	% -63.33
تحميل ديون الزبائن	285801	200855	-84946	% -29.72
إيرادات أخرى	1086647	494656	-591991	% -54.48
مجموع الإيرادات (1)	**1719935**	**822942**	**-896993**	**% -52.15**
النفقات				
المشتريات المحلية	78299	61642	-16657	% -21.27
المشتريات المستوردة	153036	90200	-62836	% -41.06
خدمات	47171	35122	-12049	% -25.54
مصاريف العمال	181050	162183	-18867	% -10.42
الضرائب والرسوم	44187	21229	-22958	% -51.96
مصاريف مالية	0	1978	1978	0

مصاريف متنوعة	6250	1549	-4701	% -75.22
تعويضات الديون الداخلية	29400	3794	-25606	% -87.09
تعويضات الديون الخارجية	0	1207	1207	0
مصاريف استثمارية	1079778	453635	-626143	% -57.99
تكاليف أخرى	0	0	0	0
مجموع النفقات (2)	**1619171**	**832539**	**-786632**	**% -48.58**
الإيرادات – التكاليف	**100764**	**-9597**	**-110361**	**% -109.52**
رصيد نهاية المدة	**111915**	**6634**	**-105281**	**% -94.07**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (15).

2- تحليل الإنحرافات الحاصلة في الإيرادات و التكاليف للسنوات 2015/2014/2013

نلاحظ من الجداول السابقة أن النتائج الفعلية للنفقات كانت أقل من المقدرة مما تسبب في انحرافات سالبة وهو في صالح المؤسسة وهذا لأن أي مؤسسة تسعى قدر الإمكان لتخفيض نفقاتها.

في سنة 2013 كانت نسبة الانحراف للنفقات الإجمالية سالبة وبلغت 71.74 % حيث لم تسجل سوى انحراف موجب للخدمات بنسبة 13.73 % أما باقي النفقات فقد كانت انحرافاتها سالبة بنسب متفاوتة.

في سنة 2014 نسبة الانحراف للنفقات الإجمالية سالبة وبلغت 68.56 % غير أنها سجلت انحرافات موجبة في الخدمات ومصاريف العمال والضرائب والرسوم أما باقي النفقات فقد كانت انحرافاتها سالبة.

في سنة 2015 فقد كانت نسبة الانحراف للنفقات هي الأخرى سالبة وبلغت 48.58 % ولم تسجل أي انحراف موجب في نفقاتها.

أما فيما يخص الإيرادات فقد كانت نتائجها الفعلية أقل من المقدرة وهي الأخرى سجلت انحرافات سالبة ليست في صالح الشركة الإفريقية للزجاج.

ففي سنة 2013 كانت جميع انحرافات إيراداتها سالبة مما ترتب عنه انحراف للإيرادات الإجمالية سالب بنسبة 75.03 %.

سنة 2014 عرفت المؤسسة انحراف سالب للإيرادات بلغت نسبته 71.36 % وهو أقل مقارنة بالسنة الماضية.

سنة 2015 عرفت المؤسسة تحسنا ملحوظا في انحراف الإيرادات الإجمالية رغم أنه ما يزال سالبا وقد بلغت نسبته 52.15 %.

ولعل أهم أسباب الإنحرافات الحاصلة في الإيرادات تعود إلى ضعف الإيرادات الناتجة عن المبيعات وعدم قدرة المؤسسة على تحصيل جميع حقوقها من الزبائن والأطراف الأخرى ،في حين تعود أسباب الإنحرافات الحاصلة في التكاليف إلى إنخفاض المشتريات المحلية والمستوردة.

المطلب الثالث: دراسة تأثير الإنحرافات على تحسين الأداء المالي

لمعرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج سنقوم 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 المقدر لها، وهذا للتأكد من صدق التقديرات وإعطاء الفرصة لمعرفة مواطن تلك الانحرافات وأسبابها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية للتقليل منها ومحاولة منع 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 (2013 – 2015) و ذلك لتلبية حاجيات القياس والتحليل وهي كالتالي:

1- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013

الجدول رقم (22): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير جارية (الثابتة)		**رؤوس الأموال الدائمة**	2078085424
الاستثمارات	1876168885	الأموال الخاصة	
الحقوق الطويلة والمتوسطة الأجل	748417.88	**الخصوم الغير جارية**	182147971
		الديون الطويلة والمتوسطة الأجل	
مجموع الأصول غير جارية	**1876917303**	**مجموع الأموال الدائمة**	**2260233395**
الأصول الجارية (المتداولة)		**الخصوم الجارية**	188616062.13
المخزونات	295415013.32	الديون قصيرة الأجل	
الحقوق قصير الأجل	253847062.5		

السيولة (القيم الجاهزة)	22670078.76		
مجموع الأصول الجارية	**571932154**	**مجموع الخصوم الجارية**	**188616062**
المجموع العام للأصول	**2448849458**	**المجموع العام للخصوم**	**2448849458**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (16).

2- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014

الجدول رقم (23): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014

الوحدة: DA

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير جارية (الثابتة)		**رؤوس الأموال الدائمة**	
الاستثمارات	1890479560	الأموال الخاصة	1850226431
الحقوق الطويلة والمتوسطة الأجل	641815.27	**الخصوم الغير جارية**	
		الديون الطويلة والمتوسطة الأجل	471122817.9
مجموع الأصول غير جارية	**1891121375**	**مجموع الأموال الدائمة**	**2321349249**
الأصول الجارية (المتداولة)		**الخصوم الجارية**	
المخزونات	277181722.21	الديون قصيرة الأجل	129455779.3
الحقوق قصير الأجل	269166526.1		
السيولة (القيم الجاهزة)	13335404.55		
مجموع الأصول الجارية	**559683652**	**مجموع الخصوم الجارية**	**129455779**
المجموع العام للأصول	**2450805028**	**المجموع العام للخصوم**	**2450805028**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (17).

3- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015

الجدول رقم (24): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015

الوحدة: DA

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير جارية (الثابتة)		**رؤوس الأموال الدائمة**	
الاستثمارات	2350241624.2	الأموال الخاصة	1622336522.4
		الخصوم الغير جارية	
الحقوق الطويلة والمتوسطة الأجل	311815.27	الديون الطويلة والمتوسطة الأجل	938861509.26
مجموع الأصول غير جارية	**2350553439**	**مجموع الأموال الدائمة**	**2561198031**
الأصول الجارية (المتداولة)		**الخصوم الجارية**	
المخزونات	270521555.42	الديون قصيرة الأجل	1262285.02
الحقوق قصير الأجل	328840731.38		
السيولة (القيم الجاهزة)	13127760.40		
مجموع الأصول الجارية	**612490047**	**مجموع الخصوم الجارية**	**401845455**
المجموع العام للأصول	**2963043486**	**المجموع العام للخصوم**	**2963043486**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (18).

ثانيا: تحليل انحراف بعض مؤشرات الأداء المالي

سنحاول فيمايلي دراسة تأثير الإنحرافات السابقة على الأداء المالي والذي لا يمكن تقييمه إلا من خلال عدة مؤشرات مالية، ولتبيان هذه العلاقة سنقوم بحساب المؤشرات إنطلاقا من النتائج الفعلية التي تعكس الواقع المالي للمؤسسة والنتائج المقدرة التي حاولت المؤسسة الوصول إليها للمقارنة بينها لمعرفة الإنحرافات الحاصلة، وهذا لإعطاء نظرة شاملة لنتيجة أدائها المالي المحققة مقارنة بما هو مخطط لها وهو مايعطي الفرصة للتصحيح والتحسين في المستقبل.

ونظرا لعدم توفر المعطيات اللازمة وعدم كفاية التقديرات المنجزة من طرف المؤسسة محل الدراسة لتناول جميع مؤشرات الأداء المالي إكتفينا باختيار أهم المؤشرات المتمثلة أساسا في نسبة المردودية التجارية، نسبة المردودية الإقتصادية، نسبة تغطية الديون، ومعدل دوران الأصول وسيتم عرضها كالتـالي:

1- نسبة المردودية التجارية

على هذا المستوى يتم تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة بين النتيجة ورقم الأعمال خارج الرسم وهو الذي يشمل مستوى النشاط، لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق نتيجة كافية لتغطيـة تكاليفها الثابتـة والمتغيـرة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الاعمال خارج الرسم

الجدول رقم (25): حساب نسبة المردودية التجارية

الوحدة: DA

السنوات العناصر	2013		2014		2015	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
النتيجة الصافية..1	3360000	-191339000	4110000	-205410000	962000	-266750000
رقم الأعمال خارج الرسم.. 2	618361000	280069000	521987000	330243000	540001000	282962000
نسبة المردودية التجارية = (2/1)	0.005	-0.68	0.008	-0.62	0.002	-0.94
انحراف نسبة المردودية التجارية	-0.685		-0.628		-0.942	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق (21,20,19).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة قدرت 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 2013 إلى 2015، 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 أنحرافهما إلى انحراف المبيعات والإنتاج والمشتريات بالإضافة إلى الإيرادات والتكاليف، وبالتالي فإن كل دينار من رقم الأعمال المحقق يتضمن خسارة صافية خلال كل سنة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ففي سنة 2013 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.005 في حين الفعلية كانت 0.68- أي بانحراف بلغ 0.685- ويعود ذلك لتسجيل إنحراف في رقم الأعمال خارج الرسم بقيمة 338292000- دج وإنحراف في النتيجة الصافية بلغ 194699000- دج.

في سنة 2014 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.008 في حين الفعلية كانت 0.62- أي بانحراف بلغ 0.628-، ويعود ذلك لتسجيل انحراف في رقم الأعمال خارج الرسم بقيمة 257039000- دج وإنحراف في النتيجة الصافية بلغ 209520000- دج.

في سنة 2015 كانت نسبة المردودية التجارية المقدرة 0.002 في حين الفعلية كانت 0.94- أي بانحراف بلغ 0.942- وفي نفس السنة تم تسجيل إنحراف في رقم الأعمال خرج الرسم بقيمة 257039000- دج وإنحراف في النتيجة الصافية بلغ 267712000- دج.

2- نسبة المردودية الاقتصادية

وتعبر هذه النسبة على مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها لتحقيق الأرباح و يتم حسابها كالتالي:

المردودية الإقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاصول

الجدول رقم (26): حساب نسبة المردودية الاقتصادية

الوحدة: DA

السنوات / العناصر	2013		2014		2015	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
1..النتيجة الصافية	3360000	-191339000	4110000	-205410000	962000	-266780000
2.. مجموع الأصول	2448849458	2448849458	2450805028	245805028	2963043686	2963043486
نسبة المردودية الاقتصادية = (2/1)	**0.001**	**-0.08**	**0.002**	**-0.08**	**0.0003**	**-0.09**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق (21,20,19,18,17,16).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة حسب تقديراتها سوف تحقق مردودية اقتصادية موجبة وذلك طوال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2015، حيث بلغت 0.001، 0.002، 0.0003 على التوالي إلا أنها لم تستطع تحقيق مبتغاها، وكانت مردوديتها الاقتصادية الفعلية سالبة ففي سنة 2013 و2014 بلغت 0.08- وانخفضت في 2015 لتصل إلى 0.09-، بالرغم من كون مجموع الأصول 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 بـ 194699000- في سنة 2013 واستمر في الارتفاع في السنتين المقبلتين 2014 و2015 ليبلغ 209520000-، 267712000- على التوالي، مما رافقه انخفاض في نسبة المردودية الاقتصادية.

3- معدل دوران الأصول

وهو يدرس العلاقة بين الأصول وإستخدامها وتعبر هذه النسبة على مدى كفاءة إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد مبيعات منها ويحسب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = المبيعات السنوية خارج الرسم / مجموع الأصول

جدول رق(27): حساب معدل دوران الأصول

الوحدة: DA

السنوات / العناصر	2013		2014		2015	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
المبيعات السنوية خارج الرسم... 1	618361000	280069000	521987000	330243000	540001000	282962000
مجموع الأصول... 2	2448849458	2448849458	2450805028	2450805028	2963043486	29630434886
معدل دوران الأصول = (2/1)	**0.25**	**0.11**	**0.21**	**0.13**	**0.18**	**0.09**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق (21,20,19,18,17,16).

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 في استغلال مواردها وخلق الإيرادات.

ففي سنة 2013 بلغ معدل دوران الأصول المقدر 0.25 بينما الفعلي 0.11، وهذا راجع إلى الانحراف السلبي للمبيعات السنوية والذي بلغت قيمته 338292000- دج.

في سنة 2014 كان معدل دوران الأصول المقدر 0.21 بينما الفعلي 0.13، وهذا راجع للانحراف السلبي للمبيعات السنوية والذي بلغت قيمته 191744000- دج.

في سنة 2015 كان معدل دوران الأصول المقدر 0.18 بينما الفعلي 0.09، وهذا راجع للإنحراف السلبي للمبيعات السنوية الذي رافقه إنخفاض في معدل دوران الأصول .

4- نسبة تغطية الديون

تعبر عن قدرة المؤسسة في توليد تدفقات نقدية 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 (28): حساب نسبة تغطية الديون

الوحدة: DA

السنوات / العناصر	2013		2014		2015	
	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية	المقدرة	الفعلية
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية... 1	95989000	-5099000	159972000	-10081000	100769000	-585000
مجموع الديون.. 2	370764033	370764033	600578597	600578597	1340706964	1340706964
نسبة تغطية الديون: (2/1)	**0.26**	**-0.01**	**0.27**	**-0.02**	**0.07**	**-0.0004**
انحراف نسبة تغطية الديون	**-0.27**		**-0.29**		**-0.0704**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق (18,17,16,12,11,10).

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن نسبة تغطية الديون المقدرة كانت أفضل من الفعلية في ظل تساوي مجموع الديون المقدرة مع الفعلية في كل سنة.

ففي سنة 2013 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة 0.26 بينما الفعلية 0.01- لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية المقدرة أكبر من الفعلية بانحراف سلبي بقيمة 101088000-.

في سنة 2014 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة 0.27 بينما الفعلية 0.02- لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية المقدرة أكبر من الفعلية بانحراف سلبي بقيمة 101354000-.

أما في سنة 2015 بلغت نسبة تغطية الديون المقدرة 0.07 بينما الفعلية 0.0004- لأن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية المقدرة أكبر من الفعلية بانحراف سلبي بقيمة 101354000-.

ومن خلال مقارنة انحرافات التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مع نسبة تغطية الديون، يتضح بأنه كلما إرتفع الإنحراف السلبي للتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية رافقه إرتفاع في إنحراف نسبة تغطية الديون.

ثالثا: تصحيح الإنحرافات

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإنحرافات في النتائج عما هو متوقـع سـواء بالنسبة للمبيعات، الإنتاج، المشتريات، الخزينة، الإيرادات والتكاليف، أثرت سلبا على الأداء المالي للمؤسسة من خلال التأثير على المؤشرات المالية من مردودية تجارية، مردودية إقتصادية، معدل دوران الأصول وكذلك نسبة تغطية الديون وعليه تحسين الأداء المالي يستوجب تصحيح تلك الإنحرافات والبحث عن سبل لتفاديها كما يلي:

1- تصحيح إنحرافات المبيعات

- البحث عن أسباب عدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة و لماذا تكاليف المؤسسة تكون أكبر من الشركات الأجنبية رغم أن جودة هذه الأخيرة أفضل؛
- العمل على توفير قاعدة للبيانات متعلقة بالسوق.

2- تصحيح إنحرافات الإنتاج

- محاولة تحديث هياكل الشركة القديمة التي حدت من القدرة الإنتاجية؛
- العمل على إعادة دراسة زمن العمليات الإنتاجية وتحديد أسباب طولها من حيث الزمن أي تحديد أين يكمن المشكل (مثلا على مستوى الفئة التشغيلية، على مستوى آلات الإنتاج، ... الخ).

3- تصحيح إنحرافات المشتريات

- دراسة عملية التموين؛
- تحليل اسباب وجود مخزون كبير من المواد.

4- تصحيح إنحرافات الخزينة

- دراسة طرق التمويل المتاحة للمؤسسة؛
- البحث عن أسباب نقص التمويل بالقروض.

5- تصحيح إنحرافات الإيرادات

وذلك بتقصي عن طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة وتفسير عدم قدرة المؤسسة على تحصيل جميع حقوقها منهم.

خلاصة

على ضوء الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج والتي كان الهدف منها التعرف على مدى إستخدام الرقابة الداخلية للموازنات التقديرية كأداة للرقابة على أداء مختلف أنشطتها ومساهمتها في تحسين أدائها المالي، إتضح أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بإنجاز الموازنات التقديرية لمختلف أنشطتها وهذا بالاعتماد على تقديرات السنوات السابقة مع إضافة أو خفض نسبة معينة، فهي تسعى من خلال تقديراتها إلى تحقيق أداء مالي جيد، في حين أنها تقوم بالرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية لحساب الانحرافات لكنها لا تقوم بتحليلها ولا تتخذ الإجراءات التصحيحية لها مما ترتب عنه ضعف في أدائها المالي، وهو ماحاولنا تداركه من خلال تحليل الإنحرافات الحاصلة ومعرفة أسباب حدوثها مع إبراز أثر تصحيحها على تحسين الأداء المالي.

خاتمة

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات الإقتصادية حيث يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات، كما يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة إقتصادية ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتجية، وعليه فالأداء المالي هو المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة وهذا ما إستدعى وجود رقابة عليه تقوم بتقصي إنحرافاته ومعرفة أسبابها مع وضع إجراءات تصحيحية للعمل على تحسينه وتجنب تكرارها.

مما سبق وإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحورة حول مدى مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، وإعتمادا على الفرضيات التي بنيت عليها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي على ضوئها تم تقديم مجموعة من الإقتراحات لعلها تمكن المؤسسة من رفع مستويات أدائها المالي.

نتائج الدراسة النظرية

- ❖ الرقابة الداخلية هي مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة وغير مكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل التي تساعد في التحكم الأفضل في المؤسسة وموجوداتها وتضمن حماية حقوقها؛
- ❖ الرقابة الداخلية الفعالة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة؛
- ❖ تتميز الرقابة الداخلية بإجراءات عملية تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة؛
- ❖ يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة أمام كل المتعاملين معها ويساعدها في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية والسليمة لوضعية المؤسسة؛
- ❖ إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين أدائها المالي.

تمر عملية الرقابة الداخلية على الأداء المالي باستخدام الموازنات التقديرية بعدة مراحل وهي:

- ✓ مرحلة حساب الإنحرافات وإعداد تقارير الأداء المالي: ويتم فيها مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة؛
- ✓ مرحة تقصي الإنحرافات وتحليلها: بحيث يتم فيها دراسة كل إنحراف بهدف تحديد مدى أهميته وكذلك أسبابه ومن المسؤول عنه؛
- ✓ مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية: ويتم فيها مناقشة الأسباب التي أدت غلى وجود الإنحرافات وإتخاذ القرارات الملائمة لمعالجتها.

نتائج الدراسة التطبيقية

❖ تلعب الرقابة الداخلية دورا هاما في الشركة الإفريقية للزجاج، فهي تقوم بتنظيم إجراءات العمل داخلها، والهدف منها ضمان تطبيق القوانين واللوائح المنشودة والجاري العمل بها؛

❖ تستعمل المؤسسة محل الدراسة الموازنات التقديرية حيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بوضع تقديرات مختلف أنشطتها المتوقعة في السنة؛

❖ سعت المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديرات أداء مختلف أنشطتها إلى تحسين أدائها المالي؛

❖ لاتقوم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق جميع خطوات عملية الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية، فهي تكتفي بحساب الانحرافات الحاصلة في أداء انشطتها من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة، في حين لا تعمل على تحليل تلك الإنحرافات ولا تتخذ الإجراءات التصحيحية لها؛

وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص على " تطبق المؤسسة محل الدراسة نظام الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية بشكل كامل".

❖ إن تصحيح انحرافات كل من المبيعات، الإنتاج، المشتريات، الخزينة، الإيرادات والتكاليف يساهم إلى حد كبير في الرفع من مستوى المؤشرات المالية الدالة على الأداء المالي للمؤسسة وهو ما يحسن من هذا الأخير؛

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على " يمكن للرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية أن تحسن في الأداء المالي للمؤسسة عن طريق تصحيح الإنحرافات المسجلة في مختلف نشاطاتها.

❖ المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تحسين أدائها المالي بالرغم من الضعف الذي يشهده.

التوصيات:

على ضوء الفرضيات والنتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة عن طريق الرقابة الداخلية:

❖ زيادة درجة الإهتمام بالرقابة الداخلية وجعلها أكثر فاعلية للتأثير في كفاءة الأداء المالي؛

❖ وضع برامج لتقييم نتائج الأداء المالي للمؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات إذا كانت سلبية وإعتمادها إذا كانت إيجابية؛

❖ على المؤسسة محل الدراسة إتباع جميع مراحل الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أدائها المالي؛

❖ يجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعلمية في تقدير قيم الموازنات التقديرية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل.

آفـاق الدراسـة:

من خلال إجراء هذه الدراسة تبين أن هنالك بعض الجوانب المكملة لازالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة فهذه الدراسة تحدها حدود زمانية وأخرى مكانية، ومن الناحية التطبيقية إقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة، كما إقتصرت هذه الدراسة على تحسين الأداء المالي باستعمال أدات واحدة للرقابة الداخلية، وعليه فالبحث مازال مفتوح بكل الجوانب المختلفة للموضوع، وفي هذا الصدد يمكن إقتراح مواضيع ذات صلة بمتغيري الدراسة كالتالي:

❖ الموازنات التقديرية كأداة للرقابة على مبيعات المؤسسة الإقتصادية؛

❖ مساهمة الرقابة الداخلية باستخدام التكاليف المعيارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1- أحمد حسن ظاهر: **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الثانيـة، دار وائل للنشـــر والتوزيع، الأردن، 2008.

2- أسعد حميد العلي: **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشـــر والتوزيع، الأردن، 2012.

3- إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيـــع، البحرين، 2013.

4- إسماعيل يحي التكريتي: **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصـــرة**، دار الحامـــد للنشـــر والتـــوزيع، الأردن، 2007.

5- إليـــاس بن ساسي، يوسف قريشي: **التسيـــير المـــالي دروس وتطبيـــقات**، دار وائل للنشر والتـــوزيـــع، الأردن، 2006.

6- ايهاب نظمي، هاني العزب: **تدقيق الحسابات الإطار النظري**، دار وائل للنشـــر، الأردن، 2012.

7- جاكسون، جنكينز،سايروس: ترجمة نضل محمود الرمحي، **المحاسبة الإدارية**، دار الفـــكر ناشـــرون وموزعون، الأردن، 2013.

8- حازم هاشم الآلوسي: **الطريق إلى علم المراجـــعة والتدقيـــق**، دار الكتب الوطنـــية، ليبيا، 2003.

9- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكـــية والدوليـــة**، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة، الأردن، 1999

10- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

11- حمزة محمود الزبيدي:**الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيـــع، الأردن، 2004.

12- خالد أمين عبد الله: **التدقيق والرقابة في البنـــوك**، دار وائل للنشـــر والتوزيـــع، الأردن 2012.

13- خالد أمين عبد الله: **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14- خالص صافي صالح: **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

15- خالص صافي صالح: **رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

16- خلف عبد الله الوردات: **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

17- خميسي شيحه: **التسيير المالي للمؤسسة**، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

18- سليمان مصطفى الدلاهمة: **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

19- زاهرة توفيق سواد: **مراجعة حسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

20- طارق عبد العال حمان: **الموازنات التقديرية نظرة متكاملة**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

21- عبد الحليم كراجه، علي ربابعة، ياسر السكران، موسى مطر، توفيق عبد الحليم يوسف: **الإدارة والتحليل المالي أسس، مفاهيم، تطبيقات**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

22- عبد السلام أبوقحف، محمد سعيد سلطان، علاء الغرباوي: **نظم الإدارة الحديثة**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.

23- عبد الفتاح محمد الصحن، رجب السيد راشد، محمد ناجي درويش: **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، مصر، 1999.

24- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، شحاته السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

25- عبد الفتاح محمد الصحن ،محمد السيد سرايا، عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته: **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2008.

26- غسان فلاح المطارنة: **تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.

27- فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري: **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

28- فيصل جميل السعايدة:**المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية**، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

29- فيصل محمد الشواورة: **الاستثمار في بورصة الأوراق المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

30- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا: **المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

31- ليستراي هنجر، سيرج ماتولتش: ترجمة أحمد حامد حجاج،**المحاسبة الإدارية**، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.

32- مبارك لسلوس: **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

33- مجيد الكرخي: **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، الأردن، 2007.

34- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي: **المراجعة وتدقيق الحسابات**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.

35- محمد السيد سرايا: **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007.

36- محمد السيد سرايا: **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، دار الكتاب الحديث، مصر 2008.

37- محمد رفيق الطيب: **مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.

38- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

39- محمد سمير الصبان: **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية، مصر 2003.

40- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: **الإدارة المالية مدخل القيمة وإتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

41- مصطفى صالح سلامة: **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

42- مصطفى عيسى خضير: **المراجعة المفاهيم والمعايير والإجراءات**، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996.

43- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير: **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

44- مؤيد راضي، غسان فلاح المطارنة: **تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2008.

45- نواف محمد عباس الرماحي: **مراجعة المعاملات المالية**، دار صفاء للنشر والتوزيـــع، الأردن 2009.

46- نور الدين خبابة: **الإدارة المالية**، دار النهضـــــة العربيـــــة للطباعة والنشـــــر، لبنـــــان، 1997.

47- وصفي الكساسبة: **الأداء المؤسساتي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوي، الأردن 2011.

ثانيا: المذكرات

1- حمزة بن خليفة: « **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009.

2- حمزة شباح: « **تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي**»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014/2013.

3- رشيد حفصي: **تقييم الأداء المالي للمؤسسات المصغرة في بورصة الجزائر، دراسة إحصائية خلال الفترة 1999- 2009**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علـوم التسيير، تخصـــص ماليـــة الأسواق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2010.

4- عادل عشي: « **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2002/2001.

5- محمد موسى محمد النجار: «**العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة**»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

6- نجلاء نوبلي: «**إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المـــالي للمؤسســـة الاقتـــصادية**»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

1- مداني بن بلغيت، عبد القادر شاش: « **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة**»، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول **IAS النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق**، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 13، 14 ديسمبر 2011.

2- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري: «**دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**»، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول **واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، جامعة الوادي، أيام 05، 06 ماي 2013.

رابعا: المجلات:

1- عبد المليك مزهودة: « **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2002.

2- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي: « **تحليل الأداء المـــالي للمؤسسـات الصغيرة والمتوسطة الجزائريـــة، باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006- 2011**»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد2، الجزائر، 2014.

3- هواري سويسي: « **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**»، مجلة الباحث، عدد7، جامعة ورقلة، 2009/ 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

- Les ouvrage :

1-James .M.wahlen, Stephen, p.Baginski, Mark Bradshaw: **Financial Reporting, Financial Statement Analysis and valuation 8e**, southwestempennage Learning edition, USA, 2008.

2- Réda khelassi**: Le contrôle Interne Des Organisations**, Edition Houma, Alger ,2013.

الملاحق

الملحق رقم 01: الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2013

1 - TABLEAU DE COMMERCIALISATION

DECEMBRE 2013

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	350	3 150	212	2 588	61%	82%	4 165	37 485	1 423	17 293	34%	46%
Vitres latérales	U	890	4 005	1 390	2 705	156%	68%	10 680	48 016	8 497	13 030	80%	27%
V. sécurit automobile	**U**	**1 240**	**7 155**	**1 602**	**5 293**	**129%**	**74%**	**14 845**	**85 501**	**9 920**	**30 323**	**67%**	**35%**
Verre feuilleté	M²	1 000	3 800	51	345	5%	9%	12 878	48 936	2 703	9 356	21%	19%
Verre trempé	M²	170	272	140	481	82%	177%	2 000	3 200	1 548	4 028	77%	126%
V. sécurit batiments	**M²**	**1 170**	**4 072**	**191**	**826**	**16%**	**20%**	**14 878**	**52 136**	**4 251**	**13 384**	**29%**	**26%**
Verre imprimé	**T**	**750**	**21 750**	**530**	**14 325**	**71%**	**66%**	**9 000**	**261 000**	**4 815**	**129 204**	**54%**	**50%**
Silicate de soude vitreux	T	**580**	**13 456**	**454**	**10 639**	78%	79%	6 820	158 224	3 468	81 286	51%	51%
Silicate de soude liquide	T	**200**	**3 168**	**158**	**2 721**	79%	86%	2 400	38 016	1 298	21 768	54%	57%
Total Silicate de soude	**T**	**780**	**16 624**	**612**	**13 360**	**78%**	**80%**	**9 220**	**196 240**	**4 766**	**103 054**	**52%**	**53%**
Autres			**80**		**218**		**273%**		**1 014**		**666**		**66%**
TOTAL			**49 681**		**34 022**		**68%**		**595 891**		**276 631**		**46%**
Vente de marchandises	**KDA**		1 840		2 622		143%		22 020		2 971		13%
Autres	**KDA**		50		67		134%		450		444		99%
Chiffre d'affaires	**KDA**		**51 571**		**36 711**		**71%**		**618 361**		**280 046**		**45%**

الملحق رقم 02: الموازنة التقديرية للمبيعات 2014

1 - TABLEAU DE COMMERCIALISATION

DECEMBRE 2014

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	285	2 850	278	1 528	98%	54%	3 440	34 400	2 540	27 118	74%	79%
Vitres latérales	U	1 275	1 913	1 079	641	85%	34%	15 278	22 926	8 188	13 376	54%	58%
V. sécurit automobile	**U**	**1 560**	**4 763**	**1 357**	**2 169**	**87%**	**46%**	**18 718**	**57 326**	**10 728**	**40 494**	**57%**	**71%**
Verre feuilleté	M²	850	2 890	158	703	19%	24%	10 200	34 680	2 450	12 207	24%	35%
Verre trempé	M²	515	1 288	20	52	4%	4%	6 202	15 506	982	3 131	16%	20%
V. sécurit batiments	**M²**	**1 365**	**4 178**	**178**	**755**	**13%**	**18%**	**16 402**	**50 186**	**3 432**	**15 338**	**21%**	**31%**
Verre imprimé	**T**	**750**	**21 750**	**660**	**13 502**	**88%**	**62%**	**9 000**	**261 000**	**4 531**	**104 042**	**50%**	**40%**
Silicate de soude vitreux	T	375	8 700	**140**	**3 495**	37%	40%	4 500	104 400	2 229	52 453	50%	50%
Silicate de soude liquide	T	250	3 960	**1 141**	**17 291**	456%	437%	3 000	47 520	6 515	100 186	217%	211%
Total Silicate de soude	**T**	**625**	**12 660**	**1 281**	**20 786**	**205%**	**164%**	**7 500**	**151 920**	**8 744**	**152 639**	**117%**	**100%**
Autres			**60**		**108**		**180%**		**800**		**1 291**		**161%**
TOTAL			**43 411**		**37 320**		**86%**		**521 232**		**313 804**		**60%**
Vente de marchandises	**KDA**		50		456		912%		485		14 293		2947%
Autres	**KDA**		25		292		1168%		295		2 236		758%
Chiffre d'affaires	**KDA**		**43 486**		**38 068**		**88%**		**522 012**		**330 333**		**63%**

الملحق رقم 03: الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2015

1 - TABLEAU DE COMMERCIALISATION
DECEMBRE 2015

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	350	3 500	213	4 704	61%	134%	4 200	42 000	2 313	19 352	55%	46%
Vitres latérales	U	1 667	2 501	56	1 210	3%	48%	20 004	30 012	3 792	17 680	19%	59%
V. sécurit automobile	**U**	**2 017**	**6 001**	**269**	**5 914**	**13%**	**99%**	**24 204**	**72 012**	**6 105**	**37 032**	**25%**	**51%**
Verre feuilleté	M²	441	1 499	53	181	12%	12%	5 292	17 988	2 351	8 458	44%	47%
Verre trempé	M²	600	1 500	143	210	24%	14%	7 200	18 000	1 105	1 975	15%	11%
V. sécurit batiments	**M²**	**1 041**	**2 999**	**196**	**391**	**19%**	**13%**	**12 492**	**35 988**	**3 456**	**10 433**	**28%**	**29%**
Verre imprimé	**T**	650	16 965	349	9 651	**54%**	**57%**	**7 800**	**203 580**	**3 490**	**79 691**	**45%**	**39%**
Silicate de soude vitreux	T	70	1 750	100	2 525	143%	144%	840	21 000	970	24 354	115%	116%
Silicate de soude liquide	T	1 000	15 000	617	9 415	62%	63%	12 000	180 000	7 414	113 918	62%	63%
Total Silicate de soude	**T**	**1 070**	**16 750**	**717**	**11 940**	**67%**	**71%**	**12 840**	**201 000**	**8 384**	**138 272**	**65%**	**69%**
Autres			**119**		**65**		**55%**		**1 501**		**499**		**33%**
TOTAL			**42 834**		**27 961**		**65%**		**514 081**		**265 927**		**52%**
Vente de marchandises	**KDA**		2 000		939		47%		24 000		13 880		58%
Autres	**KDA**		209		230		110%		1 919		3 156		164%
Chiffre d'affaires	**KDA**		**45 043**		**29 130**		**65%**		**540 000**		**282 963**		**52%**

الملحق رقم 04: الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2013

1 - TABLEAU DE LA PRODUCTION
DECEMBRE 2013

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	437	2 404	274	2 177	63%	91%	5 250	28 880	2 221	19 146	42%	66%
Vitres latérales	U	1 100	3 300	1 375	996	125%	30%	12 950	38 850	8 014	8 267	62%	21%
V. sécurit automobile	**U**	**1 537**	**5 704**	**1 649**	**3 173**	**107%**	**56%**	**18 200**	**67 730**	**10 235**	**27 413**	**56%**	**40%**
Verre feuilleté	M²	1 100	3 080	73	271	7%	9%	13 200	36 960	2 712	8 134	21%	22%
Verre trempé	M²	170	238	295	546	174%	229%	1 990	2 786	1 799	3 159	90%	113%
Prestation d'assembllage	M²	0	0	0	0			0	0	0	0		
V. sécurit batiments	**M²**	**1 270**	**3 318**	**368**	**817**	**29%**	**25%**	**15 190**	**39 746**	**4 511**	**11 293**	**30%**	**28%**
Verre imprimé	**T**	**800**	**15 656**	**566**	**11 077**	**71%**	**71%**	**9 600**	**187 872**	**5 745**	**112 431**	**60%**	**60%**
Silicate de soude vitreux	T	**600**	**12 840**	**399**	**8 539**	67%	67%	6 300	134 820	3 907	83 055	62%	62%
Silicate de soude liquide	T	**200**	**2 224**	**156**	**1 735**	78%	78%	2 400	26 688	1 150	12 788	48%	48%
Total Silicate de soude	**T**	**800**	**15 064**	**555**	**10 274**	**69%**	**68%**	**8 700**	**161 508**	**5 057**	**95 843**	**58%**	**59%**
TOTAL			**39 742**		**25 341**		**64%**		**456 856**		**246 980**		**54%**

الملحق رقم 05: الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2014

1 - TABLEAU DE LA PRODUCTION
DECEMBRE 2014

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	283	2 264	357	1 864	126%	82%	3 440	27 520	3 055	24 988	89%	91%
Vitres latérales	U	1 265	1 518	556	261	44%	17%	15 290	18 336	8 675	8 586	57%	47%
V. sécurit automobile	**U**	**1 548**	**3 782**	**913**	**2 125**	**59%**	**56%**	**18 730**	**45 856**	**11 730**	**33 574**	**63%**	**73%**
Verre feuilleté	M²	850	2 295	157	483	18%	21%	10 200	27 540	2 948	9 558	29%	35%
Verre trempé	M²	513	923	77	143	15%	15%	6 200	11 164	1 091	2 063	18%	18%
Prestation d'assembllage	M²	0	0	0	0			0	0	0	0		
V. sécurit batiments	**M²**	**1 363**	**3 218**	**234**	**626**	**17%**	**19%**	**16 400**	**38 704**	**4 039**	**11 621**	**25%**	**30%**
Verre imprimé	**T**	**800**	**15 656**	**363**	**7 104**	**45%**	**45%**	**9 600**	**187 872**	**4 603**	**90 081**	**48%**	**48%**
Silicate de soude vitreux	T	600	12 840	**38**	**813**	6%	6%	5 400	115 560	5 012	107 262	93%	93%
Silicate de soude liquide	T	250	2 780	**1 098**	**12 210**	439%	439%	3 000	33 360	7 158	79 599	239%	239%
Total Silicate de soude	**T**	**850**	**15 620**	**1 136**	**13 023**	**134%**	**83%**	**8 400**	**148 920**	**12 170**	**186 861**	**145%**	**125%**
TOTAL			**38 276**		**22 878**		**60%**		**421 352**		**322 137**		**76%**

الملحق رقم 06: الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2015

1 - TABLEAU DE LA PRODUCTION
DECEMBRE 2015

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	350	2 800	322	4 414	92%	158%	4 200	33 600	2 065	15 787	49%	47%
Vitres latérales	U	1 667	2 000	42	298	3%	15%	20 004	24 001	3 901	5 162	20%	22%
V. sécurit automobile	**U**	**2 017**	**4 800**	**364**	**4 712**	**18%**	**98%**	**24 204**	**57 601**	**5 966**	**20 949**	**25%**	**36%**
Verre feuilleté	M²	441	1 191	8	15	2%	1%	5 292	14 291	2 391	6 957	45%	49%
Verre trempé	M²	600	1 080	168	179	28%	17%	7 200	12 960	870	1 331	12%	10%
Prestation d'assembllage	M²	0	0					0	0	0	0		
V. sécurit batiments	**M²**	**1 041**	**2 271**	**176**	**194**	**17%**	**9%**	**12 492**	**27 251**	**3 261**	**8 288**	**26%**	**30%**
Verre imprimé	**T**	620	12 133	469	9 466	**76%**	**78%**	**7 440**	**145 597**	**3 895**	**78 213**	**52%**	**54%**
Silicate de soude vitreux	T	600	12 840	311	6 551	52%	51%	6 000	128 400	3 692	77 765	62%	61%
Silicate de soude liquide	T	1 000	11 120	591	6 584	59%	59%	12 000	133 440	7 914	88 137	66%	66%
Total Silicate de soude	**T**	**1 600**	**23 960**	**902**	**13 135**	**56%**	**55%**	**18 000**	**261 840**	**11 606**	**165 902**	**64%**	**63%**
TOTAL			**43 164**		**27 507**		**64%**		**492 289**		**273 352**		**56%**

الملحق رقم 07: الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2013

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS
DECEMBRE 2013

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	7 930	3 200	1 734	54%	-78%	49 202	44 950	20 029	45%	-59%
Matières consommables	451	700	1 157	165%	157%	7 163	8 800	7 360	84%	3%
Emballages	164	0	127		-23%	164	0	127		-23%
Pièces de rechanges	478	600	1 716	286%	259%	5 762	8 400	9 327	111%	62%
Investissements	2 917	0	3 292		13%	6 440	122 110	8 690	7%	35%
TOTAL LOCAUX	**11 940**	**4 500**	**8 026**	**178%**	**-33%**	**68 731**	**184 260**	**45 533**	**25%**	**-34%**
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	0	22 500	0	0%		130 236	196 580	82 721	42%	-36%
Matières consommables	540	0	0		-100%	6 350	3 600	4 476	124%	-30%
Pièces de rechanges	991	800	0	0%	-100%	16 513	10 800	3 648	34%	-78%
Investissements	0	0	0			3 573	495 706	2 929	1%	-18%
TOTAL ETRANGERS	**1 531**	**23 300**	**0**	**0%**	**-100%**	**156 672**	**706 686**	**93 774**	**13%**	**-40%**
TOTAL GENERAL	**13 471**	**27 800**	**8 026**	**29%**	**-40%**	**225 403**	**890 946**	**139 307**	**16%**	**-38%**

Le total des frais d'approches du mois en cours est de **0** **KDA** (***le montant doit être inclus dans le tableau ci-dessus***)

Commentaire:

الملحق رقم 08:الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2014

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS

DECEMBRE 2014

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	1 734	3 970	9 949	251%	474%	20 029	48 560	40 372	83%	102%
Matières consommables	1 157	700	1 124	161%	-3%	7 360	9 500	8 284	87%	13%
Emballages	127	0	0		-100%	127	0	0		-100%
Pièces de rechanges	1 716	330	835	253%	-51%	9 327	3 660	8 739	239%	-6%
Investissements	3 292	0	904		-73%	8 690	116 239	28 125	24%	224%
TOTAL LOCAUX	**8 026**	**5 000**	**12 812**	**256%**	**60%**	**45 533**	**177 959**	**85 520**	**48%**	**88%**
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	0	0	3 069			82 721	109 344	64 434	59%	-22%
Matières consommables	0	0	0			4 476	3 600	6 220	173%	39%
Pièces de rechanges	0	497	0	0%		3 648	5 920	0	0%	-100%
Investissements	0	39 316	0	0%		2 929	1 141 026	0	0%	-100%
TOTAL ETRANGERS	**0**	**39 813**	**3 069**	**8%**		**93 774**	**1 259 890**	**70 654**	**6%**	**-25%**
TOTAL GENERAL	**8 026**	**44 813**	**15 881**	**35%**	**98%**	**139 307**	**1 437 849**	**156 174**	**11%**	**12%**

Le total des frais d'approches du mois en cours est de **286** **KDA (*le montant doit être inclus dans le tableau ci-dessus*)**

Commentaire:

investissement :mise à niveau carriére

الملحق رقم 09: الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2015

TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS
DECEMBRE 2015

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	9 949	2 555	345	14%	-97%	41 637	30 710	21 371	70%	-49%
Matières consommables	1 124	600	598	100%	-47%	8 516	7 200	8 825	123%	4%
Emballages	0	0	0			#REF!	0	0		#REF!
Pièces de rechanges	835	500	806	161%	-3%	8 284	7 300	8 700	119%	5%
Investissements	904	0	239		-74%	27 807	44 000	8 772	20%	-68%
TOTAL LOCAUX	**#REF!**	**3 655**	**1 988**	**54%**	**#REF!**	**#REF!**	**89 210**	**47 668**	**53%**	**#REF!**
APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS										
Matières premières	3 069	18 000	0	0%	-100%	#REF!	123 600	58 700	47%	#REF!
Matières consommables	0	0	0			10 364	1 800	0	0%	-100%
Pièces de rechanges	0	400	0	0%		0	5 400	571	11%	
Investissements	0	0	0			0	1 035 778	0	0%	
TOTAL ETRANGERS	**3 069**	**18 400**	**0**	**0%**	**-100%**	**#REF!**	**1 166 578**	**59 271**	**5%**	**#REF!**
TOTAL GENERAL	**#REF!**	**22 055**	**1 988**	**9%**	**#REF!**	**#REF!**	**1 255 788**	**106 939**	**9%**	**#REF!**

Le total des frais d'approches du mois en cours est de _____ **KDA (*le montant doit être inclus dans le tableau ci-dessus*)**

Commentaire:

الملحق رقم 10: الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2013

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE DECEMBRE 2013

(Méthode directe) KDA

RUBRIQUE	Prévis. du mois 2013	Réalis. du mois 2013	Taux de réalis.	Prévis. Cumulées 2013	Réalis.cumulés 2013	Taux de réalis.
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles						
Encaissement reçus des clients	60 094	41 313	69%	678 949	348 828	51%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	60 597	43 776	72%	731 813	358 877	49%
Intéréts et autres frais financier payés	27	10	37%	2 417	1 178	49%
Impot sur les résultat payés	0			0	0	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**-530**	**-2 473**	**467%**	**-55 281**	**-11 227**	**20%**
Encaissement extourne arrêt saisi	0	0		0	0	
Charges exceptionnelles	0	0		0	0	
Fux de trésoreries net provenant des activités opérationr	**-530**	**-2 473**	**467%**	**-55 281**	**-11 227**	**20%**
Flux de tésorerie provenant des activiés d'investissement						
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles (	1 854	6 106	329%	464 765	41 948	9%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou	0	0		0	0	
Décaissements sur acquisiition d'immobilisations financiéres	0	0		0	0	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres	0	0		204 820	0	0%
Intéréts encaissés sur placements financier	0	0		0	0	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0		0	0	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investisseme	**-1 854**	**-6 106**	**329%**	**-259 945**	**-41 948**	**16%**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement						
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0		0	0	
Dividendes et autres distributions effectués	0	0		0	0	
Encaissements provenant d'emprunts	34 400	0	0%	411 214	48 076	12%
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		0		0	0	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financer	**34 400**	**0**	**0%**	**411 214**	**48 076**	**12%**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et	0	0		0	0	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**32 016**	**-8 579**	**-27%**	**95 989**	**-5 099**	**-5%**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture du mois	131 605	34 891	27%			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture du mois	163 621	26 312	16%			
Variation de trésorerie de la période	**32 016**	**-8 579**	**-27%**			

Commentaire:

الملحق رقم 11: الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2014

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE DECEMBRE 2014

(Méthode directe) KDA

RUBRIQUE	Prévis. du mois 2014	Réalis. du mois 2014	Taux de réalis.	Prévis. Cumulées 2014	Réalis.cumulés 2014	Taux de réalis.
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles						
Encaissement reçus des clients	50 877	51 889	102%	613 357	339 521	55%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	28 934	32 946	114%	531 825	425 596	80%
Intérêts et autres frais financier payés	0	1 745		0	6 175	
Impot sur les résultat payés	0	0		0	0	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**21 943**	**17 198**	**78%**	**81 532**	**-92 250**	**-113%**
Encaissement extourne arrêt saisi	0	0		0	0	
Charges exceptionnelles	0	0		0	0	
Fux de trésoreries net provenant des activités opérationr	**21 943**	**17 198**	**78%**	**81 532**	**-92 250**	**-113%**
Flux de tésorerie provenant des activiés d'investissement						
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles (	46 000	14 836	32%	1 471 000	197 742	13%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou	0	0		0	0	
Décaissements sur acquisiition d'immobilisations financiéres	0	0		0	0	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres	0	0		0	0	
Intéréts encaissés sur placements financier	0	0		0	0	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0		0	0	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investisseme	**-46 000**	**-14 836**	**32%**	**-1 471 000**	**-197 742**	**13%**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement						
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0		0	40 523	
Dividendes et autres distributions effectués	0	0		0	0	
Encaissements provenant d'emprunts	47 400	0	0%	1 549 438	239 446	15%
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	0	0		0	0	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financer	**47 400**	**0**	**0%**	**1 549 438**	**279 969**	**18%**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et	0	0		0	0	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**23 343**	**2 362**	**10%**	**159 970**	**-10 023**	**-6%**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture du mois	197 589	13 869	7%			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture du mois	220 932	16 231	7%			
Variation de trésorerie de la période	**23 343**	**2 362**	**10%**			

الملحق رقم 12: الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2015

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE DECEMBRE 2015

(Méthode directe) KDA

RUBRIQUE	Prévis. du mois 2015	Réalis. du mois 2015	Taux de réalis.	Prévis. Cumulées 2015	Réalis.cumulés 2015	Taux de réalis.
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles						
Encaissement reçus des clients	51 876	31 002	60%	633 288	351 532	56%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	53 063	28 492	54%	539 390	375 114	70%
Intérêts et autres frais financier payés	0	0		0	1 978	
Impot sur les résultat payés	0	0		0	0	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**-1 187**	**2 510**	**-211%**	**93 898**	**-25 560**	**-27%**
Encaissement extourne arrêt saisi	0	0		0	0	
Charges exceptionnelles	0	0		0	0	
Fux de trésoreries net provenant des activités opérationr	**-1 187**	**2 510**	**-211%**	**93 898**	**-25 560**	**-27%**
Flux de tésorerie provenant des activiés d'investissement						
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles (	0	0		1 079 778	453 635	42%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou	0	0		0	0	
Décaissements sur acquisiition d'immobilisations financiéres	0	0		0	0	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres	0	0		0	0	
Intérêts encaissés sur placements financier	0	0		0	0	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0		0	0	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investisseme	**0**	**0**		**-1 079 778**	**-453 635**	**42%**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement						
Encaissements suite à l'émission d'actions	0	0		0	0	
Dividendes et autres distributions effectués	0	0		0	0	
Encaissements provenant d'emprunts	650	0	0%	1 086 647	478 610	44%
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	0	0		0	0	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financer	**650**	**0**	**0%**	**1 086 647**	**478 610**	**44%**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et	0	0		0	0	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**-537**	**2 510**	**-467%**	**100 767**	**-585**	**-1%**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture du mois	112 458	13 136	12%			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture du mois	111 920	15 646	14%			
Variation de trésorerie de la période	**-538**	**2 510**	**-467%**			

Commentaire:

الملحق رقم 13: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2013

PLAN DE FINANCEMENT MOIS DE DECEMBRE

2013

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	**19 489**	**131 603**	**34 891**	**27%**	**79%**	**-5 296 244**	**5 371**	**33 911**	**631%**	**-101%**
TOTAL RECETTES	**53 356**	**94 494**	**41 313**	**44%**	**-23%**	**6 372 947**	**1 589 642**	**396 904**	**25%**	**-94%**
Recettes sur ventes produits	29 652	33 186	20 001	**60%**	-33%	252 062	397 573	182 967	**46%**	-27%
Recouv. sur créances clients	22 541	26 908	21 213	**79%**	-6%	262 174	322 632	153 361	**48%**	-42%
Autres recettes	1 163	34 400	99	**0%**	-91%	5 858 711	869 437	60 576	**7%**	-99%
TOTAL DEPENSES	**38 934**	**62 479**	**49 892**	**80%**	**28%**	**1 042 792**	**1 431 396**	**404 503**	**28%**	**-61%**
Achats locaux	9 584	11 451	11 362	**99%**	19%	148 538	145 911	69 068	**47%**	-54%
Achats étrangers	5 232	27 261	15 236	**56%**	191%	200 112	246 847	99 407	**40%**	-50%
Services	5 198	4 354	4 424	**102%**	-15%	41 242	38 324	43 585	**114%**	6%
Frais de personnel	11 162	737	11 232	**1524%**	1%	138 741	146 947	125 936	**86%**	-9%
Impots et taxes	1 767	12 900	1 212	**9%**	-31%	25 377	25 286	15 405	**61%**	-39%
Frais financiers	37	27	10	**37%**	-73%	3 296	1 342	1 178	**88%**	-64%
dont Agios	0	0				0	0	0		
Frais divers	1 960	695	310	**45%**	-84%	13 329	6 544	3 115	**48%**	-77%
Remb.dettes interne	2 071	5 054	0	**0%**	-100%	92 399	97 325	4 861	**5%**	-95%
Remb.dettes externe	0	0	0			0	0	0		
Dep.investissements	1 923	0	6 106		218%	21 125	722 870	41 948	**6%**	99%
Autres dépenses	0	0	0			358 633	0	0		-100%
Ecart R / D	**14 422**	**32 015**	**-8 579**	**-27%**	**-159%**	**5 330 155**	**158 247**	**-7 599**	**-5%**	**-100%**
SOLDE FIN PERIODE	**33 911**	**163 618**	**26 312**	**16%**	**-22%**	**33 911**	**163 618**	**26 312**	**16%**	**-22%**
DECOUVERT	**0**	**0**								

Commentaire:

* Ventes au comptant du mois: 20 001 KDA
* Ventes à terme du mois: 22 950 KDA
* Agios concernant la période : 0

الملحق رقم 14: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2014

PLAN DE FINANCEMENT MOIS DE DECEMBRE

2014

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	**36 996**	**197 585**	**13 689**	**7%**	**-63%**	**33 911**	**60 960**	**26 132**	**43%**	**-23%**
TOTAL RECETTES	**41 313**	**98 278**	**51 889**	**53%**	**26%**	**399 009**	**2 162 796**	**619 490**	**29%**	**55%**
Recettes sur ventes produits	20 001	27 983	19 881	**71%**	-1%	182 967	335 907	156 429	**47%**	-15%
Recouv. sur créances clients	21 213	22 895	16 292	**71%**	-23%	153 361	277 451	155 685	**56%**	2%
Autres recettes	99	47 400	15 716	**33%**	15775%	62 681	1 549 438	307 376	**20%**	390%
TOTAL DEPENSES	**49 892**	**74 933**	**49 527**	**66%**	**-1%**	**404 503**	**2 002 826**	**629 571**	**31%**	**56%**
Achats locaux	11 362	8 400	9 639	**115%**	-15%	69 068	101 475	59 459	**59%**	-14%
Achats étrangers	15 236	581	181	**31%**	-99%	99 407	150 772	130 728	**87%**	32%
Services	4 424	3 861	5 776	**150%**	31%	43 585	36 807	40 580	**110%**	-7%
Frais de personnel	11 232	11 700	12 209	**104%**	9%	125 936	140 400	160 655	**114%**	28%
Impots et taxes	1 212	615	1 923	**313%**	59%	15 405	9 192	22 117	**241%**	44%
Frais financiers	10	0	1 745		17350%	1 178	0	6 175		424%
dont Agios	0					0	0	0		
Frais divers	310	676	631	**93%**	104%	3 115	6 741	2 548	**38%**	-18%
Remb.dettes interne	0	3 100	2 587	**83%**		4 861	86 439	9 354	**11%**	92%
Remb.dettes externe	0	0				0	0	0		
Dep.investissements	6 106	46 000	14 836	**32%**	143%	41 948	1 471 000	197 742	**13%**	371%
Autres dépenses	0					0	0	213		
Ecart R / D	**-8 579**	**23 345**	**2 362**	**10%**	**-128%**	**-5 494**	**159 970**	**-10 081**	**-6%**	**83%**
SOLDE FIN PERIODE	**28 417**	**220 930**	**16 051**	**7%**	**-44%**	**28 417**	**220 930**	**16 051**	**7%**	**-44%**
DECOUVERT	**0**	**0**	**0**							

Commentaire:

* Ventes au comptant du mois: 19 881 KDA
* Ventes à terme du mois: 24 596 KDA
* Agios concernant la période : 0

902 398

الملحق رقم 15: الموازنة التقديرية للإيرادات والتكاليف لسنة 2015

PLAN DE FINANCEMENT MOIS DE DECEMBRE 2015

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	**13 689**	**112 452**	**13 136**	**12%**	**-4%**	**26 132**	**11 151**	**16 231**	**146%**	**-38%**
TOTAL RECETTES	**51 889**	**52 526**	**31 002**	**59%**	**-40%**	**619 490**	**1 719 935**	**822 942**	**48%**	**33%**
Recettes sur ventes produits	19 881	28 985	16 376	**56%**	-18%	156 429	347 487	127 431	**37%**	-19%
Recouv. sur créances clients	16 292	22 891	14 410	**63%**	-12%	155 685	285 801	200 855	**70%**	29%
Autres recettes	15 716	650	216	**33%**	-99%	307 376	1 086 647	494 656	**46%**	61%
TOTAL DEPENSES	**49 527**	**53 063**	**28 492**	**54%**	**-42%**	**629 571**	**1 619 171**	**832 539**	**51%**	**32%**
Achats locaux	9 639	6 476	8 029	**124%**	-17%	59 459	78 299	61 642	**79%**	4%
Achats étrangers	181	21 528	4 442	**21%**	2354%	130 728	153 036	90 200	**59%**	-31%
Services	5 776	4 747	2 219	**47%**	-62%	40 580	47 171	35 122	**74%**	-13%
Frais de personnel	12 209	14 950	10 991	**74%**	-10%	160 655	181 050	162 183	**90%**	1%
Impots et taxes	1 923	1 889	1 347	**71%**	-30%	22 117	44 187	21 229	**48%**	-4%
Frais financiers	1 745	0	0		-100%	6 175	0	1 978		-68%
dont Agios						0	0	0		
Frais divers	631	573	0	**0%**	-100%	2 548	6 250	1 549	**25%**	-39%
Remb.dettes interne	2 587	2 900	1 464	**50%**	-43%	9 354	29 400	3 794	**13%**	-59%
Remb.dettes externe	0	0	0			0	0	1 207		
Dep.investissements	14 836	0	0		-100%	197 742	1 079 778	453 635	**42%**	129%
Autres dépenses	0	0	0			213	0	0		-100%
Ecart R / D	**2 362**	**-537**	**2 510**	**-467%**	**6%**	**-10 081**	**100 764**	**-9 597**	**-10%**	**-5%**
SOLDE FIN PERIODE	**16 051**	**111 915**	**15 646**	**14%**	**-3%**	**16 051**	**111 915**	**6 634**	**6%**	**-59%**
DECOUVERT	**0**	**0**	**0**							

Commentaire:

* Ventes au comptant du mois: 16 376 KDA
* Ventes à terme du mois: 16 430 KDA
* Agios concernant la période : 0

الملحق رقم 16: الميزانية المحاسبية لسنة 2013.

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2013)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 N e t
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 584 507,79	1 171 846,83	15 412 660,96	15 584 150,74
Immobilisations corporelles		6 337 122 474,10	4 610 991 544,33	1 726 130 929,77	1 856 330 267,94
Terrains		753 526 000,00		753 526 000,00	753 526 000,00
Bâtiments		836 910 345,85	321 211 241,80	515 699 104,05	557 522 757,55
Autres Immobilisations corporelles		4 746 686 128,25	4 289 780 302,53	456 905 825,72	545 281 510,39
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		134 625 295,01		134 625 295,01	127 299 169,07
Immobilisations financières		748 417,88		748 417,88	748 417,88
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		748 417,88		748 417,88	748 417,88
TOTAL ACTIF NON COURA		6 489 080 694,78	4 612 163 391,16	1 876 917 303,62	1 999 962 005,63
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		320 966 783,55	25 551 770,23	295 415 013,32	260 335 381,55
Créances et emplois assimilés		258 156 067,16	4 309 004,59	253 847 062,57	2 632 173 077,78
Clients		86 830 140,69	4 309 004,59	82 521 136,10	98 150 278,66
Autres débiteurs		10 016 001,44		10 016 001,44	2 371 135 362,34
Impôts		161 309 925,03		161 309 925,03	162 887 436,78
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		22 670 078,76		22 670 078,76	60 417 948,69
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		22 670 078,76		22 670 078,76	60 417 948,69
TOTAL ACTIF COURANT		601 792 929,47	29 860 774,82	571 932 154,65	2 952 926 408,02
TOTAL GENERAL ACTIF		7 090 873 624,25	4 642 024 165,98	2 448 849 458,27	4 952 888 413,65

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2013)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000,00	1 046 440 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-229 989 985,80	-178 096 104,87
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 261 635 410,66	3 413 949 499,11
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**2 078 085 424,86**	**4 282 293 394,24**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		136 234 246,00	99 709 872,34
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		45 913 725,28	48 254 358,97
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**182 147 971,28**	**147 964 231,31**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		146 969 740,09	95 951 841,19
Impôts		546 277,01	620 332,00
Autres dettes		41 100 045,03	426 058 614,91
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**188 616 062,13**	**522 630 788,10**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 448 849 458,27**	**4 952 888 413,65**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers concolidés.

الملحق رقم 17: الميزانية المحاسبية لسنة 2014

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2014)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18
- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**16 634 507,79**	**1 343 336,61**	**15 291 171,18**	**15 412 660,96**
Immobilisations corporelles		**6 404 066 505,10**	**4 736 699 823,35**	**1 667 366 681,75**	**1 726 130 929,77**
Terrains		753 526 000,00		753 526 000,00	753 526 000,00
Bâtiments		839 218 765,85	363 025 764,82	476 193 001,03	515 699 104,05
Autres Immobilisations corporelles		4 811 321 739,25	4 373 674 058,53	437 647 680,72	456 905 825,72
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		**207 821 706,93**		**207 821 706,93**	**134 625 295,01**
Immobilisations financières		**641 815,27**		**641 815,27**	**748 417,88**
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		641 815,27		641 815,27	748 417,88
TOTAL ACTIF NON COURA		**6 629 164 535,09**	**4 738 043 159,96**	**1 891 121 375,13**	**1 876 917 303,6**
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		**292 576 031,91**	**15 394 309,70**	**277 181 722,21**	**295 415 013,3**
Créances et emplois assimilés		**273 539 443,99**	**4 372 917,74**	**269 166 526,25**	**253 847 062,5**
Clients		117 474 575,67	4 372 917,74	113 101 657,93	82 521 136,1
Autres débiteurs		7 178 297,13		7 178 297,13	10 016 001,4
Impôts		148 886 571,19		148 886 571,19	161 309 925,0
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		**13 335 404,55**		**13 335 404,55**	**22 670 078,7**
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		13 335 404,55		13 335 404,55	22 670 078,7
TOTAL ACTIF COURANT		**579 450 880,45**	**19 767 227,44**	**559 683 653,01**	**571 932 154,6**
TOTAL GENERAL ACTIF		**7 208 615 415,54**	**4 757 810 387,40**	**2 450 805 028,14**	**2 448 849 458,2**

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2014)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000,00	1 046 440 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-225 051 614,39	-229 989 985,80
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 028 838 045,25	1 261 635 410,66
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**1 850 226 430,86**	**2 078 085 424,86**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		430 210 246,78	136 234 246,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		40 912 571,21	45 913 725,28
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**471 122 817,99**	**182 147 971,28**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		67 296 796,58	146 969 740,09
Impôts		610 411,68	546 277,01
Autres dettes		61 548 571,03	41 100 045,03
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**129 455 779,29**	**188 616 062,13**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 450 805 028,14**	**2 448 849 458,27**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers concolidés.

الملحق رقم 18: الميزانية المحاسبية لسنة 2015

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2015)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18
- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 N e t
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		18 299 466,51	1 514 826,39	16 784 640,12	15 291 171,18
Immobilisations corporelles		6 834 440 435,12	4 791 398 520,22	2 043 041 914,90	1 667 366 681,75
Terrains		753 526 000,00		753 526 000,00	753 526 000,00
Bâtiments		832 914 673,22	378 430 279,36	454 484 393,86	476 193 001,03
Autres Immobilisations corporelles		5 247 999 761,90	4 412 968 240,86	835 031 521,04	437 647 680,72
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		290 415 069,18		290 415 069,18	207 821 706,93
Immobilisations financières		311 815,27		311 815,27	641 815,27
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		311 815,27		311 815,27	641 815,27
TOTAL ACTIF NON COURA		7 143 466 786,08	4 792 913 346,61	2 350 553 439,47	1 891 121 375,13
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		285 915 865,12	15 394 309,70	270 521 555,42	277 181 722,21
Créances et emplois assimilés		333 213 649,12	4 372 917,74	328 840 731,38	269 166 526,25
Clients		92 650 767,49	4 372 917,74	88 277 849,75	113 101 657,93
Autres débiteurs		7 621 483,67		7 621 483,67	7 178 297,13
Impôts		232 941 397,96		232 941 397,96	148 886 571,19
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		13 127 760,40		13 127 760,40	309 903,65
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		13 127 760,40		13 127 760,40	309 903,65
TOTAL ACTIF COURANT		632 257 274,64	19 767 227,44	612 490 047,20	546 658 152,11
TOTAL GENERAL ACTIF		7 775 724 060,72	4 812 680 574,05	2 963 043 486,67	2 437 779 527,24

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.NA.V.A.)
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

(Exercice clos le : 31/12/2015)

- N° de Registre de Commerce : 01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000,00	1 046 440 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-226 655 546,84	-225 051 614,39
Autres capitaux propres - Report à nouveau		802 552 069,24	1 028 838 045,25
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**1 622 336 522,40**	**1 850 226 430,86**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		910 440 726,73	430 210 246,78
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		28 420 782,53	40 912 571,21
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**938 861 509,26**	**471 122 817,99**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		224 179 779,01	67 296 796,58
Impôts		365 757,31	610 411,68
Autres dettes		176 037 633,67	61 548 571,03
Trésorerie Passif		1 262 285,02	-2 853 301,86
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**401 845 455,01**	**126 602 477,43**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 963 043 486,67**	**2 447 951 726,28**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers concolidés.

الملحق رقم19: جدول حسابات النتائج لسنة 2013

COMPTE DE RESULTAT DECEMBRE 2013 (PAR NATURE)

KDA

N° Cpte	RUBRIQUE	Rappel du mois 2012	Prévis. du mois 2013	Réalis. du mois 2013	Taux de réalis.	Taux évol.	Rappel cumulé 2012	Prévis. Cumulées 2013	Réalis.cumulés 2013	Taux de réalis.	Taux évol.
70	vente et produits annexes	41 760	51 571	36 711	71%	-12%	416 230	618 361	280 069	45%	-33%
700	*Dont: vente de marchandises*	*17*	*1 840*	*2 622*	*143%*	#######	*618*	*22 020*	*2 971*	*13%*	*381%*
701+702	*vente de produits finis et intermédiair*	*41 737*	*49 681*	*34 022*	*68%*	*-18%*	*415 231*	*595 891*	*276 631*	*46%*	*-33%*
704	*vente de travaux*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
705	*vente d'études*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
7(03,06,08,0	*autres*	*6*	*50*	*67*	*134%*	*1017%*	*381*	*450*	*467*	*104%*	*23%*
72	Variation stocks produits finis et en cours	*-4 582*	2 473	-3 341	-135%	-27%	8 638	-11 879	4 834	-41%	-44%
73	Production immobilisée	*0*	0	0			0	0	0		
74	Subvention d'exploitation	*0*	0	0			0	0	0		
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	**37 178**	**54 044**	**33 370**	**62%**	**-10%**	**424 868**	**606 482**	**284 903**	**47%**	**-33%**
60	Achats consommés	18 967	24 605	17 084	69%	-10%	230 090	282 324	152 772	54%	-34%
600	*Dont: achats de marchandises vendues*	*15*	*1 600*	*2 185*	*137%*	*14467%*	*507*	*19 082*	*2 453*	*13%*	*384%*
601+602	*matières premières*	*18 952*	*23 005*	*14 899*	*65%*	*-21%*	*229 584*	*263 243*	*150 319*	*57%*	*-35%*
604	*achats d'études et de préstations de s*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
61	Service exterieurs	*2 155*	3 721	2 596	70%	20%	34 746	32 755	28 750	88%	-17%
62	Autres service exterieurs	*502*	594	585	98%	17%	6 696	5 594	6 356	114%	-5%
	II -CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**21 624**	**28 920**	**20 265**	**70%**	**-6%**	**271 532**	**320 673**	**187 878**	**59%**	**-31%**
	III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (	**15 554**	**25 124**	**13 105**	**52%**	**-16%**	**153 336**	**285 809**	**97 025**	**34%**	**-37%**
63	Charges personnel	*14 767*	12 900	12 500	97%	-15%	165 785	159 110	128 450	81%	-23%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	*738*	737	493	67%	-33%	6 828	10 397	4 283	41%	-37%
	IV -EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**49**	**11 487**	**112**	**1%**	**129%**	**-19 277**	**116 302**	**-35 708**	**-31%**	**85%**
75	Autres produits opérationnels	*0*	0	0			0	0	0		
65	Autres charges opérationnelles	*0*	0	0			0	0	0		
68	Dotations aux amortissement et aux provisio	*7 000*	9 300	13 070	141%	87%	164 655	111 600	154 897	139%	-6%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	*0*	0	0			0	0	0		
	V -RESULTAT OPERATIONNEL	**-6 951**	**2 187**	**-12 958**	**-593%**	**86%**	**-183 932**	**4 702**	**-190 604**	**-4054%**	**4%**
76	Produit financiers	*0*	0	0			0	0	0		
66	Charges financiers	*32*	27	8	30%	-75%	3 750	1 342	735	55%	-80%
	VI- RESULTAT FINANCIER	**-32**	**-27**	**-8**	**30%**	**-75%**	**-3 750**	**-1 342**	**-735**	**55%**	**-80%**
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT	**-6 983**	**2 160**	**-12 966**	**-600%**	**86%**	**-187 682**	**3 360**	**-191 339**	**-5695%**	**2%**
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	*0*	0	0			0	0	0		
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordi	*0*	0	0			0	0	0		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES O	**37 178**	**54 044**	**33 370**	**62%**	**-10%**	**424 868**	**606 482**	**284 903**	**47%**	**-33%**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES OI	**44 161**	**51 884**	**46 336**	**89%**	**5%**	**612 550**	**603 122**	**476 242**	**79%**	**-22%**
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES ORD	**-6 983**	**2 160**	**-12 966**	**-600%**	**86%**	**-187 682**	**3 360**	**-191 339**	**-5695%**	**2%**
77	Elements extraordinaires(produits) (à préci	*0*	0	0			0	0	0		
67	Elements extraordinaires(charges) (à précis	*0*	0	0			0	0	0		
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**			**0**	**0**	**0**		
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-6 983**	**2 160**	**-12 966**	**-600%**	**86%**	**-187 682**	**3 360**	**-191 339**	**-5695%**	**2%**

Commentaire:

الملحق رقم 20: جدول حسابات النتائج لسنة 2014

COMPTE DE RESULTAT DECEMBRE 2014 (PAR NATURE)

KDA

N° Cpte	RUBRIQUE	Rappel du mois 2013	Prévis. du mois 2014	Réalis. du mois 2014	Taux de réalis.	Taux évol.	Rappel cumulé 2013	Prévis. Cumulées 2014	Réalis.cumulés 2014	Taux de réalis.	Taux évol.
70	vente et produits annexes	36 711	43 486	38 068	88%	4%	280 069	521 987	330 243	63%	18%
700	*Dont: vente de marchandises*	*2 622*	*50*	*456*	*912%*	*-83%*	*2 971*	*485*	*14 293*	*2947%*	*381%*
701+702	*vente de produits finis et intermédiair*	*34 022*	*43 411*	*37 320*	*86%*	*10%*	*276 631*	*521 232*	*313 804*	*60%*	*13%*
704	*vente de travaux*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
705	*vente d'études*	*0*	*0*				*0*	*0*	*0*		
7(03,06,08,0	*autres*	*67*	*25*	*292*	*1168%*	*336%*	*467*	*270*	*2 146*	*795%*	*360%*
72	Variation stocks produits finis et en cours	*-3 341*	5 767	-20 550	-356%	515%	1 471	31 007	6 914	22%	370%
73	Production immobilisée	*0*	0	0			0	0	0		
74	Subvention d'exploitation	*0*	0	0			0	0	0		
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	**33 370**	**49 253**	**17 518**	**36%**	**-48%**	**281 540**	**552 994**	**337 157**	**61%**	**20%**
60	Achats consommés	17 084	21 874	8 892	41%	-48%	152 772	238 075	179 982	76%	18%
600	*Dont: achats de marchandises vendues*	*2 185*	*43*	*464*	*1079%*	*-79%*	*2 453*	*484*	*11 742*	*2426%*	*379%*
601+602	*matières premières*	*14 899*	*21 831*	*8 428*	*39%*	*-43%*	*150 319*	*237 591*	*168 240*	*71%*	*12%*
604	*achats d'études et de préstations de s*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
61	Service exterieurs	*2 596*	2 361	4 472	189%	72%	32 066	21 391	40 795	191%	27%
62	Autres service exterieurs	*585*	1 309	385	29%	-34%	6 356	14 735	4 635	31%	-27%
	II -CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**20 265**	**25 544**	**13 749**	**54%**	**-32%**	**191 194**	**274 201**	**225 412**	**82%**	**18%**
	III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (	**13 105**	**23 709**	**3 769**	**16%**	**-71%**	**90 346**	**278 793**	**111 745**	**40%**	**24%**
63	Charges personnel	*12 500*	11 700	16 522	141%	32%	128 100	140 400	184 554	131%	44%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	*493*	615	537	87%	9%	4 891	9 192	4 524	49%	-8%
	IV -EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**112**	**11 394**	**-13 290**	**-117%**	**-11966%**	**-42 645**	**129 201**	**-77 333**	**-60%**	**81%**
75	Autres produits opérationnels	*0*	0	0			0	0	0		
65	Autres charges opérationnelles	*0*	208	0	0%		0	1 095	0	0%	
68	Dotations aux amortissement et aux provisio	*13 070*	10 333	10 333	100%	-21%	154 897	123 996	123 996	100%	-20%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	*0*		0			0	0	0		
	V -RESULTAT OPERATIONNEL	**-12 958**	**853**	**-23 623**	**-2769%**	**82%**	**-197 541**	**4 110**	**-201 329**	**-4898%**	**2%**
76	Produit financiers	*0*		0			0	0	0		
66	Charges financiers	*8*	0	1 491		18538%	735	0	4 081		455%
	VI- RESULTAT FINANCIER	**-8**	**0**	**-1 491**		**18538%**	**-735**	**0**	**-4 081**		**455%**
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT	**-12 966**	**853**	**-25 114**	**-2944%**	**94%**	**-198 276**	**4 110**	**-205 410**	**-4997%**	**4%**
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	*0*	0	0			0	0	0		
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordi	*0*	0	0			0	0	0		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES O	**33 370**	**49 253**	**17 518**	**36%**	**-48%**	**281 540**	**552 994**	**337 157**	**61%**	**20%**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES OI	**46 336**	**48 400**	**42 632**	**88%**	**-8%**	**479 816**	**548 883**	**542 567**	**99%**	**13%**
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES ORD	**-12 966**	**853**	**-25 114**	**-2944%**	**94%**	**-198 276**	**4 110**	**-205 410**	**-4997%**	**4%**
77	Elements extraordinaires(produits) (à précis	*0*	0	0			0	0	0		
67	Elements extraordinaires(charges) (à précis	*0*	0	0			0	0	0		
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**			**0**	**0**	**0**		
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-12 966**	**853**	**-25 114**	**-2944%**	**94%**	**-198 276**	**4 110**	**-205 410**	**-4997%**	**4%**

الملحق رقم 21: جدول حسابات النتائج لسنة 2015

COMPTE DE RESULTAT DECEMBRE

2015

(PAR NATURE)

KDA

N° Cpte	RUBRIQUE	Rappel du mois 2014	Prévis. du mois 2015	Réalis. du mois 2015	Taux de réalis.	Taux évol.	Rappel cumulé 2014	Prévis. Cumulées 2015	Réalis.cumulés 2015	Taux de réalis.	Taux évol.
70	vente et produits annexes	38 068	45 044	29 130	65%	-23%	330 333	540 001	282 962	52%	-14%
700	*Dont: vente de marchandises*	*456*	*2 000*	*939*	*47%*	*106%*	*14 293*	*24 000*	*13 880*	*58%*	*-3%*
701+702	*vente de produits finis et intermédiair*	*37 320*	*42 834*	*27 961*	*65%*	*-25%*	*313 804*	*514 081*	*265 927*	*52%*	*-15%*
704	*vente de travaux*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
705	*vente d'études*	*0*	*0*				*0*	*0*	*0*		
7(03,06,08,0	*autres*	*292*	*210*	*230*	*110%*	*-21%*	*2 236*	*1 920*	*3 155*	*164%*	*41%*
72	Variation stocks produits finis et en cours	*-20 550*	-587	823	-140%	-104%	6 914	-10 040	-23 790	237%	-444%
73	Production immobilisée	*0*	0	0			0	0	0		
74	Subvention d'exploitation	*0*	0	0			0	0	0		
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	**17 518**	**44 457**	**29 953**	**67%**	**71%**	**337 247**	**529 961**	**259 172**	**49%**	**-23%**
60	Achats consommés	8 892	19 386	20 582	106%	131%	179 982	219 552	169 444	77%	-6%
600	*Dont: achats de marchandises vendues*	*464*	*1 600*	*783*	*49%*	*69%*	*11 742*	*19 200*	*11 567*	*60%*	*-1%*
601+602	*matières premières*	*8 428*	*17 786*	*19 799*	*111%*	*135%*	*168 240*	*200 352*	*157 877*	*79%*	*-6%*
604	*achats d'études et de préstations de s*	*0*	*0*	*0*			*0*	*0*	*0*		
61	Service exterieurs	*4 472*	2 296	2 259	98%	-49%	40 795	20 426	33 374	163%	-18%
62	Autres service exterieurs	*385*	1 761	2 140	122%	456%	4 635	19 891	10 082	51%	118%
	II -CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**13 749**	**23 443**	**24 981**	**107%**	**82%**	**225 412**	**259 869**	**212 900**	**82%**	**-6%**
	III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (	**3 769**	**21 014**	**4 973**	**24%**	**32%**	**111 835**	**270 092**	**46 272**	**17%**	**-59%**
63	Charges personnel	*16 522*	14 950	22 146	148%	34%	184 554	181 050	188 686	104%	2%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	*537*	605	291	48%	-46%	4 524	9 192	3 560	39%	-21%
	IV -EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-13 290**	**5 459**	**-17 465**	**-320%**	**31%**	**-77 243**	**79 850**	**-145 974**	**-183%**	**89%**
75	Autres produits opérationnels	*0*	0	0			0	16 000	0	0%	
65	Autres charges opérationnelles	*0*	160	0	0%		0	1 155	0	0%	
68	Dotations aux amortissement et aux provisio	*10 333*	9 900	9 900	100%	-4%	123 996	118 800	118 800	100%	-4%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	*0*	25 067	0	0%		0	25 067	0	0%	
	V -RESULTAT OPERATIONNEL	**-23 623**	**20 466**	**-27 365**	**-134%**	**16%**	**-201 239**	**962**	**-264 774**	**######**	**32%**
76	Produit financiers	*0*	0	0			0	0	0		
66	Charges financiers	*1 491*	0	0		-100%	4 081	0	1 976		-52%
	VI- RESULTAT FINANCIER	**-1 491**	**0**	**0**		**-100%**	**-4 081**	**0**	**-1 976**		**-52%**
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT	**-25 114**	**20 466**	**-27 365**	**-134%**	**9%**	**-205 320**	**962**	**-266 750**	**######**	**30%**
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	*0*	0	0			0	0	0		
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordi	*0*	0	0			0	0	0		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES O	**17 518**	**69 524**	**29 953**	**43%**	**71%**	**337 247**	**571 028**	**259 172**	**45%**	**-23%**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES OI	**42 632**	**49 058**	**57 318**	**117%**	**34%**	**542 567**	**570 066**	**525 922**	**92%**	**-3%**
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES ORD	**-25 114**	**20 466**	**-27 365**	**-134%**	**9%**	**-205 320**	**962**	**-266 750**	**######**	**30%**
77	Elements extraordinaires(produits) (à préci	*0*	0	0			0	0	0		
67	Elements extraordinaires(charges) (à précis	*0*	0	0			0	0	0		
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**			**0**	**0**	**0**		
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**-25 114**	**20 466**	**-27 365**	**-134%**	**9%**	**-205 320**	**962**	**-266 750**	**######**	**30%**

الملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى الرقابة الداخلية من خلال التعرف على مفهومها وأهم مكوناتها ومقوماتها بالإضافة إلى بعض الأدوات التي تستعملها، وهذا لمعرفة مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي.

أما الدراسة التطبيقية فقد تمحورت في الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية ومساهمتها في تحسين الاداء المالي للشركة الإفريقية للزجاج، وذلك من خلال مقارنة الأداء المالي الفعلي مع ماهو مخطط له، وقياس إنحرافاته لإكتشاف الأخطاء ومواطنها وبالتالي تمكين الإدارة بصفة خاصة من إتخاد الإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات.

ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها تبين أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية لحساب إنحرافات الأداء المالي لكنها لا تقوم بتحليل تلك الإنحرافات ولا تتخد الإجراءات التصحيحية اللازمة مما أثر سلبا على أدائها المالي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الأداء المالي، الموازنات التقديرية، الإنحرافات.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de mettre l'accent sur le rôle que joue le contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique. Dans ce cadre, on a abordé le contrôle interne à travers l'indentification de sa définition, ses composants et ses principes sans oublier les moyens qu'ils utilisent et cela pour comprendre le degré de ça participation dans l'amélioration de la performance financière.

Par ailleurs, l'étude pratique de ce travail consiste à montrer le contrôle interne par l'utilisation des bilans prévisionnels et sa participation à l'amélioration des performances financières de la société « AFRICA VERRE ». Cela ne peut être établi qu'à travers une comparaison à partir de la performance financière réalisée et celle prévue tout en mesurant les écarts afin de détecter les différentes erreurs commises et permettre à l'administration surtout de prendre les mesures correctives pour traiter ces écarts.

D'aprés les résultats de cette étude, « AFRICAN VERRE » utilise le contrôle interne à partir des bilans prévisionnels de ses activités pour mesurer les écarts de performance mais elle ne traite pas ces écarts comme elle ne prend pas de mesure corrective ce qui a entrainé un impact négatif sur sa performance financière

Mot clés: Contrôle interne ; Performance financière ; Bilans prévisionnels ; Ecarts.