

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

**دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي  
للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل -**

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:  
- بن عمر المختار

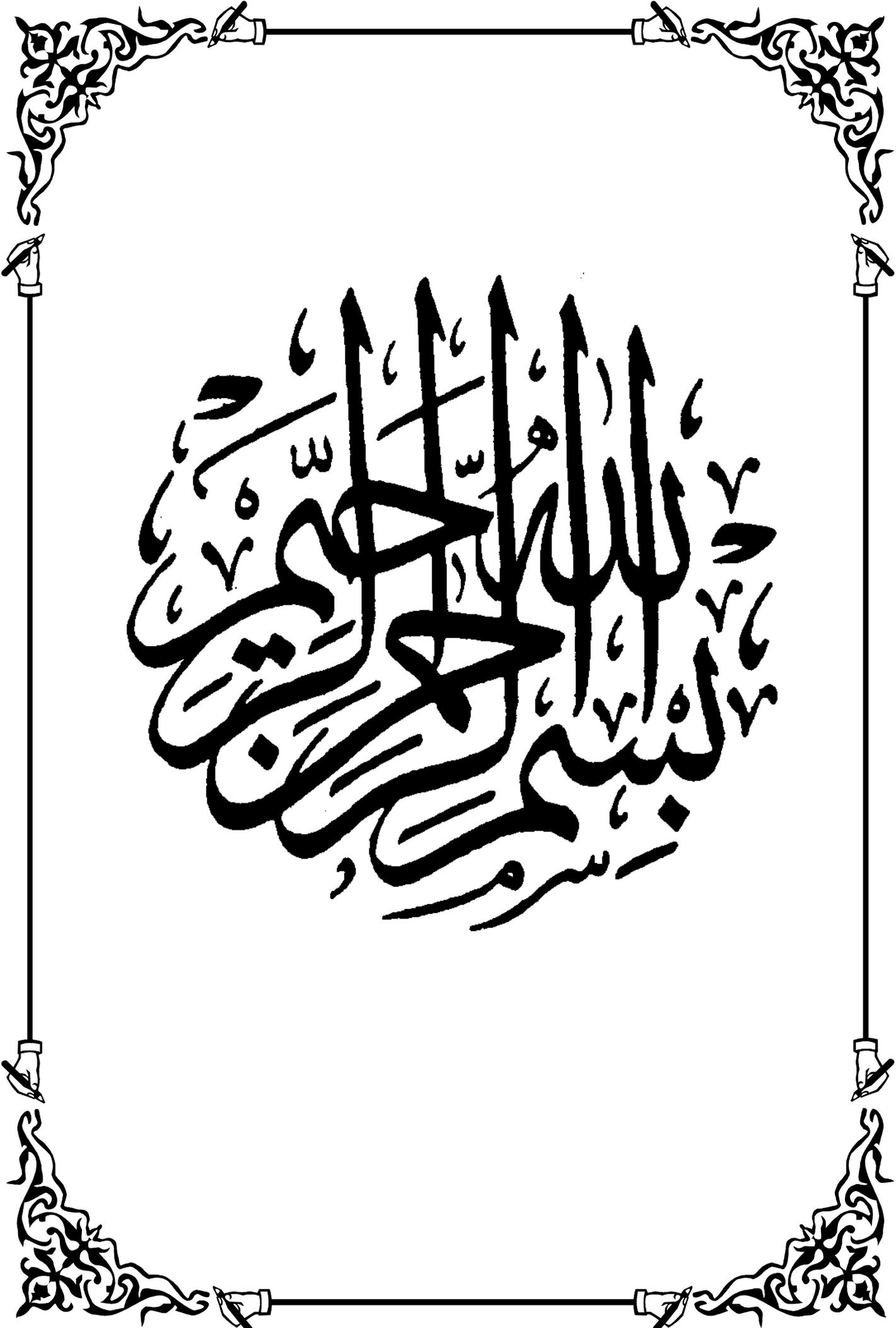
إعداد الطالبين:  
- بورصاص رامي  
- بوفنوش كريم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: محصول نعمان
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: بن عمر المختار
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: طويجني زين العابدين

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا  
محمد و على اله و صحبه أجمعين  
نحمد الله سبحانه وتعالى الذي فتح لنا أبواب العلم ومنحنا عقلا استطعنا بفضل  
انجاز هذا العمل المتواضع متخطين كل العوائق والصعوبات  
نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير وخالص العرفان والتقدير  
ونخص بالذكر مؤثرنا الأستاذ الفاضل "بن عمر المختار" الذي تفضل  
بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه التي أفادتنا  
كثيرا

كما يسرنا أن نوجه أسمى آيات التقدير والعرفان إلى  
أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم و آرائهم  
وكل الأساتذة الذين درسونا طيلة مسار التكوين الجامعي  
لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث  
إلى كل أسرة جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: إدارة، أساتذة، عمال  
ونتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة  
شجعتنا على المواصلة والمثابرة لإنجاز هذا العمل  
وقبل وبعد فالشكر لله والله الحمد في الأول والأخير

# الإهداء

قال الله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه: 114]

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب لي

اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب لي الجنة إلا

برؤيتك

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور

العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى والدي العزيز إلى أمي الغالية أمك الله في عمرها

إلى رباحين حياتي أخوتي

إلى جميع أصدقائي

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية

إلى كل من علمني حرفا

وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

﴿ اللهم انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا وزدني علما ﴾

قائمة

المحتويات

الشكر والتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المختصرات

مقدمة.....أ.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق الداخلي

تمهيد ..... 07

**المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي** ..... 08

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وتطوره التاريخي ..... 08

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي وأنواعه ..... 11

المطلب الثالث: خصائص التدقيق الداخلي وأركانه ..... 15

المطلب الرابع: مزايا التدقيق الداخلي وعيوبه ..... 16

**المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية للتدقيق الداخلي** ..... 18

المطلب الأول: مقومات التدقيق الداخلي ومعاييره..... 18

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي وعلاقاته بالتدقيق الخارجي..... 24

المطلب الثالث: حقوق المدقق الداخلي وواجباته الفنية..... 28

المطلب الرابع : مسؤولية المدقق الداخلي..... 30

**المبحث الثالث: إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي**..... 31

- 31.....المطلب الأول : التخطيط لعملية التدقيق الداخلي
- 32.....المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات الجوهرية
- 34.....المطلب الثالث: جمع أدلة الإثبات وكتابة التقرير
- 35.....المطلب الرابع : متابعة التوصيات وتقييم عملية التدقيق
- 36.....خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: مفهوم الأداء المالي وعلاقته بالتدقيق الداخلي

- 38.....تمهيد
- 39.....المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي**
- 39.....المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه
- 41.....المطلب الثاني: تعريف الأداء المالي ومدخله
- 43.....المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه
- 45.....المطلب الرابع : أهمية الأداء المالي وأهدافه
- 46.....المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي**
- 46.....المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي وأركانه الأساسية
- 47.....المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وخطواته
- 48.....المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي
- 56.....المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه
- 59.....المبحث الثالث: علاقة الأداء المالي بالتدقيق الداخلي**
- 59.....المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
- 60.....المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية

- المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال.....62
- المطلب الرابع : دور التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات.....64
- خلاصة الفصل الثاني.....69

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

- تمهيد ..... 71
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين.....72**
- المطلب الأول: نشأة المؤسسة وموقعها.....72
- المطلب الثاني: مجال نشاط المؤسسة.....73
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها.....76
- المطلب الرابع: أهمية المؤسسة وأهدافها.....80
- المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة الكاتمية للفلين.....81**
- المطلب الأول: نشأة وظيفة التدقيق الداخلي وأهدافها في المؤسسة ..... 81
- المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي في المؤسسة.....83
- المطلب الثالث: عرض ووصف عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة.....85
- المطلب الرابع : تقييم عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة.....91
- المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين.....93**
- المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة.....94
- المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....97
- المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية.....99

111.....	المطلب الرابع : نتائج تقييم الأداء المالي لمؤسسة والقرارات التي يمكن اتخاذها.....
113.....	خلاصة الفصل الثالث.....
117.....	الخاتمة.....
120.....	قائمة المراجع.....
125.....	الملاحق.....
	الملخص

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الإطار العام لعمل التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والعلاقات الممكنة	26
1-3	توزيع المستخدمين على أهم الأقسام(الوظائف) في مؤسسة الكاتمية للفلين	80
2-3	الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	95
3-3	الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	96
4-3	جداول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	96
5-3	رأس المال العامل(الصافي والخاص) لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	98
6-3	احتياجات رأس المال العامل(الصافي) لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	99
7-3	خزينة مؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	100
8-3	نسبة السيولة العامة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	101
9-3	نسبة السيولة السريعة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	101
10-3	نسبة السيولة الجاهزة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	102
11-3	مدة تسديد الزبائن لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	102
12-3	مدة تسديد الموردين لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	103
13-3	معدل دوران مجموع الأصول لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	103
14-3	معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	104

104	معدل دوران الأصول المتداولة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014 2015، 2016	15-3
105	نسبة التمويل الدائم لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	16-3
105	نسبة التمويل الخاص لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	17-3
106	نسبة المديونية الكلية لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	18-3
106	نسبة المديونية طويلة الأجل لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	19-3
107	نسبة الاستقلالية المالية الأجل لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014 2015، 2016	20-3
107	نسبة القدرة على التسديد لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	21-3
108	نسبة تغطية المصاريف المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014 2015، 2016	22-3
109	نسبة المردودية التجارية لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	23-3
109	نسبة المردودية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	24-3
110	نسبة المردودية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016	25-3

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	دورة التدقيق الداخلي دوره في اتخاذ القرارات	1-2
68	التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات	2-2
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-	1-3
85	تسلسل عملية شراء المواد واللوازم القابلة للاستهلاك	2-3

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
125	برنامج التدقيق السنوي	01
126	الأمر بالمهمة	02
127	نموذج عن التقرير النهائي الخاص بالمدقق الداخلي	03
129	نموذج عن تدقيق المشتريات	04
132	لائحة الأسعار الموضوعة من طرف المؤسسة	05
133	الفاتورة المدققة من طرف المدقق الداخلي	06
134	نموذج عن وصل التسليم	07
135	نموذج عن التسجيل المحاسبي	08
136	الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2014	09
138	الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2015	10
140	الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2016	11
142	جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2014	12
143	جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2015	13
144	جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2016	14
145	جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2014	15
146	جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2015	16
147	جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2016	17
148	جدول تغيير رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة لسنة 2014	18

149	جدول تغيير رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة لسنة 2015	<b>19</b>
150	جدول تغيير رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة لسنة 2016	<b>20</b>
151	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-	<b>21</b>

# قائمة المختصرات

## قائمة المختصرات

الرمز / الإختصار	الدلالة بالفرنسية	الدلالة بالعربية
COSO	Committee of sponsoring organization	لجنة رعاية المؤسسات
B. C	Bon comonde	وصل الطلبية
B. P	Bon poure	وصل إلى
FAC	facture	الفاتورة
B.R	Bon reception	وصل استلام

# المقدمة

في ظل الرهانات المطروحة اليوم أمام المؤسسات الاقتصادية من انفتاح الأسواق وزيادة التزام التنافسي و باعتبارها الركيزة الأساسية في تفعيل الاقتصاد الوطني، ظهرت الحاجة الملحة إلى تقييمها والتأكد من فعالية وكفاءة العوامل التي تهدف إلى دعم قدرتها على البقاء وتحقيق الأرباح والنمو. إذ أصبح تعدد النشاطات وتنوعها في المؤسسة الاقتصادية وضخامة الوسائل المادية والمالية والبشرية التي تحتاج إليها من الأسباب التي أدت إلى صعوبة تسييرها وزيادة الأخطاء والانحرافات المترتبة عن ذلك، مما أدى بدوره إلى ظهور قسم مستقل يهتم بتدقيق العمليات وفحص مدى توافقها مع القوانين والإجراءات المعمول بها وتجنب كل الاختلالات الممكن حدوثها. فمن هذا المنطلق جاء اختيارنا لموضوع هذا البحث الذي يتمحور حول: " دور التدقيق الداخلي في تقويم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ".

### 1- إشكالية البحث

لقد عمدنا إلى طرح إشكالية هذا البحث في تساؤل رئيسي على النحو التالي:

**ما هو الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي في تقويم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟.**

بحيث اندرجت تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التدقيق الداخلي؟ وما هي أنواعه؟؛
- ما هي المتطلبات الأساسية للتدقيق الداخلي؟ وكيف يتم تنفيذها؟؛
- ما هو مفهوم الأداء المالي؟ كيف يتم تقييمه؟ وما هي علاقته بالتدقيق الداخلي؟؛
- أخيرا كيف يمكن أن يساهم التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي وتحسينه في المؤسسة موضوع الدراسة؟؛

### 2- فرضيات البحث

من أجل إنجاز هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا كذلك بطرح الفرضيتين التاليتين:

- إن المؤسسة موضوع الدراسة لا تستخدم التدقيق الداخلي إلا بشكل جزئي ومحدود.
- إن التدقيق الداخلي المستخدم من قبل هذه المؤسسة يمكن أن يساهم جزئيا في تقييم الأداء المالي وتحسينه.

### 3- أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- الإحاطة بالإطار النظري للتدقيق الداخلي؛

- معرفة معنى الأداء المالي وطرق تقييمه؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي (في المؤسسة الاقتصادية)؛
- معرفة واقع تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؛
- معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة موضوع الدراسة.

#### 4- المناهج العلمية المستخدمة في البحث

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي صحة الفرضيتين اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين علميين رئيسيين، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة.

أما المصادر والمراجع المستخدمة في جمع المعلومات فهي مكونة أساس من الكتب التي تطرقت إلى موضوع البحث ومختلف الرسائل والمذكرات الجامعية، بالإضافة إلى المجالات العلمية ذات الصلة، وتم تجميع البيانات الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة من الوثائق المرجعية المتعلقة بفترة السنوات المالية 2014، 2015 و2016، وهذه الوثائق خاصة بالقوائم المالية وتقارير التدقيق الداخلي التي تحصلنا عليها من داخل المؤسسة.

#### 5- أهمية موضوع البحث

تكمن أهمية موضوع هذا البحث في نواحي متعددة أبرزها أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ومساهمته الفعالة في اكتشاف الغش والاحتيال، وفي قياس الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى دوره في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وهذا الموضوع يعد من اهتمامات الساعة في علوم التسيير والعلوم المالية.

#### 6- أسباب اختيار موضوع البحث

- هناك العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي شجعتنا على اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:
- يندرج هذا الموضوع ضمن المواضيع المناسبة للتخصص " إدارة مالية "؛
  - حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتدقيق الداخلي لتحسين الأداء المالي فيها؛
  - بالإضافة إلى رغبتنا في إثراء معارفنا ومعارف زملائنا الطلبة، وكذلك التمرن على إنجاز مثل هذه البحوث بإتباع الطرق المنهجية المناسبة لها.

#### 7- الدراسات السابقة

من أهم الدراسات السابقة التي كانتنا قريبة من دراستنا نجد ما يلي:

- دراسة براهمة كزة: " دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات "، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013، 2014.

تطرت هذه الدراسة إلى إشكالية تتبلور حول كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات وضمان نجاح مسارها التطبيقي، وهدفت إلى التعرف على أدوار التدقيق الداخلي التي تسمح بتطبيق كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر، وفي الأخير توصلت إلى أن حوكمة الشركات بمثابة النظام التي تدير عليه وتدار بواسطته الشركات، وكذلك هو أسلوب لتطوير الأداء وتحقيق العدالة والإفصاح والمصداقية والشفافية.

- دراسة هيا مروان إبراهيم لظن: " مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة) "، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

اهتمت هذه الدراسة بإشكالية تتمحور حول مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر حيث هدفت إلى تقييم فعالية دور التدقيق الداخلي ودوره في تقويم إدارة المخاطر، ومن أهم نتائجها غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره بالإضافة إلى غياب الدور الفاعل للتدقيق في القطاعات الحكومية لقطاع غزة.

- دراسة شعباني لطفي: " المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004،  
توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة تكامل بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ولا يوجد تنافس بينهما، وأن المؤسسة بحاجة لجهودها معا من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

## 8- خطة البحث

خطة هذا البحث فقد قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، اثنان منها نظرية والثالث يمثل الجانب التطبيقي تسبقهم مقدمة تتضمن مختلف العناصر الأساسية لموضوع البحث وإشكاليته، وتعبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام للدراسة ونتائج اختبار الفرضيات ثم عرض النتائج المتوصل إليها مع توصيات وآفاق الدراسة وهذه الفصول هي كالاتي:

- الفصل الأول، تعرضنا فيه إلى ماهية التدقيق الداخلي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول خصصناه لتوضيح مفهوم التدقيق الداخلي، ثم تطرقنا إلى المتطلبات الأساسية لقيام التدقيق الداخلي في المبحث الثاني أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أهم الإجراءات المتبعة في تنفيذ هذا التدقيق.

- وفي الفصل الثاني، تناولنا مفهوم الأداء المالي وعلاقته بالتدقيق الداخلي، فتطرقتنا في مبحثه الأول إلى مفهوم الأداء المالي وشرحنا في المبحث الثاني عملية تقييم الأداء المالي، ثم كشفنا في المبحث الثالث عن دور التدقيق الداخلي في تحسين هذا الأداء.

- أما في الفصل الثالث، فقد انتقلنا إلى دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين، حيث قمنا في مبحثه الأول بتقديم هذه المؤسسة، ثم خصصنا المبحث الثاني للتطرق إلى واقع التدقيق الداخلي فيها، وأخيرا قمنا في المبحث الثالث بالكشف عن مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي في هذه المؤسسة.

## 9- صعوبات الدراسات

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث نذكر ما يلي:

- ضيق الوقت المخصص لإعداد البحث؛
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مدقق داخلي جديد في سنة 2018، مما أدى إلى صعوبة حصولنا على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا، بسبب عدم درايته بواقع التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية للتدقيق

الداخلي

المبحث الثالث: إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي

## تمهيد

إن التطور الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية أظهر الحاجة الماسة إلى التدقيق الداخلي، حيث أصبح

يعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة للتأكد من مدى فعالية الإجراءات التي تبادر بتطبيقها.

ومن أجل توضيح ماهية التدقيق الداخلي سنتناول بالدراسة في هذا الفصل الأول، جوانبه التالية:

- مفهومه؛

- متطلباته الأساسية؛

- ثم إجراءات تنفيذه، في المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

عرف التدقيق الداخلي عدة تطورات منذ ظهوره، وهو يمتاز بخصائص ويرتكز على أركان معينة، كما أنه يكتسب أهمية بالغة يستمدّها من مزايا العديدة بالرغم من العيوب التي تحد من درجة الانتفاع منه وذلك كما هو موضح فيما يلي:

### المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي ومراحل تطوره

يمكن تلخيص نشأة التدقيق الداخلي والتطور التاريخي الذي عرفه على النحو التالي:

#### 1- نشأة التدقيق الداخلي

تستمد مهنة التدقيق الداخلي نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع. وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة وكان المدقق وقتها يراجع القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها « وهكذا نجد أن كلمة تدقيق Auditing مشتقة من الكلمة اللاتينية Audire ومعناه يستمع<sup>(1)</sup>، حيث تؤكد هذه الجذور القديمة أن « التدقيق له تاريخ طويل وعريق<sup>(2)</sup>، والمتتبع لتطور التدقيق يلاحظ أن أهدافه، انحصرت في مراحله الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب في العمليات المالية ليصبح أعم وأوسع في العصر الحديث، حيث يرجع ظهوره الرسمي إلى « إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م وهذه الخطوة يمكن اعتبارها خطوة أساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي<sup>(3)</sup>».

أما في الجزائر فقد قام المشرع بإصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الذي جعل من التدقيق الداخلي أمراً إلزامياً في كل المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث، نصت المادة 40 من هذا والقانون على أنه « يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها<sup>(4)</sup>».

(1) خالد أمين عبد الله: «علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 17-18.

(2) K. pichett, H. SPENCER : «the Essental Hand book of Internal Auditin » 2 nd edition, john and sons LTD WEST Sussex, 2005 ; pp, 3-4.

(3) خلف عبد الله الوردات: «التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية»، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 30.

(4) الأمانة العامة للحكومة، المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، الجريدة الرسمية، ص 109.

بعد إلغاء هذا القانون بصدور الأمر الرئاسي (رقم 95 - 25) بتاريخ 25 سبتمبر 1995 والمتضمن تسيير رؤوس الأموال المنقولة (ملك للدولة)، قامت السلطات العمومية بإصدار تعليمات لمسيري المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي، ومن بين هذه التعليمات نجد على الخصوص<sup>(1)</sup>:

- التعليم رقم 97 STP/DPE /36 المؤرخة يوم 17 فيفري 1998 الصادرة عن المجلس الوطني لمساهمات الدولة؛

- التعليم الثانية لرئيس الحكومة بصفته رئيس مجلس مساهمات الدولة الصادرة بتاريخ 20 ماي 2003؛

- التعليم رقم 02 /03 المؤرخة يوم 14 نوفمبر 2002 المتضمنة تقوية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية؛

- التعليم رقم 07/SG/79 ليوم 30 جانفي 2007 الصادرة عن وزارة ترقية الاستثمارات والمتضمنة وضع مصلحة التدقيق الداخلي وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية؛

كما أقر المرسوم التنفيذي رقم 09 - 96 المؤرخ في 29 فيفري 2009 المحدد لكيفية مراقبة وتدقيق التسيير للمؤسسات الاقتصادية، من طرف المفتشية العامة المالية ضمنا بضرورة إنشاء هياكل للتدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام بها.

## 2- مراحل تطور التدقيق الداخلي

مر التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في العصر الحديث، بعدة تطورات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

### - المرحلة الأولى (قبل سنة 1947م)

تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941، وكان يقصد بالتدقيق الداخلي في ذلك الوقت بأنه الممارسة التي تقوم بها مجموعة من موظفي المؤسسة لتعقب الأخطاء، وكان هدف المدقق الداخلي يعبر عن تصيد الأخطاء أي أنه هدف وقائي ولم يكن بناءا، وكان الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي تقوم بعلمية التدقيق.

<sup>(1)</sup> يزيد صالح، عبد الله مايو: « واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية (دراسة ميدانية) »، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، الجزائر، 2016، ص 63.

<sup>(2)</sup> خلف عبد الله الوردات: « التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الإلكتروني »، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 24-27.

- المرحلة الثانية (1947 - 1957)

مند إنشاء معهد المدققين الداخليين الأمريكيين عمل هذا الأخير على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي، حيث تم إصدار توصياته عن التدقيق الداخلي ومسؤوليات المدقق الداخلي سنة 1947م، وعرف التدقيق الداخلي على أنه نوع من أنواع الرقابة التي تمارس وظيفتها عن طريق القياس والتقييم.

- المرحلة الثالثة (1957 - 1971)

أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكيين تعريف آخر للتدقيق الداخلي، حيث لم يقتصر هذا التعريف على الوقاية ولكنه تناول البناء، وبذلك طلبت الإدارة من المدقق الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل والتوجيه للموظفين إن أمكن، وإبداء الآراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات.

- المرحلة الرابعة (1971 - 1981)

تم وضع تعريف آخر للتدقيق الداخلي سنة 1971 حيث تم تعريفه على أنه نشاط تقييمي محايد داخل المؤسسة لمواجهة عملياتها بقصد خدمة الإدارة، ففي هذا التعريف تم استخدام لفظ "عملياتها" بدلا من لفظ "العمليات المحاسبية والمالية" وبهذا يكون قد وسع مجال التدقيق الداخلي حيث شمل تقييم جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة.

- المرحلة الخامسة (1981 - 1999)

تم في هذه المرحلة إصدار تعريف جديد للتدقيق الداخلي (سنة 1981) حيث نجد من خلال هذا التعريف أن التدقيق الداخلي تحول من أداة لخدمة الإدارة فقط إلى خدمة التنظيم ككل، وبالتالي التأثير على مكانة قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلى استقلال المدقق الداخلي.

- المرحلة السادسة (1999 - حتى الآن)

في سنة 1999 أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكيين أحدث تعريف للتدقيق، حيث أعتبر أنه نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة العائد وتحسين عمليات المؤسسة لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال إتباع طريقة منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة، وهذا التعريف لم يحدد الجهة التي تقوم بعملية التدقيق الداخلي حيث ترك المجال مفتوحا للتعاقد مع أطراف خارجية للقيام به.

## المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي وأنواعه

لقد قدمت للتدقيق الداخلي عدة تعريفات منذ ظهوره الرسمي في العصر الحديث كما أنه صنف تبعاً لعدة معايير، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

### 1- تعريف التدقيق الداخلي:

من أبرز تعريفات التدقيق الداخلي وأهمها نجد ما يلي:

- عرفه معهد المدققين الداخليين الأمريكيين على أنه « وظيفة تقوم بها هيئة (أو قسم) داخل الوحدة الاقتصادية، مهمتها الحكم والتقييم من خلال (فحص) واختبار مدى كفاية الأساليب المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى وتقييم مدى فعالية وكفاءة المستويات الإدارية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية »<sup>(1)</sup>.

كما عرفه أيضاً بأنه: « عبارة عن نشاط التأكد والاستشارات المستقل والموضوعي المصمم لإضافة قيمة مضافة لأغراض تحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعدها على تحقيق أهدافها عن طريق الاعتماد على مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة »<sup>(2)</sup>.

يمكن عموماً القول أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن: « مجموعة من أنظمة أو وجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية الأصول والممتلكات وفي التأكد من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها وذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى »<sup>(3)</sup>.

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها أشخاص تابعون للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، وفحص ما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة أن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها المسطرة.

(1) محمد فاضل مسعد، خالد راغب الخطيب: « دراسة معمقة في تدقيق الحسابات »، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 35.

(2) أمين السيد أحمد لطفي: « المراجعة الإدارية وتقييم الأداء »، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 67.

(3) خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 181.

## 2- أنواع التدقيق الداخلي

من بين التصنيفات الشائعة للتدقيق لداخلي، يمكن أن نذكر التصنيف التالي، لمعهد المدققين الداخليين الأمريكيين<sup>(1)</sup>:

### 2-1- تدقيق الإلتزام

ويهدف إلى التحقق من مدى التزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء:

- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة؛
- رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي.

### 2-2- التدقيق التشغيلي

يرمي هذا النوع إلى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم التوصيات، فقد يشمل تدقيق المشتريات، والأصول الثابتة المستودعات... الخ، وعلى هذا الأساس يعرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقييم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة كما يشمل التدقيق تقييم كفاءة استخدام الموارد (المادية والبشرية... الخ).

### 2-3- التدقيق المالي (والمحاسبي)

ويهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على أصول المؤسسة.

وتخضع كافة التعليمات للتدفق المالية والمحاسبي والمستندي بحيث يتطلب ذلك:

- التأكد من أن الصرف يتمشى مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها؛
- التأكد من سلامة إجراءات الصرف والمحاسبة العامة؛
- المراجعة المستندية للعمليات المحاسبية كالفواتير والتسديدات والإيصالات والكشوف الأصلية وغيرها؛
- التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف من خلال الصرف بالمستند الأصلي ولا ينفى هذا وجود مراجعة مالية متخصصة قبل عملية الصرف.

(1) خلف عبد الله الوردات: « التدقيق الداخلي، بين النظرية والتطبيق، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية »، مرجع سابق، ص 60، 56.

## 2-4- تدقيق نظام المعلومات

إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وأن تكون كاملة ومفيدة وتختلف بيئة الحاسب الآلي عن بيئة العمل اليدوي من وجهة نظر المدقق في:

- **فصل المهام:** يؤدي التشغيل الآلي للعمليات إلى دمج الكثير من العمليات اليدوية المستقلة في خطوة واحدة مما يؤدي إلى ضعف الرقابة بسبب فصل المهام وهذا يؤدي إلى زيادة المخاطر.

- **إخفاء مسار التدقيق:** تختفي في بيئات الحاسب الآلي الإثباتات الورقية لعمليات التشغيل المختلفة فبينما كانت البيئة اليدوية تتمتع بإثباتات ورقية لكل عملية من العمليات وبالتالي وجود مسار ودليل واضح لمراحل سير العملية، أما التدقيق الداخلي على الحاسب الآلي فيكون بصورة مستمرة ويتم انجاز كل مرحلة من المراحل بشكل متواصل وعدم الانتظار حتى انتهاء العملية.

- **تشغيل موحد للعمليات:** تكفل بيئة الحاسب الآلي الاتساق والثبات في تشغيل العمليات بما يضمن إخفاء الأخطاء البشرية والمحاسبية وفي المقابلة فإن بيئة الحاسب الآلي تكون عرضة وبشكل أكبر من البيئة اليدوية للأخطاء في عمل النظام ككل وذلك بسبب خطأ مثلا في بناء البرامج.

- **مباشرة الحاسب الآلي بالعمليات:** يقوم المحاسب مباشرة بتنفيذ العمليات دون الحاجة للموافقة المسبقة كما هو في البيئة اليدوية.

- **الزيادة في فرص حدوث الأخطاء والتجاوزات:** تعمل المجموعة التالية من صفات بيئة المحاسب الآلي على زيادة فرصة وقوع الأخطاء والتجاوزات المقصودة:

- إمكانية الوصول من بعد إلى بيانات الحاسب وخاصة في بيئة شبكات الحاسب؛

- التركيز الكبير للبيانات والمعلومات في الحاسب الآلي على عكس الحال في بيئة العمل اليدوي؛

- عدم مشاركة مستخدم الحاسب الآلي في عملية التشغيل مما يقلل من فرصة ملاحظته للأخطاء؛

- إمكانية حدوث الأخطاء والتجاوزات في مرحلة تصميم أو صيانة الحاسب.

- **زيادة فرص المتابعة والإشراف الإداري:** تمنح برامج الحاسب الآلي فرص أكبر للمتابعة والإشراف الإداري وذلك من خلال التحليل التفصيلي للبيانات ومن خلال برامج التدقيق والمتابعة المتزامنة مع عمليات التشغيل الآلي.

- اعتماد عناصر الضبط والرقابة في البرامج التطبيقية على عوامل الضبط والرقابة العامة في بيئة الحاسب.

- زيادة الفرص للقيام بالمراجعة التحليلية: نظرا لتوفر الحساب الآلي على كمية كبيرة من البيانات والتقارير فإن الفرصة تزداد للقيام بعمليات التحليل التفصيلية للبيانات واستخلاص النتائج منها.

## 2-5- تدقيق الأداء

إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، ويطلق على هذا النوع من التدقيق "التدقيق الإداري" كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية من خلال:

- تقييم الأداء: من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية.

- الحكم على الكفاية وترشيد الإنفاق: أي حصر أي ضياع في استخدام الموارد ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر غير الضروري وأي إسراف في استخدام الموارد.

## 2-6- التدقيق البيئي

يهدف التدقيق البيئي إلى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وتحديد وتقييم المظاهر البيئية التالية المتعلقة بالمؤسسة:

- الأعباء، الضجيج، المياه العادية، حرق المخلفات، المواد المستنزفة لطبقة الأوزون، التدخين، الحرارة، الرطوبة العالية في مناطق الإنتاج، هدر الطاقة الكهربائية، المخلفات، فعلى المدقق الداخلي أن يتأكد من أن المؤسسة عملت على الحفاظ على المظاهر البيئية من أجل تحسينها وكذلك أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة أي أثر بيئي قد تترتب عنه مضاعفات سلبية على المؤسسة.

## 2-7- التدقيق القانوني

يقصد بهذا النوع من التدقيق، التأكد من تطبيق النصوص القانونية والأنظمة المالية والإدارية التي أصدرتها السلطات التشريعية.

## 2-8- التدقيق الاجتماعي

بعد أن أصبح من أهداف التدقيق الداخلي تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ظهر هذا النوع من التدقيق للتأكد من قيام المؤسسة بهذا الواجب.

### المطلب الثالث: خصائص التدقيق الداخلي وأركانه

يتميز التدقيق الداخلي بعدة خصائص، كما أن طريقة القيام به قد تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية المشكلات التي تؤثر على عملياتها والنظام الإداري الذي تسير عليه، ولكن هنالك عناصر مشتركة بين الأركان التي يقوم عليها التدقيق الداخلي وذلك كما هو ملخص فيما يلي:

#### 1- خصائص التدقيق الداخلي

من أهم خصائص التدقيق الداخلي نجد<sup>(1)</sup>:

- يختص التدقيق الداخلي بمهام فحص جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة؛
- التدقيق الداخلي وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية؛
- يمتد نشاط التدقيق الداخلي إلى جميع الرقابات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي، حيث يعمل على تقييم الرقابة المحاسبية؛
- لا يجب أن يقوم المدقق الداخلي بأي عمل من أعمال التنفيذ أي يشترك في أداء عمل معين سوف يقوم بتقييمه.

#### 2- أركان التدقيق الداخلي

وتتمثل الأركان الرئيسية للتدقيق الداخلي في<sup>(2)</sup>:

- 2-1- التحقق:** يهدف التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية والمستندية وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات وما يترتب عليه من أمانة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. ويستلزم التحقق التفرد بين الحقائق والآراء حيث أن قوة كل استنتاج تتوقف على مدى اعتماده على الحقائق، وطبقاً لذلك فإن التحقق يختص أساساً بالعمليات والحسابات ويعتبر عاملاً مشتركاً بين التدقيق الداخلي والخارجي وهو يتم تفصيلياً ومستمرًا على مدى العام.

- 2-2- التحليل:** ويقصد بالتحليل الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص ويتطلب إجراء

<sup>(1)</sup> محمد علي محمد الجابري: « تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العامة في اليمن »، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2014، ص ص 18 و19.

<sup>(2)</sup> عبد الفتاح صحن، محمد السيد سرايا: « الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي »، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص ص 193، 191.

المقارنات والربط بين العلاقات مثل الربط بين الاستثمار وعائده بنسبة إجمالي الربح إلى المبيعات نسبة بند المصروفات إلى المبيعات وإجمالي الربح، وكذلك التمعن واكتشاف الأمور الشاذة مثل وجود مبلغ دائن في حساب أصل ويرتبط التحليل بالتحقيق هناك حد فاصل بينهما.

**2-3- الالتزام:** ويعني الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم، فقد يتم التوصل إلى نتائج مرضية ومع ذلك يهتم الإدارة معرفة ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت من خلال الممارسة المصرح بها وبما يتماشى مع السياسات، ويتعين عليه زيارة المواقع من وقت إلى آخر وعدم الاعتماد على الآخرين.

كما أن إدارة التدقيق الداخلي لا تقتصر على المحاسبين والمراجعين وإنما يمكن أن تزود بقانونيين وغيرهم.

**2-4- التقييم:** هو التقدير الشخصي الواعي لمدى كفاية وفعالية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تدير عليها المؤسسة وما لديها من تسهيلات وأفراد بقصد ترشيد الأداء وتطويره.

**2-5- التقرير:** يبرز التقرير الذي يقدمه قسم التدقيق الداخلي المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات ويفضل عرض التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور.

### المطلب الرابع: مزايا التدقيق الداخلي وعيوبه

يتمتع التدقيق الداخلي بالعديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة محل التدقيق وغيرها من الأطراف ولكن بالرغم من ذلك نجده لا يخلو من عدة عيوب تحد من منافعه، وذلك كما هو موضح فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1- مزايا التدقيق الداخلي

تتضح أهم مزايا التدقيق الداخلي في النقاط التالية:

- يؤدي التدقيق الداخلي إلى الالتزام من قبل المحاسبين في المؤسسة وحرصهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه وبدقة عالية؛

- يمكن للمؤسسة أن تحصل على القروض بسهولة إذا كانت حساباتها مدققة جيدا؛

- يمكن تحديد ضريبة الدخل على المؤسسة بسهولة وبوضوح عند قيامها بتدقيق حساباتها؛

- عند بيع المؤسسة يمكن تحديد ثمن شرائها بسهولة في حالة وجود سجلات وحسابات قد تم تدقيقها بشكل صحيح؛

(1) غسان فلاح مطارنة: «تدقيق الحسابات المعاصر»، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان، 2006، ص ص 22، 23.

- تساعد الحسابات المدققة في حل الخلافات بين المؤسسة والعاملين حول الأجور والرواتب؛
- في حالة تعرض المؤسسة لخسائر نتيجة للكوارث (الحرائق، الفيضانات وغيره) فإنه يسهل على شركة التأمين تحديد التعويضات عند وجود حسابات تم تدقيقها؛
- يسهل التدقيق الداخلي اكتشاف الضعف والخلل في نظام الرقابة الداخلية مما يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه؛
- التدقيق هو أفضل وسيلة للحكم على مدى التزام المؤسسة بمسك ولاستعمال الدفاتر والسجلات وفقا للمعايير المحاسبية الدولية والقوانين والتشريعات المعمول بها؛
- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خبرات المدقق الذي يقوم باستمرار بتدقيق الحسابات ويستطيع تقديم النصح والمشورة فيما يخص الخلل أو مواطن الضعف في النظام المحاسبي أو الإداري.

## 2- عيوب التدقيق الداخلي

أما عيوب التدقيق الداخلي، فيمكن حصرها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- إن عمل المدقق الداخلي يبدأ عند نهاية عمل المحاسب، لذلك لا يمتلك المدقق الداخلي كل المعلومات الكافية عن محتويات السجلات المحاسبية، كما أنه ليس على علم بالطريقة التي يتم إعداد تلك السجلات بها، وذلك يعني أنه من المحتمل وجود تلاعب وتزوير متقن لا يستطيع المدقق الداخلي اكتشافه حتى في حالة بدل كل الجهود المهنية المطلوبة.
- إن ما تحتويه الدفاتر والسجلات من معلومات ربما لا تكون كافية لمعرفة الحقيقة من قبل المدقق الداخلي، لذلك يلجأ أحيانا إلى البحث عن معلومات إضافية من الأشخاص والذين ربما يكونوا أطرافا في عملية التزوير والتلاعب مما يعني أن القوائم التي تم تدقيقها ربما لا تعكس الصورة الحقيقية لوضع المؤسسة المالي.
- يواجه التدقيق الداخلي مشكلة الأدلة والقرائن التي يسعى المدقق للحصول عليها، خاصة من المصادر الخارجية لإبداء رأيه في عدالة القوائم المالية، فهذه الأدلة والقرائن ربما تكون غير صحيحة فمن الممكن أن يزود العملاء المدقق الداخلي بمعلومات خاطئة حول أرصدهم.
- عندما يقوم المدقق الداخلي باتباع طريقة وخطة معينة في عملية التدقيق فإنه يحتاج إلى أدلة وقرائن تؤيد ما يوجد في الدفاتر والسجلات وتتلائم مع الطريقة أو الخطة المتبعة، وفي بعض الأحيان قد يتبع المدقق

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص24.

الداخلي خطة عمل لا تتلائم مع طبيعة المؤسسة محل التدقيق مما يعني عدم الوصول إلى النتائج الجيدة بالصورة المطلوبة.

- في نهاية عملية التدقيق الداخلي ولا بد من المدقق الداخلي إبداء الرأي حول عدالة القوائم المالية، وهو يستند في هذا الأمر على الأدلة والقرائن التي يجمعها والتي من المفترض أن تلائم الطريقة التي يتبعها ولكن في بعض الأحيان ربما يكون رأي المدقق غير واضح بسبب وجود بعض المعلومات المخمنة والتي تكون غير مؤيدة بأدلة مرتبطة بالعنصر محل الفحص، مما يعني أن القوائم المالية المدققة لن تعكس الصورة الصحيحة للوضع المالي للمؤسسة.

### المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية للتدقيق الداخلي

يستلزم التدقيق الداخلي توافر عدة متطلبات حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بفعالية وكفاءة، وبالتالي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الاستفادة من المزايا العديدة التي يمكن أن يوفرها لها، وهذه المتطلبات تتمثل في ضرورة احترام مقوماته والالتزام بمعاييرها، بالإضافة إلى استعمال أدواته المناسبة مع ضرورة الربط والتنسيق بينه وبين التدقيق الخارجي عند الضرورة، مع العلم أن التدقيق الداخلي لا بد أن يمارس ويوظف في المؤسسة الاقتصادية في إطار الصلاحيات المخولة للمدقق المكلف به وكذلك المسؤولية التي تترتب عن ذلك وتقع على عاتق هذا المدقق.

وفي ما يلي تلخيص لهذه المتطلبات الأساسية:

#### المطلب الأول: مقومات التدقيق الداخلي ومعاييرها

يشترط أن تتوفر في التدقيق الداخلي عدة مقومات وأن يتم الالتزام بمعاييرها المختلفة كما هو موضح

فيما يلي:

#### 1- مقومات التدقيق الداخلي:

تتمثل هذه المقومات في العناصر الأساسية التالية:

#### 1-1- تخصيص قسم مستقل للتدقيق الداخلي

يعتبر استقلال القسم التدقيق الداخلي من أهم الدعائم التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة وتتمثل

الضمانات التي يجب أن تتوفر من أجل تحقيق استقلالية هذا القسم في<sup>(1)</sup>:

(1) ثناء علي القباني: «المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني»، دار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص ص 92-97.

### 1-1-1- تعيين المدقق الداخلي

لأن التدقيق الداخلي يمثل أداة رقابة وجدت لخدمة إدارة المؤسسة وليس لخدمة الغير لذلك فإن الإدارة هي المسؤولة عن تعيين المدقق الداخلي، ممثلة في مجلس الإدارة نفسه وليس بيد رئيس الإدارة أو المدير العام ضمانا للاستقلالية التي يجب أن يتمتع بها المدقق، حيث أن ترك سلطة التصديق النهائي لتعيين أو عزل رئيس قسم التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة من شأنه أن يساهم في تدعيم مكانة المدقق، وتحريره من الضغوط النفسية والاعتبارات الشخصية التي قد يوليها رئيسه المباشر.

### 1-1-2- فصل المدقق الداخلي

يمكننا أن نلخص معيار فصل المدقق الداخلي على النحو التالي:

" يتم فصل أو نقل المدقق الداخلي بناء على قرار يصدر من مجلس إدارة المؤسسة "

### 1-1-3- التبعية الإدارية للمدقق الداخلي

يكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام رئيس قسم التدقيق الداخلي الذي يتبع لرئيس مجلس الإدارة ويقدم إليه تقريره.

### 1-1-4- عدم القيام بالأعمال التنفيذية

تحدد وظيفة المدقق في كونها استشارية وليست تنفيذية لذلك فالمدقق الداخلي لا يملك سلطة مباشرة على الأشخاص الذين يدقق أعمالهم، كما لا يجب أن تستند إلى قسم التدقيق الداخلي أعمال أخرى هي من اختصاص أقسام أخرى.

### 1-2- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالتدقيق الداخلي

للقيام بالعملية التدقيق الداخلي وفقا للمعايير المعتمدة يجب تزويد قسم التدقيق بأفراد من دون الكفاءة والخبرة المطلوبة مع مراعاة توفير عنصر اللياقة ومثانة الخلق لأن أعمالهم تستلزم الاتصال بجميع العاملين ونقص أي عنصر يؤدي إلى عدم سير التدقيق بالطريقة سليمة<sup>(1)</sup>.

### 1-3- وجود نظام جيد للرقابة

إن مجال عمل المدقق الداخلي يجب أن يتضمن فحص وتقييم مدى سلامة وفعالية نظام الرقابة المعمول بها ويتم ذلك من خلال<sup>(2)</sup>:

- ضمان صحة المعلومات ومصداقيتها؛

(1) خلف عبد الله الواردات: «التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الإلكتروني»، المرجع السابق، ص 94.

(2) ثناء علي القباني، مرجع سابق، ص 97.

- ضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد الموضوعية؛
- حماية الأصول وكافة الموجودات في المؤسسة من خلال تقييم مدى اقتصادية وفعالية استخدام الموارد؛
- فحص نظام الرقابة في المؤسسة بهدف التحقق مما إذا كان هذا النظام يوفر التأكيدات الكفيلة بإيضاح أن أهداف وأغراض المؤسسة قد تم إنجازها بكفاءة وبطريقة اقتصادية أم لا.

#### 1-4-1 وجود نظام جيد للتقارير

يجب أن يتوفر للمدققين الداخليين الاستقلال في الرأي، وأن تترك لهم الحرية في عرض ما قد يبد لهم من ملاحظات (في تقارير مكتوبة)، وترفع هذه الملاحظات إلى إدارة المؤسسة للإطلاع وإصدار التعليمات وعلى ذلك يجب أن يتصف التقرير الجيد بخصائص نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1-4-1-1 المنفعة

يجب أن يكون للتقرير هدف معين في خدمة الإدارة ولذا يجب أن تعرض معلوماته في التقارير بشكل مختصر مفيد يحث المدير على اتخاذ القرارات اللازمة.

#### 1-4-2-2 الشكل الملائم

يجب أن تكون التقارير واضحة تسهل قراءتها وفهم ما تحتويه من معلومات ويجب أن يحدد الشكل الملائم للتقرير على أساس كل حالة على حدى.

#### 1-4-3-3 الهوية المحددة

التقرير الجيد يجب أن يشتمل على معلومات أساسية تحدد هوية مثل العناوين (إسم المؤسسة، إسم القسم أو الإدارة.... الخ) وأرقام الصفحات وتاريخ التقرير... الخ.

#### 1-4-4-4 الثبات

يجب أن تعد التقارير على أسس ثابتة وفترات زمنية ثابتة ويجب على المدقق إتباع ما يلي:

- القيام بمناقشة توصيات التدقيق مع المسؤولين عن النشاط الذي تم تدقيقه قبل إصدار التقرير النهائي عن ذلك النشاط؛

- إعداد تقرير شامل لكل النتائج التدقيق والتوقيع عليه من قبل المدقق؛

- أن يتضمن التقرير الرأي الفني للمدقق؛

- أن يتضمن التقرير توصيات المدقق التي تشير إلى اقتراح الإجراءات المصححة الواجب اتخاذها؛

(1) حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: «مراجعة الحسابات المتقدمة»، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، ص 115، 118.

- أن يوقع رئيس قسم التدقيق على التقرير النهائي

## 2- معايير التدقيق الداخلي

لقد عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين المعيار بأنه « إعلان مهني رسمي، يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي ويحدد متطلبات أداء نطاق عريض من عمليات التدقيق الداخلي وكذا تقييم أداء هذا التدقيق<sup>(1)</sup>».

وعلى هذا الأساس، تهدف معايير التدقيق الداخلي إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحديد المبادئ الأساسية إلى تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي؛

- وضع أساس لقياس أداء التدقيق الداخلي؛

- وضع إطار لأداء وتعزيز أنشطة التدقيق الداخلي؛

- تعزيز وتحسين العمليات التنظيمية بالمؤسسة.

ويمكن تصنيف هذه المعايير حسب التقسيمات الحديثة لها على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

### 2-1-1-2 معايير الصفات

وتنقسم بدورها إلى 4 معايير يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 2-1-1-2-1 الغرض والسلطة والمسؤولية ( المعيار 1000 )

من خلال هذا المعيار يتم تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية فيما يتصل بأنشطة التدقيق الداخلي

بشكل رسمي.

#### 2-1-1-2-2 الاستقلالية والموضوعية ( المعيار 1100 )

أي أنه ينبغي أن يكون التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا، كما ينبغي أن يتسم المدققون الداخليون

بالموضوعية في أداء مهامهم.

#### 2-1-1-2-3 الكفاءة والعناية المهنية اللازمة (المعيار 1200)

بحيث يمكن الفصل بين الكفاءة والعناية المهنية كالتالي:

#### أ- الكفاءة ( المعيار 1210 )

هي عبارة عن المعرفة والمهارة وغيرها الصفات اللازمة التي يجب أن تتوفر في المدققين مجتمعاً

لأداء مسؤولياتهم الفردية.

(1) أمين السيد أحمد لطفي: «دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 423.

(2) أحمد حلمي جمعة: «الإتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد»، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 34.

(3) أحمد حلمي جمعة: «مدخل علم التدقيق الحديث»، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 49، 50.

**ب- العناية المهنية اللازمة (المعيار 1220)**

أي على المدققين أن يلتزموا بالعناية المهنية اللازمة والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي متبصر وكفاء وذلك كله مع مراعاة ما يلي:

- ينبغي على المدقق أن يبذل العناية المهنية الكافية عن طريق الأخذ في الاعتبار مستوى العمل المطلوب لتحقيق أهداف التدقيق؛

- ينبغي أن يقوم المدقق ببذل العناية المهنية الكافية أو اللازمة عند استخدام أدوات التدقيق بمساعدة الحاسب وتقنيات تحليل البيانات؛

- ينبغي أن يكون المدقق الداخلي يقظا ومنتبها للمخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد؛

- ينبغي أن يمارس المدقق العناية المهنية اللازمة الواعية من خلال التكاليف الاستشارية.

**2-1-4- برامج التحسين والتوكيد على الجودة (المعيار 1300)**

ينبغي أن يطور مدير التدقيق الداخلي برامج للتحسين والتوكيد على الجودة مع مراعاة أن تكون مصممة للمساعدة على تحديد مدى تماشي نشاط التدقيق الداخلي مع تعريفه ومعايير، وتقييم ما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون ويلتزمون بقواعد أخلاقيات المهنة.

**2-2- معايير الأداء**

تشتمل هذه المعايير على ما يلي<sup>(1)</sup>:

**2-2-1- إدارة نشاط التدقيق الداخلي (المعيار 2000)**

على مدير التدقيق الداخلي يدير أنشطة التدقيق الداخلي بشكل فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة ويتم ذلك من خلال :

- التخطيط (المعيار 2010)؛

- الاتصال والموافقة (المعيار 2020)؛

- إدارة موارد التدقيق بفعالية (المعيار 2030)؛

- التنسيق بين جهود الأطراف الداخلية والخارجية (المعيار 2050)؛

- رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا (المعيار 2060).

(1) محمد بوتين: «مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرة إلى التطبيق»، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الجزائر، 2008، ص ص 39

## 2-2-2- تحديد طبيعة العمل (المعيار 2100)

يشمل نشاط التدقيق على التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسس باستخدام مدخل منظم ومنضبط.

## 2-2-3- التخطيط لكل مهمة ( المعيار 2200 )

حيث يتعين على المدقق إعداد خطة لكل مهمة، تشمل النطاق، الأهداف، الوقت وتوزيع الموارد الخاصة بالمهمة المعنية، مع العمل على تطوير هذه الخطة بشكل دائم.

## 2-2-4- أداء المهمة ( المعيار 2300 )

حسب هذا المعيار، ينبغي أي يعمل المدقق على تحديد وتحليل وتقييم وكذا تسجيل المعلومات الكافية لتحقيق أهداف كل مهمة.

## 2-2-5- توصيل النتائج ( المعيار 2400 )

حيث يجب على المدقق أن يوصل نتائج كل مهمة إلى الأطراف المعنية بذلك، وخاصة منها الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمؤسسة، مع ضرورة احترام ما يلي<sup>(1)</sup>:

- معايير التوصيل المطلوب توافرها؛
- جودة التوصيل اللازمة؛
- الإفصاح عند الضرورة عن عدم تماشي المعايير مع تعريف التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة؛
- نشر نتائج التدقيق لكي تصل إلى كل الأطراف المهتمة بها.

## 2-2-6- مراقبة التقدم ( المعيار 2500 )

أي انه يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع ويحافظ على نظام لمراقبة سير النتائج التي يتم توصيلها لإدارة.

## 2-2-7- قرار قبول الإدارة للمخاطر ( المعيار 2600 )

عندما يعتقد مدير التدقيق الداخلي أن الإدارة العليا تقبل مستوى من المخاطر لا يعد مقبولا للمؤسسة فإنه ينبغي عليه مناقشة ذلك مع الإدارة، فإذا لم يتم حل ذلك، فإنه ينبغي أن يرفع كل من مدير التدقيق الداخلي والإدارة العليا تقريرا بذلك إلى مجلس الإدارة للفصل في هذا الأمر.

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص40.

## المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي وعلاقاته بالتدقيق الخارجي

تستخدم في إطار التدقيق الداخلي عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يرمي إلى الوصول إليها، كما يرتبط هذا التدقيق بعلاقات مختلفة لتبادل المعلومات والتكامل مع التدقيق الخارجي، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

### 1- أدوات التدقيق الداخلي:

يمكن تقسيم هذه الأدوات إلى نوعين أساسيين كالتالي<sup>(1)</sup>:

#### 1-1- الأدوات الوصفية

وتشمل على ما يلي:

##### 1-1-1- السبر الإحصائي

وهو الأداة التي تسمح انطلاقاً من عينة محددة يتم اختيارها من المجتمع محل الدراسة بتعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع ويتبع المدقق عند استخدام هذه الطريقة ثلاث خطوات أساسية هي:

- تصور السبر: يقوم المدقق الداخلي بتحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها.

- اختيار العينة: نميز بين نوعين من العينات:

- العينات الإحصائية: وتستخدم في هذه الحالة العينات العشوائية.

- العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام الطريقة الموجهة الشخصية، حيث يعتمد المدقق في اختيار العينة على حدسه الشخصي واعتماداً على مؤهلاته وخبرته.

- استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

- تحليل كمي للنتائج: بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي تم الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة.

- تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات والتأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولاً وفي النهاية يقوم المدقق بقبول المجتمع أو عدم قبوله.

#### 1-1-2- المقابلة: ويهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات بحيث يخضع

الاستجواب إلى مجموعة من الشروط أهمها:

(1) فاطمة بوعج: « دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار»، مذكرة ماستر في علوم التسيير ( تخصص: فحص محاسبي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة بسكرة، (2014-2015)، ص ص 35، 39.

- يجب عدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم؛
- التذكير بمهمة التدقيق وأهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الاستجواب؛
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات والمشاكل، ونقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب؛
- يجب أن يصادق الطرف المستجوب على نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها إلى المسؤولين؛
- يتفادى المدقق أن يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم بتوجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

### 1-2-2- الأداة الاستفهامية

وتشمل على ما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1-2-1- الملاحظة المادية

- من الممكن أن يعتمد المدقق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع ويتعلق الأمر ب:
- الملاحظة المادية للإجراءات؛
  - الملاحظة المادية للوثائق؛
  - الملاحظة المادية للأصول؛
  - ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

#### 1-2-2- السرد

ونميز بين نوعين من السرد هما:

- **السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق:** يكون في بداية مهمة التدقيق بحيث يقوم المدقق بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق.
- **السرد الذي يقوم به المدقق:** يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات وعلى المدقق أن يستغل ما تقدمه جميع الأطراف من آراء وملاحظات.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع الآنف الذكر، ص39.

### 1-2-3- المخطط الوظيفي

يقوم المدقق بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظ والسرد التي تقام بها في بداية مهمة، ويعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وتحليل مراكز العمل، بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء العمل في المؤسسة.

### 1-2-4- جدول تحليل الأعمال

يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد النقائص، والفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها.

### 2-2-5- خرائط التدفق

تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها، وتهدف إلى اختيار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها.

### 1-2-6- قوائم الاستقصاء

تسمى كذلك قوائم الاستبيان نموذجية وتشمل مجموعة واقعية من الأسئلة التي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية وعمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك... الخ. حيث يقوم بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الأجوبة، ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة.

### 2- علاقات التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي

من الأمور الهامة في مجال التدقيق أن يكون هنالك تعاون بين كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، بحيث يمكن إظهار أسس العلاقات الممكنة بين الطرفين والإطار العام لهاته العلاقات التي تعزز التكامل بينهما حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الإطار العام لعمل التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والعلاقة بينهما التي انحصرت

فقط من حيث الأهداف (تبادل الخدمات ما بين المدقق الداخلي والخارجي)

من حيث	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
	- وجود نظام فعال للضبط الداخلي وإجراءات منع وقوع	- وجود نظام فعال لرقابة الداخلية أو العمل عل وجوده.

<p>- وجود نظام محاسبي فعال ومتكامل خاصة في مجال إعداد التقارير وقوائم مالية ختامية صحيحة.</p> <p>- إبداء الرأي الموضوعي المحايد في شكل تقارير شاملة لنتائج عملية المراجعة والتدقيق.</p> <p>- تبادل الخدمات مع المدقق الداخلي.</p>	<p>الأخطاء أو التلاعب .</p> <p>- وجود نظام محاسبي فعال يساعد في إعداد تقارير وقوائم مالية صحيحة.</p> <p>- انتظام سير العمل المحاسبي على مدار السنة المالية.</p> <p>- خدمة الإدارة.</p> <p>- خدمة المراجع الخارجي.</p>	<p><b>أهدافه</b></p>
<p>- يتولى مجلس الإدارة ترشيح أحد المدققين الخارجيين وعرض هذا الترشيح على الجمعية العامة للمساهمين لإقرار تعيينه واتخاذ القرار بذلك.</p>	<p>- يتم تعيين المدقق من قبل الإدارة العليا عن طريق تخصيص أحد المحاسبين من ذوي الخبرة لتولي عمل المدقق الداخلي.</p>	<p><b>تعيينه</b></p>
<p>- يكون المدقق الخارجي مسؤولاً أمام الجمعية العامة للمساهمين في الشركات ويسأل أمام الملاك في باقي المؤسسات.</p> <p>- يقدم تقريره للجمعية العامة للمساهمين في الشركات أو للملاك في باقي المؤسسات.</p>	<p>- يكون المدقق مسؤولاً أمام الإدارة العليا في المؤسسة بحكم أنه موظف .</p> <p>- يقدم تقريره للإدارة العليا ثم لمجلس الإدارة .</p>	<p><b>مسؤوليته والتقارير التي يقوم بإعدادها</b></p>
<p>- المدقق الخارجي يتمتع باستقلال كامل أي أنه محايد وليس له أي علاقة تبعية لا بالإدارة ولا بأقسام وإدارات المؤسسة.</p>	<p>- المدقق مستقل جزئياً لأنه من ناحية مستقل عن باقي إدارة وأقسام المؤسسة ومن ناحية أخرى يتبع الإدارة العليا</p>	<p><b>استقلالته</b></p>
<p>- يحدد المدقق الخارجي نطاق عمله من خلال عنصرين الأول المسؤولية المهنية الملقاة على عاتقه والثاني بالإتفاق في حالات معينة مع إدارة المؤسسة ويضع برنامج مراجعة خاص يتولى تنفيذه خلال فترة المراجع والتدقيق.</p>	<p>- تحدد الإدارة العليا المسؤولية عن تعيين المدقق نطاق عمله وحدود هذا العمل وعادة يتضمن تدقيق ومراجعة جميع العمليات التي تمت خلال السنة بصورة منتظمة.</p>	<p><b>نطاق عمله</b></p>

<p>- يتبع المدقق الخارجي طريقة وأسلوب المراجعة الملائمة لظروفه بالاتفاق مع الإدارة المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:</p> <p>- الوقت المتاح له.</p> <p>- عدد المساعدين له.</p> <p>- شكل وحجم وطبيعة برنامج المراجعة الذي قام بوضعه.</p> <p>- حجم معاملات المؤسسة.</p> <p>- نتيجة فحصه لنظام الرقابة الداخلية يغلب على عمله الطابع العلاجي لان معظم المدققين يختار عدد معين ( عينة معينة) يقوم بمراجعتها ويوصي بعلاج أي مشاكل قد يتم اكتشافها أثناء مراجعته وتدقيقه.</p>	<p>- بحكم كونه موظفا في المؤسسة يحدد المدقق عمله بطريق مكملة لعمل المحاسب.</p> <p>- يتبع أسلوب المراجعة المستمرة مستنديا وحسابيا وفنيا للتحقق من مدى صحة العمليات المختلفة وتصحيح أي أخطاء يتم اكتشافها أولا بأول.</p> <p>- يغلب على عمله الطابع الوقائي في معالجة الانحرافات أو الأخطاء.</p>	<p><b>طريقة وأسلوب عمله</b></p>
<p>- يزاول عمله في نهاية السنة المالية بعد إعداد القوائم المالية عادة.</p>	<p>- يقوم المدقق بعمله على مدار السنة المالية.</p>	<p><b>توقيت أداء عمله</b></p>

المصدر: محمد سرايا: « أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل»، الطبعة الأولى، دار المكتب الجامعي الحديث

الإسكندرية، 2007 ص ص 161 - 163.

### المطلب الثالث: حقوق المدقق الداخلي وواجباته الفنية

حتى يستطيع المدقق أداء عمله بفعالية قصوى، ينبغي أن يكون على دراية تامة بكل ماله من حقوق وما عليه من واجبات فنية وفقا لما تقضيه قواعد التدقيق الداخلي.

#### 1- حقوق المدقق الداخلي

تعتبر حقوق المدقق الأساس في تحديد ما يجب أن يتمتع به من سلطات تساعد في إنجاز برنامج مراجعته وتحقيق أهدافه بدرجة عالية وتتمثل هذه الحقوق فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- حق طلب أي مستندات أو دفاتر أو سجلات والإطلاع عليها للحصول على أي معلومة أو تفسير نتيجة معينة وحق الإطلاع على القوانين واللوائح التي تحكم طبيعة عمل ونشاط المؤسسة؛

(1) محمد السيد سرايا: «أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل»، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص ص

- حق طلب تقرير أو تفسير حول عملية معينة من أي مسؤول في المؤسسة وأي مستوى إداري؛
- حق فحص وتدقيق الحسابات المختلفة والسجلات وفقا للقوانين و اللوائح من ناحية ووفقا لما تقضي له القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها من خلال المراجعة الحسابية إلى جانب فحص المجموعة المستندية من خلال المراجعة المستندية؛
- حق جرد المخازن المختلفة عند الحاجة إلى ذلك للتأكد من الموجودات المحفوظة فيها؛
- الحق في دعوة الجمعية العامة للمساهمين للانعقاد في الحالات التي تحمل التأجيل والتأخير؛
- الحق في حضور اجتماعات العمة للمساهمين شخصيا أو لمن ينوبه من مساعديه وذلك لتقديم تقريره ومناقشته والرد على استفسارات الأعضاء حول مضمون التقرير .

## 2- الواجبات الفنية للمدقق الداخلي

- وتتمثل فيما يجب أن يقوم المدقق من أعمال مختلفة لإنجاز برنامج تدقيقه على كامل وجهه ومن أهم هذه الواجبات الفنية ما يلي (1):
- يجب أن يقوم بالفحص والتدقيق لحسابات المؤسسة ودفاترها وما تحتويه من قيود يومية وحسابات أستاذ بغرض التحقق من صحتها وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها بالتعاون مع محاسبي المؤسسة؛
  - يجب على المدقق التحقق من القيم المسجلة لعناصر الأصول والالتزامات باستخدام مختلف الطرق وأدوات وأساليب المراجعة الفنية؛
  - يجب على المدقق التأكد من مدى قوة نظام الرقابة الداخلية بتقييمه حتى يستطيع اختيار عينات المراجعة بشكل ملائم وسليم؛
  - يجب على المدقق يقدم التوصيات والاقتراحات اللازمة من أجل:
    - \* معالجة وتصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها.
    - \* عدم الوقوع في الأخطاء مستقبلا ما أمكن ذلك.
    - \* تحسين سير العمل في أقسام وإدارات المؤسسة.
  - يجب على المدقق التأكد إلى جانب الفحص والمراجعة الدفترية أن المؤسسة تقوم بتطبيق القوانين واللوائح والأنظمة، كما تلتزم بنصوص بنود العقود التي وقعت عليها؛
  - يجب على المدقق التحقق من أن المؤسسة تلتزم بتطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها.

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص 62.

## المطلب الرابع: مسؤولية المدقق الداخلي

بالموازاة للصلاحيات التي يتمتع بها والتي تتمثل في حقوقه وواجباته الفنية، يتحمل المدقق الداخلي مسؤولية ذات طابع أخلاقي مدني وجنائي وذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

### 1- المسؤولية الأخلاقية والمدنية للمدقق الداخلي

تقع على عاتق المدقق مسؤولية تتصل بأخلاقيات المهنة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى مسؤولية مدنية تترتب عن ارتكابه الأخطاء مهنية وفنية قد تجعله عرضة للاستفسار أو التحذير أو ذلك للمعاقبة من قبل الإدارة العليا أو الجهات\* المختصة، وهذه الأخطاء تتلخص فيما يلي:

- إخفاء حقائق مادية معينة عرفها عند التدقيق؛
- تقديم البيانات مضللة وغير حقيقية (مغلوبة)؛
- إخفاء أي تلاعب أو تحريف في المستندات أو السجلات أو الفاتر المحاسبية؛
- الإهمال أو التقاعس في أداء عمله أو عدم قيامه أصلاً بهذا العمل؛
- ارتكاب الأخطاء متنوعة أثناء العمل من غير عمد.

### 2- المسؤولية الجنائية لمدقق الداخلي

وتتمثل في ارتكاب المدقق لبعض التصرفات والأخطاء المضرة بمصلحة المؤسسة عن عمد مما يترتب عنها مسؤولية جنائية أمام القضاء\*\*، ون هذه الأخطاء نجد:

- تأمر المدقق مع الإدارة، على توزيع أرباح صورية على المساهمين، حتى لا تظهر نواحي القصور والإهمال في إدارة المؤسسة؛
- تأمر المدقق مع مجلس الإدارة في مجال اتخاذ قرارات معينة تكون في ظاهرها في مصلحة المؤسسة ولكنها في حقيقتها تسبب الضرر لها؛
- إغفال المدقق وتغاضيه عن بعض الانحرافات التي ارتكبها بعض المسؤولين في المؤسسة، وعدم تضمين تقريره لذلك، خوفاً على مصالحه الشخصية؛
- الكذب في كتابة تقريره، أو في شهادته (عند طلبها) أما الجمعية العامة للمساهمين، عند مناقشة جوانب هامة وخطيرة بالنسبة للمؤسسة؛

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص ص 65، 66.

\* مجلس أخلاقيات المهنة إن وجد، أو القضاء (القسم الإداري) عند الضرورة.

\*\* القسم الجنائي للقضاء، تحديداً.

- ارتكاب الأخطاء والمخالفات الجسيمة بما يضر بمصالح المؤسسة، وكذلك إفشاء أسرار هذه الأخيرة في مجالات مختلفة إلى المؤسسات المنافسة لها لغرض أو آخر.

### المبحث الثالث: إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي

إذا كان التدقيق الداخلي يشترط توافر متطلبات أساسية، من أجل نجاحه في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي استفادة هذه الأخيرة من خدماته ومزاياه العديدة، فإن عملية تنفيذه بأسلوب منظم وفعال تستلزم من جهتها إتباع إجراءات محددة والتقيدها بها من بدايتها إلى نهايتها، حيث تتلخص هذه الإجراءات في مجموعة من النقاط التي سنناقشها في ما يلي:

#### المطلب الأول: التخطيط لعملية التدقيق الداخلي

يمر التخطيط لعملية التدقيق الداخلي بالخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

#### 1- دراسة المراجع ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي

وتتم من خلال جمع المعلومات ذات العلاقة بعملية التدقيق من مصادر مختلفة بحيث يمكن تلخيص هذه المصادر كالتالي:

- تقارير وملفات التدقيق السابق؛
- المعلومات الخاصة بالجهة الخاضعة للتدقيق؛
- الاجتماع مع إدارة النشاط المعني بالتدقيق وجمع معلومات عنه؛
- السياسات، الخطط، الإجراءات والتعليمات والاتفاقيات المتعلقة بهذا النشاط ؛
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للنشاط ؛
- الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن هذا النشاط.

#### 2- اختيار فريق التدقيق الداخلي والموارد الأخرى

يعتمد اختيار عدد ومستوى وخبرة المدققين على درجة تعقد المهمة والوقت اللازم لتنفيذها كما يجب الاعتماد على أشخاص يتمتعون بمهارات ومعرفة وتدريب كاف، وبالإمكان كذلك الاعتماد على مصادر خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك.

(1) خلف عبد الله الوردات: « التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق »، مرجع سابق ص ص 161، 165.

### 3- المسح الأولي للنشاط الخاضع للتدقيق الداخلي

يهدف المسح الأولي للنشاط الخاضع للتدقيق إلى الحصول على فهم عام للعمليات، والمخاطرة وأنظمة الرقابة المرتبطة بالنشاط وذلك لكي يكون المدقق على دراية بأعمال ونشاط المؤسسة ولتحديد المواطن التي سيتم التركيز عليها، وكذلك سماع اقتراحات وتعليقات الإدارة.

### 4- تقييم المخاطر

- يجب على المدقق تقييم كافة مواقع المخاطرة وكذا أهميتها النسبية، بحيث يمكن التمييز بين:
- المخاطر المتصلة بعملية التدقيق: وهي موجودة في موضوع التدقيق وتختلف درجة هذه المخاطر باختلاف طبيعة وهدف التدقيق.
  - مخاطر الضبط والرقابة: وهي مخاطر حدوث أخطاء ذات أهمية نسبية دون قيام نظام الضبط والرقابة الداخلية بمنع حدوثها أو اكتشافها.
  - مخاطر عدم الاكتشاف: وهي مخاطر استخدام المدقق إجراءات تدقيق غير مناسبة لاكتشاف الأخطاء ذات الأهمية النسبية.

### 5- كتابة برنامج التدقيق

هناك ثلاثة مراحل لكتابة برنامج التدقيق وتتمثل في:

- كتابة البرامج أثناء التحضير وقبل إجراء المسح الأولي؛
- كتابة البرنامج أثناء تأدية المهمة وبعد إجراء المسح الأولي؛
- استخدام برنامج تدقيق معد مسبقاً لمهام محددة.

### المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات الجوهرية

بعد التخطيط لعملية التدقيق الداخلي، تأتي مرحلة تقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة المعنية ثم إجراء الاختبارات الجوهرية مبين فيما يلي (1):

### 1- تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند تقييم نظام الرقابة الداخلية يلتزم المدقق بجملة من الإجراءات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### 1-1- جمع البيانات عن نظام الرقابة الداخلية

ويتم اعتماد عدة مصادر للمعلومات من أهمها الأرشيف للحصول على البيانات المكتوبة (وغير المكتوبة) المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية محل التقييم.

(1) غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص 175.

## 1-2- القيام باختبارات الفهم والتطابق

يحاول المدقق فهم نظام الرقابة الداخلية المتبع في المؤسسة، ويتأكد من أنه فهم كل أجزائه وأحسن تلخيصها بدقة من خلال القيام باختبارات الفهم والتطابق.

## 1-3- التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية

باعتماد المدقق على الخطوات السابقة يمكنه إعطاء تقييم أولي يبين فيه نقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات)، ونقاط الضعف التي يتميز بها، من الناحية النظرية، النظام محل التقييم.

## 1-4- القيام باختبارات الاستمرارية

من خلال هذه الاختبارات يتأكد المدقق ويتيقن من أن نقاط القوة المعروفة في التقييم الأولي هي بالفعل نقاط قوة موجودة في الواقع ومطبقة بصفة مستمرة ودائمة دون أن يشوبها أي خلل.

## 1-5- التقييم النهائي للنظام الرقابة الداخلية

بعد اختبارات الاستمرارية يتمكن المدقق من التقييم النهائي للنظام المعني ويحدد بالتالي كل نقاط قوته، وكذا كل نقاط ضعفه.

مع العلم أن الأساليب التي تستخدم في إطار هذا التقييم عديدة ومختلفة، من بينها « التقرير الوصفي، الاستقصاء (الاستبيان)، خرائط التدقيق وفصح النظام المحاسبي »<sup>(1)</sup>.

## 2- إجراء الاختبارات الجوهرية

وهي عملية تحويل البيانات الواردة في القوائم المالية إلى معلومات يمكن فهمها وتستعمل كأساس لاتخاذ القرارات، فالإجراءات التي يتم من خلالها التحليل والمقارنة المنظمة بالأرقام أو المعدلات والنسب والاتجاهات أو أي بيانات أخرى ذات العلاقة تهدف إلى الحصول على مؤشرات مهمة للتدقيق أو الحصول على أدلة للرأي الرقابي.

وتشمل هذه الإجراءات ملاحظة أي انحرافات جوهرية ومبالغ غير عادية وأخذها في الاعتبار وأخيرا يمكن مقارنة هذه الأرقام بمثيلتها في الأقسام الأخرى.

وبعد إتمام تقييم نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات الجوهرية، يتوصل المدقق إلى استنتاجات رئيسية يقوم بإدراجها في التقرير الذي سيتم إعداده، والذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه التوصيات المستقبلية.

(1) محمد سمير الصبان: « نظرية المراجعة وآليات التطبيق »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 264.

## المطلب الثالث: جمع أدلة الإثبات وكتابة التقرير

تشمل هذه المرحلة من إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي، ما يلي:

### 1- جمع أدلة الإثبات

أدلة الإثبات هي تلك الأسس أو الأساليب التي تساعد في تحويل الإدعاءات أو الاعتقادات إلى افتراضات مثبتة، وتنقسم هذه الأدلة كالاتي<sup>(1)</sup>:

- **الوجود الفعلي:** يستخدم أسلوب الجرد للتحقق من الوجود المادي للأصول الملموسة ويشترط الحصول على مستندات والشهادات المؤيدة لملكية المؤسسة لهذه الأصول.

- **المستندات (التوثيق):** تعتبر المستندات من أكثر الأدلة من حيث الكمية التي يتعامل معها المدقق كما أنها تعتبر أكثر حجية كدليل من أي نوع آخر من الأدلة.

- **الدفاتر والسجلات المحاسبية:** وتشمل الدفاتر اليومية، ودفاتر الحسابات والسجلات المحاسبية المختلفة، وتعتبر من الأدلة الأساسية، حيث أن جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة تكون مثبتة ومسجلة بها.

- **دقة نظام الرقابة الداخلية:** إن نظام الرقابة الداخلية (وخاصة المحاسبية الجيدة الفعالة) يعتبر شكلا من أشكال الأدلة والبراهين في حالة التأكد من تطبيقه الفعلي ويضمن المدقق على خلو القوائم من الأخطاء الجوهرية والغش والتلاعب.

- **الارتباط والمقارنات والنسب المالية:** إن الارتباط بين عناصر معينة مثل: المبيعات، المشتريات، المخازن والمقارنات بين أرصدة بعض الحسابات من نفس العام أو سنوات سابقة، تعتبر كذلك من الأدلة الهامة للإثبات.

### 2- كتابة التقرير

يمكن أن نميز بين أربعة أنواع من التقارير النهائية التي يقوم بإعدادها المدقق الداخلي وهي<sup>(2)</sup>:

- **التقرير الإخباري:** تستعرض فيه معلومات رقمية وغير رقمية، ولا تحتوي على توصيات أو مقدمات وإنما عرض حالة فقط ومنها: تقارير عمل معين.

- **التقرير التحليلي:** ويقوم على تحليل البيانات والأرقام وتقديم الاستنتاجات والتوجيهات اللازمة ويساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- **التقرير التفسيري:** ويحتوي على شرح وتفسير البيانات أو الأرقام التي تم جمعها واستعراضها في نفس التقرير وهي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة.

(1) زهرة سواد عاطف: «مراجعة الحسابات والتدقيق»، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51.

(2) هادي التميمي: «مدخل إلى التدقيق»، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 170.

- **التقرير الروتيني:** وهي التقارير التي ترفع للإدارة شكل روتيني ضمن ما هو متعارف عليه، وعادة لا تشكل هذه التقارير أهدافا تذكر إلا عند استعراضها في المستقبل.

### **المطلب الرابع: متابعة التوصيات وتقييم عملية التدقيق الداخلي**

بعد الانتهاء من إعداد وكتابة التقرير النهائي، تأتي آخر مرحلة من إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي وهي متابعة التوصيات التي تتبثق وتترتب عن هذا التدقيق وكذا تقييمه من بدايته إلى نهايته. وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات<sup>(1)</sup>:

#### **1- متابعة التوصيات**

وتتطلب أن تتوفر العناصر الرئيسية التالية:

- **العنصر الأول:** تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ القرارات فيما يخص زمن تطبيق هذه التوصيات.

- **العنصر الثاني:** تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق بمباشرة تنفيذ التوصيات.

- **العنصر الثالث:** بعد منح الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، يقوم المدقق الداخلي بمتابعة تلك الإجراءات والتأكد من أنها تنفذ بشكل سليم وتؤدي فعلا إلى تصحيح الأخطاء السابقة.

#### **2- تقييم عملية التدقيق الداخلي**

هذا الإجراء يتعلق بإدارة التدقيق الداخلي، إذ عليها التأكد من الفاعلية التي تم بها إنجاز العملية، وكيف يمكن الاستفادة من هذا التقييم، في إنجاز مهمات أخرى، وبالتالي مراجعة أوراق العمل مهم جدا لنجاح أعمال التدقيق، وتحديد ما إذا كان تنفيذ التدقيق بشكل مناسب وفعال.

(1) خلف عبد الله الواردات: « **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق** »، مرجع سابق، ص ص 91، 92.

## خلاصة

وضحنا أن التدقيق الداخلي يستمد نشأته من الحاجة إلى التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، حيث يرجع ظهور بواكره الأولى إلى قدماء المصريين واليونانيين، ولم يأخذ شكله العلمي الحالي إلا في العصر الحديث، وتحديدًا في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن مر بعدة تطورات وأصبح عبارة عن وظيفة تقوم بها هيئة في المؤسسة الاقتصادية بغرض تقييم اختبار مدى كفاءة وفعالية الأساليب المالية والمحاسبية والتشغيلية وغيرها، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

ميزنا أن للتدقيق الداخلي عدة أصناف مثل التدقيق بالالتزام والتدقيق التشغيلي، والمالي المحاسبي والقانوني والاجتماعي والبيئي وكذا تدقيق نظام المعلومات وغير ذلك، ومهما كان صنفه فإنه يتميز بخصائص معينة ويرتكز على أركان محددة ويوفر الكثير من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة الاقتصادية مثل اكتشاف الضعف والخلل في نظام الرقابة الداخلية المساعدة على اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

توصلنا أنه من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه، يستلزم التدقيق الداخلي توافر عدة متطلبات أساسية مثل ضرورة احترام مقوماته والالتزام بمعاييره، وكذا استعمال أدواته المناسبة في إطار الصلاحيات المخولة له والمسؤوليات المترتبة عن ذلك والملقاة على عاتقه.

أما إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي فهي تبدأ من التخطيط له إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وإجراء الاختبارات الجوهرية، ثم جمع أدلة الإثبات وكتابة التقرير النهائي مع ضرورة متابعة التوصيات التي يتضمنها هذا التقرير وكذا إجراء تقييم شامل لعملية التدقيق الداخلي التي تم تنفيذها.

# الفصل الثاني: مفهوم الأداء المالي وعلاقته بالتدقيق الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالأداء

المالي

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى ماهية التدقيق الداخلي سنحاول في هذا الفصل أن نوضح طبيعة العلاقة التي تربطه (باعتباره متغيرا مستقلا) بالأداء المالي (المتغير التابع له)، ونكشف عن كيفية تأثيره في هذا الأخير في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل ذلك ارتأينا أن نتناول في محاور هذا الفصل ما يلي:

- مفهوم الأداء المالي؛
- عملية تقييم الأداء المالي؛
- علاقة التدقيق الداخلي بالأداء المالي.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي

إن أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية المالية يعتبر نوعاً من الأداءات العديدة فيها، وهو يمثل مدخلاً أساسياً لمعرفة مدى نجاح أو فشل خططها وقراراتها المالية وحتى غير المالية. وللأداء المالي عدة مداخل ومعايير يتقيد بها، كما أنه يتأثر بعوامل معينة ويرمي إلى تحقيق جملة من الأهداف مما يجعله يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية كما هو موضح فيما يلي:

### المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه

يمكن تعريف الأداء بشكل عام وحصر أنواعه كما يلي:

#### 1- تعريف الأداء

- يعرف الأداء على أنه: « مجموعة من النشاطات والأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المنظمة، لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله المؤسسة »<sup>(1)</sup>.

وعلى العموم يمكن القول أن الأداء يشمل ما يلي:

- وضع سياسات وإستراتيجية المؤسسة لفترة معينة؛
- الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة؛
- يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة في المدى القصير والمدى المتوسط والطويل؛
- يسمح بتحقيق النمو للمؤسسة و استمراريتها.

#### 2- أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

#### 2-1- حسب معيار الشمولية

يقسم الأداء حسب معيار الشمولية إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

2-1-1- الأداء الكلي: يتحقق هذا النوع من الأداء من خلال الإسهامات التي يمكن أن يقدمها كل عنصر ووظيفة أو نظام فرعي للمؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي: « إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن»، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2009 ص 29.

(2) نجلاء نوبلي: « استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 144.

2-1-2- الأداء الجزئي: يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وعليه يمكن القول أن الأداء الكلي هو نتاج لتفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

## 2-2- حسب معيار المصدر

وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

2-2-1- الأداء الذاتي (الداخلي): ينتج بفضل ما هو بحوزة المؤسسة من موارد ضرورية لنشاطها وعلى هذا الأساس ينقسم إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها ووسائلها التقنية بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويمثل مدى فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة.

2-2-2- الأداء الخارجي (أداء ظاهري): « وهو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه التغيرات لا تكون المؤسسة سببا في حدوثها وإنما هي وليد المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر الصرف أو خروج أحد المنافسين »<sup>(2)</sup>.

## 2-3- حسب المعيار الوظيفي

يقسم الأداء وفق هذا لمعيار حسب وظائف المؤسسة وذلك على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

2-3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف.

2-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: ويقصد به مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنتاجية وإنتاج المنتجات بجودة عالية وبتكلفة منخفضة تسمح لها بالتنافس مع مثيلاتها.

2-3-3- أداء وظيفة الموارد البشرية: ويقصد به الأثر الصافي لمجهود الفرد والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(1) عبد الملوك مزهودة: «الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص 89.

(2) Bernard MARTORY, Daniel CROZET: «Gestion Des Ressources Humaines», ( maison d'édition indéterminée) ( année d'édition indéterminée), P P 168 – 169.

(3) نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص ص 145 – 146.

2-3-4- أداء وظيفة التمويل: يتمثل هذا الأداء في مدى قدرة المؤسسة على توفير المواد الأولية بجودة عالية في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال التسديد للموردين تفوق الآجال المحددة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

2-3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: ويتمثل في مدى قدرة المؤسسة على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد ومواكبة التطورات الحديثة.

2-3-6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في مدى قدرة هذه الوظيفة على التحديد الجيد لمتطلبات العملاء وبالتالي محاولة تلبيتها ومعرفة الحصص السوقية للمؤسسة ومحاولة تنميتها وتغطيتها.

2-3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: وتتجسد في مدى قدرة المؤسسة على تسيير علاقاتها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين.

## 2-4- حسب معيار الطبيعة

أما حسب هذا المعيار فإن الأداء ينقسم إلى:

2-4-1- الأداء الاقتصادي: يتجسد هذا الأداء في مدى مقدرة المؤسسة على « تحقيق نتائج فورية في المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل »<sup>(1)</sup>.

2-4-2- الأداء الاجتماعي: « يقصد به مدى نجاح المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها الاجتماعية »<sup>(2)</sup>.

2-4-3- الأداء التكنولوجي: « يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قادرة على ما قامت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين »<sup>(3)</sup>.

2-4-4- الأداء السياسي: « يتجسد الأداء السياسي في مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها السياسية »<sup>(4)</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف الأداء المالي ومداخله

يمكن تعريف الأداء المالي وتلخيص مداخله كما يلي:

### 1- تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه « مدى مساهمة الأنشطة في المؤسسة في خلق القيمة أو الفعالية في

(1) Henri SAVALL, Véronique ZARDET: «Maitriser Les couts Et Les Performances Cachees», Ed:Economique, Paris, 1989, P P 73 .

(2) وهيبه مقدم: «تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السانبة، وهران، 2014، ص 161.

(3) نجلاء نوبلي، مرجع سابق، ص ص 146.

(4) المرجع الأنف الذكر، نفس الصفحة.

استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية»<sup>(1)</sup>. كما يعرف بأنه تعبير عن «مدى قدرة المؤسسة 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 حصيللة الأداء المالي الإداري والفني خلال مدة زمنية معينة»<sup>(2)</sup>. ويعرف أيضا بأنه «وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات المطلوبة وصافي الثروة، كما أن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة ويعكس كفاءة سياستها التمويلية للمنشأة»<sup>(3)</sup>.

## 2- مداخل الأداء المالي

إن جل الدراسات الحديثة ترى بأن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية يرتبط ارتباطا وثيقا ومحكما بالكفاءة والفعالية، وذلك كما هو موضح فيما يلي<sup>(4)</sup>:

### 2-1- الكفاءة

ينظر للكفاءة بأنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وتعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات أي النتائج مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل، فالكفاءة تمثل معيارا للرشد الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة سواء الملموسة (كالمواد الأولية) منها أو غير الملموسة (كساعات العمل).

مما تقدم يمكن القول بأن مفهوم الكفاءة يرتكز على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توفر الموارد (الملموسة وغير ملموسة)؛

- سبل تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### 2-2- الفعالية

الفعالية تعني "فعل الأشياء الصحيحة وتعبير عن القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة، ويتم تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المنجزة والهدف المحدد سابقا.

(1) محمد محمود الخطيب: «الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات»، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 45.

(2) السعيد فرحات: «الأداء المالي لمنظمات الأعمال»، دار المزيح للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 174.

(3) ناظم محمود حسن عبد السيد: «محاسبة الجودة- مدخل تحليلي-»، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 134.

(4) محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 47.

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

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

تتمثل معايير الأداء المالي وكذا العوامل المؤثرة عليه فيما يلي:

#### 1- معايير الأداء المالي

هناك أربعة معايير للأداء المالي هي<sup>(1)</sup>:

##### 1-1- المعايير التاريخية للمنشأة

وهي عبارة عن نسب تحسب من الكشوف المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

##### 1-2- المعايير المطلقة

تأخذ هذه المعايير شكل نسب ثابتة مشتركة بين عدة مؤسسات متجانسة، بحيث يتم اعتبارها كمعايير نموذجية للأداء ويتم الاستناد إليها لتقييم الأداء المالي في مؤسسة معينة.

##### 1-3- المعايير القطاعية

هي عبارة عن معايير تمثل متوسط الأداء لكل المؤسسات لقطاع معين من النشاط، بحيث تستند إليها مؤسسة معينة تنتمي إلى ذلك القطاع وتستدل بها لتقييم الأداء المالي فيها.

##### 1-4- المعايير المستهدفة

هي نسب موضوعة مسبقاً من قبل المؤسسة بحيث تستهدف تحقيقها خلال فترة معينة وبالتالي فإن مقارنة النسب المحققة بهذه النسب المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والأداء المخطط مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء المالي

(1) جهاد بونور: « دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009، ص 72.

## 2- العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بالعوامل التالية<sup>(1)</sup>:

**2-1- الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة، ففيه تتعدد أساليب الاتصالات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الإدارية في المؤسسة وكذا التمايز الرأسمالي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتمايز الأفقي وهو عدد المهام الناتجة عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

**2-2- المناخ التنظيمي:** هو مدى وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري.

**2-3- التكنولوجيا:** تعتمد التكنولوجيا على ربط المصادر بالاحتياجات وتنقسم إلى عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكنولوجيا الإنتاج المستمر وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة والتي لا بد لها من استيعابها وتعديل أدائها وتطويره تبعاً لها.

**2-4- الحجم:** يقصد بالحجم تصنيف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أنه بزيادة الحجم تصبح عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيداً ومنه يصبح أدائها أقل فعالية وهذا ما ينعكس سلباً عليها، أما ما ينعكس إيجاباً فهو من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد معه عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة.

**2-5- السوق:** يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانون العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فنلاحظ تراجع في الأداء المالي للمؤسسة.

**2-6- المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة، فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين أدائها المالي عن طريق لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن الأداء المالي يسوء.

(1) محمد محمود الخطيب: «الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات»، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص

2-7- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو إيجابية فنجدها مثلا في حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما فذلك يؤثر بإيجابية على الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الرابع: أهمية الأداء المالي وأهدافه

#### 1- أهمية الأداء المالي<sup>(1)</sup>

- أيا كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقويمه يقدم أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة من أجل تصحيح وتعديل الإستراتيجية وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

- يعمل الأداء المالي على الكشف عن النقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وبالتالي إن الأداء المالي الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط إجباري للمساهم بصفة خاصة، حيث تسمح مؤشراتته بالحكم على درجة أمان المؤسسة.

- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراء ديناميا إذ أن النجاح في إنجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى المستوى النجاح المطلوب.

#### 2- أهداف الأداء المالي

يسمح الأداء المالي للمؤسسة، بتحقيق الأهداف التالية<sup>(2)</sup>:

- يمكن من معرفة ومتابعة نشاط المؤسسة؛
- يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية المحيطة بها؛
- يساعد على تقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من رحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم للمؤسسة؛
- يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بينها لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات.

<sup>(1)</sup> فلاح حسن عداي الحسني ومؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري: «إدارة البنوك- مدخل كمي وإستراتيجي معاصر»، الطبعة الرابعة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 234.

<sup>(2)</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص 45 ، 46.

## المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي

تستدعي عملية تقييم الأداء المالي أن تتوفر المعلومات اللازمة له من مصادر مختلفة وتتطلب عند تنفيذها المرور بعدة خطوات متكاملة واستخدام أدوات معينة، كما تسمح نتائجها للمؤسسة\* نفسها أن تستفيد منها في اتخاذ القرارات السليمة بهدف تقويم وترشيد الأداء المالي، وفيما يلي شرح لتفاصيل هذه العملية.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي وأركانه الأساسية

قبل الانتقال إلى شرح تفاصيل عملية تقييم الأداء المالي يجدر بنا من الناحية الموضوعية تعريف هذه العملية وتحديد أركانها وذلك على النحو التالي:

#### 1- تعريف تقييم الأداء المالي

تعرف عملية تقييم الأداء المالي بأنها: « تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة » (1).

وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة « عملية تقيس النتائج المنتظرة من خلال إجراءات وسائل وطرق القياس المحددة » (2)، وبالتالي تسمح بما يلي (3):

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

#### 2- الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي ترتكز على الأركان الأساسية التالية (4):

**1-2- وجود أهداف محددة مسبقاً:** إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تنفذ إلا إذا توفرت أهداف محددة لها مسبقاً، بحيث قد تكون في صورة خطة أو معيار نموذجي أو نمط... الخ، ويتم على أساس هذه الأهداف تقييم الأداء المالي المحقق من قبل المؤسسة خلال فترة معينة.

\* تستفيد المؤسسة، في المقام الأول من نتائج عملية تقييم الأداء المالي، وتستفيد بالموازاة لذلك أطراف أخرى من هذه العملية، كما سيتم توضيحه لاحقاً.

(1) دادن عبد الغني: « قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية»، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006 ص41.

(2) السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، 39.

(3) نفس المرجع الأنف الذكر.

(4) حمزة شباح: « تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص72.

2-2- قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر مستخدمين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً.

2-3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير (الأهداف) 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.

2-4- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف وقياس الأداء الفعلي ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك، حيث أن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير المواقف واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، مع توضيح نوع التصحيح المطلوب أخذاً في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرارات.

### المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وخطواته

قبل الشروع في عملية تقييم الأداء المالي يتطلب الأمر جمع المعلومات المطلوبة واللازمة للقيام بذلك من عدة مصادر كما هو مبين فيما يلي:

#### 1- مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

1-1- المصادر الداخلية: وتشمل جميع البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية والإدارية وغيرها التي تصدرها المؤسسة نفسها وأهمها:

- التقرير السنوي الصادر عن مدقق الحسابات.

- القوائم المالية للمؤسسات: الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول تغيرات الأموال الخاصة، الملاحق، ... الخ.

#### 1-2- المصادر الخارجية: وتشمل ما يلي:

- المعلومات والبيانات التي تصدرها هيئات البورصة والمؤسسات المالية ومكاتب السماسرة والتي لها علاقة بمجال نشاط المؤسسة؛

- الصحف اليومية والمجلات المتخصصة والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز الأبحاث؛

(1) السعيد فرحات، مرجع سابق، ص 84.

- وأحيانا المدققين الخارجيين (خاصة منهم في مجال التدقيق المالي والمحاسبي).

## 2- خطوات تقييم الأداء المالي

بعد جمع المعلومات المطلوبة واللازمة لتنفيذ عملية تقييم الأداء المالي من المصادر المختلفة وخاصة

منها التدقيق الداخلي (المالي والمحاسبي بالدرجة الأولى)، يشرع في إتباع خطوات التقييم التالية<sup>(1)</sup>:

- حساب المقاييس المختلفة لتقييم الأداء المالي (من مؤشرات التوازن المالي ونسب النشاط وكذا السيولة والربحية والرفع المالي وتوزيعات النتيجة وغير ذلك)، بحيث يتم عادة اختيار كل الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم قبل الشروع في تنفيذها؛

- دراسة وتقييم مختلف المؤشرات والنسب المحسوبة، واستخراج النتائج المترتبة عن حسابها ثم معرفة الانحرافات والفروقات بين الأرقام المحققة والمعايير (أو الأهداف) الموضوعه، والكشف عن مواطن القوة والضعف للأداء المالي الفعلي؛

- وضع التسويات الملائمة واتخاذ قرارات وإجراءات تصحيح الأخطاء ومعالجتها بالإعتماد على نتائج (مخرجات) عملية تقييم الأداء المالي، مع العمل على تفادي تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.

### المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي

يسمح التحليل المالي\* (من منظور السيولة / الاستحقاق) بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وهو يتطلب استخدام وتوظيف الأدوات الرئيسية التالية:

#### 1- مؤشرات التوازن المالي

يمكن دراسة التوازن المالي باستخدام المؤشرات التالية:

##### 1-1- رأس المال العامل

لأغراض تقييم الأداء المالي يتم عادة التمييز بين الأنواع التالية لرأس المال العامل:

##### 1-1-1- رأس المال العامل الإجمالي

وهو يعبر عن " مجموع الأصول المتداولة التي تمتلكها المؤسسة"<sup>(2)</sup>، بحيث يحسب وفقا لهذه النظرة

(1) محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

\* يجب توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي، من المصادر الداخلية وكذلك المصادر الخارجية إذا تطلب الأمر ذلك، وهذه المصادر كما أشرنا إلى ذلك سابقا هي من مخرجات الرئيسية للتدقيق الداخلي (وتحديدا التدقيق المالي - المحاسبي) وتتمثل خاصة في الميزانيات المالية، جداول حسابات النتائج، جداول تدفقات الخزينة، جداول تغيرات الأموال الخاصة... الخ.

(2) وجد حامد حجازي: « تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية»، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 2011، ص 228.

كما يلي<sup>(1)</sup>:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول (الصافية) - الأصول الثابتة (الصافية)

### 1-1-2- رأس المال العامل الصافي

هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة أي أنه يحسب كما يلي<sup>(2)</sup>:

أ- من أعلى الميزانية المالية: وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة (الصافية)

ب- من أسفل الميزانية المالية: وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

- الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي:

هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل الصافي وهي<sup>(3)</sup>:

✓ رأس المال العامل الصافي موجب ( $FRN > 0$ ): المؤسسة تحترم قاعدة التوازن المالي، ولكن يبقى على المسير المالي أن يبحث عن رأس المال العامل الأمثل.

✓ رأس المال العامل الصافي معدوم ( $FRN = 0$ ): يعني أنه هناك توازن مالي أدنى أي تساوي الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة، وتساوي الأصول المتداولة مع الديون قصيرة الأجل، إلا أنه يمكن أن تخلق بعض الصعوبات خاصة إذا علمنا أن هناك تذبذبات في دورة الاستغلال ينجم عنها عدم المطابقة الجيدة بين السيولة من جهة والالتزامات من جهة أخرى.

<sup>(1)</sup> ناصر دادي عدون: « تقنيات مراقبة التسيير »، الجزء الأول، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 2001، ص 46.

<sup>(2)</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقير: « التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 50.

<sup>(3)</sup> إلياس بن الساسي: « التسيير المالي والإدارة المالية »، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 83.

✓ رأس المال العامل الصافي سالب ( $FRN < 0$ ): يعني أن الديون قصيرة الأجل تمول الأصول الثابتة، وهذا يمثل خطرا على المؤسسة لأنه تمويل غير عقلاني والمؤسسة مطالبة بتسديد قروض قصيرة الأجل في فترة لا تتجاوز السنة، في حين أن الأصول الثابتة الممولة بهذه القروض يستحيل في الحالات العادية تحويلها إلى نقد في أقل من سنة.

### 1-1-3- رأس المال العامل الخاص

هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة أي (1):

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة (الصافية) - مجموع الديون

### 1-1-4- رأس المال العامل الأجنبي

أما هذا النوع فإنه يمثل ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بحيث يكون مصدره من الديون ويحسب كالاتي (2):

رأس المال العامل الأجنبي = الأصول المتداولة (الصافية) - الأموال الخاصة

### 1-2- احتياجات رأس المال العامل

وهي عبارة عن رأس المال العامل الصافي الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، ويمكن حسابها كالاتي (3):

احتياج رأس المال العامل الصافي = (الأصول المتداولة - النقدية) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات البنكية)

- الحالات الممكنة للاحتياج في رأس المال العامل الصافي:

من الممكن أن نصادف ثلاث حالات للاحتياج في رأس المال العامل تتمثل فيما يلي (4):

(1) مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، مرجع سابق، ص 50.

(2) شبيحة خميسي: « التسيير المالي للمؤسسة، دروس ومسائل محلولة»، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 73.

(3) إلياس بن الساسي، مرجع سابق، ص 83.

(4) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 50.

✓ احتياج رأس المال العامل موجب ( $BFR > 0$ ): هذا يعني أن الاستخدامات تفوق الموارد، وفي هذه الحالة فإن القروض القصيرة لا تغطي احتياجات الدورة، ومنه فالمؤسسة في حاجة إلى أموال إضافية لتغطية الجزء المتبقي.

✓ احتياج رأس المال العامل معدوم ( $BFR = 0$ ): في هذه الحالة الاحتياجات مغطاة بواسطة القروض.

✓ احتياج رأس المال العامل سالب ( $BFR < 0$ ): وجود فائض في الموارد وعليه فإن القروض قصيرة الأجل تغطي كل احتياجات الدورة ويبقى هناك فائض يمول جزء من الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة لها إمكانية تسديد التزاماتها اتجاه الديون القصيرة في مواعيدها، وتنشأ هذه الحالة عندما تكون سرعة دوران المخزونات كبيرة جداً، وفترة الائتمان التي يمنحها الموردون تفوق تلك التي تمنحها المؤسسة للزبائن.

### 1-3- الخزينة

هي مجموع الأموال التي تكون تحت تصرف المؤسسة خلال الدورة، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلاً من المبالغ السائلة.  
وتحسب كما يلي (1):

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل (الصافي)} - \text{احتياج رأس المال العامل (الصافي)}$$

#### - الحالات الممكنة للخزينة:

إن نشاط المؤسسة الاقتصادية قد يصادف ثلاث حالات للخزينة تبرز فيما يلي (2):

✓ الخزينة الموجبة ( $FRN > BFR$ ): في هذه الحالة المؤسسة حققت هامش دائم من النقود ويظهر في شكل سيولة متاحة وتحت التصرف.

✓ الخزينة معدومة ( $FRN = BFR$ ): المؤسسة حققت توازن مالي، أي وجود تطابق بين سيولة المؤسسة واستحقاق ديونها ولا بد من البحث عن موارد مالية جديدة لضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

✓ الخزينة السالبة ( $FRN < BFR$ ): وهي حالة عدم التوازن حيث تكون المؤسسة بحاجة إلى الموارد المالية ويدفعها ذلك إلى الاستعانة بالقروض المصرفية لسداد العجز.

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص 51.

(2) مغربي عبد القادر، وديب سليم: « المعاصر في التسيير المحاسبي والمالي »، دار المعاصرة، الجزائر، 2007، ص 221.

## 2- النسب المالية

يعتبر التحليل المالي بواسطة النسب المالية من أهم وأقدم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمؤسسة والحكم على مدى نجاعتها، وتعتبر هذه النسب الأكثر شيوعاً في هذا المجال بسبب سهولة تطبيقها وتعدد الأغراض التي تحققها، حيث تحسب " بالعلاقة بين بنود الميزانية أو بنود الميزانية وبنود حساب الأرباح والخسائر (النتائج) " (1) ويمكن تقسيمها كما يلي (2):

- نسب السيولة؛

- نسب النشاط؛

- نسب التمويل (المديونية)؛

- نسب المردودية.

### 2-1-1- نسب السيولة

وتتمثل فيما يلي (3):

2-1-1-1- نسبة السيولة العامة: هدفها قياس القدرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق في موعدها أو تاريخ استحقاقها على المدى القصير، وهي تساوي:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

بحيث يجب أن تكون عادة من 01 مرة إلى 02 (مرتين).

2-1-1-2- نسبة السيولة السريعة: تقيس القدرة على تسديد الالتزامات الجارية بعد استبعاد المخزونات وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الديون قصيرة الأجل

ويجب أن تكون عادة أقل أو تساوي 01 مرة.

2-1-1-3- نسبة السيولة الجاهزة: تقيس القدرة على تسديد الالتزامات الجارية باستعمال أموال الخزينة المتاحة فقط، وتحسب كما يلي:

(1) يوسف حسون عتاب: «تقييم كفاءة معايير الأداء المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري»، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، جامعة تشرين، دمشق، 2007، ص 84.

(2) عاطف وليم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 98.

(3) عبد الحلیم كراجة، مرجع سابق، ص ص 193، 194.

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة ( الخزينة ) / الديون قصيرة الأجل

ويجب أن تكون عادة في حدود 0.30 مرة.

## 2-2-2- نسب النشاط

تعكس كيفية تسيير المؤسسة لأصولها وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

2-2-2-1- مدة تسديد الزبائن: تقيس متوسط المهلة التي تمنحها المؤسسة لزيائنها من أجل تسديد ما عليهم من ديون اتجاهها (بعدد الأيام) كما يلي:

مدة تسديد الزبائن = (الزبائن + أوراق القبض) / (المبيعات السنوية متضمنة الرسم)  
360 × يوم

بحيث يجب أن تكون أقل من مدة تسديد الموردين.

2-2-2-2- مدة تسديد الموردين: تقيس متوسط المهلة التي تمنح للمؤسسة من طرف مورديها من أجل تسديد ما عليها من ديون اتجاههم، وتحسب كما يلي (بعدد الأيام):

مدة تسديد الموردين = (الموردون + أوراق الدفع) / (المشتريات السنوية متضمنة الرسم)  
360 × يوم

بحيث يجب أن تكون أكبر (ما يمكن) من مدة تسديد الزبائن.

2-2-2-3- معدل دوران الأصول: تقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق المبيعات من خلال استخدام مجموع أصولها، ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول = المبيعات السنوية خارج الرسم / مجموع الأصول (الصافية)

ومن الأفضل أن يكون أكبر أو يساوي 01 مرة.

2-2-2-4- معدل دوران الأصول المتداولة: تقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق المبيعات من خلال أصولها المتداولة، ويحسب كما يلي:

<sup>(1)</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، مرجع سابق، ص 40.

معدل دوران الأصول المتداولة = المبيعات السنوية خارج الرسم / الأصول المتداولة (الصافية)

ومن الأفضل أن يكون يساوي عدة مرات.

2-2-5- معدل دوران الأصول الثابتة: تقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق المبيعات من خلال أصولها الثابتة، ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات السنوية خارج الرسم / مجموع الأصول الثابتة (الصافية)

ويجب أن يكون أكبر تماما من 01 مرة.

2-3-3- نسب التمويل (والمديونية)

وتشمل خصوصا ما يلي:

2-3-1- نسبة التمويل الدائم: تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الدائمة حيث تعبر عن التوازن المالي للمؤسسة، وتحسب كما يلي<sup>(1)</sup>:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة (الصافية)

ويجب أن تكون أكبر أو تساوي 01 مرة.

2-3-2- نسبة التمويل الخاص: تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة، وتحسب كما يلي:

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة (الصافية)

بحيث من الأفضل أن تصل إلى حدود 0.6 مرة.

2-3-3- نسبة المديونية الكلية: تسمح هذه النسبة بقياس مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي عن طريق الاقتراض من الغير، وتحسب كما يلي:

نسبة المديونية الكلية = مجموع الديون / مجموع الخصوم

بحيث يجب أن تكون عادة محصورة بين 0.20 مرة (كحد أدنى) و 0.80 مرة (كحد أقصى).

(1) عاطف وليم، مرجع سابق، ص 98.

2-3-4- نسبة المديونية طويلة الأجل: أما هذه النسبة فتقيس مدى اعتماد المؤسسة على الاقتراض من الغير على المدى الطويل ( والمتوسط)، وتحسب كالآتي:

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل} = \frac{\text{الديون الطويلة ( والمتوسطة) الآجال}}{\text{الأموال}}$$

بحيث من الأفضل أن تكون محصورة بين 0.40 مرة (كحد أدنى) و 0.60 مرة (كحد أقصى).

2-3-5- نسبة الاستقلالية المالية\*: تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى استقلالية المؤسسة عن دائئها وبالتالي مدى تمويلها بواسطة مواردها الذاتية، ويمكن أن تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

وحيث من الأفضل أن تكون محصورة بين 0.60 (كحد أقصى) و 0.40 (كحد أدنى).

2-3-6- نسبة القدرة على التسديد: تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة ( والمتوسطة) الآجال بالاعتماد على قدرتها على التمويل الذاتي، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة القدرة على التسديد} = \frac{\text{الديون الطويلة ( والمتوسطة) الآجال}}{\text{قدرة التمويل الذاتي}}$$

بحيث يجب أن تساوي أقل ما يمكن من عدد المرات.

2-3-7- نسبة تغطية المصاريف المالية: تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية مصاريفها المالية (خاصة فوائد القروض) من خلال مبيعاتها السنوية الصافية + وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة تغطية المصاريف المالية} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{المبيعات السنوية خارج الرسم}}$$

ومن الأفضل أن تساوي أقل ما يمكن من عدد المرات.

## 2-4- نسب المردودية

تعبر المردودية عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، ومن أهم أنواعها نجد ما يلي (1):

\* يجب مقارنة هذه النسبة بنسبة المديونية طويلة الأجل المذكورة سابقا، بحيث يجب أن تكون الأولى مكتملة للثانية.

(1) مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، مرجع سابق، ص ص 87،88.

2-4-1- المردودية التجارية: وهي الهامش الصافي للاستغلال الذي يمكن للمؤسسة تحقيقه، أي مدى مساهمة كل دينار من المبيعات في تحقيق النتيجة الصافية للدورة، ويحسب كما يلي:

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

2-4-2- المردودية الاقتصادية: هي المردودية التي تقيس مدى الفعالية في استخدام الأصول الاقتصادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، ويمكن أن تقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات العمليات المالية والإهلاك، والعمليات الاستثنائية (خارج الاستغلال)، وقبل الضريبة على الأرباح وعمليات توزيع الأرباح الصافية، وتحسب كما يلي:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} / \text{مجموع الأصول (الصافية)}$$

2-4-3- المردودية المالية: وتسمى كذلك بمردودية الأموال الخاصة، حيث تسمح بقياس مدى قدرة المؤسسة على مكافأة مالكيها (المساهمين)، وتحسب كما يلي:

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

حيث تبين مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة، وكلما كان هذا المعدل مرتفعاً كلما كان أفضل للمؤسسة.  
المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه  
يمكن تلخيص الأهمية التي يتميز بها تقييم الأداء المالي وكذا الجهات المستفيدة منه فيما يلي:

### 1- أهمية تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تحظى بأهمية بالغة لأنها تحقق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:  
- يسمح بتقييم الأداء المالي بالكشف عن مدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها بغرض مكافئة عوامل الإنتاج.

(1) زوليخة بلطار: «أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص 82.

- يقدم تقييم الأداء المالي معلومات حول مستوى الأداء المالي، ويبين أوجه تطوره وهو يمثل الأساس في عملية التخطيط، إذ أن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء المالي يمكن الحكم من خلالها على كفاءة نشاط المؤسسة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية.

- وعلى العموم يسمح تقييم الأداء المالي بتشخيص نقاط الضعف في نشاط المؤسسة، مما يسمح بمعالجتها وتفاذي تكرارها، كما يسمح كذلك بمعرفة نقاط القوة، مما يسمح بالعمل على دوامها والاستفادة منها في المستقبل.

## 2 الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي للمؤسسة من أبرزها ما يلي<sup>(1)</sup>:

2-1- إدارة المؤسسة: من الطبيعي أن المديرين\* يرغبون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تحدد الأهداف من خلال الحصة السوقية و النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المديرين ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث أن هؤلاء لديهم مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات وبشكل خاص من التقارير المالية السنوية (الميزانية وحساب الأرباح والخسائر) والنتائج) وغير ذلك.

### 2-2- حملة الأسهم العادية

وهم يقسمون إلى ثلاث فئات كما يلي:

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

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

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

2-3- حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، مرجع سابق، ص ص 239-240.

\* بما فيهم المديرين الماليين على الخصوص.

**2-4- حملة السندات:** مثل الأفراد والمصارف أو المنشآت المالية الذي يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية ومدفوعات مقسوم الأرباح واقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية الديون...الخ.

**2-5- مانحي الائتمان والمصرفيون:** وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون في حقيقة الأمر من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانة لمطلوباتهم على المؤسسة.

**2-6- المحللون الماليون:** وهؤلاء ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية، ومن هذه الزاوية نفسها يهتم كذلك المضاربون في سوق (البورصة) الأسهم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

**2-7- اتحادات التجارة:** وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة والمستخدمون عامة من أجور في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

مما سبق نستنتج أنه يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية عنها باعتباره أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسة في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها، وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها ومحاولة معالجة نقاط الضعف بإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وبالتالي تحسين الأداء المالي في المستقبل.

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص240.

### المبحث الثالث: علاقة الأداء المالي بالتدقيق الداخلي

لقد سبق وأن رأينا أن التدقيق الداخلي له علاقة مباشرة وثيقة بتقييم الأداء المالي، حيث أن مخرجاته وخاصة منها مخرجات التدقيق المالي والمحاسبي والمتمثلة خصوصا في الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج وكذا جداول تدفقات الخزينة وجداول تغيرات الأموال الخاصة وغيرها من القوائم المالية ومصادر المعلومات التي تم تدقيقها، تعتبر من المدخلات الرئيسية لعملية تقييم الأداء المالي، فكلما زادت جودة ومصداقية هذه القوائم والمعلومات زادت على إثر ذلك جودة ومصداقية النتائج التي تترتب عن تقييم الأداء المالي، مما يسمح بالتالي للمؤسسة\* باتخاذ أمثل القرارات من أجل تحسين الأداء المالي أكثر فأكثر.

بالموازاة لهذه العلاقة الوثيقة التي تربط بين التدقيق الداخلي والأداء المالي هنالك علاقات عديدة أخرى تربط بينهما، وتتجسد في مختلف الأدوار التي يؤديها التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بحيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

لقد توسع التدقيق الداخلي وتحول من الدور التقليدي (التدقيق المالي والمحاسبي) الذي يؤديه إلى دور التدقيق الإداري كذلك، ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية، متمثلة في إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وهو الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة بإعداد المنهج واختيار آلية تقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية وإجراء تقييم فعال وموضوعي لعمليات المؤسسة.

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينهما<sup>(1)</sup>:

**1- في مرحلة تخطيط عملية التدقيق:** يعتبر جمع المعلومات الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، ثم تأتي الخطوة التالية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها المؤسسة لأن

\* ممثلة في إدارتها، في مختلف المستويات.

(1) هيا مروان، إبراهيم لظن: « مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق COSO »، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص 70، 73.

الغرض الأساسي من مرحلة التدقيق الداخلي ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

**2- في مرحلة التنفيذ:** تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام المؤسسة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تجنب وتقليل المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فعالية الضوابط الداخلية الموضوعية.

**3- في مرحلة كتابة الملاحظات في أوراق العمل:** يقوم المدقق الداخلي بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر، حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية، وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات ثم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها لمعالجة المخاطر.

**4- في مرحلة كتابة التقرير:** بعد أن يدون المدقق الداخلي ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إصدار تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم وتوضيح، والإفصاح للإدارة عن احتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها.

**5- في مرحلة المتابعة:** يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق الداخلي حيث يتم متابعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية ذلك بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية

لقد أدت التطورات الحديثة في التدقيق الداخلي إلى المناداة إلى دور أكبر للمدقق الداخلي في عملية قياس الكفاءة والفعالية لجميع أنشطة المؤسسة، وتنادي المجامع المهنية بدور أكبر للمدقق الداخلي في هذا المجال وذلك عبر زيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات، وعلى رأس هذه المجامع معهد المدققين الداخليين الأمريكيين، حيث أوضح هذا المعهد هدف التدقيق الداخلي المتمثل أساساً في تحسين عمليات المؤسسة، كما أشار إلى ذلك الاتحاد الدولي للمحاسبين حيث نصت معايير التدقيق الدولية إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها ومن ضمنها الضوابط غير مالية للمؤسسة، وكذلك اختبار المعلومات المالية والتشغيلية وقد أشار الاتحاد العربي للمحاسبين إلى أنه

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص70.

قد حدث تطور منطقي في وظيفة التدقيق الداخلي وهو نشاط التقييم وذلك لمساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وجدير بالذكر إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يتضمن فحص وتقييم كفاية وفعالية الأداء وأن ذلك يشتمل على أدوار رئيسية وأدوار ثانوية يؤديها التدقيق الداخلي وذلك كما هو موضح فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1- الأدوار الرئيسية:

وتتمثل خصوصاً في:

- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها؛
- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح والتي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير؛
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول؛
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة؛
- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة.

من جهة أخرى أشار الاتحاد العربي للمحاسبين أنه لا بد من إجراء مراجعة شاملة من أجل تحقيق أهداف الأدوار السابق الذكر، وهذه المراجعة تشمل ما يلي:

- مراجعة كفاءة الأفراد؛
- مراجعة إنتاجية كل القسم؛
- مراجعة جودة الإنتاج؛
- مراجعة التكاليف؛
- مراجعة حجم الإنتاج والعمل؛
- مراجعة جودة التقارير المالية وانسيابيتها.

حيث يقوم المدقق الداخلي في نهاية تدقيقه بالإجابة على السؤال التالي: " هل الأهداف تبرر الاتفاق " ؟ و " هل النفقة تتلاءم مع قرارات الإدارة " ؟

<sup>(1)</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل: « دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية»، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 116، 119.

كما أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام كلا من المعايير الوصفية والمعايير الكمية أو مالية في فحص وتقييم الأداء المالي، ويقصد بالمعايير الوصفية ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء الإداري مضافا إليها المسؤوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة بمعنى أن تعكس هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء الإداري والمالي بالنسبة لهذه المسؤوليات، أما المعايير الكمية فهي تلك المعايير التي تتميز بإمكانية إخضاعها للقياس العيني أو المالي بدرجة معقولة من الدقة مثل معايير التكلفة والنسب المالية والموازنات التخطيطية وغير ذلك.

## 2- الأدوار الثانوية

كما يمكن أن يتعدى دور التدقيق الداخلي إلى القيام بالأدوار الثانوية التالية:

- اقتراح بعض أساليب استخدام الموارد على ضوء الأهداف الموضوعية؛
  - دراسة احتياجات الإدارات والأنشطة والعمليات تمهيدا لتخصيص تلك الموارد تخصيصا أمثلا؛
  - دراسة الاحتياجات الإضافية للقوى العاملة وحالات البطالة المقدمة.
- علما أن قيام المدقق الداخلي بالأمر السابقة قد يؤثر على استقلالته حيث يجب عليه أن يحافظ على استقلاله من خلال عدم إشراكه في أعمال تنفيذية قد يقوم هو بمراجعتها.
- كما تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات توصي بضرورة أن يوكل إلى المدقق الخارجي تحقيق هدف إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى كفاءات الإدارة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة حيث أن درجة استقلاله وحياده تؤهله لذلك وأن يوكل إلى المدقق الداخلي تحقيق هدف ترشيد الإدارة نظرا لمعرفته بأحوال وظروف المؤسسة بدرجة أكبر من المدقق الخارجي وذلك لتواجده المستمر فيها.

## المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال

يلعب التدقيق الداخلي كذلك دورا هاما في اكتشاف الغش الاحتيال الذي يحدث في مختلف إدارات المؤسسة وأقسامها، مما يسمح بمعالجته ونقادي حدوثه مجددا في المستقبل.

وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الغش والاحتيال وكيفية مساهمة التدقيق الداخلي في اكتشافها:

### 1- أنواع الغش والاحتيال

يمكن تلخيص أهم هذه الأنواع فيما يلي (1):

- التلاعب في الدفاتر والسجلات بقصد إخفاء عجز أو اختلاس أو بقصد إساءة استعمال أحد الموجودات ومن أمثلة هذا النوع:

(1) عبد الله خالد أمية: « علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية »، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 41، 43.

- ✓ إثبات مدفوعات وهمية في دفاتر المؤسسة وسجلاتها واختلاسها أو استعمالها لتغطية اختلاس مس الخزينة كإضافة أسماء وهمية إلى كشف أجور العمال أو تزوير إيصالات دفع وهمية.
- ✓ عدم إثبات نقدية مقبوضة من أحد العملاء واختلاسها لتغطية اختلاس سابق أو عجز بالخبزينة.
- ✓ عدم إثبات بضائع واردة بسجلات المؤسسة واختلاسها أو استعمالها في تغطية اختلاسات سابقة بالمشروعات.
- ✓ إثبات أدونات صرف صورية واختلاس البضائع.

- التلاعب في حسابات الدفاتر والسجلات بقصد التأثير على مدى دلالة القوائم المالية على نتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي، حيث يحدث مثل هذا التلاعب بوعي وتوجيه من إدارة المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تضخم الأرباح كأن يتم إثبات مبيعات وهمية، أو يغالى في تقدير بضاعة آخر المدة أو يؤجل قيد بعض المشتريات للفترة اللاحقة وغير ذلك.
- ✓ تقليل أو تقليص الأرباح بقصد المضاربة في الأسهم في السوق المالية أو بقصد تكوين احتياطات سرية قد يساعد استخدامها مستقبلاً لتحقيق أهداف خاصة بالإدارة.
- ✓ إظهار المركز المالي للمؤسسة على غير حقيقته وذلك بالتلاعب في قيم الموجودات والمطلوبات، وكل ذلك بهدف المضاربة في السوق المالي أو الحصول على قرض أو ثمن مرتفع في حالة البيع.

## 2- اكتشاف الغش والاحتيال

لقد تبين أن مراجعة أوجه التلاعب تهدف إلى الكشف عن التضليل المقصود للسجلات أو أي عملية تخصيص غير مناسب للأصول والموجودات وينشأ خطر الاحتيال كما هو معروف من تقاطع ثلاثة عوامل رئيسية هي<sup>(1)</sup>:

- وجود ضغوط يتعرض لها كل شخص معين قد تدفع به إلى ممارسة الاحتيال؛
  - وجود فرصة سانحة لحدوث الاحتيال مثل ثغرة في نظام الرقابة الداخلية؛
  - أن يكون الشخص الذي توفرت لديه الفرصة السانحة، عنده قابلية شخصية للتحايل بمعنى عدم نزاهته.
- وبالتالي تقع على عاتق المدقق الداخلي تلمس الحالات السابقة بشكل دائم وعدم إغفال أي إشارات قد توحي بحدوث الغش والاحتيال ورصدها ومتابعتها وهذا يعتبر أحد الأدوار التقليدية للتدقيق الداخلي، ويرى بعض الكتاب أن الحذر والشك المنطقي أو ما يطلق عليه الشك المهني من أهم المهارات التي يجب أن

(1) يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 105.

يتمتع بها المدقق الداخلي والتي تساعده في مهمته وأن الأهمية النسبية للتلاعب والاحتيال لا تتعلق بحجم المبلغ وإنما بالآثار النوعية أيضا وذلك للأسباب التالية (1):

- إذا لم يتم منع حدوث التلاعب فهناك احتمالية لأن تتفشى أوجه التلاعب بسرعة كبيرة؛
- أن وجود التلاعب يشير إلى ضعف في نظام الرقابة الداخلية؛
- أن التلاعب يتضمن موضوعات أخرى متكاملة ومغطاة قد يصعب الوصول إليها.

وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال في القوائم المالية إلى أهمية أن يرفع المدقق الداخلي تقاريره إلى مجلس الإدارة وليس الإدارة العليا للمؤسسة، وذلك يتم بعد القيام بإجراء التحقيقات والتحريرات الكافية التي تخضع لها حالة الغش المعنية.

#### المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار

يؤدي التدقيق الداخلي كذلك أدوارا هامة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وكذا في اتخاذ القرارات وذلك كما هو مبين فيما يلي:

#### 1- دور التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات

بما أن التدقيق الداخلي هو نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لتحقيق أهدافها، لذلك فإن التدقيق الداخلي يمكن أن يلعب دورا هامة في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل هذا الدور فيما يلي (2):

✓ **الدور التوكيدي:** يبدي رأيه للإدارة فيما يخص مدى مصداقية وتكامل البيانات ومدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول ومدى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

✓ **الدور الاستشاري:** يكلف المدقق بطريقة رسمية مكتوبة ومحددة الأهداف، كما قد يكلف المدقق الداخلي بطريقة غير رسمية من خلال المشاركة في اللجان أو فرق العمل أو الإجابة على أية استفسارات. من هذين النشاطين أصبح هدف التدقيق الداخلي لا يقتصر على الفحص والتحليل بهدف إكتشاف الأخطاء بل انتقل إلى الهدف الأشمل المتمثل في تطوير عمليات الإدارة ومساعدتها لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

(1) نفس المرجع الأنف الذكر، ص 107.

(2) عطا الله أحمد سويلم الحسان: «التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية»، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106.

وتتطلب المعايير الوظيفية (القوانين والأنظمة والتشريعات) من المدقق الداخلي امتلاك المعرفة والكفاءات والمهارات المطلوبة لانجاز أي التزامات وظيفية سواء كانت جزئيا (في مشروع محدد) أو كليا (على مستوى المؤسسة ككل)، كما يجب أن يتذكر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليس هو الهدف الأساسي وإنما كيفية التعامل معها يعتبر هدفا بحد ذاته، كما يجب أن يفهم الأهداف التي يحاول انجازها وأن يقوم على اختيار التكنولوجيا غير المكلفة وبكفاءة وفعالية، ويتم اختيار التكنولوجيا بعدد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وتشمل هذه العوامل إدراك الأهمية والاستقلالية والكفاءة للتدقيق الداخلي، لذلك فإن التدقيق الداخلي يؤثر بشكل كبير على انتقاء واستخدام التكنولوجيا.

## 2- دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات

تنقسم القرارات التي يسمح التدقيق الداخلي باتخاذها من أجل تحسين الأداء المالي في المؤسسة على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

### 2-1- القرارات الإستراتيجية

يقصد بإستراتيجية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي التي مدتها تكون أكثر من خمس سنوات أي تتخذ هذه القرارات في المدى الطويل ولذلك فهي من اختصاص الإدارة العليا، ونظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز شديد نظرا لاعتمادها على التوقعات المختلفة.

### 2-2- القرارات الإدارية

القرارات الإدارية هي القرارات الداخلية للمؤسسة مدتها تكون أقل من 5 سنوات وأكثر من سنة تتكرر وليس بكثرة وتتخذ على مستوى الإدارة الوسيطة وعدم التأكد يكون مرتفعا. علما أن القرارات الإدارية تهتم بنوع وبنية المؤسسة وتنظيمها كذا الحصول على الموارد الضرورية للمؤسسة وهي تتضمن خطرا أضعف من خطر القرارات الإستراتيجية.

### 2-3- القرارات العملية

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، وتتم على المستوى القصير (أقل من سنة) تتكرر وبكثرة، فهي تعالج في غالب الأمور اليومية أو الأسبوعية على مستوى المصلحة، الوظيفة... الخ، ودرجة عدم التأكد هي ضعيفة جدا فيها.

(1) عبد الغفار العفيفي الدويك، « إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار »، الطبعة الأولى دار الحامد والأكاديميون للنشر، عمان، 2014 ص ص 235، 236.

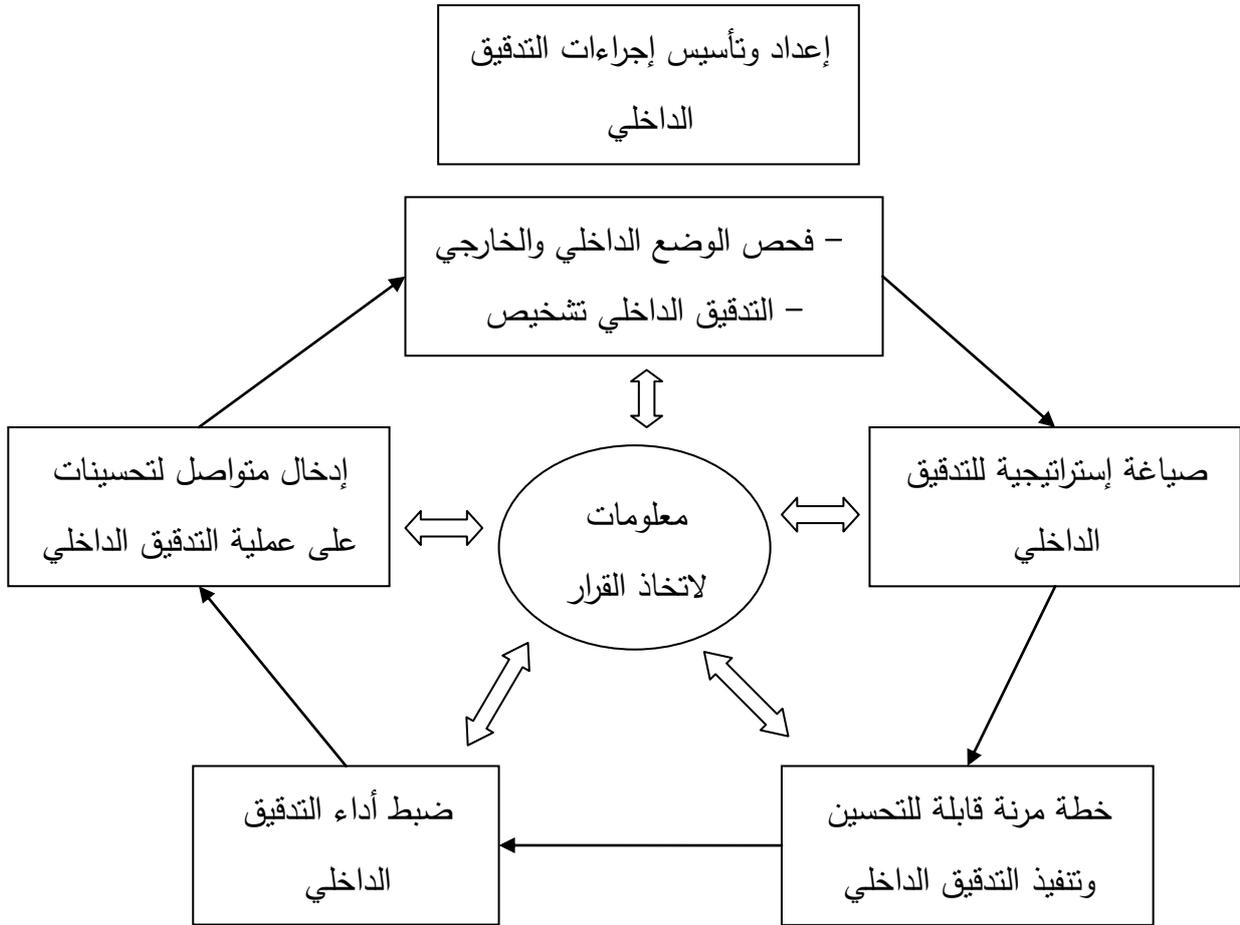
على العموم يمكن القول أن جميع المجالات التي يكون للتدقيق الداخلي فيها دور فإنه يتخللها عملية اتخاذ القرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم، والحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية.

حيث أن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعا، إلا أنها تعني الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على الاتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله وإلقاء مسؤولية الفشل على الآخرين.

الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم ليس على القرار نفسه بل على الكيفية التي صدر بها القرار، وطبقا لهذه الطريقة فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة.

فالتدقيق الداخلي يلعب أدوارا مهمة في خطوة من الخطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة، ليتم استعمالها في عملية صنع قرارات ذات جودة وفعالية عالية، والشكل التالي لدورة حياة التدقيق الداخلي يوضح دور هذا الأخير في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الشكل رقم (1-2): دورة حياة التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرارات

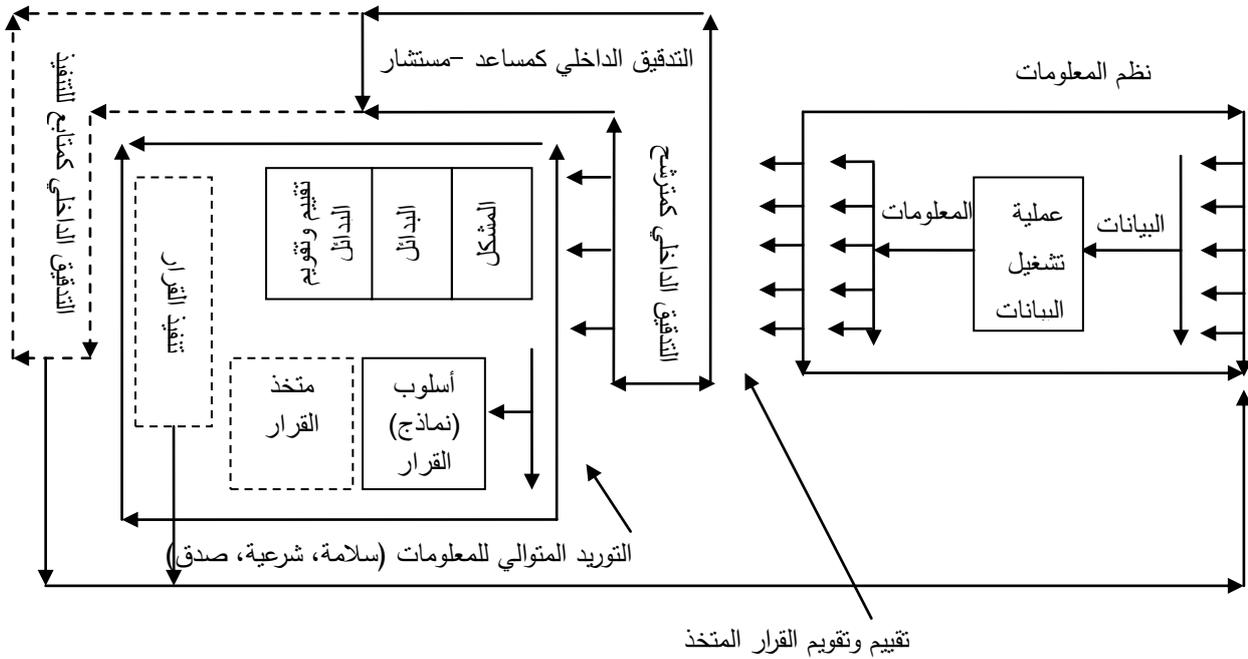


المصدر: أحمد نفاذ، مقدم عبيرات، «المراجعة الداخلية كأداء فعالة في اتخاذ القرار»، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة،

العدد الثاني أوصلو، 2007، ص 77.

وإذا أردنا إقحام التدقيق الداخلي كمرشح للمعلومة ومؤهل لها لتكون في مرتبة المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرارات الإدارية وكمساعدة أو مستشار في عملية اتخاذ القرار يمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات



المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 82.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا الآلية التي يتم بها توليد المعلومة المؤهلة لاتخاذ القرار وهذا من خلال إنتاجها من نظام المعلومات داخل المؤسسة ليتم ترشيحها ورفعها إلى مستوى المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرار وهذا بمساهمة من التدقيق الداخلي، كما يظهر هذا الشكل الآلية التي يتم بها استخدام المعلومة المؤهلة في عملية اتخاذ القرار، بحيث تمتد إلى تنفيذ ومتابعة القرار المتخذ.

## خلاصة

يعتبر الأداء المالي نوعاً مهماً من الأداءات في المؤسسة الاقتصادية، حيث يمثل مدخلاً أساسياً لتحديد مدى نجاح أو فشل القرارات المالية ومدى فعاليتها والكفاءة في استخدام الوسائل المالية المتاحة، خلال فترة معينة من النشاط.

يلتزم الأداء المالي بعدة معايير، من أهمها التاريخية والمطلقة والقطاعية وكذا المستهدفة، بحيث تسمح المقارنة بين الأداء الفعلي وهذه المعايير بتحديد الانحرافات وتفسير أسبابها، ما يمكن إدارة المؤسسة من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين هذا الأداء (وغيره) في المستقبل.

يتأثر الأداء المالي بعدة عوامل مثل الهيكل والمناخ التنظيمي للمؤسسة، والتكنولوجيا المستعملة من قبلها وحجمها وظروف السوق والمنافسة والأوضاع الاقتصادية العامة المحيطة بها، ويستمد الأداء المالي أهميته من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي ترمي إلى تأمين بقاء المؤسسة واستمرارها في النمو.

وترتكز عملية تقييم الأداء المالي على عدة أركان أساسية تشمل ضرورة وجود أهداف محددة له مسبقاً وقياس المحقق منه ومقارنته بالمعايير الموضوعية له، ثم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء والتي تشوبه مما يسمح بتحسينه أكثر في المستقبل.

كما تتطلب عملية تقييم الأداء المالي، البدء أولاً بجمع المعلومات اللازمة لها من مصادرها المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، كذلك علماً أن أهم المصادر الداخلية تتمثل في مخرجات التدقيق الداخلي وخاصة التدقيق المالي والمحاسبي مثل القوائم المالية المختلفة، ثم تستمر عملية تقييم الأداء المالي بحساب عدة مؤشرات\* ونسب مالية\*\*، ودراستها بغرض استخراج النتائج المترتبة عن حسابها ومعرفة مواطن القوة والضعف بالأداء الفعلي، ثم وضع التسويات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تشوبه وبالتالي تحسينه أكثر في المستقبل، وتستفيد من عملية التقييم هذه عدة أطراف في مقدمتها نجد إدارة المؤسسة ومالكها ومقرضيها وكل المحللين الماليين والاتحادات المهنية وكل الأطراف الأخرى المهتمة بنشاط المؤسسة.

من جهة أخرى يلعب التدقيق الداخلي أدواراً استشارية إضافية هامة تساعد في تحسين الأداء المالي تشمل تسهيل إدارة المخاطر وقياس مدى الفعالية والكفاءة وكذا اكتشاف حالات الغش والاحتيال، بالإضافة إلى تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة للمؤسسة والسماح باتخاذ القرارات السليمة فيها.

\* من أهمها مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة).

\*\* من أهمها نسب السيولة، نسب النشاط، نسب التمويل (والمديونية)، نسب المردودية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة

### الكاتمية للفلين - جيجل -

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة

الكاتمية للفلين

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم

وتحسين الأداء المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين

## تمهيد

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين خلال فترة السنوات المالية 2014، 2015 و2016 بحيث سنقوم أولاً بتقديمها، ثم سنتناول بالدراسة واقع التدقيق الداخلي فيها قبل أن ننتقل إلى الكشف عن دور هذا التدقيق وتحديد التدقيق المالي في تقييم الأداء المالي فيها وبالتالي كيفية مساهمته في تحسين هذا الأداء.

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

- تقديم المؤسسة موضوع الدراسة.
- وواقع التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة.
- ثم مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي وتحسينه في هذه المؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الكاتمية للفلين

يجدر بنا من الناحية الموضوعية أن نستهل هذا الفصل بتقديم المؤسسة موضوع الدراسة وذلك من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- نشأة المؤسسة وموقعها؛
- مجال نشاط المؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها؛
- أهمية المؤسسة وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة وموقعها

مرت مؤسسة الكاتمية للفلين بعدة مراحل منذ نشأتها وهي تحتل موقعا جغرافيا مميزا كما هو موضح فيما يلي:

#### 1- نشأة المؤسسة

في البداية أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر 67/ 152 بتاريخ 09-09-1967 حيث كان مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، وبموجب الأمر 72-43 المؤرخ في 03-10-1972 تم تحويل هذه الأخيرة إلى الشركة الوطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) ثم بموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 29-01-1983 تم إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L)، حيث تم نقل مقرها الاجتماعي من الجزائر العاصمة إلى مدينة جيجل، وبعد صدور القوانين 88/01، 188/03، 88/04، المؤرخة في 12/ 01 /1988، والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، تحولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة وذات أسهم (SPA) بعقد موثق مؤرخ في 16/ 03 /1991، حيث قدر رأس مالها الاجتماعي بـ 20.000.000 دج، وفي عام 1992 تم رفعه إلى 50.000.000 دج، أما في عام 1994 فقد تم نقل المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للفلين إلى مدينة عنابة لسوء الأوضاع الأمنية بجيجل، وظلت على هذا الحال إلى غاية 05/ 06 /2000، حيث تم إنشاء المجمع الصناعة للفلين العمومي (G.L.A/SPa).

وفي 01/ 07 /2000 تم تقسيم هذا المجمع العمومي إلى عدة فروع من بينها فرع جيجل الذي تشكل من المؤسسة موضوع الدراسة فأخذت هذه الأخيرة تسميتها الرسمية الحالية (مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل)، وشكلها القانوني عبارة عن « شركة مساهمة»، برأس مال اجتماعي قدر أن ذاك بـ 100.000.000 دج.

## 2- موقع مؤسسة

تقع " مؤسسة الكاتمية للفلين غرب مدينة جيجل بالقرب من الطريق الوطنية رقم 43 (الرابط بين مدينتي جيجل وبجاية)، وهي لا تبعد عن ميناء جن جن إلا بحوالي 11 كلم، وعن مطار فرحات عباس إلا بـ 14 كلم، كما لا يدها عن ميناء جيجل والطريق الوطني رقم 47 (الرابط بين مدينتي جيجل وقسنطينة) سوى 1.5 كلم، وعن المحطة المركزية للنقل بالسكة الحديدية إلى 02 كلم، مما يجعلها تحتل موقعا هاما يسهل اتصالها بمختلف أسواقها اليد العاملة وأسواق رؤوس الأموال (البنوك التجارية)، وأسواق تصريف المنتجات وأسواق توريد أهم المواد الأولية.

وتتربع على مساحة تقدر بـ: 4.6 هكتار حيث تقدر المغطاة منها بـ 10642م<sup>2</sup> موزعة كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممدد مساحتها: 5374 م<sup>2</sup>؛

- ورشة لإنتاج المنتجات العازلة مساحتها: 1800 م<sup>2</sup>؛

- ورشة الصيانة مساحتها: 750 م<sup>2</sup>؛

- المخازن مساحتها: 1130 م<sup>2</sup>؛

- الإدارة وملحقاتها مساحتها: 786 م<sup>2</sup>؛

- مرافق أخرى تقدر مساحتها بـ: 802 م<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى تقدر المساحة غير المغطاة بـ: 8350 م<sup>2</sup>، تضم جزءا مخصصا لتخزين المواد الأولية (أنواع الفلين المختلفة)، في الهواء الطلق، وأجزاء أخرى عبارة عن طرق وممرات ومساحات خضراء. وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة موضوع الدراسة تتوفر على المساحات الكافية التي يمكن استعمالها لتوسيع مرافقها وبنائاتها الصناعية والتجارية والإدارية والاجتماعية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

### المطلب الثاني: مجال نشاط المؤسسة

تنتمي مؤسسة الكاتمية للفلين إلى قطاع الصناعة، وتحديدًا إلى فرع إنتاج وتسويق الفلين ومشتقاته حيث إن نشاط الاستغلال للمؤسسة يعتمد على التمويل ثم الإنتاج وأخيرا البيع.

### 1- التمويل

تتمثل أهم المواد الأولية فيما يلي:

- الفلين بأنواعه؛

- الزيت؛

- ألياف غليظة لصنع الأكياس؛ يتم شراؤها من بجاية؛

- ألياف زجاجية؛ يتم شراءها من أوروبا (التشيك) ؛
  - ألمنيوم؛ يتم استيراده من أوروبا (بلغاريا) ؛
  - الرمل، الشرائط البلاستيكية وكربونات البوتاسيوم، إضافة إلى بعض اللوازم كقطع غيار الآلات، حيث تحصل المؤسسة على المواد الأولية من موردين أجانب من دولتي (التشيك وبلغاريا)، وموردين وطنيين منهم.
- 1-1- موردين الفلين (محافظة الغابات بجيجل وغيرها)**

يتمثل هؤلاء الموردين فيما يلي:

- مجمع الهندسة الريفية (بابور) ؛
- مجمع الهندسة الريفية (تيزي وزو) ؛
- مجمع الهندسة الريفية (وهران) ؛
- مؤسسة ENASEL بجاية؛
- مؤسسة NAFTAL بسكيكدة؛
- مؤسسة MULTIPLASTE بجاية؛
- مؤسسة IGBS بسطيف؛
- مؤسسة SRO Prage (بدولة التشيك) ؛
- مؤسسة Bougernine بواد سوف؛
- مؤسسة TEB بوهران...الخ.

## 2- الإنتاج

تستعمل في عملية الإنتاج الورشتين التاليتين:

- 2-1- الورشة الأولى:** يباشر فيها إنتاج صفائح الفلين فور حصولها على المواد الأولية، وتتمثل مراحل الإنتاج في هذه الورشة فيما يلي:
- **المرحلة الأولى:** يتم خلال هذه المرحلة طحن الفلين ثم عزله وبعد الحصول على المطلوب يتم تجفيفه بهدف القضاء على الرطوبة التي اكتسبها، أما الباقي غير المطلوب فيعاد طحنه للحصول على ما يراد الحصول عليه.
  - **المرحلة الثانية:** يتم نقل الفلين المتحصل عليه في المرحلة الأولى إلى الآلات لتشكيله بإذابة عزائه الطبيعي وضغطه تحت درجة حرارة عالية جدا للحصول على مكعبات يتم تبريدها بالماء، ويبقى المنتج في المخازن لمدة 24 ساعة على الأقل.

- المرحلة الثالثة: هي آخر مرحلة لإنتاج صفائح الفلين، حيث يتم خلالها تقطيع المكعبات المتحصل عليها حسب طلبات الزبائن ثم تغلف وتخزن.

2-2- الورشة الثانية: تنتج في هذه الورشة منتجات الفلين العازلة التالية:

- النوع الأول: Liege Agglomère Noir؛
- النوع الثاني: Liege grynule Noir؛
- النوع الثالث: PAX ALum 30 VV fiLm؛
- النوع الرابع: PAX ALum 30 TJ fiLN؛
- النوع الخامس: PAX ALum 40 VV Film؛
- النوع السادس: PAX ALum 40 TJ Film؛
- النوع السابع: Feutre 365 VV.A؛
- النوع الثامن: Feutre 365 VV.B؛
- النوع التاسع: CHAPE Noir 40 TJ؛
- النوع العاشر: PAX ALUM 40 TJ/FCB؛
- النوع الحادي عشر: PAX Noir 30 TJ/ FCB.

### 3- البيع

يتم البيع عن طريق التجزئة أو الجملة حيث يبدأ باستلام طلب الشراء من الزبون، وبعد دراسة هذا الطلب والاتفاق على شروط البيع (الكمية، النوعية، تاريخ التسليم، السعر، طريقة التسديد...الخ)، تنفذ عملية البيع حسب بنود الاتفاق بين الطرفين.

ومن أهم الزبائن المعتمدين للمؤسسة نذكر:

- مؤسسة ARETANCHE بيجاية؛
- مؤسسة BEHLOUL بيجاية؛
- مؤسسة SAMOFE بالجزائر العاصمة؛
- مؤسسة BEN DJRAFA بقسنطينة.

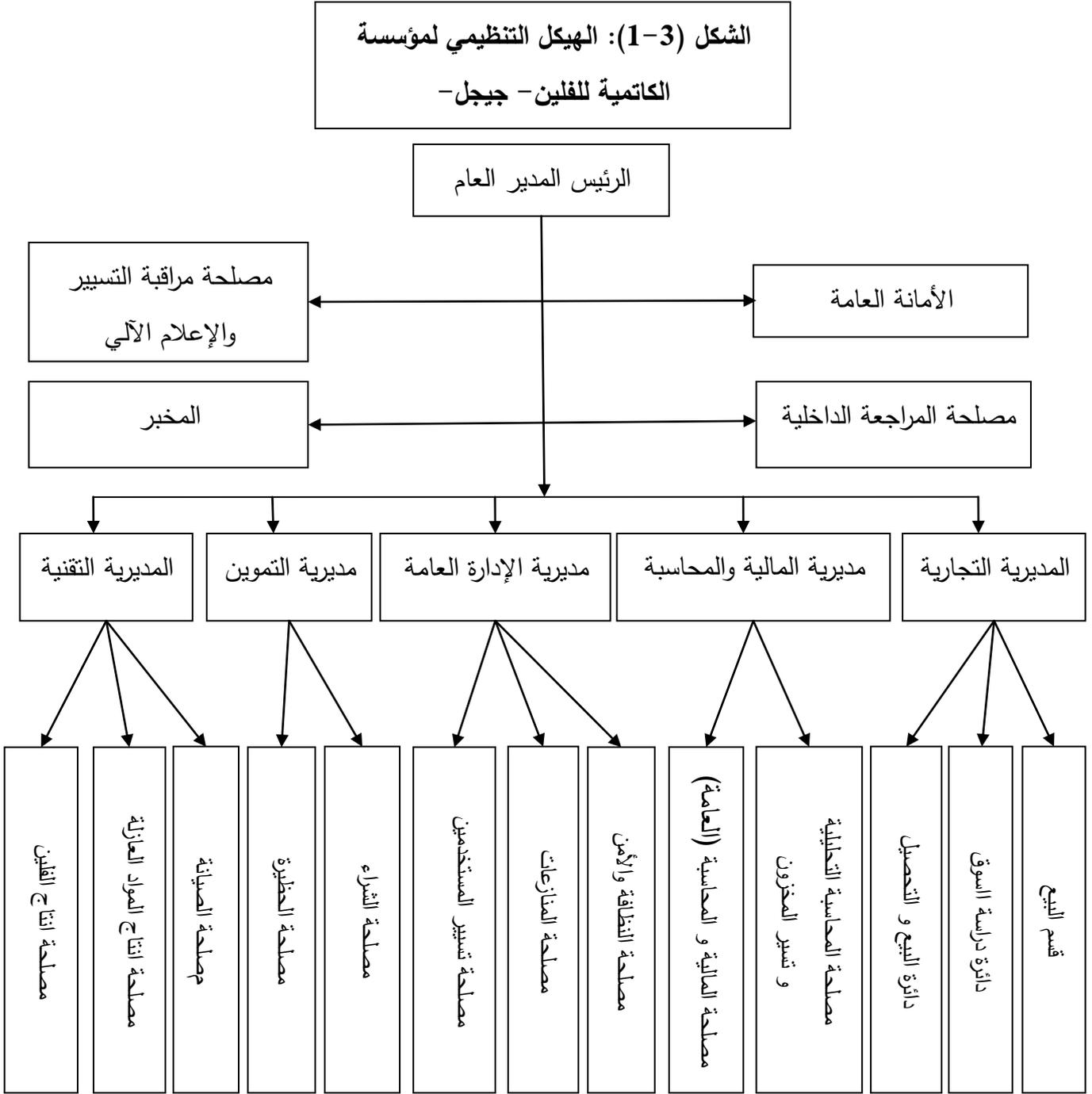
مع العلم أن المؤسسة، تتمكن من حين إلى آخر، من تصدير منتجاتها إلى دول أجنبية مثل اسبانيا وفرنسا وإيطاليا.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها

تم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين عدة مرات بما يتناسب مع حجمها على الخصوص وكذا التكنولوجيا المستعملة من قبلها وتشكل السلطة فيها ومحيطها وغير ذلك. وفيما يلي سنقوم بعرض هذا الهيكل والتطرق كذلك إلى حجم المؤسسة.

#### 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يأخذ الهيكل التنظيمي حاليا الشكل التالي:



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

نلاحظ أن الرئيس المدير العام يعتبر المسؤول الأول عن تسيير وإدارة المؤسسة، بكافة أقسامها كما أن

كل من:

- مصلحة المراجعة\* (التدقيق) الداخلية؛
- مصلحة مراقبة التسيير والإعلام الآلي؛

\* تعتبر هذه المصلحة حديثة النشأة، ويشرف على تسييرها رئيس هو المدقق الداخلي للمؤسسة.

- المخبر ويقع تحت السلطة المباشرة للرئيس المدير العام.

أما الأقسام الأخرى فهي منظمة كالآتي:

#### أ- المديرية التجارية

وتتضمن ما يلي:

\* **قسم البيع:** ويتولى مهام تصريف الإنتاج في مختلف الأسواق.

\* **دائرة دراسة السوق:** تقوم هذه الدراسة بإجراء دراسات السوق بهدف معرفة طلبات المستهلكين، والوضع

التنافسي للمؤسسة، والمردودية المتوقعة من كل منتج، وغير ذلك.

\* **دائرة البيع والتحصيل:** وتتولى هذه الدائرة المهام التالية:

- ربط علاقات التبادل مع الموردين والزيائن؛

- تنظيم ومراقبة مدخلات المؤسسة من المواد الأولية وكذا مخرجاتها من المنتجات؛

- تحديد أسعار البيع والقيام بحملات الإشهار؛

- تحصيل المبيعات، ... الخ.

#### ب- مديرية المالية والمحاسبة

وتنقسم إلى ما يلي:

\* **مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير المخزون:** ومن أهم مهامها تحديد تكاليف الإنتاج وسعر التكلفة لكل

منتج، بالإضافة إلى تسيير مخزونات المؤسسة.

\* **مصلحة المالية والمحاسبة(العامة):** وتعمل خصوصا على تسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها

المؤسسة في السجلات اللازمة لذلك (دفتر اليومية ودفتر الأستاذ...الخ)، إضافة إلى تحضير الميزانيات

الافتتاحية والختامية وجدول حسابات النتائج وعدة جداول محاسبية أخرى.

كما تسهر على التسيير المالي الرشيد في المؤسسة.

#### ج- مديرية الإدارة العامة

وتضم هذه المديرية ما يلي:

\* **مصلحة تسيير المستخدمين:** حيث تتولى تسيير كافة شؤون المستخدمين، من توظيف، وتعيين في

مناصب العمل حسب المؤهلات المهنية المطلوبة، وتحديد الأجور والأمر بصرفها وكذا الإشراف على تكوين

المستخدمين، وترقيتهم، ومعاقتهم عند الضرورة، وغير ذلك.

\* **مصلحة المنازعات:** تهتم هذه المصلحة بكل المنازعات التي قد تحدث بين المؤسسة من جهة وكافة المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين الذين تربطهم علاقات تبادل معينة مع المؤسسة، بحيث تعمل على حل هذه المنازعات عن طريق القضاء أو بالوسائل الودية إذا أمكن ذلك.

\* **مصلحة النظافة والأمن:** تسهر هذه المصلحة على حماية الأفراد داخل المؤسسة وكل ممتلكاتها، كما تعمل على ضمان النظافة في كل أقسامها ومحيطها.

#### د- مديرية التموين

وتضم من جهتها ما يلي:

\* **مصلحة الشراء:** حيث تتولى هذه المصلحة مهام التموين بالمواد الأولية ومختلف اللوازم القابلة للاستهلاك، بالكميات والأسعار المناسبة وكذا بالموصفات وفي الأوقات اللازمة.

كما تتولى مهام شراء مختلف التجهيزات ووسائل العمل.

\* **مصلحة الحظيرة:** تشرف هذه المصلحة على تسيير حظيرة المؤسسة التي تضم عدة وسائل للنقل، مثل السيارات والشاحنات والآليات الأخرى.

#### هـ- المديرية التقنية

وتنقسم هذه المديرية إلى:

\* **مصلحة إنتاج الفلين:** حيث تهتم بالتحويل الميكانيكي والكيميائي بغرض صناعة منتجات الفلين (التامة والنصف مصنعة كذلك).

\* **مصلحة إنتاج المواد العازلة:** أما هذه المصلحة فتقوم بالتحويل الميكانيكي والكيميائي بهدف صناعة المنتجات العازلة (التامة والنصف مصنعة).

\* **مصلحة الصيانة:** ومن جهتها تشرف هذه المصلحة على صيانة وإصلاح مختلف التجهيزات الإنتاجية وحتى التجهيزات الاجتماعية ووسائل النقل وغيرها.

#### 2- حجم المؤسسة

تعتبر مؤسسة الكاتمية للفلين صغيرة الحجم\* ، حيث أنها تستخدم حاليا 86 أجير موزعون على مختلف

أقسامها (وظائفها) على النحو التالي:

\* لقد إعتدنا التقسيم التالي للمؤسسات حسب الحجم:

- صغيرة الحجم: تستخدم أقل من 200 أجير.

- متوسطة الحجم: تستخدم من 200 إلى 499 أجير.

- كبيرة الحجم: تستخدم 500 أجير فما فوق.

الجدول رقم (3-1): توزيع المستخدمين على أهم الأقسام (الوظائف) في مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

عدد المستخدمين	الأقسام ( أو الوظائف)
05	المديرية العامة (وملحقاتها المباشرة)
06	مديرية التموين
03	مديرية الإدارة العامة
13	المديرية التجارية
04	مديرية المحاسبة والمالية
07	مصلحة الصيانة
22	مصلحة إنتاج الفلين
12	مصلحة إنتاج المواد العازلة
14	مصلحة الأمن
86	المجموع

المصدر: مديرية الإدارة العامة.

#### المطلب الرابع: أهمية المؤسسة وأهدافها

تتمتع المؤسسة موضوع الدراسة بأهمية بالغة بأهمية بالغة في المنظومة الاقتصادية المحلية (ولاية جيجل)، وتلعب أدوارا هامة على مستوى الاقتصاد الوطني حيث تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف كما هو موضح فيما يلي:

#### 1- أهمية المؤسسة

يمكن حصر الأهمية التي تتمتع بها المؤسسة في النقاط التالية:

- تعتبر واحدة من أهم المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقية مستمرة في توفير مناصب الشغل على المستوى المحلي؛
- تساهم في تغطية احتياجات السوق الوطنية من منتجات الفلين وتسعى لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج؛
- تدعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والوطني وتساهم في استغلال موارد محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية المجاورة كذلك.

- تدعيم على خلق القيمة المضافة وتدعيم الناتج الداخلي الخام.

## 2- أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة الكاتمية للفلين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- كأى مؤسسة اقتصادية فهي تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن؛
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين وتلبية حاجيات الاستهلاك محليا ووطنيا؛
- توسيع حجم نشاطها وذلك بفتح وحدات جديدة تختص في إنتاج والتسويق منتجات الفلين؛
- إتباع طرق متطورة وجديدة في مجال الإشهار والتسويق عامة من أجل توسيع مبيعاتها؛
- السعي إلى تطوير علاقاتها مع متعاملين من الدول الأجنبية وتزويد أسواقها بمختلف منتجات الفلين؛
- الاستمرارية في التطوير التكنولوجي وتكوين العمال بصورة دائم.

## المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة الكاتمية للفلين

قبل أن ننتقل في المبحث الثالث إلى تحديد دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المالي في المؤسسة موضوع الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث الثاني إلى واقع التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة، للوقوف على نقاط القوة فيه وإيجابياته من جهة وكذا نقاط الضعف فيه ونقائصه من جهة أخرى، وذلك من خلال المحاور التالية:

- نشأة وظيفة التدقيق الداخلي وأهدافها في المؤسسة؛
- إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي في المؤسسة؛
- عرض ووصف عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة؛
- تقييم عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة.

## المطلب الأول: نشأة وظيفة التدقيق الداخلي وأهدافها في المؤسسة

عرفت وظيفة التدقيق الداخلي، في المؤسسة موضوع الدراسة عدة تطورات منذ نشأتها، كما أنها ترمي إلى تحقيق أهداف محددة، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

### 1- نشأة وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

في سنة 2002 قامت الإدارة العليا للمؤسسة بالاتصال بمدقق خارجي وطلبت منه تقديم دراسة عن إمكانية تطبيق آليات الرقابة الداخلية في المؤسسة والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها من أجل تحقيق

ذلك، فقام هذا المدقق بتقديم تقرير شامل عن هذا الموضوع، وأوصى بخلق وظيفة التدقيق الداخلي بقسمها المستقل\* وبوسائلها وإمكانياتها المادية الضرورية وكذا بمواردها البشرية اللازمة.

استنادا إلى هذا التقرير، قام مجلس الإدارة بتوظيف مدقق داخلي ولكن بصيغة الدوام الجزئي، ودون أن توفر له كل الإمكانيات المادية اللازمة لأداء مهامه على أكمل وجه (مثل عدم توفير نظام متكامل للمعلومات، وغير ذلك)، حيث قام هذا المدقق بتقديم استقالته بعد عام من تعيينه في منصبه، وذلك بسبب نقص الإمكانيات ووسائل العمل اللازمة له.

على إثر هذه الاستقالة لجأت المؤسسة إلى محافظ حسابات وأبرمت معه اتفاقية تنص على توليه مهام التدقيق الداخلي فيها، ولكن بعد سنتين تبين أن هذه الاتفاقية ليست قانونية وأنها تخالف نص القانون رقم 01/10 الذي يمنع محافظي الحسابات من القيام بمهام التدقيق الداخلي لفائدة المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس تخلى هذا المحافظ عن مهام التدقيق الداخلي وظل الوضع على هذا الحال إلى غاية سنة 2007 حيث تم توظيف مدقق داخلي جديد ولكن لمدة سنة واحدة، للقيام بمهام تدقيق عمليات معنية.

في عام 2014، وظفت المؤسسة مدقق داخلي آخر قام بمزاولة مهامه إلى غاية نهاية عام 2017، حيث استقال هو الآخر نظر لسوء ظروف عمله\*، ولكن استطاعت المؤسسة أن تتدارك هذا الوضع، وعينت بسرعة في جانفي 2018 مدقق داخلي جديد عوضا عن المستقيل، وفي انتظار أن تتمكن من توفير كل المتطلبات الأساسية لهذه الوظيفة الحيوية والضرورية.

## 2- أهداف وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

تسعى وظيفة التدقيق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من أن كل مشتريات المؤسسة مسموح باقتنائها وهي تعبر عن احتياجاتها الحقيقية ومسجلة محاسبيا بطريقة صحيحة وسليمة؛
- التحقق من أن كل ديون المخزونات (وكذا ديون الخدمات) مسجلة بشكل صحيح وسليم؛
- التحقق من فعالية نشاط البيع، أي التدقيق في عمليات البيع ومقارنتها بالتوقعات في هذا المجال؛
- التحقق من عدم وقوع الزبائن في وضعيات العسر المالي ومدى قدرتهم على التسديد؛
- ضمان إعداد الفواتير وإرسالها إلى الزبائن في الآجال المحددة لها مع إرسال وصل التسليم؛
- ضمان أن كل الفواتير تم تسديدها من قبل الزبائن في الآجال المحددة لها؛

\* كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المعروف في المبحث الأول من هذا الفصل.

\* النقص الدائم للإمكانيات المادية والموارد البشرية الضرورية لوظيفة التدقيق الداخلي.

- ضمان أن كل المنتجات والمواد الأولية واللوازم تم تسجيلها محاسبيا وتقييمها بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى أنها محمية وغير معرضة للتلف؛
  - التأكد من أن العاملين يتقاضون أجرا حسب عقود العمل المبرمة معهم؛
  - القيام اختبارات الصلاحية على مستوى مكونات بعض الملفات الإدارية ومدى تطبيق الإجراءات الخاصة بكل مصلحة وفقا لدليل الإجراءات المعمول به.
- وعلى هذا الأساس نلاحظ أن أهداف التدقيق الداخلي في المؤسسة، محدودة ولا تشمل إلا جزءا من عمليات التدقيق، مثل تدقيق عمليات الشراء والتخزين والبيع والأجور وبعض عمليات التدقيق المالي والمحاسبي.

### المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي في المؤسسة

بصفة عامة يتبع المدقق الداخلي الخطوات التالية لتنفيذ مختلف عمليات التدقيق الداخلي في المؤسسة  
موضوع الدراسة:

#### 1- التخطيط لعملية التدقيق الداخلي

قبل الشروع في عمليات التدقيق، يقوم المدقق بوضع برنامج سنوي يتضمن أنواع عمليات التدقيق التي سينفذها وتواريخ الانطلاق فيها، بالإضافة إلى المدة الزمنية التي تستغرقها كل وظيفة، حيث قام المدقق على سبيل المثال بإعداد هذا البرنامج بالنسبة للسنة المالية الجارية 2018 (أنظر الملحق رقم 01) وقام بإرساله إلى الرئيس المدير العام للإطلاع والمصادقة عليه، وبعد ذلك أعطاه هذا الأخير أمرا كتابيا (أنظر الملحق رقم 02) بتنفيذ عمليات التدقيق المبرمجة، وفي نفس الوقت تم إبلاغ هذا الأمر لكل الأقسام التي ستخضع عملياتها للتدقيق دون أن يتم الإفصاح عن تفاصيله، وذلك حفاظا على استقلالية المدقق وسرية مهامه.

#### 2- تقييم نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات الجوهرية

في هذه الخطوة يقوم المدقق الداخلي باكتساب المعارف وتقييم الإجراءات والتعليمات والطرق المعمول بها، بحيث يتم ذلك من خلال ما يلي:

- التدقيق في مختلف الإجراءات المعمول بها في مجال الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- التأكد من فهم نظام الرقابة الداخلية وتلخيصه؛
- إجراءات اختبارات الاستمرارية للتأكد من أن نقاط القوة المتوصل إليها هي فعلا نقاط قوة ومطبقة في المؤسسة بصفة مستمرة؛
- الوقوف على مدى جودة نظام الرقابة الداخلية.

### 3- كتابة التقرير النهائي

تتطلب كتابة التقرير النهائي من قبل المدقق الداخلي المرور بالمراحل التالية:

- **الفحص الميداني (جمع أدلة الإثبات):** حيث يتم عقد اجتماع افتتاحي مع رؤساء الأقسام المعنية، ويقوم بتدقيق الوثائق والسجلات الخاصة بهذه الأقسام وطلب المعلومات التي تساعده أثناء قيامه بعمليات التدقيق.
- **تسجيل الملاحظات الأولية:** بعد الانتهاء من عملية الفحص يقوم المدقق بإعداد خلاصة أولية يدونها من التقرير الأول بناء على المعلومات والبيانات التي جمعها من الأقسام المعنية.
- **إعداد التقرير النهائي:** يواصل المدقق عمله بإعداد التقرير النهائي الذي يشمل جميع الإجراءات التي تم تطبيقها، ثم يتم تقديمه إلى الرئيس المدير العام الذي يقوم بدوره بدراسته واتخاذ القرارات اللازمة لتقويم الأداءات، ويتضمن التقرير النهائي للمدقق الداخلي ما يلي:
- عنوان عينة التدقيق (أي القسم الذي تم تدقيق عملياته)؛
- خطة التدقيق؛
- مجال التدقيق وأهدافه؛
- ملخص عن كل عملية تدقيق ونتائجها.
- التوصيات والاقتراحات الخاصة بكل قسم تم التدقيق في عملياته.

**والملحق رقم (03):** يمثل نموذجاً للتقارير النهائية التي يقوم المدقق الداخلي بإعدادها في المؤسسة موضوع الدراسة.

- وعلى العموم نلاحظ أن إجراءات تنفيذ التدقيق الداخلي تشوبها بعض النقائص، مما يحد من إمكانية الانتفاع من نتائجها أقصى انتفاع ممكن، وهذه النقائص تتمثل خاصة في ما يلي:
- لا يشمل التدقيق الداخلي كل أقسام (عمليات) المؤسسة؛
  - لا تستخدم إلا جزءاً من أدوات التدقيق الداخلي مثل (الأدوات الوصفية، والمقابلة مع المسؤولين عن العمليات المعنية بالتدقيق)، بالإضافة إلى بعض الأدوات الاستفهامية (مثل الملاحظة المادية والسردي)، دون أن تشمل استخدام الأدوات الأخرى مثل جداول تحليل الأعمال وخرائط التدفق وقوائم الاستقصاء.
  - لا تمتد إلى اتخاذ إجراءات لمتابعة توصيات التقرير النهائي وتقييم عملية التدقيق بشكل عام، لاستخلاص إيجابياتها ونقائصها وبالتالي تقويم هذه العملية وتحسينها في المستقبل.

### المطلب الثالث: عرض ووصف عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة

من خلال المقابلات العديدة التي أجريناها مع المدقق الداخلي والإطلاع على وثائق التدقيق التي يقوم بإعدادها، تبين لنا أن هذا الأخير لا يمارس إلا أنواع التدقيق التالية:

- تدقيق تشغيلي جزئي يخص العمليات\* المتمثلة في الشراء، التخزين والبيع دون غيرها من العمليات التشغيلية (الاستغلال) الأخرى؛

- تدقيق اجتماعي جزئي يتمثل في تدقيق أجور المستخدمين فقط؛

- تدقيق قانوني جزئي، يتمثل في التأكد من تطبيق النصوص القانونية المعمول بها في مجال تسيير العمليات التي يتم التدقيق فيها؛

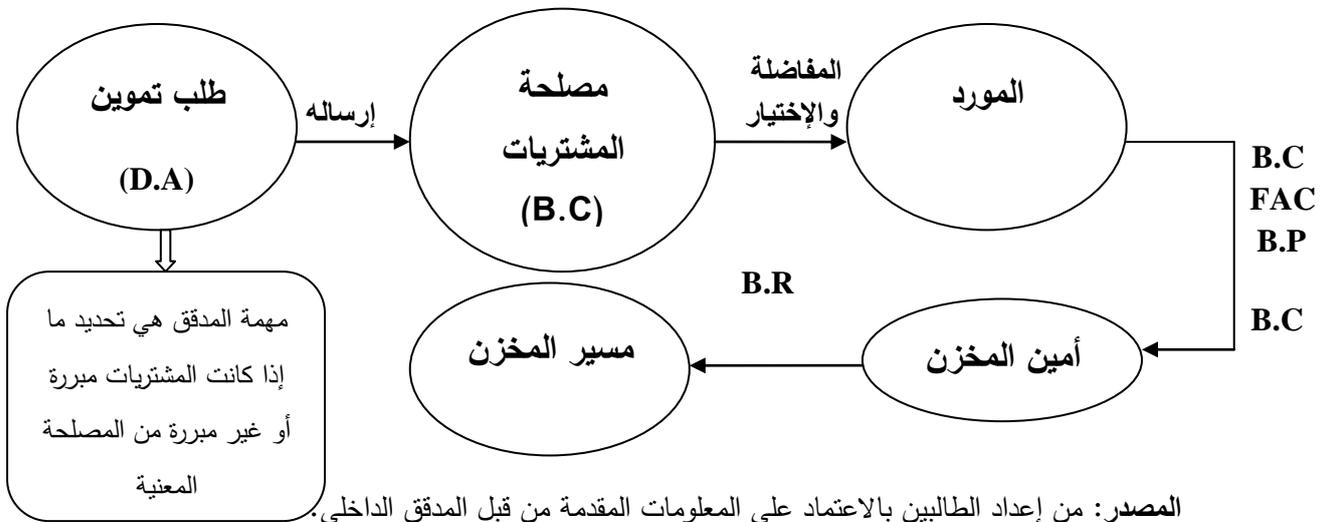
- تدقيق مالي ومحاسبي جزئي، كذلك يخص نفس العمليات المذكورة سابقا والتي تخضع للتدقيق.

وفيما يلي عرض ووصف للتدقيق الداخلي الذي يتم في المؤسسة موضوع الدراسة:

#### 1- تدقيق عمليات الشراء\*

يشرع المدقق الداخلي في عملية تدقيق المشتريات التي قامت بها المؤسسة حيث يجب أن تتم كل عملية شراء مطابقة للإجراءات الواجب إتباعها والمنصوص عليها في دليل الإجراءات الخاص بالمؤسسة أي أن تكون كل عملية شراء موافقة للتسلسل التالي:

الشكل رقم (3-2): تسلسل عملية شراء المواد واللوازم القابلة للاستهلاك.



\* وهي العمليات المذكورة سابقا، والمتمثلة في عمليات الشراء، التخزين والبيع (أي جزء من العمليات التشغيلية)، بالإضافة إلى إعداد وصرف كتلة الأجور

\* يتعلق الأمر بشراء المواد الأولية واللوازم القابلة للاستهلاك.

كما يقوم المدقق بالتأكد من أن كل الوثائق المبررة لعملية الشراء متوفرة، والتأكد من إعداد الطلبات وفقا للمعايير المعمول بها، وإن هذا التسلسل ملزم لجميع الأطراف التي تشملها كلي عملية شراء، حيث يمر عمل المدقق الداخلي بالخطوات التالية:

#### **الخطوة الأولى: التعريف بالاحتياج**

يقوم المدقق بالتأكد من أن المصلحة طالبة التمويل (سلعة أو خدمة) قامت فعلا بإعداد طلب تمويل وإرساله إلى مصلحة الشراء وذلك تجنباً للمشتريات غير المبررة وغير المطلوبة.

#### **الخطوة الثانية: تقييم واختيار الموردين**

يقوم المدقق بالتأكد من أن مصلحة الشراء قامت فعلا باختيار موردين من ذوي السمعة الجيدة ويقترحون أسعاراً تنافسية تتماشى مع مصلحة المؤسسة حيث ينص قانون الإجراءات على أن:

- المشتريات أقل من 50000 دج يتم اقتناءها مباشرة دون موافقة الرئيس المدير العام؛
- المشتريات أكثر من 50000 دج يجب أن تخضع إلى مناقصة من أجل إجراء مقارنة بين الأسعار المقدمة من قبل الموردين مما يسمح بأن تكون المشتريات عقلانية وبأقل تكلفة ممكنة.

#### **الخطوة الثالثة: إعداد طلبيات الشراء**

يقوم المدقق بالتأكد من وجود عقد بين الطرفين (المؤسسة والمورد)، يكون ممضى ومختوم من قبلهما ويحمل كل المعلومات اللازمة (سعر، كمية، نوع...)، بحيث يكون هذا العقد أساس طلبية الشراء.

#### **الخطوة الرابعة: استلام السلع (أو الحصول على الخدمات) المطلوبة**

في هذه الخطوة يقوم المدقق بالتأكد من أن السلع قد تم دخولها فعلا إلى مخازن المؤسسة، وامتلاك أمين المخزن من وصل الاستلام يمكن من مقارنة السلعة المستلمة مع الخصائص المطلوبة توافرها فيها بحيث:

- يقوم بالتأكد كذلك من أن وصل الاستلام يكون مرفقا وممضى من طرف أمين المخزن، ومؤرخ ومختوم كذلك؛

- التأكد من تسجيل العملية من طرف مسير المخزن في سجل الجرد الخاص بالمخزن.

#### **الخطوة الخامسة: الاستقبال والتسجيل المحاسبي**

يقوم المدقق بالتأكد من أن فاتورة الشراء أو وصل الطلبات، وكذلك وصل الاستلام مسجلة محاسبيا ومراقبة من طرف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة (العامة)، قبل تسجيلها في الحسابات المرقمة وأن عملية التسديد مبررة كذلك بوثائقها (الشيك مثلا). (أنظر الملحق رقم 04).

## 2- تدقيق عمليات التخزين

عند قيام المدقق الداخلي بتدقيق عمليات التخزين يبدأ أولاً بتدقيق الجرد السنوي لكل السلع التي تم تخزينها ويجب أن يتطابق ما تم تسجيله من دخول وخروج المنتجات والمواد الأولية لدى رئيس مصلحة التخزين مع ما تم دخوله وخروجه من المنتجات والمواد الأولية فعلا والمسجل لدى أمين المخزن، ويجب أن يتوقف كل من رئيس المصلحة وأمين المخزن معا عند آخر عملية دخول وخروج المنتجات والمواد الأولية، وعند قيام المدقق الداخلي بهذا الإجراء سيكون حتما أمام حالتين هما:

**أولاً:** عدم تطابق ما هو مسجل لدى أمين المخزن ورئيس المصلحة، وفي هذه الحالة يقوم المدقق الداخلي بإعادة تدقيق عمليات الدخول والخروج واكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.

**ثانياً:** تطابق أرصدة المنتجات والمواد الأولية المسجلة لدى كل من رئيس المصلحة وأمين المخزن، وعند انتهاء المدقق الداخلي من هذه المقارنة ينتقل إلى المرحلة الموالية وهي التدقيق المادي للمخزونات والتي تتم عبر قسمين، القسم الأول في تدقيق المواد الأولية واللوازم أما القسم الثاني فيتمثل في تدقيق المنتجات، ويتم تدقيق هذه السلع على ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة تدقيق مخزون بداية المدة:** حيث يقوم المدقق الداخلي بإجراء مقارنة بين الجرد السنوي ورصيد أول المدة لكل سلعة موجودة على مستوى المخزن وما تم تسجيله محاسبيا لدى رئيس المصلحة وتحديد ما إذا كان يوجد اختلاف أولاً.

- **مرحلة تدقيق دخول وخروج السلع:** خلال هذه المرحلة يتجه المدقق الداخلي إلى إجراء تقارب بين المدخلات والمخرجات على مستوى المخزن، وما تم تسجيله لدى رئيس المصلحة وتحديد الاختلاف بينهما.

- **مرحلة تدقيق مخزون نهاية المدة:** وتعد هذه المرحلة آخر مرحلة يقوم بها المدقق الداخلي حيث يقوم بتدقيق المخزون النهائي المادي وما هو مسجل محاسبيا وتحديد الاختلاف بينهما.

علما أنه في آخر السنة يقوم المدقق الداخلي برئاسة لجنة مختصة ومعتمدة من طرف الإدارة العليا وذلك من أجل تحديد السلع التي تم تسجيل تدني في قيمها وتسجيل هذا التدني محاسبيا.

## 3- تدقيق عمليات البيع\*

يقوم المدقق الداخلي بتدقيق المبيعات التي قامت بها المؤسسة، وذلك من أجل الكشف عن الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها، ويرتكز تدقيق المبيعات على ثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

\* يتعلق الأمر أساسا بتدقيق عمليات بيع منتجات المؤسسة.

#### - مرحلة تدقيق الفواتير

في هذه المرحلة يقوم المدقق الداخلي بمراجعة كل الجوانب المكونة للفواتير المسلمة للزبائن، وذلك يشمل تاريخ الفاتورة واسم الزبون، بالإضافة إلى نوع وكمية المنتجات المباعة، كما يقوم بمراجعة خاصة للسعر الوحدوي ومدى مطابقته للائحة الأسعار الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة (أنظر الملحق رقم 05) والطريقة التي تم التسديد بها (نقدا أو بالأجل)، كما يقوم المدقق الداخلي بتدقيق وجود الختم والإمضاء الخاصين بالزبون على وصل الطلبية المجهز من طرف دائرة البيع والتحصيل وأمين المخزن ويقوم أيضا بتدقيق إمضاء ناقل المبيعات على وصل الطلبية، وأيضا يقوم بتدقيق مبلغ المبيعات (خارج الرسم ومتضمنا الرسم). (أنظر الملحق رقم 06).

#### - مرحلة تدقيق وصل التسليم

يقوم المدقق الداخلي أثناء هذه المرحلة بالتدقيق في الكمية المباعة والسعر الوحدوي (والإجمالي) للبيع وإجراء مقارنة بين وصل التسليم وفاتورة البيع المستلمة للزبون، وتجدر الإشارة إلى أن المدقق الداخلي يقوم بمراجعة الختم والإمضاء والتاريخ المدون. (أنظر الملحق رقم 07).

#### - مرحلة تدقيق التسجيل المحاسبي

في هذه المرحلة يقوم المدقق الداخلي بتدقيق الحسابات المتعلقة بعمليات البيع والتأكد من أن جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة مسجلة بطريقة صحيحة دون وجود أي خلل وأنها مطابقة للقوانين السارية المفعول حسب النظام المحاسبي والمالي المعتمد. (أنظر الملحق رقم 08).

#### 4- تدقيق الأجور

يعتبر تدقيق الأجور جزء من التدقيق الاجتماعي، وهو يتطلب كذلك تدقيق قانوني وتدقيق مالي ومحاسبي، وينفذ في المؤسسة موضوع الدراسة، على مرحلتين رئيسيتين كالآتي:

#### - المرحلة الأولى: التحليل والتقييم

وتتطلب هذه المرحلة الأولى المرور على الخطوات التالية:

#### \* الخطوة الأولى: التدقيق القانوني في عملية التوظيف

في البداية يقوم المدقق بالإطلاع على ملفات الموظفين الجدد، للتأكد من أن عملية التوظيف احترمت فيها القوانين والإجراءات المعمول بها، ومدى توفر الملفات على الوثائق الضرورية وصلاحيتها.

### \* الخطوة الثانية: تسيير ملفات المستخدمين

- يقوم المدقق بالإطلاع دوريا على ملفات كل المستخدمين بحيث يتأكد من:
- أن مصلحة تسيير المستخدمين تقوم بإعداد ملف خاص (شخصي) بكل مستخدم ويحمل كل الوثائق الخاصة به (الحالة المدنية، الشهادات، العقود، ...)
  - أن ملفات المستخدمين يتم تجديدها عند كل حدث يخص المستخدم؛
  - أن الملفات الشخصية للمستخدمين محفوظة جيدا وفي مكان آمن تحت مسؤولية رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

### \* الخطوة الثالثة: تسجيل الحضور وساعات العمل

- يقوم المدقق بالتأكد من وجود أوراق خاصة بتسجيل الحضور والتي يجب أن تكون مملوءة وممضاة من طرف المسؤول عليها وتكون نظيفة وواضحة ولا تحمل أي شطب أو تلف، كما يقوم بالتأكد من وجود الوثائق المبررة للغيابات والعطل لكل المستخدمين.

### - المرحلة الثانية: إعداد وإتمام الأجور

وتتم هذه المرحلة الثانية عبر الخطوتين الأساسيتين التاليتين:

### \* الخطوة الأولى: التدقيق القانوني في كشوف الأجور

في هذه الخطوة يقوم المدقق الداخلي بالإطلاع على كشوف الأجور لكل المستخدمين للتأكد من احترام القواعد الأساسية لإعداد الأجور، حيث يبدأ بالتأكد من أن الحد الأدنى المضمون تم احترامه والذي يجب أن لا يقل عن 18000 دج، كما يقوم بالإطلاع على الحد الأدنى للأجر القاعدي لكل مستخدم للتأكد من احترامه.

ويقوم كذلك بالتأكد من أن اقتطاعات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل تم احتسابها، وإضافة المصاريف الإضافية الخاصة بالتنقلات والمهام خارج المؤسسة والوثائق التبريرية في حالة الغيابات وكذا الإطلاع على التسيقات الممنوحة للمستخدمين والتي تكون بناء على طلب تسيق ممضى من طرف المستخدم موافق عليه من طرف الرئيس المدير العام والتأكد من أن هذه التسيقات يتم اقتطاعها من الأجر. بالإضافة على الإطلاع على القروض الاجتماعية الممنوحة للمستخدمين، والتأكد من وجود عقود طلبيات ممضاة لكل قرض اجتماعي يلزم مصلحة تسيير المستخدمين بإعداد الحالة الشاملة للقروض لفترات مستمرة والتأكد من استعادتها عن طريق الخصم من كشوفات الأجور للمستخدمين الذين استفادوا منها.

### \* الخطوة الثانية: التدقيق المالي والمحاسبي في الأجور

في هذه الخطوة يقوم المدقق الداخلي بالتأكد من أن التسجيل المحاسبي لأجور المستخدمين قد تم بصورة صحيحة في اليومية الخاصة بها ويشمل ذلك ما يلي:

- التأكد من وجود برنامج\* آلي للأجور خاص بالمؤسسة وأن الدخول إلى هذا البرنامج محفوظ بكلمة سر مما يسمح بالتخفيض من الأخطار المتعلقة بتغيير وتزوير العناصر المكونة للأجور أو مبالغها؛

- التأكد من أن التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل واقتطاعات الضمان الاجتماعي تعد صورة صحيحة؛

- التأكد من وجود الكتب والدفاتر المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 96/92 (الصادر في مارس 1996)، والذي يلزم كل المؤسسات العمومية بأن تتوفر على كتاب الأجور ودفتر العطل ودفتر العمال (بما في ذلك العمال الأجانب).

### 5- تدقيق الدفاتر والسجلات\*\* المحاسبية

ومن أبرز وأهم عمليات التدقيق التي يتولاها المدقق الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة، نجد عملية فحص ومراجعة كل الدفاتر والسجلات المحاسبية، وكذلك أعمال نهاية السنة وما يترتب عنها من جداول ملخصة، مثل الميزانية المحاسبية، المالية وجدول حسابات النتائج، وجدول تدفقات الخزينة وكذا جدول تغييرات الأموال الخاصة وغير ذلك من القوائم المالية، بحيث يقوم أساسا بما يلي:

- إجراء تدقيق مالي ومحاسبي لهذه الدفاتر والسجلات المحاسبية وكذلك للقوائم المالية المختلفة، للتأكد من صحة التسجيلات التي تمت وبالتالي مصداقية المعلومات التي توفرها المحاسبة العامة من خلال هذه الوثائق؛

- إجراء تدقيق قانوني موازي للتدقيق المالي والمحاسبي ومتزامن معه، للتأكد من الوجود المادي لكل الوثائق المبررة لكل العمليات المحاسبية المسجلة في دفتر اليومية ودفتر الأستاذ وغير ذلك.

وللعلم فإن هذا التدقيق بكل أبعاده (المالية والمحاسبية وكذا القانونية) يؤكد ويدعم صحة ومصداقية المعلومات المالية والمحاسبية التي توفرها المحاسبة العامة وخاصة منها المتوفرة في القوائم المالية أو الجداول الملخصة (كالميزانية المالية والمحاسبية وجدول حسابات النتائج وغير ذلك)، مما يسمح باستعمالها من قبل كل الأطراف المهتمة بها، بما في ذلك المحللين الماليين من أجل تقييم الأداء المالي في المؤسسة

\* برنامج = Logiciel

\*\* مثل دفتر اليومية ودفتر الأستاذ وغير ذلك.

والتوصل إلى نتائج تتصف بمصداقية وجودة عالية يمكن الاعتماد عليها بدورها من قبل المسؤولين الإداريين في اتخاذ القرارات السليمة والصائبة بغرض تحسين الأداء المالي وتقويمه أكثر في المستقبل.

#### المطلب الرابع: تقييم عمليات التدقيق الداخلي التي تتم في المؤسسة

بعد أن قمنا بشرح الإجراءات العامة المتبعة في تنفيذ التدقيق الداخلي وكذا عمليات التدقيق التي تتم في الواقع، في المؤسسة موضوع الدراسة، يمكن لنا أن نستنتج النقاط (نقاط الضعف) والإيجابيات (نقاط القوة) التالية:

#### 1-1- نقاط عمليات التدقيق الداخلي

لقد لاحظنا أن عمليات التدقيق الداخلي شابتها العديد من النقاط، التي تحد من الدور الذي يمكن أن تؤديه في تقييم الأداء المالي و(غيره) وترشيده وتحسينه أكثر، وأهم هذه النقاط نتلخص فيما يلي:

#### 1-1- بالنسبة للإجراءات العامة المتبعة في تنفيذ التدقيق الداخلي

يمكن القول أن هذه الإجراءات لا يتم احترامها بشكل دقيق، حيث أنها لا تمتد إلى متابعة توصيات التقارير النهائية التي يقوم بإعدادها المدقق الداخلي، ولا تمتد كذلك إلى تقييم عمليات التدقيق نفسها بشكل عام.

كما لاحظنا أن هذه الإجراءات لا تشمل كل أقسام المؤسسة ولا تستعمل في تنفيذها إلا البعض من أدوات التدقيق (بعض الأدوات الوصفية كسبر الآراء والمقابلة إلى جانب بعض الأدوات الاستفهامية كالملاحظة المادية والسرد).

#### 1-2- بالنسبة لأنواع التدقيق الداخلي المستخدمة

لقد لاحظنا أن المدقق الداخلي لا ينفذ في الواقع، إلا جزءاً\* من أنواع التدقيق التي يمكن استخدامها وهي تقتصر على:

أولاً- تدقيق تشغيلي جزئي، يخص عمليات التشغيل (أو الاستغلال) المتمثلة فقط في الشراء، التخزين والبيع.

ثانياً- تدقيق اجتماعي جزئي، يخص فقط أجور المستخدمين.

ثالثاً- تدقيق مالي، محاسبي (مع تدقيق قانوني)، يخص الدفاتر والسجلات المحاسبية وكذلك القوائم المالية

أو الجداول الملخصة المترتبة عن المحاسبة العامة، لكل سنة مالية.

\* وبالتالي فإن كل الأنواع الأخرى للتدقيق الداخلي، والتي سبق وأن تطرقنا إليها في الفصل الأول، لا يتم استخدامها وتوظيفها في إطار تحسين الأداء المالي وغيره في المؤسسة موضوع الدراسة.

رابعاً: وبدورها التدقيقات السابقة الذكر التي تنفذ وتستخدم من قبل المدقق الداخلي، تعتبر غير متكاملة وتشوبها العديد من نقاط الضعف، للأسباب الرئيسية التالية\* :

- لا يوجد نظام أوتوماتيكي للإنذار عند وصول المخازن إلى الكميات الدنيا مما يسبب انقطاع في المخزون والتأخر في عملية الإنتاج؛
- لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالموردين مما يشجع ظاهرة الرشوة مع الموردين وعدم احترام إجراءات المنافسة؛
- عدم وجود لجنة خاصة لمراقبة نوعية السلع والخدمات المقدمة؛
- وجود تعسف في إعطاء المنح لبعض الموظفين على حساب الآخرين؛
- نقص بعض الوثائق الإدارية الضرورية لملفات المستخدمين وعدم تجديدها دورياً مما يؤدي إلى ارتكاب مخالفات قانونية؛
- التغطية عن الغيابات العديدة لبعض المستخدمين مما يؤدي إلى تسديد الأجرة كاملة دون اقتطاع الغيابات ويسبب خسائر مالية للمؤسسة؛
- غياب بعض وصولات الطلبات مما يؤدي إلى انعدام الأدلة اللازمة في حالة النزاعات مع بعض الزبائن وتحمل خسائر مالية؛
- التأخر في التحصيل (وجود فواتير قديمة غير مسددة)، مما يترتب عنه صعوبة في التحصيل وذلك يؤدي إلى نقص السيولة في خزينة المؤسسة؛
- التأخر في استلام الفواتير ووصولات الاستلام الخاصة بالمواد الأولية، وهذا ما يؤدي إلى عدم تسجيل عملياتها في أوقاتها وحدوث خلل في مدخلات ومخرجات المخزون.

### 1-3- بالنسبة للإمكانات المادية والبشرية المخصصة للتدقيق الداخلي

لقد تأكدنا ميدانياً من عدم توفر كل الإمكانات الضرورية لمزاولة مهام التدقيق الداخلي على أكمل وجه وخاصة النقص الواضح فيما يلي:

- عدم توفر نظام متكامل للمعلومات في المؤسسة، لاستعماله في أغراض الرقابة عامة والتدقيق الداخلي خاصة.

\* معلومات مقدمة من قبل المدقق الداخلي.

- عدم توفير الموارد البشرية\* اللازمة للإشراف على مهام التدقيق الداخلي، وذلك من حيث العدد وما يرتبط بذلك من نقص في المهارات والقدرات الفنية المطلوبة في هذا النوع من الرقابة الداخلية.

## 2- إيجابيات عمليات التدقيق الداخلي

بالرغم من مزولة التدقيق الداخلي جزئياً ونقص الإمكانيات الموضوعية تحت تصرف المدقق إلا أننا وقفنا على العديد من إيجابيات عمليات التدقيق التي يتم تنفيذها ويمكن أن نلخصها كالاتي:

- أنواع التدقيق الداخلي\*\* التي يتم تطبيقها في المؤسسة وخاصة منها التدقيق المالي والمحاسبي، تسمح بتوفير المعلومات\*\*\* اللازمة لتقييم الأداء المالي بغرض تحديد مدى الكفاءة والفعالية التي تميزه، وبالتالي تحسينه أكثر في المستقبل.

كما تسمح ولو جزئياً بما يلي:

- إدارة البعض من المخاطر التي تعرض لها المؤسسة والحد من انعكاساتها السلبية.
- اكتشاف البعض من حالات الغش والاحتيال في تسيير المؤسسة.
- المساعدة على اتخاذ بعض القرارات بطريقة سليمة، وخاصة منها الإدارية والعملية (التشغيلية).

## المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي وتحسينه لمؤسسة الكاتمية

### للفلين

لقد اتضح لنا في المبحث السابق أن التدقيق الداخلي يلعب أدواراً في الحد من بعض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة موضوع الدراسة، وكذا اكتشاف بعض حالات الغش والاحتيال التي تشوب تسييرها، وإذا كانت هذه الأدوار تساهم كما رأينا، ولو بشكل محدود وجزئي في تحسين الأداء المالي في هذه المؤسسة، فإن مخرجات التدقيق الداخلي وخاصة التدقيق المالي والمحاسبي والمتمثلة في الميزانيات المحاسبية والمالية وجداول حسابات النتائج(وغيرها من القوائم المالية أو الجدول المختصرة) تساهم بشكل

\* لقد سبق وأن أشرنا إلى كون مصلحة المراجعة (التدقيق) الداخلية لا يشرف عليها سوى فرد واحد (هو المدقق الداخلي)، وبالرغم من تكوينه العالي إلا أنه لا يستطيع بمفرده أن يتولى كل مهام التدقيق.

\*\* والمتمثلة في التدقيق التشغيلي، الاجتماعي، القانوني والمالي - المحاسبي.

\*\*\* ومصدرها الميزانيات المحاسبية - المالية وجداول حسابات النتائج وغيرها، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

أكد ومباشر في توفير البيانات والمعلومات ذات الجودة والمصدقية اللازمة لتقييم الأداء المالي\* ، وتحديد مدى كفاءته وفعاليتته، مما يسمح باتخاذ القرارات المترتبة عن هذا التقييم من أجل تحسين الأداء المالي(وغيره) لهذه المؤسسة في المستقبل.

سنقوم فيما يلي بشرح كيفية إجراء هذا التقييم باستخدام أدوات التحليل المالي(من منظور السيولة والاستحقاق) حيث سنعمد إلى تقسيم خطوات هذه العملية كآلاتي:

أولاً: عرض القوائم المالية للسنوات المالية محل الدراسة ( 2014،2015 و2016).

ثانياً: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

ثالثاً: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية.

رابعاً: تحديد القرارات التي يمكن اتخاذها، بالاستناد إلى نتائج تقييم الأداء المالي(وغيره) في المستقبل.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة

بعد الانتهاء من إجراءات التدقيق المالي والمحاسبي وبعد المصادقة على نتائجه، تصبح مخرجاته جاهزة وصالحة للاستعمال كمدخلات لعملية تقييم الأداء المالي، وهذه المخرجات تتمثل كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك، خاصة في الميزانيات\*\* المحاسبية والمالية وجداول حسابات النتائج\*\*\* (وغيرها من القوائم المالية\*\*\*\*)، وهي تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لهذا التقييم، وتتمثل أبرز هذه القوائم فيما يلي:

### 1- عرض الميزانيات المالية المختصرة

يمكن تلخيص بنود كل ميزانية في شكل كتل مالية رئيسية وعرضها مختصرة على النحو التالي:

\* تجدر الإشارة أن المؤسسة موضوع الدراسة، لا تهتم بإجراء مختلف التحاليل المالية، بغرض تقييم الأداء المالي، وهي لا تتوفر أصلاً على الموارد البشرية المؤهلة للقيام بهذه المهام.

\*\* أنظر الملاحق رقم (09)، رقم(10)، رقم(11)،

\*\*\* أنظر الملاحق رقم (12)، رقم(13)، رقم(14)،

\*\*\*\* أنظر الملاحق رقم (15)، رقم(16)، رقم(17)، رقم (18)، رقم (19)، رقم (20).

الجدول رقم(3-2): الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015  
2016.

أولاً- جانب الأصول(الصافية)

و.ق: د ج

2016	2015	2014	الأصول
			<b>I- الأصول الثابتة</b>
288995441.87	291733980.3	294524470.88	أ- الاستثمارات
1501276.6	1501276.6	106000.00	ب- حقوق طويلة الأجل
2090110.24	2575715.71	3115084.47	ج- حقوق متوسطة الأجل
<b>292586828.71</b>	<b>295810978.61</b>	<b>297745555.35</b>	<b>المجموع (I) = أ + ب + ج</b>
			<b>II- الأصول المتداولة</b>
52238175.37	37707273.57	69111827.19	د- قيم الاستغلال(المخزونات)
73928046.98	87715453.59	71640419.57	هـ- القيم القابلة للتحقيق على المدى القصير(الحقوق قصيرة الأجل)
36505403.41	63449550.46	34858483.96	و- القيم جاهزة(السيولة)
<b>162671625.76</b>	<b>188872277.62</b>	<b>175610730.72</b>	<b>المجموع II = د + هـ + و</b>
<b>455258454.47</b>	<b>4846831256.23</b>	<b>473356286.07</b>	<b>المجموع العام = المجموع I + المجموع II</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة قبل مصلحة المالية والمحاسبة(العامة).

الجدول رقم (3-3) : الميزانيات المالية المختصرة مؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016.

ثانيا- جانب الخصوم

و.ق: دج

2016	2015	2014	الخصوم
			<b>III - الأموال الدائمة</b>
228726715.76	253692959.27	255935363.73	ز- الأموال الخاصة
172389111.18	183843995.34	185158360.97	ح- الديون طويلة الأجل
000	000	000	ط- الديون متوسطة الأجل
<b>401115826.94</b>	<b>437536954.61</b>	<b>441093724.70</b>	<b>المجموع III = ز + ح + ط</b>
54142627.53	47146301.62	32262561.37	<b>IV- الديون قصيرة الأجل</b>
<b>455258454.47</b>	<b>484683256.23</b>	<b>473356286.07</b>	<b>المجموع العام = المجموع III + المجموع IV</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة قبل مصلحة المالية والمحاسبة(العامة).

نلاحظ أن خصوم المؤسسة شهدت تغيرا من سنة إلى أخرى، حيث أن رؤوس الأموال الدائمة(بما فيها الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل) تراجعت قليلا من سنة إلى أخرى، في الوقت الذي ارتفعت فيه الديون قصيرة الأجل باستمرار.

2- عرض جداول حسابات النتائج

أما جداول حسابات النتائج المدققة فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (3-4): جداول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين للسنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

2016	2015	2014	البيان / السنة
194382116.57	246195397.31	189253671.37	المبيعات والمنتجات الثانوية
-13644377.65	-19193723.96	2069597.37	تغير المخزون من المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع

<b>208026494.22</b>	<b>227001673.35</b>	<b>191323268.74</b>	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
155527466.52	164863498.28	151913764.72	المشتريات المستهلكة
20209445.42	13524576.07	9431260.43	الخدمات الخارجية الأخرى وغيرها من الاستهلاكات
<b>175736911.94</b>	<b>178388074.35</b>	<b>161345025.15</b>	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
<b>32289582.28</b>	<b>48613599.00</b>	<b>29978243.59</b>	<b>3- القيمة المضافة للاستغلال</b>
43664243.97	42202036.98	37005386.84	أجور المستخدمين
3749279.60	4372127.45	4194223.51	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
<b>15123941.29</b>	<b>2039434.57</b>	<b>11221366.76</b>	<b>4- إجمالي فائض الاستغلال</b>
959071.15	2906363.99	2876746.24	المنتجات العملياتية الأخرى
294842.89	1000599.68	562181.21	الأعباء العملياتية الأخرى
9681081.74	11001142.56	6341388.83	م الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
264626.12	5393763.28	1526230.15	استرجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات
<b>23876168.65</b>	<b>1662180.40</b>	<b>137210960.41</b>	<b>5- النتيجة العملياتية</b>
334981.22	681947.16	19204.21	منتجات مالية
1209350.74	-452902.33	123531.64	أعباء مالية
874369.52	229044.83	104327.43	<b>6- النتيجة المالية</b>
<b>24750538.17</b>	<b>1433135.57</b>	<b>13826287.84</b>	<b>7- النتيجة العادية قبل الضرائب</b>
0	0	0	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية
215705.34	809268.89	180359.00	الضرائب المؤجلة على النتائج العادية
209585172.71	295983747.78	195745449.34	مج منتجات الأنشطة العادية
234551416.22	238226152.24	209391384.18	مج الأعباء منتجات العادية
<b>24966243.51</b>	<b>2242404.46</b>	<b>13645934.84</b>	<b>8- النتيجة الصافية على الأنشطة</b>

			العادية
0	0	0	عناصر غير عادية(منتجات)
0	0	0	عناصر غير عادية(أعباء)
0	0	0	9- النتيجة الغير العادية
-24966243.51	-2242404.46	-13645934.84	10- النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة(العامة).

نلاحظ أن المؤسسة حققت خسائر متتالية واتجهت إلى الارتفاع من سنة إلى أخرى.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

هنالك مجموعة من المؤشرات التي يستند إليها المحلل المالي لإبراز مدى التوازن المالي للمؤسسة

المدروسة، ومن أهم هذه المؤشرات نجد على الخصوص:

- رأس المال العامل (الصافي والخاص)؛

- احتياجات رأس المال العامل؛

- الخزينة.

#### 1- رأس المال العامل

إن الجدول الموالي يسمح لنا بحساب رأس المال العامل الصافي (أو الدائم) وكذا رأس المال العامل

الخاص، من أعلى الميزانية المالية:

الجدول رقم (3-5): رأس المال العامل (الصافي والخاص) لمؤسسة الكاتمية للفلين، خلال السنوات

المالية 2014، 2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
401115826.94	437536954.61	441093724.70	1- الأموال الدائمة
228726715.76	253692959.27	255935363.73	2- الأموال الخاصة
292586828.71	295810978.61	297745555.35	3- الأصول الثابتة (الصافية)
<b>108528998.23</b>	<b>141725976.00</b>	<b>143348169.35</b>	رأس المال العامل الصافي = (3-1)
<b>-63860112.95</b>	<b>-42118019.34</b>	<b>-41810191.62</b>	رأس المال العامل الخاص = (3-2)

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي موجبا مما يؤكد أن أدنى شروط التوازن المالي كانت متوفرة ومضمونة والأكثر من ذلك أن جزءا من رؤوس الأموال الدائمة استعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة خلال السنوات المالية المدروسة.

وكون رأس المال العامل الصافي موجب يدل كذلك على أن المؤسسة تتمتع بقدرة على الوفاء بالتزامات التسديد على المدى لقصير.

ولكن نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالبا، مما يعني أن الأموال الخاصة لا تغطي كل الأصول الثابتة، وأن المؤسسة لجأت إلى التمويلات طويلة الأجل لتغطية ما تبقى من الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة (أي أن رأس المال العامل الصافي، مصدره خارجي وبالتالي هو عبارة عن ديون طويلة الأجل)، وهذه الوضعية تعتبر سليمة لأن نسبة\* تغطية الأصول الثابتة (الصافية) بواسطة الأموال الخاصة بلغت على التوالي 0.86 مرة في سنتي 2014 و2015، ثم 0.80 مرة في سنة 2016، أي أنها كانت ضمن الحدود المقبولة.

## 2- احتياجات رأس المال العامل

وإذا قمنا بحساب الاحتياجات من رأس المال العامل (الصافي)، نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (3-6): احتياجات رأس المال العامل (الصافي) لمؤسسة الكاتمية للفلين، خلال السنوات المالية 2014، 2015 و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
162671625.76	188872277.62	175610730.72	1- الأصول المتداولة ( الصافية)
36505403.41	63449550.46	34858483.96	2- القيم الجاهزة
54142627.53	47146301.62	32262561.37	3- الديون قصيرة الأجل
0	0	0	4- السلفات البنكية
<b>72117162.52</b>	<b>78276425.52</b>	<b>108489685.39</b>	احتياجات رأس المال العامل (الصافي) = (2-1) - (4-3)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

\* نسبة تغطية الأصول الثابتة (الصافية) بواسطة الأموال الخاصة =  $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة(الصافية)}}$  ويجب أن تكون بين 0.60 مرة و1.00 مرة.

إن الاحتياجات من رأس المال العامل (الصافي) موجبة، مما يدل على أن الديون قصيرة الأجل تغطي احتياجات الدورة، والمؤسسة في حاجة إلى موارد إضافية قصيرة الأجل في كل سنة مالية مدروسة.

### 3- الخزينة

إن الجدول التالي يسمح بحساب الخزينة:

الجدول رقم (3-7): خزينة مؤسسة الكاتمية للفلين، خلال السنوات المالية 2014، 2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
108528998.2	141725976	143348169.3	1- رأس المال العامل (الصافي)
72117162.52	78276425.52	108489685.3	2- احتياجات رأس المال العامل
<b>36411835.66</b>	<b>63449550.46</b>	<b>34858483.96</b>	الخزينة = 2 - 1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

نلاحظ أن خزينة المؤسسة خلال سنوات الدراسة كانت موجبة، وهذا يدل على أنها احتفظت بموارد مالية دائمة بدون أي استعمال مفيد (كأصول نائمة) ولذلك يجب الاستفادة منها وعدم تركها كسيولة عاطلة من خلال القيام باستثمارات أو توظيفات جديدة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة النسب المالية

بعد استعمال مؤشرات التوازن المالي، يمكن مواصلة التحليل بواسطة النسب المالية التالية:

- نسب السيولة؛

- نسب التمويل (والمديونية)؛

- نسب المردودية.

وذلك كما هو موضح فيما يلي:

**1- نسب السيولة**

وهي تشمل:

**1-1- نسبة السيولة العامة**

حيث بلغت هذه النسبة ما يلي:

الجدول رقم (3-8): نسبة السيولة العامة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

البيان	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
1- الأصول المتداولة (الصافية)	175610730.72	188872277.62	162671625.76
2- ديون قصيرة الأجل (دج)	32262561.37	47146301.62	54142627.53
نسبة السيولة العامة = $100 \times 1/2$	<b>%544.32</b>	<b>%400.61</b>	<b>%300.45</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة العامة مرتفعة جدا خلال فترة الدراسة (أكبر من 02 مرة)، أي أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها وذلك إذا اقتضت الضرورة تحويل كل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة.

### 1-2- نسبة السيولة السريعة

وقدرت هذه النسبة بما يلي:

الجدول رقم (3-9): نسبة السيولة السريعة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

البيان	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
1- الأصول المتداولة	175610730.72	188872277.62	162671625.76
2- المخزونات	69111827.19	37707273.57	52238175.37
3- الديون قصيرة الأجل	32262561.37	47146301.62	54142627.53
نسبة السيولة السريعة = $100 \times \frac{(2-1)}{3}$	<b>%330.10</b>	<b>%320.63</b>	<b>%203.97</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة خلال فترة الدراسة مرتفعة جدا، كذلك (أكبر من 01 مرة) ومقارنة بالنسب المعيارية والتي تقدر بين 0.3 و 0.5، وبالتالي المؤسسة قادرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة باستثناء المخزونات.

### 1-3- نسبة السيولة الجاهزة

بدورها بلغت هذه النسبة ما يلي:

الجدول رقم(3-10): نسبة السيولة الجاهزة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
36505403.41	63449550.46	34858483.96	1- القيم الجاهزة (السيولة)
54142627.53	47146301.62	32262561.37	2- الديون قصيرة الأجل
<b>%67.42</b>	<b>%134.58</b>	<b>%108.05</b>	نسبة السيولة الجاهزة = $100 \times \frac{1}{2}$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة ( العامة).

نلاحظ كذلك ان نسبة السيولة الجاهزة مرتفعة جدا ( أكبر من 0.30 مرة) وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، باستعمال السيولة الجاهزة فقط .

### 2- نسب النشاط

وإذا استند المحلل المالي نسب النشاط، تكون نتائج التحليل كما يلي:

### 2-1 مدة تسديد الزبائن

بلغت هذه المدة ما يلي:

الجدول رقم (3-11): مدة تسديد الزبائن لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014-2015

.2016

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
68971480.13	86015597.18	68992957.96	1- الزبائن
0	0	0	2- أوراق القبض
231314718.72	292972522.8	225211868.93	3- المبيعات السنوية متضمنة الرسم
<b>107 يوم</b>	<b>105 يوم</b>	<b>110 يوم</b>	مدة تسديد الزبائن = $360 \times \frac{2+1}{3}$ يوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة ( العامة).

إن المدة التي تمنحها المؤسسة لزيائنها حتى يسددوا ما عليهم من ديون إتجاهها تعتبر مرتفعة نسبيا إذ أنها تجاوزت المدة المتوسطة المقبولة عادة ( وهي 90 يوم)، وذلك في كل السنوات المالية المدروسة، أما إذا قارننا هذه المدة بمدة التسديد الموردين، فإننا نلاحظ ما يلي:

## 2-2- مدة التسديد الموردين

قدرت هذه النسبة بما يلي:

الجدول رقم (3-12): مدة التسديد الموردين لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015،

2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
45987047.29	36473948.41	20679393.50	1- الموردين
0	0	0	2- أوراق الدفع
185077685.16	196187562.95	180777380.02	3- المشتريات السنوية متضمنة الرسم
89 يوم	66 يوم	41 يوم	مدة تسديد الموردين = $360 \times \frac{2+1}{3}$ يوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة ( العامة).

نلاحظ أن الفترة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تقوم تسديد ما عليها من ديون، أقل بكثير من مدة تسديد الزيائن، وهذا الأمر في غير صالح المؤسسة، لأنها قد تصبح في حاجة إلى السيولة اللازمة لمواجهة التزاماتها.

## 2-3 - معدل دوران مجموع الأصول

الجدول رقم (3-13): معدل دوران مجموع الأصول لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014

2015، 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
194382116.57	246195397.31	189253671.37	1- المبيعات السنوية ( خارج رسم)
455258454.47	484683256.23	473356286.07	2- مجموع الأصول ( الصافية)
0.43 مرة	0.51 مرة	0.40 مرة	معدل دوران مجموع الأصول = 1/2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة ( العامة).

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران مجموع الأصول ظل منخفضا خلال كل السنوات المالية المدروسة، (أي اقل من 01 مرة) حيث أن كل دينار مستثمر في مجموع الأصول حقق رقم أعمال قدره 0.40 دج في سنة 2014 و0.51 دج في سنة 2015 ثم 0.43 دج في سنة 2016.

#### 4-2- معدل دوران الأصول الثابتة

وبلغ هذا المعدل، من جهته ما يلي:

الجدول رقم (3-14): معدل دوران الأصول الثابتة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية

2014، 2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
194382116.57	246195397.31	189253671.37	1- المبيعات السنوية ( خارج رسم)
292586825.71	295810978.61	297745555.35	2- مجموع الأصول ( الصافية)
0.66 مرة	0.83 مرة	0.63 مرة	معدل دوران الأصول الثابتة = 1/ 2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامّة)

نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة ظل هو كذلك منخفض (أقل من 01 مرة) حيث ان كل دينار مستمر في شكل أصول ثابتة لم يحقق سوى 0.63 دج كرقم أعمال في سنة 2014 و 0.83 دج في سنة 2015 ثم 0.66 دج في سنة 2016.

#### 5-2- معدل دوران الأصول المتداولة

أما هذا المعدل فقد كان كما يلي:

الجدول رقم (3-15): معدل دوران الأصول المتداولة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات المالية 2014

2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
194382116.57	246195397.31	189253671.37	1- المبيعات السنوية ( خارج رسم)
162671625.76	188872277.62	175610730.72	2- مجموع الأصول ( الصافية)
1.19 مرة	1.30 مرة	1.08 مرة	معدل دوران الأصول المتداولة = 1/ 2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامّة)

نلاحظ أن هذا المعدل لم يتجه إلى الارتفاع بشكل واضح من سنة إلى أخرى مما يؤكد مرة أخرى تحسين قدرة المؤسسة على إدارة موجوداتها بالكفاءة اللازمة.

### 3- نسب التمويل (والمديونية)

ومن جهتها، تدل نسب التمويل (والمديونية) على ما يلي:

#### 3-1- نسبة التمويل الدائم

بلغت هذه النسبة المستويات التالية:

**الجدول رقم (3-16):** نسبة التمويل الدائم لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
401115826.94	437536954.61	441093724.7	1- الأموال الدائمة
292586828.71	295810978.61	297745555.35	2- الأصول الثابتة (الصافية)
<b>%137</b>	<b>%147</b>	<b>%148</b>	نسبة التمويل الدائم = $100 \times \frac{1}{2}$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبية (العامة).

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم ظلت مرتفعة ( أكثر من 01 مرة ) وذلك يدل على قدرة الأموال الدائمة على تمويل الأصول الثابتة، وبالتالي هذا الأمر يؤكد مرة أخرى التوازن المالي للمؤسسة محقق خلال السنوات المالية المدروسة.

#### 3-2- نسبة التمويل الخاص

أما هذه النسبة فقد بلغت ما يلي:

**الجدول رقم (3-17):** نسبة التمويل الخاص لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
228726715.76	253692959.27	255935363.73	1- الأموال الخاصة (دج)
292586828.71	295810978.61	297745555.35	2- الأصول الثابتة (الصافية)
<b>%80</b>	<b>%86</b>	<b>%86</b>	نسبة التمويل الخاص = $100 \times \frac{1}{2}$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبية (العامة).

مرة أخرى، نلاحظ أن الأموال الخاصة لا تغطي كل الأصول الثابتة إلا في حدود 86% في سنتي 2014 و 2015 ثم في حدود 80% في سنة 2016، وهذه النسبة تعتبر مقبولة، كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك.

### 3-3- نسبة المديونية الكلية

تشير نسبة المديونية الكلية إلى ما يلي:

الجدول رقم (3-18): نسبة المديونية الكلية، لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
226531738.71	230990296.96	217420922.34	1- مجموع الديون
455258454.47	484683256.23	473356286.07	2- مجموع الخصوم
<b>%49.77</b>	<b>%47.66</b>	<b>%45.93</b>	نسبة المديونية الكلية = $100 \times 1/2$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

إن النسب المحسوبة في الجدول أعلاه تشير إلى أن المديونية الكلية لمؤسسة ظلت في الحدود المقبولة ( محصورة بين 20% و 80%) وذلك خلال كل سنة من السنوات المالية المدروسة.

### 3-4- نسبة المديونية طويلة الأجل

وفيما يخص نسبة المديونية الكلية، فإنها كانت كالآتي:

الجدول رقم (3-19): نسبة المديونية طويلة الأجل لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية

2014، 2015 و 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
172389111.18	183843995.34	185158360.97	1- الديون المتوسطة وطويلة الأجل
401115826.94	437536954.61	441093724.7	2- الأموال الدائمة
<b>%43</b>	<b>%42</b>	<b>%42</b>	نسبة المديونية طويلة الأجل = $100 \times 1/2$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

تعني النسب المحسوبة أعلاه أن المديونية الآجلة، كانت هي كذلك ضمن الحدود المقبولة (محصورة بين 40% و60%)، ولكن في نفس الوقت بإمكان المؤسسة أن تلجا أكثر إلى هذا النوع من التمويلات وهذه الملاحظة تخص كل سنة من السنوات المالية المدروسة.

### 3-5- نسبة الاستقلالية المالية

أما هذه النسبة فقد بلغت المستويات التالية:

الجدول رقم (3-20): نسبة الاستقلالية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
228726715.76	253692959.27	255935363.73	1- الأموال الخاصة
455258454.47	484683256.23	473356286.07	2- مجموع الخصوم
%50	%52	%54	نسبة الاستقلالية المالية = $100 \times 1/2$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية خلال كل نسبة مالية مدروسة هي أكبر من 50% وذلك يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية مالية اتجاه مقرضيها.

### 3-6- نسبة القدرة على التسديد

وإذا حسبنا هذه النسبة نلاحظ ما يلي:

الجدول رقم (3-21): نسبة القدرة على التسديد لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015، 2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
226531738.71	230990296.96	217420922.34	1- مجموع الديون
455258454.47	484683256.23	473356286.07	2- مجموع الأصول الصافية
%49.76	%47.66	%46	نسبة القدرة على التسديد = $100 \times 1/2$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتداء على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبية (العامة).

إن نسبة القدرة على التسديد أقل من 50% في كل سنة مالية مدروسة وذلك يدل على أن المؤسسة قادرة فعلا على تسديد كل ديونها عند الحاجة، من خلال تحويل مجموع أصولها إلى سيولة.

### 3-7- نسبة تغطية المصاريف المالية

وقدرت نسبة تغطية المصاريف المالية، بما يلي:

الجدول رقم (3-22): نسبة تغطية المصاريف المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية

2014 - 2015، و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
1209350.74	452902.33	123531.64	1- المصاريف المالية
194382116.57	246195397.31	189253671.37	2- المبيعات السنوية خارج الرسم
<b>%0.622</b>	<b>%0.183</b>	<b>%0.065</b>	نسبة تغطية المصاريف المالية = $\frac{1}{2} \times 100$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قلب مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

نلاحظ أن هذه النسبة بلغت في سنة 2014: 0.065% بحيث تعتبر منخفضة وهو أمر إيجابي يدل على تحكم المؤسسة في مصاريفها المالية، أما في السنتين 2015 و2016 فنلاحظ ارتفاعها إلى 0.183% ثم إلى 0.622% وتلك الزيادة تعتبر مؤشر سلبي بالنسبة للمؤسسة بحيث تعبر عن عدم القدرة على السيطرة على مصاريفها المالية وينتج عنه انعكاسات سلبية على هامش أرباحها.

### 4- نسب المردودية

أما نسب المردودية فيمكن للمحلل المالي أن يستدل بها ويستخدمها كما يلي:

### 4-1- نسبة المردودية التجارية

تعتبر النسبة عن الهامش الصافي للاستغلال، وقد بلغت المستويات التالية:

الجدول رقم (3-23): نسبة المردودية التجارية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014-2015 و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
(24966243.51)	(2242404.46)	(13645934.84)	1- نتيجة الدورة الصافية
194382116.57	246195397.3	189253671.37	2- رقم الأعمال خارج الرسم
-12.84%	-0.91%	-7.21%	نسبة المردودية التجارية = $100 \times 1/2$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).  
نلاحظ أن المردودية التجارية سالبة ويعود السبب في ذلك إلى النتيجة الصافية السالبة التي حققتها المؤسسة مما يعني أنها ليست قادرة على تعظيم إيراداتها المتأتية من نشاطها الرئيسي، من جهة، وغير قادرة على التحكم في التكاليف من جهة أخرى، خلال كل سنة مالية مدروسة.

#### 2- 4- نسبة المردودية الاقتصادية

تعبر المردودية الاقتصادية على مدى قدرة نشاط الاستغلال العادي (الانتاج والبيع) على خلق فائض للإيرادات على التكاليف، والجدول التالي يوضح لنا ما يلي:

الجدول رقم (3-24): نسبة المردودية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014-2015 و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
(15123941.29)	(2039434.57)	(11221366.76)	1- إجمالي فائض الاستغلال
455258454.47	484683256.23	473356286.07	2- مجموع الأصول الصافية
-0.55%	0.045%	-0.29%	نسبة المردودية الاقتصادية = $100 \times 1/2$

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).  
نلاحظ أن المؤسسة ليست قادرة على تحقيق مردودية اقتصادية، خلال السنة الماليين 2014 تم 2016، بينما تمكنت من تحقيق مردودية اقتصادية بنسبة ضئيلة جدا خلال السنة المالية 2015، وفي كل الحالات تدل هذه النسب على عدم الفعالية وعدم الكفاءة في استغلال الأصول الاقتصادية للمؤسسة، بحيث

لم تتمكن من رفع حجم نشاطها (الإنتاج والبيع) إلى المستويات المطلوبة وبالموازاة لذلك لم تتمكن إطلاقاً من التحكم في تكاليفها، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

#### 4-3- نسبة المردودية المالية

وبلغت من جهتها نسبة المردودية المالية ما يلي:

**الجدول (3-25):** نسبة المردودية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال السنوات المالية 2014، 2015 و2016.

و.ق: دج

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	البيان
(24966243.51)	(2242404.46)	(13645934.84)	1- نتيجة الدورة الصافية
228726715.76	253692959.27	255935363.73	2- الأموال الخاصة
%-10.91	%-0.88	%-5.33	نسبة المردودية المالية = $100 \times 1/2$

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المالية والمحاسبة (العامة).

نلاحظ أن المردودية المالية للمؤسسة كانت سالبة وهي وضعية غير جيدة وتعكس صورة سلبية لا تخدم المؤسسة أمام كل المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين الذين تربطهم علاقات تبادل معها. بحيث يمكن القول أن المؤسسة موضوع الدراسة ليست قادرة على مكافأة مالكيها وليست قادرة على خلق احتياطات مالية لنفسها، والسبب الرئيسي لذلك يعود إلى عدم قدرتها على تحقيق مردودية اقتصادية (أو ضعفها الشديد)، لأن هذه الأخيرة تعتبر من المحددات الأساسية للمردودية المالية، (إلى جانب درجة المديونية الكلية)، كما هو موضح في النموذج الرياضي التالي للفرع التالي<sup>(٦)</sup>:

$$F = e + (e - i) \times \frac{D}{K}$$

بحيث:

**F:** نسبة المردودية المالية وهي تساوي:  $F = \frac{R}{K}$ .

**R:** نتيجة السنة المالية (الصافية).

**K:** الأموال الخاصة.

**E:** المردودية الاقتصادية، وتساوي في هذه الحالة:  $e = \frac{R}{A.T}$ .

**A.T:** مجموع الأصول (الصافية).

<sup>(٦)</sup> G. DERALLENS : « Gestion Financière de l'entreprise », sirey, paris, 1980, p323.

I: معدل الفائدة، المتوسط لمجموع الديون وهو يساوي:

$$I = \frac{FF}{D}$$

FF: المصاريف (أو التكاليف) المالية (لمجموع الديون).

D: مجموع الديون.

فإذا كانت:

e: سالبة ← لا يمكن ل F أن تكون إلا سالبة. (وهي الوضعية الملاحظة في سنة 2014 وسنة 2016)

e: موجبة ← تكون F موجبة بشرط أن تبقى e تساوي أو أكبر من I، أما إذا أصبحت e (الموجبة) أقل

من I، فإن F ستتناقص إلى أن تصبح سالبة إذا استمرت المؤسسة في الاستدانة، (وهي الوضعية الملاحظة

في سنة 2015).

#### المطلب الرابع: نتائج تقييم الأداء المالي للمؤسسة والقرارات التي يمكن اتخاذها

بعد أن قدمنا شرحا مفصلا لكيفية تقييم الأداء المالي باستخدامات أدوات التحليل المالي (من منظور

السيولة والاستحقاق)، سننتقل فيما يلي إلى تلخيص أهم النتائج المترتبة عن هذا التقييم وكذا أهم القرارات

التي يمكن اتخاذها استنادا إلى نتائجه.

#### 1- النتائج المترتبة عن تقييم الأداء المالي

لقد اتضح لنا ما يلي: في كل السنوات المالية المدروسة:

- التوازن المالي للمؤسسة محقق وهو مضمون بفضل كتلة الديون طويلة الأجل؛
- هنالك جزء من الموارد المالية الدائمة، متروك في الخزينة بدون أي استعمال مفيد. (قرار الاستثمار أو التوظيف)؛
- القدرة على التسديد، على المدى القصير والمتوسط والطويل مضمونة؛
- هنالك خلل في سياسة البيع المنتهجة حيث أن المهلة الممنوحة للزبائن لتسديد ما عليهم من ديون أكبر بكثير من المهلة الممنوحة للمؤسسة من قبل مورديها لتسديد ما عليها من ديون؛
- معدلات دوران الأصول (بكل أصنافها) ضعيفة ودون المستويات المطلوبة، مما يعكس عدم كفاءة استغلالها.
- الاستقلالية المالية، اتجاه الدائنين، مضمونة وبالإمكان اللجوء إلى الاستدانة أكثر (على المدى الطويل والمتوسط وعلى المدى القصير كذلك)، إذا تم التقيد بالشروط التالية:
- أن لا تفقد المؤسسة توازنها المالي؛

- أن تكون الاستدانة بأقل التكاليف الممكنة (أقل معدلات الفائدة الممكنة)؛
- أن تصبح المردودية الاقتصادية موجبة و أكبر من المعدل المتوسط والمرجح، لتكلفة الديون؛
- المردودية المالية سالبة، لأن المردودية الاقتصادية سالبة أو ضعيفة جدا وأقل من المعدل المتوسط المرجح لتكلفة الديون؛
- يمكن تحقيق مردودية مالية موجبة وتحسينها من خلال تحقيق مردودية اقتصادية موجبة وأكبر من المعدل المتوسط والمرجح لتكلفة الديون، وفي نفس الوقت الاستدانة أكبر (مع ضرورة احترام الشروط المذكورة سابقا للجوء إلى الاستدانة)؛
- يمكن تحقيق مردودية اقتصادية موجبة وتحسينها من خلال استخدام أصول المؤسسة بفعالية وكفاءة وبالتالي التحكم في التكاليف (بما فيها التكاليف المالية) وتحقيق إيرادات أكبر منها.

## 2- القرارات التي يمكن اتخاذها بناء على نتائج التقييم المالي

تسمح النتائج المترتبة عن تقييم الأداء للمؤسسة، خلال السنوات المالية المدروسة، باتخاذ القرارات الرئيسية التالية:

### 2-1- قرارات التمويل

- الاستدانة أكبر على المدى الطويل والمتوسط، كذلك على المدى القصير، في ظل احترام الشروط\* السابقة الذكر.

- توسيع رأس المال الاجتماعي، عن طريق إضافة مساهمات جديدة إليه، حتى يصبح على الأقل رأس العامل الخاص موجبا.

### 2-2- قرارات الاستثمار

البحث عن الفرص المتاحة لاستثمار الموارد المالية الدائمة المتروكة في الخزينة، (مثل شراء أسهم في رأس المال الاجتماعي لمؤسسات أخرى، وغير ذلك)، أو توظيف هذه الموارد المالية على المدى القصير (عن طريق توظيفها في بنوك تجارية مثلا)، وكذلك من أجل المحافظة على قيمتها وتحقيق عوائد مالية إضافية.

- كما يمكن استعمال هذه الموارد المالية الدائمة في توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، عن طريق حيازة وإضافة خطط جديدة للإنتاج.

\* المحافظة على التوازن المالي، والاستدانة بأقل التكاليف الممكنة وكذا تحقيق مردودية اقتصادية موجبة... الخ.

## 2-3- قرارات أخرى

- تسريع دوران الأصول واستغلالها بفعالية وكفاءة؛
- توسيع النشاط العادي للاستغلال (الإنتاج والبيع)، من أجل تحقيق إيرادات أكبر؛
- التحكم في كل التكاليف (وخاصة منها التكاليف المالية) وضغطها؛
- إعادة النظر في مهلة التسديد الممنوحة للعملاء، وجعلها بالضرورة اقل من مهلة التسديد الممنوحة من قبل الموردين للمؤسسة، حتى تتجنب هذه الأخيرة، خطر نقص السيولة والتوقف عن الوفاء بالتزامات التسديد.

## خلاصة

تعتبر مؤسسة الكاتمية للفلين من مؤسسة القطاع الثاني (الصناعة) وتنتمي تحديدا إلى فرع إنتاج وتسويق الفلين ومشتقاته، وهي صغيرة الحجم وصيغتها القانونية "شركة مساهمة" يملكها مجمع الصناعة للفلين التابع للقطاع العمومي.

وعلى الدراسة الميدانية التي أجريناها في هذه المؤسسة خلال الفترة الممتدة من منتصف شهر أفريل إلى نهاية شهر ماي (لهذه السنة)، توصلنا إلى النتائج التالية:

### أولا: فيما يخص واقع التدقيق الداخلي

#### - النقائص

هنالك عدة نقائص شابت هذا التدقيق، من أهمها:

- الإجراءات العامة المتبعة في تنفيذه لا تحترم بشكل دقيق، حيث أنها لا تمتد إلى متابعة التوصيات التي تتضمنها التقارير النهائية ولا تمتد كذلك إلى تقييم طريقة تنفيذ عمليات التدقيق نفسها؛
- وهذه الإجراءات العامة لا تمس ولا تشمل كل أقسام (أو وظائف) المؤسسة، كما لا تستعمل فيها إلا البعض من أدوات التدقيق (بعض الأدوات الوصفية والاستفهامية)؛
- أنواع التدقيق الداخلي التي تستخدم في المؤسسة تقتصر فقط على:
  - ✓ تدقيق تشغيلي جزئي (يخص عمليات الشراء والتخزين والبيع)؛
  - ✓ تدقيق اجتماعي جزئي (يخص إعداد وصرف أجور المستخدمين)؛
  - ✓ تدقيق مالي - محاسبي وتدقيق قانوني جزئي.

بحيث يتم إهمال الأنواع الكثيرة الأخرى للتدقيق الداخلي وعدم استخدامها في إطار تقييم الأداء المالي وتحسينه؛

- التدقيقات التي تستخدم في المؤسسة (والتي سبق ذكرها أعلاه)، بدورها لا تستخدم بشكل متكامل وتشوبها عدة نقائص\*؛

- الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لمزاولة مهام التدقيق الداخلي تعتبر غير كافية، وخاصة منها:

- ✓ عدم توفر نظام متكامل للمعلومات؛
- ✓ نقص الموارد البشرية المؤهلة في مجال الرقابة الداخلية عامة والتدقيق خاصة؛

\* أنظر المطلب الرابع من المبحث الثاني من هذا الفصل.

## - الإيجابيات

ولكن بالرغم من هذه النقائص، لاحظنا عدة إيجابيات تميز بها التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة، أهمها ما يلي:

- الأنواع\* المحدودة للتدقيق الداخلي والتي يتم استخدامها جزئياً، (كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك في جانب النقائص) تسمح بتوفير المعلومات المالية والمحاسبية (مخرجات التدقيق المالي والمحاسبي) لتقييم الأداء المالي وبالتالي تتيح إمكانية تحسينه في المستقبل؛

- كما تسمح هذه التدقيقات المحدودة بالمساهمة في تحسين الأداء المالي من خلال ما يلي:

✓ المساعدة في إدارة البعض من المخاطر؛

✓ اكتشاف البعض من حالات الغش والاحتيال؛

✓ والمساعدة في اتخاذ بعض القرارات بطريقة سليمة.

**ثانياً: فيما يخص المساهمة التي يمكن أن يؤديها فعلا التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي**

يمكن للتدقيق الداخلي وتحديد التدقيق المالي والمحاسبي أن يساهم بشكل فعال في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة موضوع الدراسة، من خلال كونه المصدر الداخلي الرئيسي الذي يوفر القوائم المالية اللازمة وذات الجودة والمصدقية المطلوبة لتقييم الأداء المالي، حيث ترتبت عن هذا التقييم النتائج الرئيسية التالية:

- اتضح أن التوازن المالي للمؤسسة محقق؛

- هنالك جزء من الموارد المالية الدائمة متروك في الخزينة بدون أي استعمال مفيد؛

- المؤسسة تتوفر على قدرة على التسديد وعلى استقلالية مالية؛

- هنالك خلل في مهلة التسديد الممنوحة للزبائن، حيث أنها أقل من مهلة التسديد الممنوحة للمؤسسة؛

- معدلات دوران الأصول ضعيفة (بسبب عدم الكفاءة في استخدام الأصول)؛

- نسب المردودية (بأنواعها المختلفة) ضعيفة جداً وسالبة (بسبب عدم الفعالية والكفاءة في نشاط الاستغلال العادي المتمثل في الإنتاج والبيع خاصة)؛

وبناء على هذه النتائج المترتب عن تقييم الأداء المالي، يمكن تحسين هذا الأداء في المستقبل من

خلال اتخاذ القرارات الرئيسية التالية:

#### أ- قرارات التمويل

- الاستدانة أكثر على المدى الطويل والمتوسط وعلى المدى القصير في ظل احترام شروط التوازن المالي؛
- توسيع رأس المال الاجتماعي بإضافة مساهمات جديدة له.

#### ب- قرارات الاستثمار

- توسيع الطاقة الإنتاجية عن طريق حيازة وإضافة خطوط جديدة للإنتاج (من أجل توسيع حجم نشاط الاستغلال العادي)؛
- استثمار أو توظيف الموارد المالية الدائمة المتروكة في الخزينة (من أجل تحقيق إيرادات إضافية)، عن طريق البحث في كل الفرص المتاحة لذلك واستغلال أفضلها.

#### ج- قرارات أخرى (تخص تسيير الاستغلال خاصة)

- تسريع دوران الأصول؛
- توسيع حجم نشاط الإستغلال العادي وإيراداته؛
- التحكم في التكاليف (وخاصة منها التكاليف المالية) وضغطها أكثر؛
- إعادة النظر في مهلة التسديد الممنوحة للزبائن، وجعلها بالضرورة أقل من مهلة التسديد الممنوحة للمؤسسة من قبل الموردين؛
- تحقيق مردودية اقتصادية يكون معدلها موجب وأكبر من المعدل المتوسط المرجح لتكلفة الديون، حتى يصبح معدل المردودية المالية موجبا ويزداد كلما لجأت المؤسسة إلى الاستدانة أكثر في المستقبل.

الختامة

لقد اتضح لنا من خلال هذا البحث أن:

- التدقيق الداخلي هو عبارة عن وظيفة تقوم بها هيئة مستقلة (استشارية ومحاسبة) في المؤسسة الاقتصادية من أجل تقييم واختبار مدى كفاءة وفعالية الأساليب المالية والمحاسبية والتشغيلية وغيرها وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعية من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

كما أن التدقيق الداخلي له عدة أنواع (من بينها التدقيق المالي والمحاسبي) وهو يتميز بخصائص معينة ويرتكز على أركان محددة، كما أنه يوفر العديد من المزايا التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تستفيد منها من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

للتدقيق الداخلي عدة متطلبات أساسية يجب العمل على توافرها، كما أن تنفيذه يستدعي المرور بخطوات وإجراءات محددة ولا يمكن الإخلال بها.

- أما الأداء المالي فهو عبارة عن شكل من أشكال الأداءات في المؤسسة الاقتصادية، ويمثل مدخلا أساسيا لتحديد مدى نجاح أو فشل القرارات المالية وفعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة خلال فترة معينة من النشاط.

للأداء المالي عدة معايير يتقيد بها كما أنه يتأثر بعوامل متنوعة ويستمد أهميته البالغة من الأهداف التي يرمي إلى تحقيقه والتي تتلخص في تأمين البقاء للمؤسسة وضمان استمرارها في النمو، ولعملية تقييم الأداء المالي عدة أركان، كما أنها تتطلب أولا جمع المعلومات اللازمة للقيام بها، وهذه المعلومات تتمثل أساسا في مخرجات التدقيق الداخلي (وخاصة منه التدقيق المالي والمحاسبي)، وتستفيد من نتائجها عدة أطراف، من أهمها إدارة المؤسسة حيث تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء المالي (وغيره في المستقبل).

بعد دراسة لحالة مؤسسة الكاتمية للفيلين (خلال السنوات المالية 2014، 2015 و 2016) توصلنا

إلى استخلاص ما يلي:

- نتائج الدراسة الميدانية

أولا: هنالك عدة نقائص تشوب واقع التطبيق الداخلي في هذه المؤسسة من أهمها:

- الإجراءات العامة التي يجب اتباعها في تنفيذه لا تحترم بشكل كامل ودقيق؛

- هذه الإجراءات لا تشمل كل الأقسام (الوظائف)، كما لا تستعمل فيها كل الأدوات الوصفية والاستفهامية الضرورية؛

- أنواع التدقيق الداخلي التي تطبق تعتبر محدودة ولا تشمل إلا جزئياً كل من التدقيق التشغيلي والتدقيق الاجتماعي وكذا التدقيق المالي والمحاسبي والتدقيق القانوني؛

- الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة للتدقيق الداخلي تعتبر محدودة جداً وغير كافية. وهذه الاستنتاجات تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي قمنا بطرحها.

ولكن بالرغم من هذه النقائص اتضح لنا أن التدقيق الداخلي (وخاصة منه التدقيق المالي والمحاسبي) المطبق في هذه المؤسسة، يمكن أن يساهم ولو جزئياً في تقييم الأداء المالي، من خلال توفير القوائم المالية والمعلومات ذات الجودة والمصدقية المطلوبة للقيام بذلك، كما يمكن له كذلك أن يساهم ولو جزئياً في تحسين الأداء المالي، من خلال اتخاذ القرارات اللازمة المترتبة عن نتائج التقييم المالي وهذه القرارات كما سبق وأن رأينا ذلك ذات طابع تمويلي واستثماري وكذا قرارات تخص تسيير الاستغلال. وهذه الاستنتاجات تؤكد لنا صحة الفرضية الثانية التي قمنا بطرحها كذلك.

#### - الاقتراحات والتوصيات

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة الميدانية يمكن لنا أن نقدم للمؤسسة موضوع الدراسة، بالاقتراحات والتوصيات التالية التي من شأنها أن تزيد من فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي وتسمح له بتحسين الأداء المالي بطريقة أفضل في المستقبل، وهذه الاقتراحات تتلخص في:

- توفير كل الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة للقيام بمهام التدقيق الداخلي، وكذلك كل الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة للقيام بمهام تقييم الأداء المالي؛

- توفير كل الوسائل المادية (والتكنولوجية) اللازمة لمزاولة مهام التدقيق الداخلي (وغيره من أنواع الرقابة الداخلية) على أكمل وجه، مثل نظام للمعلومات يكون متكاملًا ويربط كل المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية ببعضها البعض، ويربطها بدورها بقسم التدقيق الداخلي من أجل تسهيل تبادل المعلومات ومعالجتها بسرعة ودقة؛

- تطبيق كل أنواع التدقيق الداخلي بدون استثناء؛

- ضمان استقلالية قسم التدقيق الداخلي وحياده، وتعزيز أدواره الاستشارية والمساعدة على اتخاذ القرارات السليمة؛

- متابعة التطورات العلمية الحاصلة في مختلف أنحاء العالم في مجال الرقابة الداخلية عامة والتدقيق الداخلي (بكافة أنواعه) خاصة؛

- انتهاز سياسة التكوين المستمر والمتواصل للموارد البشرية المكلفة بمهام التدقيق الداخلي؛

- العمل على تطبيق نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتجسيدها في الواقع، من أجل تحسين الأداء المالي أكثر فأكثر في المستقبل.

# قائمة المراجع

## - المراجع باللغة العربية:

## أولاً: الكتب

- 1- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
- 2- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2009.
- 4- إلياس بن الساسي: « التسيير المالي والإدارة المالية»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- أحمد حلمي جمعة، مدخل علم التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 6- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المزيج للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
- 8- ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
- 9- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة، الجزء الأول، الطبعة الأولى دار الثقافة، عمان، 2008.
- 10- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 11- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 12- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2006.
- 13- زهرة سواد عاطف، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

- 14- شيحة خميسي: « التسيير المالي للمؤسسة، دروس ومسائل محلولة»، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 15- عبد الغفار العفيفي الدويك، « إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار»، الطبعة الأولى، دار الحامد والأكاديميون للنشر، عمان، 2014.
- 16- عطا الله أحمد سويلم الحسبان: « التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية»، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17- عبد الله خالد أمية: « علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- عبد الفتاح صحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 19- عبد القادر، وديب سليم: « المعاصر في التسيير المحاسبي والمالي»، دار المعاصرة، الجزائر، 2007.
- 20- عاطف وليم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 21- غسان فلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22- فلاح حسن عداي الحسني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك - مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الطبعة الأولى، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 24- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.
- 25- محمد بوتين، مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2008.
- 26- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 27- محمد فاضل مسعد، خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 28- زغيب مليكة ، بوشنقىر ميلود: « التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 29- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 30- دادى عدون ناصر: « تقنيات مراقبة التسيير»، الجزء الأول، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 2001.
- 31- ناظم محمود، حسن عبد السيد، محاسبة الجودة- مدخل تحليلى-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 32- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 33- وجد حامد حجازي: « تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية»، دار الكتب المصرية الإسكندرية، 2011.
- ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية
- أ- رسائل الدكتوراه
- 34- نوبلى نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 35- مقدم وهبية ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السانية وهران، 2014.
- ب- مذكرات الماجستير
- 36- بنور جهاد ، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2009.
- 37- شباح حمزة: « تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014

- 38- بلعطار زوليخة: «أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
- 39- هيا مروان، إبراهيم لظن: «مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق COSO» مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 40- يوسف حسون عتاب: «تقييم كفاءة معايير الأداء المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تشرين، دمشق، 2007،
- 41- يوسف سعيد يوسف المدلل: «دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في سق فلسطين للأوراق المالية»، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

## ثالثا: المجلات العلمية

- 42- دادن عبد الغني: «قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية»، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006،
- 43- مزهودة عبد المالك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول (مكان النشر غير محدد)، (سنة النشر غير محددة).

## رابعا: النصوص القانونية والوثائق الرسمية

- 44- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988.

## - المراجع باللغات:

## \* باللغة الانجليزية (كتاب)

- 45- Pichett, K, SPENCER, H: «the Essential Hand book of Internal Auditin» 2 nd edition john and sons LTD, WEST Sussex, 2005.

## \* باللغة الفرنسية (كتب)

- 46- DERALLENS, G : «Gestion Financière de l'entreprise», sirey, Paris, 1980.
- 47- MARTORY Bernard, CROZET Daniel: «Gestion Des Ressources Humaines», ( maison d'édition indéterminée), ( année d'édition indéterminée).
- 48- SAVALL Henri, ZARDET Véronique: «Maitriser Les couts Et Les Performances Cachees», Ed: Economique, Paris, 1989.

المُلخَص

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تطرقنا إلى الجانب النظري للتدقيق الداخلي الذي يعتبر نوع من الرقابة الداخلية على العمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويساعدها على بلوغ أهدافها من خلال المتابعة المستمرة والتركيز على الكفاءة والفعالية في التنفيذ، وكون الدراسة مرتبطة بالأداء المالي قمنا بالتطرق إلى كيفية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة من خلال إجراء تحليل مالي لها من منظور السيولة و الاستحقاق.

ومن أجل إبراز العلاقة بين هذين المتغيرين قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفيلين (بجيجل)، والتي تتوفر على قسم مستقل للتدقيق الداخلي يقوم بمراقبة سير عمليات المؤسسة.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة ذات أهمية كبيرة، وأداة من أدوات الإدارة تساعد في اتخاذ القرارات وتحسين أدائها المالي.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تحسين الأداء المالي.

## Summary:

The study aims to know the contributions extent of internal auditing in order to evaluate and improve financial performance in economic institution. therefore, we delt with theoretical aspect of internal audit which is a kind of internal control among the activities of the institution. This help it to reach its objectives, through continuous assessment and consontrating on the efficiency and effectiveness in performance application. This study liked to financial performance so, we delt with how to assess (evaluate) financial performance in the institution through financial analysis from liquidity and maturity perspective.

In order to highlight the relationship between the two variables, we conducted aprachical study in the institution of alkatemia lilfilin in jijel. this fondation has a sperate department of internal auditing that control and monitors the activities of the institution.

In or study, we concluded that financial auditing has major function to the institution and it is a management tool that helps to make decisions and improve financial performance of the institution.

**Key words:** Internal auditing, financial performance, the assessment (evaluation) of financial performance, the improvement of financial performance.

الملاحق

## Plan d'Audit (Exercice 2018)

Missions d'Audit	Mai		JUN		JUIL		AOUT		SEMP		OCT		NOV		DECEM		JANV			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
Fonction stocks	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Audit de la production																				
Fonction Achats																				
Fonction vente																				
Point de vente oued El Aneb																				
Fonction trésorerie																				
Fonction Investissement																				
Fonction Ressources Humaines																				
Audit des Importations-Exportations																				
Audit des Créances																				
Audit Fiscal et Parafiscal																				
Audit de L'inventaire des Stocks et D'investissements																				

م.ع.إ / جيجل الكاتمية للفلين / ش.ذ.أ



**E.P.E / J.L.E / S.P.A**  
**JIJEL LIEGE ETANCHEITE**

Transformation de Liège Aggloméré noir expansé pur et Fabrication de bandes d'étanchéité  
**Groupe Genie Rural**

Au Capital Social de 351.175.000 DA رأس المال الاجتماعي

Jijel, le 2 Mai 2018

A Monsieur  
L'auditeur

**Objet** : Audit de la fonction stocks

**Copie pour information** : Les Magasiniers

Le Directeur Général autorise l'auditeur interne à réaliser une mission d'audit de la fonction stocks, et ce à partir du 2 mai 2018. La mission concernera les deux magasins (magasins centrale et le magasin des produits finis).

Le Directeur Générale /PI

**Siège Social :**

✉ : Route de Bejaia. BP. 88 - JIJEL - 18000

☎ : 0.34 47-19-40 - 0.34 49-54-52

Fax : 0.34 49-76-76

E-mail : [jle@jle.com.dz](mailto:jle@jle.com.dz) epejle@gmail.com

Web: [www.jle.com.dz](http://www.jle.com.dz)

R.C : 01/B/0442316

A.I : 18.01.7901790

NIS : 0000.1801.08406.64

C.B: BADR: N°676.300.138.373.00

**A Monsieur le Directeur General**

**De l'entreprise JLE –Jijel Liège Etanchéité-**

*Monsieur le Président*

*En exécution de ma mission que vous avez bien voulu nous confier, nous avons l'honneur de vous faire parvenir ci-joint les résultats de nos travaux concernant la vérifications et contrôle de :*

- *Fonction ventes*

*Nous restons à votre entière disposition pour vous communiquer toutes les informations que vous pourriez désirer sur le contenu de ce rapport.*

*Veillez agréer, monsieur le président, l'expression de mes salutations distinguées.*

## **I/ INTRODUCTION**

### **1- Cycle ventes/clients**

Le cycle « ventes/clients» s'articule autour des principes fonctions suivantes :

- La réception et l'acceptation des bons de commande ;
- La livraison de la commande ;
- La facturation ;
- L'encaissement ;
- L'enregistrement ;

### **2- Objectif de la mission**

L'objectif spécifique de cette mission est de **s'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place sont fiables et assurent une maîtrise des risques au niveau de chaque étape du cycle ventes/clients.**

## **II/ ANALYSE DU CYCLE VENTES/CLIENTS**

Nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence pour nous assurer de l'application de la procédure.

Les tests de conformité ont pour objectif de vérification de la conformité des opérations par rapport aux procédures. Appliqués sur quelques opérations de JLE, ils consistent à vérifier que les contrôles décrits par la procédure sont appliqués afin de garantir l'actualité du système.

Les tests de permanence sur les points forts consistent à vérifier pour certaines ventes, la permanence dans l'application des procédures telles que décrites

## État des Achats Détaillés de Matières et Fournitures

N°	Nom du Four	Désignation	BC/Contr		BR			Facture			Rapprochement BC/BR/FAC	
			N°	App	PDG	N°	Mag	GS	Date	Four		TVA
1	sarl trade equi-busn	voile de verre	2369	oui	oui	8408	oui	oui	04-janv	oui	oui	ok
2	sarl trade equi-busn	aluminium rouge	2368	oui	oui	8409	oui	oui	04-janv	oui	oui	ok
3	polymex	polysturene	2370	oui	non	8407	oui	oui	03-janv	oui	oui	ok
4	sarl bouguernine	bitume en vrac	2341	oui	oui	8406	oui	oui	02-janv	oui	oui	ok
5	sarl bouguernine	bitume en vrac	2375	oui	oui	8416	oui	oui	10-janv	oui	oui	ok
6	freres dib	alcale f20	2380	oui	oui	8410	oui	oui				
7	IGBS	flyn-kot 20 kg	2387	oui	oui	8419	oui	oui	19-janv	oui	oui	ok
8	sarl bouguernine	bitume en vrac	2389	oui	oui	8417	oui	oui	18-janv	oui	oui	ok
9	IGBS	bitume en vrac	2384	oui	oui	8403	oui	oui	13-janv	oui	oui	ok

## État Comparatif

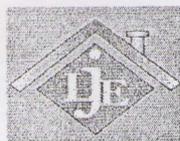
N°	Facture			BR (3)	Les Entrées en Stocks		Écart		
	Qt(1)	HT (2)	TVA		TTC	Qt (4)	Mt (5)	(1)-(3)-(4)	(2)-(5)
1	120000	2 040 000,00	346 800,00	2 386 800,00	102000	102000	2 040 000,00	oui	oui
2	1842	1 289 400,00	219 198,00	1 508 598,00	1842	1842	1 289 400,00	oui	oui
3	90	464 102,56	78 897,44	543 000,00	90	90	464 103,00	oui	non
4	25,3	781 410,00	132 839,70	914 249,70	25,3	25,3	781 409,98	oui	non
5	30,78	944 166,00	160 508,22	1 104 674,22	30,78	30,78	944 166,03	oui	non
6	19,98	54 945,00		54 945,00	19,98	19,98	549 445,00	oui	non
7	250	270 000,00	45900	315 900,00	250	250	270 000,00	oui	oui
8	28,4	873 480,00	148491,6	1 021 971,60	28,4	28,4	873 479,77	oui	non
9	23,94	739 053,03	125639,02	864 692,05	23,94	23,94	739 052,94	oui	non

## Comptabilisation / Paiement / TVA à Déclarer

N°	Comptabilisation		Paiement		G50			
	Écriture Comptable	Visa	Journal	N°	Date	Mt G50 (6)	Montant à Déclarer (7)	Ecart (6)-(7)
1	oui	oui					346 800,00	
2	oui	oui					219 198,00	
3	oui	oui					78 897,44	
4	oui	oui					132 839,70	
5	oui	oui					160 508,22	
6	fac non parvenue	oui					-	
7	oui	oui					45 900,00	
8	oui	oui					148 491,60	
9	oui	oui					125 639,02	

الملحق رقم (05): لائحة الأسعار الموضوعة من طرف المؤسسة

EPE- JIJEL LIEGE ETANCHEITE -SPA  
FILIALE DU GROUPE GGR  
SPA au Capital de 351.157.000,00 DA  
Fabrication de Liège Aggloméré Noir Expandé



Tél: 034-49-54-52 / 034-47-19-40  
Fax : 034-49-76-76  
R.C : 01/B/0442316  
A.I : 18017901790  
NIS : 000018010840664

**PRIX DE VENTE LIEGE AGGLOMERE NOIR ET BANDES D'ETANCHEITE**  
PRIX APPLICABLES A DU 06/03/2018  
USINE JIJEL - DEPOT OUED EL ANEB

**LIEGE AGGLOMERE NOIR EXPANSE PUR**

DESIGNATION PRODUITS	UM	COMMANDE ≥ 30 M <sup>3</sup>		COMMANDE < 30 M <sup>3</sup>	
		H.T	T.T.C	H.T	T.T.C
1000*500*20 MM	M <sup>3</sup>	15 340,00	18 254,60	15 930,00	18 956,70
1000*500*30 MM		14 750,00	17 552,50	14 986,00	17 833,34
1000*500*40 MM		14 160,00	16 850,40	14 396,00	17 131,24
1000*500*50 MM ET PLUS		14 042,00	16 709,98	14 278,00	16 990,82

**MARCHE ETRANGER**

DESIGNATION PRODUITS	UM	PRIX EN EURO / FOB PORT BEJAIA
1000*500*20 MM	M <sup>3</sup>	132,00
1000*500*30 MM		130,00
1000*500*40 MM		128,00
1000*500*50 MM ET PLUS		128,00

**COMMANDES TOUS PRODUITS CONFONDUS**

DESIGNATION PRODUITS	UM	COMMANDE ≥ 300		COMMANDE ≥ 150 < 300		COMMANDE ≥ 50 < 150		COMMANDE < 50	
		H.T	T.T.C	H.T	T.T.C	H.T	T.T.C	H.T	T.T.C
EUTRE 36 S AR	RLX	1 265,76	1 506,25	1 265,76	1 506,25	1 265,76	1 506,25	1 265,76	1 506,25
EUTRE 36 S AR / B		1 163,40	1 384,45	1 163,40	1 384,45	1 163,40	1 384,45	1 163,40	1 384,45
PAX ALUM 40 VV SABLE		2 555,10	3 040,57	2 626,75	3 125,83	2 674,50	3 182,66	2 746,14	3 267,91
PAX ALUM 40 VV FILM		2 668,18	3 175,13	2 769,82	3 296,09	2 820,64	3 356,56	2 896,88	3 447,29
PAX ALUM 40 TJ SABLE		2 621,40	3 119,47	2 804,90	3 337,83	2 909,75	3 462,60	3 014,61	3 587,39
PAX ALUM 40 TJ FILM		2 844,13	3 384,51	2 870,72	3 416,16	2 950,46	3 511,05	3 030,20	3 605,94
PAX ALUM 30 VV SABLE		2 069,52	2 462,73	2 228,72	2 652,18	2 288,42	2 723,22	2 348,11	2 794,25
PAX ALUM 30 VV FILM		2 049,46	2 438,86	2 068,98	2 462,09	2 108,02	2 508,54	2 147,06	2 555,00
PAX ALUM 30 TJ SABLE		2 270,58	2 701,99	2 429,52	2 891,13	2 474,93	2 945,17	2 543,04	3 026,22
PAX ALUM 30 TJ FILM		2 475,30	2 945,61	2 542,81	3 025,94	2 587,81	3 079,49	2 632,81	3 133,04
HAPE NOIR 40 TJ		2 268,86	2 699,94	2 365,82	2 815,33	2 424,00	2 884,56	2 520,96	2 999,94
HAPE NOIR 40 VV		2 216,28	2 637,37	2 311,00	2 750,09	2 367,83	2 817,72	2 462,53	2 930,41
PAX ALUM 40 T.J.FCB		3 803,10	4 525,69	3 984,20	4 741,20	4 056,64	4 827,40	4 056,64	4 827,40
PAX ALUM 30 T.J.FCB		3 410,16	4 058,09	3 606,90	4 292,21	3 672,48	4 370,25	3 672,48	4 370,25

الملحق رقم (06): الفاتورة المدققة من طرف المدقق الداخلي

## FACTURE

N°	Date	Client	Designation	QTE	Prix	HT	TVA	TTC	Paiement		OBS
									Mode	Date	
1	04-janv	samah mokhtar	location	3	1 709,40	5 128,00	871,70	5 999,99	VERS	04-janv	
2	06-janv	bechke mourad	pax 30 v/v film	8	2 234,04	17 872,32	3 038,29	20 910,61	VERS	06-janv	
3	07-janv	harouche boualem	36 s v/v film 18	11	1 466,80	161,34,8	3 080,74	21 202,74	CHEQUE	3061648	
			liege aggl noir 4cm	0,16	12 420,00	1 987,20					
4	07-janv	bechke mourad	pax 30 v/v film	2	2 234,94	4 468,08	750,57	5 227,65	VERS	07-janv	
5	08-janv	bechke mourad	pax 30 v/v film	1	2 234,04	2 234,04	379,79	2 613,83	VERS	08-janv	
6	11-janv	etb aoued samir	pax 30 v/v film	300	2 112,18	633 654,00	107 721,18	741 375,18	VERS	11-janv	

الملحق رقم (07): نموذج عن وصل التسليم

BON DE LIVRAISON					FICHE D'IMPUTATION	
N°	DATE	QTE	PU	CACHET M/C	SIGNT	
8	06-janv	8	2234,04	C/M	C/M/CH	OUI
15	07-janv	11	1466,8	C/M	C/M/CH	OUI
		0,16	12420			
17	07-janv	2	2234,04	C/M	C/M/CH	OUI
21	08-janv	1	2234,04	C/M	C/M/CH	OUI
26	11-janv	300	2112,18	C/M	C/M/CH	OUI

# EPE-JIJEL LIEGE ETANCHÉITÉ - SPA

## FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE

Libelle Opération: FR/N: 77 BALEH SOU FIANE

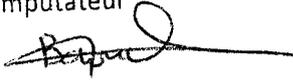
Opération N°: 77

Date: 28/02/2018

Journal: 701

N° Ligne	Compte	Débit	Crédit	compt Tiers
1	4112000	640 689,08		411.7331
2	7010031		126576,00	
3	7010111		405917,27	
4	7010121		5900,92	
5	4460000		402294,89	
6				

Imputateur



Saisie



الملحق رقم (09): الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2014

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

BILAN (ACTIF) AU 31/12/2014					
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET - 1
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		173 000,00	35 000,00	138 000,00	0,00
Immobilisations corporelles				0,00	
Terrains		224 647 813,00		224 647 813,00	224 647 813,00
Bâtiments		171 264 652,41	141 266 333,01	29 998 319,40	30 392 519,40
Autres immobilisations corporelles		191 604 589,59	151 864 251,11	39 740 338,48	20 493 012,45
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		100 000,00		100 000,00	100 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 000,00		6 000,00	6 000,00
Impôts différés actif		3 115 084,47		3 115 084,47	3 266 443,58
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>590 911 139,47</b>	<b>293 165 584,12</b>	<b>297 745 555,35</b>	<b>278 905 788,43</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		71 481 952,19	2 370 125,00	69 111 827,19	100 086 328,32
Créances et emplois assimilés					
Clients		100 303 991,73	31 311 033,77	68 992 957,96	49 350 516,76
Autres débiteurs		2 567 886,32	71 661,00	2 496 225,32	9 584 421,28
Impôts et assimilés		151 236,29		151 236,29	607 715,91
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		34 858 483,96		34 858 483,96	34 057 847,51
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>209 363 550,49</b>	<b>33 752 819,77</b>	<b>175 610 730,72</b>	<b>193 686 829,78</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>800 274 689,96</b>	<b>326 918 403,89</b>	<b>473 356 286,07</b>	<b>472 592 618,21</b>

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

**BILAN (PASSIF) AU 31/12/2014**

LIBELLE	NOTE	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		351 175 000,00	351 175 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		14 822 876,04	14 822 876,04
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-13 645 934,84	-37 387 861,89
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-96 416 577,47	-59 028 715,58
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>255 935 363,73</b>	<b>269 581 298,57</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		172 368 139,00	156 058 079,72
Impôts (différés et provisionnés)			331 712,11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		12 790 221,97	15 092 782,55
<b>TOTAL II</b>		<b>185 158 360,97</b>	<b>171 482 574,38</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		20 679 393,50	24 644 352,88
Impôts		5 912 964,11	4 093 103,61
Autres dettes		5 670 203,76	2 791 288,77
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>32 262 561,37</b>	<b>31 528 745,26</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>473 356 286,07</b>	<b>472 592 618,21</b>

الملحق رقم (10): الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2015

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

BILAN (ACTIF) AU 31/12/2015

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET - 1
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		191 000,00	35 000,00	156 000,00	138 000,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		224 647 813,00		224 647 813,00	224 647 813,00
Bâtiments		173 513 358,41	141 822 779,12	31 690 579,29	29 998 319,40
Autres immobilisations corporelles		192 498 075,97	157 258 481,96	35 239 594,01	39 740 338,48
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		100 000,00		100 000,00	100 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 401 276,60		1 401 276,60	6 000,00
Impôts différés actif		2 575 715,71		2 575 715,71	3 115 084,47
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>594 927 239,69</b>	<b>299 116 261,08</b>	<b>295 810 978,61</b>	<b>297 745 555,35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>42 116 618,62</b>	<b>4 409 345,05</b>	<b>37 707 273,57</b>	<b>69 111 827,19</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		112 695 267,29	26 679 670,11	86 015 597,18	68 992 957,96
Autres débiteurs		1 555 144,31	71 661,00	1 483 483,31	2 496 225,32
Impôts et assimilés		216 373,10		216 373,10	151 236,29
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		63 449 550,46		63 449 550,46	34 858 483,96
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>220 032 953,78</b>	<b>31 160 676,16</b>	<b>188 872 277,62</b>	<b>175 610 730,72</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>814 960 193,47</b>	<b>330 276 937,24</b>	<b>484 683 256,23</b>	<b>473 356 286,07</b>

تابع للملحق رقم (10)

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

BILAN (PASSIF) AU 31/12/2015			
LIBELLE	NOTE	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		351 175 000,00	351 175 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		14 822 876,04	14 822 876,04
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-2 242 404,46	-13 645 934,84
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-110 062 512,31	-96 416 577,47
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>253 692 959,27</b>	<b>255 935 363,73</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		173 135 484,70	172 368 139,00
Impôts (différés et provisionnés)		269 900,13	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		10 438 610,51	12 790 221,97
<b>TOTAL II</b>		<b>183 843 995,34</b>	<b>185 158 360,97</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		36 473 948,41	20 679 393,50
Impôts		5 068 738,81	5 912 964,11
Autres dettes		5 603 614,40	5 670 203,76
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>47 146 301,62</b>	<b>32 262 561,37</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>484 683 256,23</b>	<b>473 356 286,07</b>

الملحق رقم (11): الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2016

ENTREPRISE GROUPE : GGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

BILAN (ACTIF) AU 31/12/2016				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET (2016)	NET- 1 (2015)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	191 000,00	53 000,00	138 000,00	156 000,00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	224 647 813,00		224 647 813,00	224 647 813,00
Bâtiments	173 513 358,41	142 452 016,12	31 061 342,29	31 690 579,29
Autres immobilisations corporelles	196 067 493,16	162 919 206,58	33 148 286,58	35 239 594,01
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	100 000,00		100 000,00	
Autres titres immobilisés				100 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 401 276,60		1 401 276,60	1 401 276,60
Impôts différés actif	2 090 110,24		2 090 110,24	2 575 715,71
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>598 011 051,41</b>	<b>305 424 222,70</b>	<b>292 586 828,71</b>	<b>295 810 978,61</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>58 215 283,53</b>	<b>5 977 108,16</b>	<b>52 238 175,37</b>	<b>37 707 273,57</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	97 129 955,23	28 158 475,10	68 971 480,13	86 015 597,18
Autres débiteurs	1 193 367,42	71 661,00	1 121 706,42	1 483 483,31
Impôts et assimilés	3 834 860,43		3 834 860,43	216 373,10
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	36 505 403,41		36 505 403,41	63 449 550,46
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>196 878 870,02</b>	<b>34 207 244,26</b>	<b>162 671 625,76</b>	<b>188 872 271,62</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>794 889 921,43</b>	<b>339 631 466,96</b>	<b>455 258 454,47</b>	<b>484 683 250,23</b>



ENTREPRISE GROUPE : GGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

**BILAN (PASSIF) AU 31/12/2016**

LIBELLE	NET (2016)	NET- 1 (2015)
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	351 175 000,00	351 175 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	14 822 876,04	14 822 876,04
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	-24 966 243,51	-2 242 404,46
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-112 304 916,77	-110 062 512,31
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>228 726 715,76</b>	<b>253 692 959,27</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	163 174 892,12	173 135 484,70
Impôts (différés et provisionnés)		269 900,13
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	9 214 219,06	10 438 610,51
<b>TOTAL II</b>	<b>172 389 111,18</b>	<b>183 843 995,34</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	45 987 047,29	36 473 948,41
Impôts	5 645 151,53	5 068 738,81
Autres dettes	2 416 860,96	5 603 614,40
Trésorerie passif	93 567,75	
<b>TOTAL III</b>	<b>54 142 627,53</b>	<b>47 146 301,62</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>455 258 454,47</b>	<b>484 683 256,23</b>



الملحق رقم (12): جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2014

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

COMPTES DE RESULTAT /NATURE AU 31/12/2014			
LIBELLE	NOTE	N	N - 1
Ventes et produits annexes		189 253 671,37	179 743 418,08
Variation stocks produits finis et en cours		2 069 597,37	-27 577 815,53
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>191 323 268,74</b>	<b>152 165 602,55</b>
Achats consommés		- 151 913 764,72	-130 074 075,64
Services extérieurs et autres consommations		- 9 431 260,43	-11 205 947,08
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 161 345 025,15</b>	<b>-141 280 022,72</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>29 978 243,59</b>	<b>10 885 579,83</b>
Charges de personnel		- 37 005 386,84	-40 980 869,22
Impôts, taxes et versements assimilés		- 4 194 223,51	-4 145 169,47
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 11 221 366,76</b>	<b>-34 240 458,86</b>
Autres produits opérationnels		2 876 746,24	1 400 553,70
Autres charges opérationnelles		- 562 181,21	-1 686 937,32
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		- 6 341 388,83	-4 797 982,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 526 230,15	2 862 218,96
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 13 721 960,41</b>	<b>-36 462 605,52</b>
Produits financiers		19 204,21	212 376,86
Charges financiers		- 123 531,64	-384 847,29
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>- 104 327,43</b>	<b>-172 470,43</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>- 13 826 287,84</b>	<b>-36 635 075,95</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		180 353,00	-752 785,94
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>195 745 449,34</b>	<b>156 640 752,07</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 209 391 384,18</b>	<b>-194 028 613,96</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 13 645 934,84</b>	<b>-37 387 861,89</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 13 645 934,84</b>	<b>-37 387 861,89</b>

الملحق رقم (13): جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2015

SGP : SGDA

ENTREPRISE: EAGR

FILIALE : EPE/JLE/SPA

COMPTE DE RESULTAT /NATURE AU 31/12/2015

LIBELLE	NOTE	N	N-1
Ventes et produits annexes		246 195 397,31	189 253 671,37
Variation stocks produits finis et en cours		-19 193 723,96	2 069 597,37
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>227 001 673,35</b>	<b>191 323 268,74</b>
Achats consommés		-164 863 498,28	-151 913 764,72
Services extérieurs et autres consommations		-13 524 576,07	-9 431 260,43
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-178 388 074,35</b>	<b>-161 345 025,15</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>48 613 599,00</b>	<b>29 978 243,59</b>
Charges de personnel		-42 202 036,98	-37 005 386,84
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 372 127,45	-4 194 223,51
<b>IV-EXECDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 039 434,57</b>	<b>-11 221 366,76</b>
Autres produits opérationnels		2 906 363,99	2 876 746,24
Autres charges opérationnelles		-1 000 599,68	-562 181,21
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-11 001 142,56	-6 341 388,83
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 393 763,28	1 526 230,15
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-1 662 180,40</b>	<b>-13 721 960,41</b>
Produits financiers		681 947,16	19 204,21
Charges financiers		-452 902,33	-123 531,64
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>229 044,83</b>	<b>-104 327,43</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-1 433 135,57</b>	<b>-13 826 287,84</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-809 268,89	180 353,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>235 983 747,78</b>	<b>195 745 449,34</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-238 226 152,24</b>	<b>-209 391 384,18</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 242 404,46</b>	<b>-13 645 934,84</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 242 404,46</b>	<b>-13 645 934,84</b>

الملحق رقم (14): جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنة 2016

ENTREPRISE GROUPE : GGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

COMPTE DE RESULTAT /NATURE AU 31/12/2016

LIBELLE	NET (2016)	NET- 1 (2015)
Ventes et produits annexes	194 382 116,57	246 195 397,31
Variation stocks produits finis et en cours	13 644 377,65	-19 193 723,96
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>208 026 494,22</b>	<b>227 001 673,35</b>
Achats consommés	- 155 527 466,52	-164 863 498,28
Services extérieurs et autres consommations	- 20 209 445,42	-13 524 576,07
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 175 736 911,94</b>	<b>-178 388 074,35</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>32 289 582,28</b>	<b>48 613 599,00</b>
Charges de personnel	- 43 664 243,97	-42 202 036,98
Impôts, taxes et versements assimilés	- 3 749 279,60	-4 372 127,45
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 15 123 941,29</b>	<b>2 039 434,57</b>
Autres produits opérationnels	959 071,15	2 906 363,99
Autres charges opérationnelles	- 294 842,89	-1 000 599,68
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	- 9 681 081,74	-11 001 142,56
Reprise sur pertes de valeur et provisions	264 626,12	5 393 763,28
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 23 876 168,65</b>	<b>-1 662 180,40</b>
Produits financiers	334 981,22	681 947,16
Charges financiers	- 1 209 350,74	-452 902,33
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 874 369,52</b>	<b>229 044,83</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>- 24 750 538,17</b>	<b>-1 433 135,57</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	- 215 705,34	-809 268,89
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>209 585 172,71</b>	<b>235 983 747,78</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 234 551 416,22</b>	<b>-238 226 152,24</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 24 966 243,51</b>	<b>-2 242 404,46</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 24 966 243,51</b>	<b>-2 242 404,46</b>



الملحق رقم (15): جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2014

SGP/SGDA  
DIRECTION : EAGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31/12/2015

LIBELLE	NOTE	N (2015)	N-1 (2014)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		271 239 938,45	202 861 492,06
Autres encaissements		2 765 697,35	704 497,03
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-205 063 772,59	-175 100 724,58
Intérêts et autres frais financiers payés		-950 675,21	-436 337,61
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Etat taxe sur chiffre d'affaire		-13 136 399,56	-8 478 987,52
autres impôts et taxes		-9 982 374,00	-6 832 842,08
Etat impôt recouvrables sur des tiers		-2 876 125,00	-2 791 861,00
Etat ,charges à payer (assurances)		-1 450 000,56	-1 430 662,51
Autres décaissements		-11 458 272,38	-8 946 842,34
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>29 088 016,50</b>	<b>-452 268,55</b>
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>			
indemnité/Expropriation terrain		0,00	0,00
indemnisation assurance /Frais remboursement		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>29 088 016,50</b>	<b>-452 268,55</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 077 160,20	-16 950 754,28
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	1 893 600,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-1 077 160,20</b>	<b>-15 057 154,28</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			0,00
Encaissements provenant d'emprunts		580 210,20	16 310 059,28
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	
Subventions			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>580 210,20</b>	<b>16 310 059,28</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>28 591 066,50</b>	<b>800 636,45</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>34 858 483,96</b>	<b>34 057 847,51</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>63 449 550,46</b>	<b>34 858 483,96</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>28 591 066,50</b>	<b>800 636,45</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>30 833 470,96</b>	<b>14 446 571,29</b>

الملحق رقم (16): جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2015

SGP/SGDA  
DIRECTION : EAGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31/12/2014**

LIBELLE	NOTE	N (2014)	N-1 (2013)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		202 861 492,06	190 234 414,85
Autres encaissements		704 497,03	39 295 924,94
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-175 100 724,58	-186 231 636,35
Intérêts et autres frais financiers payés		-436 337,61	-654 250,34
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Etat taxe sur chiffre d'affaire		-8 478 987,52	-175 365,02
autres impôts et taxes		-6 832 842,08	-14 652 578,97
Etat impôt recouvrables sur des tiers		-2 791 861,00	-3 130 542,00
Etat ,charges à payer (assurances)		-1 430 662,51	-1 411 982,10
Autres décaissements		-8 946 842,34	-10 035 839,27
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-452 268,55</b>	<b>13 238 145,74</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
indemnisation/Expropriation terrain		0,00	0,00
indemnisation assurance /Frais remboursement		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-452 268,55</b>	<b>13 238 145,74</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-16 950 754,28	-15 109 490,38
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 893 600,00	0,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-15 057 154,28</b>	<b>-15 109 490,38</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts		16310059,28	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>16 310 059,28</b>	<b>0,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>800 636,45</b>	<b>-1 871 344,64</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		34 057 847,51	35 929 192,15
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		34 858 483,96	34 057 847,51
Variation de la trésorerie de la période		800 636,45	-1 871 344,64
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>14 446 571,29</b>	<b>35 516 517,25</b>

الملحق رقم (17): جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2016

ENTREPRISE GROUPE : GGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31/12/2016			
LIBELLE	NOTE	N (2016)	N-1 (2015)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		238 051 194,54	271 239 938,45
Autres encaissements		1 989 703,30	2 765 697,35
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-229 389 647,60	-205 063 772,59
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 609 282,80	-950 675,21
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Etat taxe sur chiffre d'affaire		-4 066 866,18	-13 136 399,56
autres impôts et taxes		-3 212 546,00	-9 982 374,00
Etat impot recouvrables sur des tiers		-3 809 419,00	-2 876 125,00
Etat ,charges à payer (assurances)		0,00	-1 450 000,56
Autres décaissements		-11 288 145,43	-11 458 272,38
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-13 335 009,17</b>	<b>29 088 016,50</b>
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>			
indemnitat/Expropriation terrain		0,00	0,00
indemnisation assurance /Frais remboursement		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-13 335 009,17</b>	<b>29 088 016,50</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 648 545,30	-1 077 160,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-3 648 545,30</b>	<b>-1 077 160,20</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		0,00	
Encaissements provenant d'emprunts		920 000,00	580 210,20
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-10 880 592,58	
Subventions			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-9 960 592,58</b>	<b>580 210,20</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-26 944 147,05</b>	<b>28 591 066,50</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		63 449 550,46	34 858 483,96
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		36 505 403,41	63 449 550,46
Variation de la trésorerie de la période		-26 944 147,05	28 591 066,50
Rapprochement avec le résultat comptable		-1 977 903,54	30 833 470,96



SGP : SGDA  
 GROUPE : EAGR  
 FILIALE : EPE/JIJEL LIEGE ETANCHEITE/SPA

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014

LIBELLE	NOTE	Capital Social	Prime D'emission	Ecart D'évaluation	Ecart De réévaluation	Réserves et résultat
solde du 31 décembre N-2 (2012)		351 175 000,00				-44 205 839,54
changement méthode comptable N-1						
correction d'erreur significatives N-1						
réévaluation des immobilisations N-1						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N-1						
dividendes payés N-1						
augmentation de capital N-1						
résultat net de l'exercice N-1						-37 387 861,89
solde du 31 décembre N-1 (2013)		351 175 000,00				-81 593 701,43
changement méthode comptable N						
correction d'erreur significatives N						
réévaluation des immobilisations N						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N						
dividendes payés N						
augmentation de capital N						
résultat net de l'exercice N						-13 645 934,84
solde du 31 décembre N (2014)		351 175 000,00				-95 239 636,27

SGP : SGDA

GROUPE : EAGR

FILIALE : EPE/JIJEL LIEGE ETANCHEITE/SPA

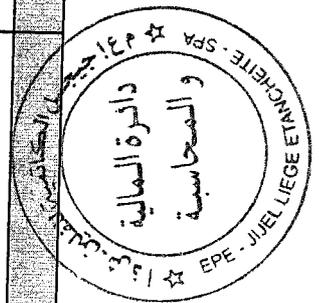
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015

LIBELLE	NOTE	Capital Social	Prime D'emission	Ecart D'évaluation	Ecart De réévaluation	Réserves et résultat
solde du 31 décembre N-2 (2013)		351 175 000,00				-81 593 701,43
changement méthode comptable N-1						
correction d'erreur significatives N-1						
réévaluation des immobilisations N-1						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N-1						
dividendes payés N-1						
augmentation de capital N-1						
résultat net de l'exercice N-1						
solde du 31 décembre N-1 (2014)		351 175 000,00				-13 645 934,84
changement méthode comptable N						
correction d'erreur significatives N						
réévaluation des immobilisations N						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N						
dividendes payés N						
augmentation de capital N						
résultat net de l'exercice N						
solde du 31 décembre N (2015)		351 175 000,00				-2 242 404,46
						-97 482 040,73

ENTREPRISE GROUPE : GGR  
FILIALE : EPE/JLE/SPA

TABEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016

LIBELLE	NOTE	Capital Social	Prime D'emission	Ecart D'évaluation	Ecart De réévaluation	Réserves et résultat
solde du 31 décembre N-2 (2014)		351 175 000,00				-95 239 636,27
changement méthode comptable N-1		351 175 000,00				-95 239 636,27
correction d'erreur significatives N-1						
réévaluation des immobilisations N-1						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N-1						
dividendes payés N-1						
augmentation de capital N-1						
résultat net de l'exercice N-1						
solde du 31 décembre N-1 (2015)		351 175 000,00				-2 242 404,46
changement méthode comptable N						
correction d'erreur significatives N						
réévaluation des immobilisations N						
profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N						
dividendes payés N						
augmentation de capital N						
résultat net de l'exercice N						
solde du 31 décembre N (2016)		351 175 000,00				-24 966 243,51
						-122 448 284,24



سبب: JIJEL LIEGE ETANCHEITE

1

### Organigramme de l'Entreprise

