رقم الترتيب ...../ ك ع إ ت ع ت/ج ب /2015

وزارة التعليـم العالـــي والبحث العلمـــي
جـامعـة أمحمد بوقـرة *بومـــرداس*

كـليـــة العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيـل شـهـادة المـاجـستيـر:
شعبـة: **علوم التسيير**
تخـصص: **محاسبة**

اثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية

دراسة استبيانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية

من إعداد الطالب:
كبلوتي حمزة

تحت إشراف:
د. شعباني مجيد

أعضاء لجنة المناقشة:

جاري فاتح	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	رئيسا
شعباني مجيد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	مشرفا
شيخي بلال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	ممتحنا
سماي علي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنـة الجامعيـــة: 2016/2015

كـــــــلمة شكـــــــر

احمد الله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه الذي وفقني و أعطاني فرصة مواصلة الدراسة مرة أخرى و صلى اللهم على سيدنا محمد معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم و الإيمان و علمنا القيم التي تبنى بها الحضارات و ترتقي بها الإنسانية

لا يسعني و أنا بصدد وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكل و أسمى عبارات التقدير إلى:

أستاذي و مرشدي الأستاذ شعباني مجيد و احمد الله على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و على توجيهاته و حرصه المستمر.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا و تحملوا عناء قراءتها و تمحصها و مناقشتها.

موظفي و عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بومرداس من أساتذة و إداريين، و كذا عمال المكتبة المركزية للجامعة. و لا يسعني أن أنسى موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة باجي مختار بعنابة.

إلى كل من أعانني في انجاز هذا العمل (الأستاذ كبلوتي وحيد، الأستاذ بومزايد، الأستاذ طارق)، إلى جميع الأصدقاء الأساتذة في جامعة باجي مختار عنابة .

كبلوتي حمزة

الإهـــــــــــــــــداء

إلى اعز ما املك في الدنيا، إلى من رحمتني بدعواتها و بركاتها و أفاضت علي بدمع حنانها إلى شمس القلب الرحيم و الوجه المنير والدتي الكريمة – أمي-

إلى من علمني أن العلم جهاد و الصبر كفاح، إلى والدي الذي أهداني كل ما يملك أطال الله عمره

إلى كل الكواكب أخوتي و أخواتي الأعزاء صغيرهم و كبيرهم

إلى كل أصدقائي و زملائي

إلى كل من علمني حرفا من الابتدائي إلى ما بعد التدرج

إلى كل باحث و طالب علم.

كبلوتي حمزة

الملخص

الملخص

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية. و من ثم البحث عن اثر تطبيق هذه المتطلبات على الأداء المالي لهذه المؤسسات. و لتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة دراسة (استبانة) تكونت من 25 فقرة حيث تم توزيع الاستبانة على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة و هم المدققين الداخلين في مؤسسات المساهمة الخمسين في ولاية عنابة. إلا انه قبل المرور لتحليل الاستبانة و اختبار الفروض كان لابد من إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة نفسها من اختبار نوع التوزيع لإجابات أفراد العينة و صدق المقياس وثباته. بعد ذلك تم الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الاختبار الإحصائي T لعينة واحدة. حيث توصلت إلى أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عينة دراسة تطبق متطلبات نظام الرقابة الداخلية، إلا أن هذا التطبيق متوسط و محدود. أما للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد، و كانت النتائج عدم وجود تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي مقاس بالنسبة إلى معدل العائد على الأصول، و معدل العائد على المبيعات، و معدل العائد على حقوق الملكية.

الكلمات المفتاحية

نظام الرقابة الداخلية، الأداء، الأداء المالي، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

Résumé

L'objectif principal de cette étude est focalise sur l'aptitude à la mise en œuvre des exigences de contrôle interne dans l'entreprise économique algérienne, ainsi que leurs impacts sur ces performance financière. Pour ce faire un outil d'étude (questionnaire) a été réalisé qui est composé de 25 paragraphes. L'échantillon représentatif de la population étudié ce sont les auditeurs internes de cinquante entreprises économiques choisies dans la wilaya d'Annaba qui ont participé à notre sondage. Cependant, avant d'analyse l'outil utilisé dans cet étude (questionnaire) et le test des hypothèses. La distribution naturelle des réponses de l'échantillon et la fiabilité ainsi que sa validité ont été réalisé. Les résultats du test statistique univarié de l'hypothèse indique que l'échantillon étudie applique les exigences de contrôle interne mais elle est marquée moyenne et limitée. Néanmoins les résultats du test statistique de régression linéaire multiple de la seconde hypothèse montre que l'application des exigences du contrôle interne étudies dons notre cas n'influent pas sur la performance financière de la taille par rapport au rendement des actifs, le taux de rentabilité sur les ventes et le taux de rentabilité sur le taux de capitaux propres.

Mots Clés

Système de Contrôle Interne, La Performance, La Performance Financière, L'entreprise Economique Algérienne.

Abstract

The main objective of this study is focused on the ability to implement the internal control requirements in the Algerian economic enterprise, as well as their impact on the financial performance. To do a study tool (the questionnaire) was performed which consists of 25 paragraphs. The representative sample of the population studied are the internal auditors economic fifty companies selected in the wilaya of Annaba who participated in our survey. However, before the analysis tool used in this study (schedule) and hypothesis testing. The natural distribution of the sample of responses and the reliability and validity have been achieved. The results of the univariate statistical test of the hypothesis that the sample studied indicates applies internal control requirements but is marked average and limited. Nevertheless the results of multiple linear regression statistical test the second hypothesis shows that the application of the requirements of internal control donations are studying our case does not affect the financial performance of the size compared to return on assets, the rate of return sales and the rate of return on the equity ratio.

key words

Internal Control System, Performance, Financial Performance, The Algerian Economic Enterprise.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الفهرس	II
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	XI
قائمة المختصرات	XII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة	03
المطلب الأول: ماهية الرقابة	03
الفرع الأول: تعريف الرقابة	03
الفرع الثاني: أهمية الرقابة	05
المطلب الثاني: علاقة الرقابة بعناصر العملية الإدارية	06
المطلب الثالث: أنواع الرقابة	07
الفرع الأول: الرقابة من حيث توقيت حدوثها	07
الفرع الثاني: الرقابة حسب المستويات الإدارية	09
الفرع الثالث: الرقابة من حيث مصدرها	10
المطلب الرابع: الدورة الرقابية في المؤسسة	11
المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية.	14
المطلب الأول: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية	14

الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية	15
الفرع الثاني: خصائص الرقابة الداخلية	18
الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية	19
المطلب الثاني: أهداف الرقابة الداخلية	22
الفرع الأول: حماية أصول المؤسسة	23
الفرع الثاني: ضمان دقة المعلومات و درجة الاعتماد عليها	24
الفرع الثالث: تحقيق الكفاءة	25
الفرع الرابع: الالتزام بالسياسات الإدارية	27
المطلب الثالث: فروع الرقابة الداخلية	27
الفرع الأول: الرقابة الإدارية	28
الفرع الثاني: الرقابة المحاسبية	28
الفرع الثالث: الضبط الداخلي	29
المطلب الرابع: عوامل تحديد حجم ونطاق الرقابة الداخلية	29
المبحث الثالث: آلية عمل نظام الرقابة الداخلية.	32
المطلب الأول: العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية	33
المطلب الثاني: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية	35
الفرع الأول: المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية	36
الفرع الثاني: المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية	35
المطلب الثالث: الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية	37

الفرع الأول: إجراءات تنظيمية و إدارية	38
الفرع الثاني: إجراءات محاسبية	38
الفرع الثالث: إجراءات عامة	39
المطلب الرابع: مكونات نظام الرقابة الداخلية	40
الفرع الأول: بيئة الرقابة	41
الفرع الثاني: تقييم المخاطر	45
الفرع الثالث: أنشطة الرقابة	47
الفرع الربع: نظام المعلومات و الاتصال	50
الفرع الخامس: المراقبة أو المتابعة	51
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي و تقييمه	
تمهيد	55
المبحث الأول: الأداء وتقييمه – مفاهيم –	56
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء	56
الفرع الأول: مفهوم الأداء	56
الفرع الثاني: مكونات الأداء	59
الفرع الثالث: خصائص الأداء	61
المطلب الثاني: أنواع الأداء	62
الفرع الأول: حسب معيار المصدر	63
الفرع الثاني: حسب المعيار الوظيفي	63
الفرع الثالث: حسب معيار الشمولية	64

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء	65
الفرع الأول: عوامل داخلية	65
الفرع الثاني: العوامل الخارجية	66
الفرع الثالث: العوامل الخاصة	67
المطلب الرابع: تقييم الأداء	70
الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء	70
الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء	72
الفرع الثالث: تصنيفات تقييم الأداء	73
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	77
المطلب الأول: ماهية الأداء المالي	78
الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي	78
الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي	79
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	80
المطلب الثاني: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي و أهدافها	82
الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي	82
الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء المالي	83
المطلب الثالث: معايير و مصادر معلومات تقييم الأداء المالي	84
الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي	84
الفرع الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي في المؤسسة	85
المطلب الرابع: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي	86
الفرع الأول: الأطراف الداخلية	86

الفرع الثاني: الأطراف الخارجية	87
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي	89
المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أهميتها	89
الفرع الأول: مفهوم لنسب المالية	90
الفرع الثاني: أهمية النسب المالية في تقييم أداء المالي للمؤسسة	90
المطلب الثاني: محددات استخدام النسب المالية	91
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و السيولة	93
الفرع الأول: نسب الربحية	93
الفرع الثاني: نسب السيولة	96
المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات النشاط و الهيكلة	100
الفرع الأول: نسب النشاط	100
الفرع الثاني: النسب الهيكلية	103
خلاصة الفصل	106
الفصل الثالث: اثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي	
تمهيد	108
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	109
المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة	109
المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة	110
الفرع الأول: المتغير المستقل	111
الفرع الثاني: المتغير التابع	112
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	112

الفرع الأول: الاستبيان	112
الفرع الثاني: أرقام من قائمة الميزانية و جدول حسابات النتائج	114
المطلب الرابع: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة	114
الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	115
الفرع الثاني: صدق المقياس	115
الفرع الثالث: ثبات الاستبيان	116
المبحث الثاني: معالجة و تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	117
المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي	117
المطلب الثاني: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	118
المطلب الثالث: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	120
المطلب الرابع: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	121
المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة	122
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	123
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	125
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	128
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	130
خلاصة الفصل	132
خاتمة عامة	133
المراجع	139
الملاحق	150

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مكونات نظام الرقابة الداخلية	52
02	مؤشرات فعالية أداء النظام الإنتاجي	76
03	حالة الاستبيانات الموزعة و المستردة	109
04	وصف المتغير المستقل	111
05	وصف المتغير التابع	112
06	مقياس ليكرت الخماسي	114
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	115
08	ثبات أداة الدراسة	116
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي	117
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	119
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	120
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	121
13	المتوسطات الحسابية و درجة تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية	124
14	نتائج اختبار ت لعينة واحدة	125
15	نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على الأصول	128
16	نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على المبيعات	129
17	نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على حقوق الملكية	130

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	علاقة الرقابة بعناصر العملية الإدارية	06
02	أنواع الرقابة حسب التوقيت حدوثها	09
03	أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية	10
04	خطوات العملية الرقابية في المؤسسة.	11
05	مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية	20
06	أهداف الرقابة الداخلية	22
07	دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة	24
08	العملية الإنتاجية	26
09	إجراءات الرقابة الداخلية	39
10	مكونات الرقابة الداخلية	41
11	مظلة هيكل الرقابة الداخلية	42
12	الأنشطة الرقابية في المؤسسة	50
13	مثلث الأداء	57
14	الأداء (قيمة، تكلفة)	58
15	مكونات الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	61
16	أنواع الأداء حسب معيار المصدر	63
17	قوى بورتر	68
18	مستويات تقييم الأداء	74

19	الجهات المستفيدة من التحليل المالي (تقييم الأداء المالي) في المؤسسة	88
20	نموذج الدراسة	110
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي	118
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	119
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	121
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	122
25	مقياس معامل الارتباط	127

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة باللغة العربية	148
02	استبانة الدراسة باللغة الفرنسية	153
03	مخرجات برنامج SPSS	158

العبارة باللغة العربية	الاختصار	العبارة كاملة
اللجنة الراعية للمنظمات	**COSO**	Committee Of Sponsoring Organizations
المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين	**AICPA**	American Institute of Certified Public Accountants
الهيئة الفرنسية للخبراء المحاسبين	**ECCA**	Organisme français d'experts comptables
الاتحاد الدولي للمحاسبين	**IFAC**	*International Federation* of Accountants
معهد المحاسبين القانونين بإنجلترا	**PCCAB**	Institute of Chartered Accountants in England
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	**SPSS**	Statistical Package for the Social Sciences

مقدمة عامة

مقدمة

إن التغيرات التي شهدها النشاط الاقتصادي في العالم من ازدياد حالات الإفلاس و الفشل المالي للعديد من الشركات في السنوات الأخيرة، و حدوث فضيحة شركة Enron للطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية دفع بالعديد من المؤسسات إلى إيجاد وسيلة تضبط وتحمي بها ممتلكاتها من الضياع، وتضمن لها الاستمرارية لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من قبل الإدارة. و بالتالي تنظيم شامل لطرق أداء العمل و الإشراف عليه و محاسبة القائمين بالإعمال لضمان صحة التنفيذ و التطبيق.

تعتبر الرقابة نشاطا تنظيميا و إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة هدفها خدمة الإدارة و مساعدتها في التأكد من انجاز الأهداف المرسومة. لكن و بالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض، إلا أن لوظيفة الرقابة أهمية خاصة باعتبارها الوسيلة التي يمكن عن طريقها الاطمئنان إلى حسن استخدام و توجيه الموارد المادية و البشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف. حيث تركز إدارة أية مؤسسة على نظام الرقابة الداخلية باعتباره نظاما يساعدها في تحقيق أهدافها و كذلك الالتزام بمسؤولياتها.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر نظام الرقابة الداخلية بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، فهو يعمل على توفير الحماية لعملية إنتاج المعلومة المالية، التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار و الائتمان السليمة.

نظرا لأهمية الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها جاءت هذه الدراسة للتعرية عن واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و اثر هذا التطبيق على أدائها المالي.

إشكالية الدراسة

استنادا إلى العرض المقدم تتضح معالم إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها كالتالي:

- **ما مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية جزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية و ما اثر ذلك على أدائها المالي؟**

وحتى يمكن الإحاطة بكل جوانب الموضوع ارتأيت إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول كمؤشر للأداء المالي؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات كمؤشر للأداء المالي؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية كمؤشر للأداء المالي؟

فرضيات الدراسة

بعد طرح الإشكالية و التساؤلات السابقة تبادرت لي بعض الفرضيات التي ستكون منطلقا للدراسة و هي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأول

- ❖ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تطبق متطلبات نظام الرقابة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الثانية

- ❖ لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي.

يمكن تجزءة هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

- ❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول كمؤشر للأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثانية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات كمؤشر للأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثالثة

- ❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية كمؤشر للأداء المالي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع على قدر كبير من الأهمية خاصة بعد التحولات التي طرأت على البيئية الاقتصادية الجزائرية و توجه المؤسسة إلى تطبيق نظام المحاسبي المالي الجديد و السعي إلى تطبيق مبادئ الحكم الراشد، فالمؤسسة في حاجة إلى أداة رقابية تقوم على تبيان الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. أداة تحمي أصول المؤسسة من جميع أنواع الغش المحتملة. و أداة تعمل على تعزيز موثوقية القوائم المالية و تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة

بناء على ما ذكر في مقدمة الدراسة و أهميتها فانه يمكن تلخيص الأهداف المرجوة منها في النقاط التالية:

- ❖ إلقاء الضوء على مفهوم نظام الرقابة الداخلية و تطبيقه في مؤسسات عينة الدراسة؛
- ❖ إبراز أهمية هيكل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- ❖ التعريف بمفهوم الأداء المالي في المؤسسة و أهم العوامل المؤثرة فيه؛
- ❖ التعرف على مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ محاول إبراز العلاقة بين تطبيق نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الموضوع للاعتبارات التالية:

المبررات الشخصية

- ❖ ميول الباحث لميدان الرقابة و التدقيق؛

- إحاطة الباحث بالموضوع مسبقا في مذكرة الليسانس " نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة" و التماسه أهميته في المؤسسة؛

المبررات الموضوعية

- توفر المراجع و المعلومات الخاصة بالموضوع؛
- التطور المستمر لمفهوم الرقابة الداخلية و سعي المنظمات المحاسبية و المهنية على تقديم جديد الموضوع؛
- أهمية موضوع الدراسة خاصة في ظل التحولات الاقتصادية بالنسبة للاقتصاد ككل و تطبيق نظام المحاسبي المالي و مبادئ الحكم الراشد بالنسبة للمؤسسة على المستوى الجزئي، فالمؤسسة بحاجة إلى أداة فعالة تضبط التطبيق و تحديد الانحرافات و تحاول تصحيحها؛
- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة

حتى يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المساقة سيعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقابة الداخلية و بالأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك استخدام منهج الدراسة الاستبيانية في الدراسة الميدانية.

أما الأدوات المستعملة في البحث فتتمثل في:

- المسح المكتبي و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر المختلفة حول الموضوع؛
- الإطلاع على بعض الدراسات السابقة و كذا بعض المجلات و المقالات؛
- استخدام شبكة الانترنت.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تهتم هذه الدراسة بالتعرف على اثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي. وقبل المرور لدراسة هذا الأثر كان لابد من دراسة مدى تطبيق

مؤسسات عينة الدراسة للمتطلبات الخمسة المكونة لنظام الرقابة الداخلية. أما لتقييم الأداء المالي سأعتمد على النسب المالية الأكثر شيوعا و استخداما في مثل هذه الدراسات.

2. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على أراء المدققين الداخليين الذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية التي وجها الاستبيان لها، مع التركيز على المؤسسات بولاية عنابة اعتبارها تضم مجموعة معتبرة من المؤسسات الاقتصادية و التي يمكن للطالب التقرب منها.

3. الحدود الزمانية

مضمون و نتائج الدراسة مرتبط بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة (سنة 2015)

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية موضوع نظام الرقابة الداخلية فان غالبية المؤسسات و الباحثين بالأخص اجتهدوا في هذا الميدان من البحث، محاولة للوصول إلى أدق التقنيات التي تساعد على الكشف عن معوقات تحقيق المؤسسات للنتائج الجيدة. ذلك تفاديا للوقوع في أزمات يصعب حلها مستقبلا. إلا انه ما يميز هذا المجال انه واسع و خصب حيث تطرقت إليه العديد من البحوث لكن من جوانب مختلفة. نذكر منها:

1. شدري معمر سعاد (2009)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة جامعة محمد بوقرة بومرداس بعنوان **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز.**

عالجت الطالبة خلال هذه الدراسة إشكالية **مدى مساهمة إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور و فعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و في مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة.** حيث تعرضت الطالبة إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمراجعة بصفة عامة ثم انتقلت لتناول المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية. كما تطرقت الباحثة إلى التعريف بالرقابة الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى أهمية مراجعة القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وفي الأخير حاولت الباحثة إسقاط ما تناولته في الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز.

2. وجدان على احمد (2010)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة و تدقيق جامعة الجزائر 3 بعنوان **دور الرقابة الداخلية و المراجعة في تحسين أداء المؤسسة.**

عالج الطالب خلال هذه الدراسة إشكالية **مدى مساهمة الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة.** انطلاقا من محاولة الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالإشكالية و الفرضيات المقترحة لمعالجتها وبناء على الأهداف التي يسعى الطالب إلى إيصالها فقد قام بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول. الفصل الأول تحدث على الرقابة الداخلية أما الفصل الثاني فكان مدخل عام إلى المراجعة ثم تناول بشي من التفصيل المراجعة الخارجية في الفصل الثالث، و الفصل الرابع حاول فيه الإجابة على إشكالية الدراسة. توصل الطالب إلى مجموعة من نتائج من أهمها انه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مرضية لأصحاب المشروع يجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية، حيث يمكن لهذه الأخيرة من خلال أدواتها المختلفة من موازنات تخطيطية و محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء و كذلك خلية الرقابة الداخلية التي تعتبر احد الأدوات الرقابة المالية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة. ومن خلال تقييم الأداء الفعلي و مقارنته مع الأداء المخطط. مضيفا أيضا أن المراجعة تعتبر أيضا وسيلة من وسائل الرقابة التي تلعب دورا في رقابة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.

3. بن عيسى ريم (2012)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع اقتصاد و تسيير مؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان **تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)**

عالجت الطالبة خلال هذه الدراسة إشكالية اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة. تعرضت الطالبة خلال هذه الدراسة إلى الإطار النظرية لحوكمة المؤسسات خلال الفصل الأول، أما الفصل الثاني خصص إلى دارسة آليات حوكمة الشركات و علاقتها بالأداء، و في الفصل التطبيقي تناولت الباحثة بالدراسة اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي مقاس بالنسبة لمعدل العائد على الأصول و معدل العائد على المبيعات و معدل العائد على حقوق الملكية. توصلت الطالبة إلى مجموعة من النتائج استنتجت منها انه يوجد تأثير جوهري لبعض آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على

الأداء المالي مقاس بالنسبة لمعدل العائد على الأصول و معدل العائد على المبيعات و معدل العائد على حقوق الملكية.

تقسيمات الدراسة

سيكون عمل الدراسة مقسم إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفص الأول

الإلمام بالجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية من مفهوم وأهداف و مكونات، بالإضافة إلى ركائز و أدوات نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني

خصص هذا الفصل للإلمام بالجانب النظري للمتغير التابع في الدارسة وهو الأداء المالي من خلال تقديم أهم المفاهيم التي تناولته و أهميته في المؤسسة. و إبراز أهم العوامل المؤثرة فيه، كذلك تقديم أنواع المؤشرات التي يمكن أن تدرسه.

الفصل الثالث

ستقتصر الدراسة على أراء المدققين الداخليين الذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية التي وجها الاستبيان لها، مع التركيز على المؤسسات بولاية عنابة باعتبارها تضم مجموعة معتبرة من المؤسسات الاقتصادية و التي يمكن للطالب التقرب منها. محاولة مني لمعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية و إيجاد علاقة بين مستوى التطبيق لهذه المتطلبات مع بعض المؤشرات المعبرة عن الأداء المالي، متمثلة في معدل العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية.

و في الأخير توصلت إلى خاتمة تتضمن مجموعة من النتائج و التوصيات و بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور للدراسة و البحث مستقبلا.

الفصل الأول:

الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

ترغب جميع المؤسسات الاقتصادية في إدارة أعمالها بصورة منظمة وفعالة من اجل الحصول على معلومات وقوائم مالية موثوق بها من قبل الأطراف الداخلية والخارجية، لذا فإنها بحاجة إلى رقابة داخلية من اجل فحص التصرفات المالية في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها لتقرير كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية.

تعد الرقابة الداخلية نظاما يحتوي على عناصر مكملة لبعضها البعض و هذا النظام يصبح عرضة للاختلال إذا فقد احد عناصره و عندها يكون قليل الفائدة، يتميز بأنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى و يعتمد ذلك على عوامل عديدة منها حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، و طريقة تخزين و معالجة البيانات و المتطلبات التنظيمية و القانونية التي تحكم عمل المؤسسة.

تناول العديد من الباحثين موضوع الرقابة الداخلية بمسميات و أشكال مختلفة، إذ أن هذا المفهوم تطور عبر فترات زمنية مختلفة حسب المعايير الرقابية التي تصدر عن الجمعيات المهنية المحاسبية. و نحن في صدد التعرف على هذا المفهوم حيث سنتبع المنهجية التالية في هذا الفصل:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة؛
- المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية؛
- المبحث الثالث: أليه عمل نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة

إن التحديات و التطورات الكبيرة في بيئة الأعمال التي تواجه المؤسسات ، ناهيك على طبيعة العمل البشري الذي يحتمل الخطأ جعل المؤسسة في حاجة إلى أداة أو وظيفة تعمل على ضمان حسن سير العمل و تقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين و التطوير، و في أي المجالات، و ما حجم هذا التطور و سرعته، أداة تتأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة. هنا يبرز دور الرقابة كوسيلة و ليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المؤسسة من خلال متابعة و مراقبة مستوى الأداء و الانجاز الفعلي و مقارنة هذا الانجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف، و اكتشاف مواطن و النقاط الايجابية و تعزيزها، و اكتشاف الاختلافات و الانحرافات و تحديد أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

و حتى يمكن التعرف أكثر على مفهوم الرقابة سأتبع الطرح التالي في هذا المبحث.

أولا: تقديم مختلف التعاريف التي تناولت المفهوم " الرقابة" مع إبراز أهميتها في المؤسسة؛

ثانيا:توضيح علاقة الرقابة بعناصر النشاط الإداري؛

ثالثا: تقديم أنواع الرقابة في المؤسسة؛

رابعا: شرح خطوات العملية الرقابية.

المطلب الأول: ماهية الرقابة

من خلال هذا المطلب سأتعرض إلى أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم مع إبراز أهميته في المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الرقابة

لقد تعددت و تنوعت التعاريف المرتبطة بالرقابة رغم اتفاقها في المعنى و هذا راجع إلى وجهات نظر الباحثين في مجال تحديد تعريف موحد يختص بالرقابة، و قبل التطرق إلى التعريف بمفهوم الرقابة و إبراز أهميتها في المؤسسة سوف نتعرض إلى أهم هذه الاتجاهات كما:[1]

[1]– خالد راغب الخطيب، **الرقابة المالية و الداخلية**، ط 2، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2010، ص: 55.

1- الاتجاه الأول

و يهتم بالجانب الوظيفي للرقابة الذي يركز على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فهو يهتم بوجود عمليات معينة من الواجب توفرها لتحقيق الرقابة، مما يتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

2- الاتجاه الثاني

و يهتم بالرقابة من حيث كونها إجراءات، حيث يركز على الخطوات التي يتعين إجرائها للقيام بعملية الرقابة. فالإتمام عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات عن أوجه النشاطات المختلفة كشرط أساسي لقيام بالرقابة.

3- الاتجاه الثالث

الإشراف و الفحص و المراجعة من السلطة التي لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل المؤسسات. التأكد من حسن استخدام الأموال في الأغراض المخصصة لها. إن تحصيل الموارد يكون طبقا لأحكام القوانين و اللوائح و التعليمات لتحقق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة.

و في إطار الاتجاهات السابقة يمكننا تقديم بعض هذه التعاريف:

الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في التحقق من العمليات الانجاز و التأكد من مسايرتها للخطط و البرامج السابق وضعها، و من ثم تهتم وظيفة الرقابة بتحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء و مقارنتها بالمعايير السابق تحديدها. و بعد ذلك يمكن تحديد الانحرافات و اتخاذ القرار بتصحيحها.[1]

ينصرف أيضا مفهوم الرقابة كذلك إلى مجموعة العمليات و الأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعة.[2]

[1]- فتحي احمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2012، ص: 461.

[2]- سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2009، ص: 375.

كذلك عرفت الرقابة على أنها قياس الأداء و مقارنته بالمعايير الموضوعة في الخطة و تحديد الانحرافات إن وجدت و اتخاذ إجراءات التصحيح.[1]

إن من بين التعاريف المتقدمة للرقابة تعريف هنري فايول الذي يعتبر أن الرقابة هي." التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات المحددة و المبادئ، من اجل تصحيحها ومع تكرارها حيث تشمل عملية الرقابة كل من الأشخاص و التصرفات و الأشياء.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي لوظيفة الرقابة "هي الوظيفة التي تتأكد من أن ما جرى عبر التخطيط هو الذي تم تنفيذه. بمعنى التأكد من أن الأداء المحقق هو الذي تم تخطيطه وفقا معايير كمية و نوعية.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

هناك عوامل و تحديات كثيرة تواجه المؤسسات اليوم و تجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل و تقرير ما إذا كان هناك حاجة لتحسين و التطوير و في أي المجالات و ما حجم هذا التطور و سرعته، وهل هو عاجل أم لا.[3]

و من أهم الأمور التي تسهم في أهمية العملية الرقابية في المؤسسة:[4]

1. كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل و التأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له؛
2. كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يحدث هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ و معرفة أسبابها و معالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعده في التنبؤ بالأخطاء و الانحرافات المحتمل حدوثها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها؛
3. كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة و خاصة التخطيط و اتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، **منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**، ط1، دار وائل، عمان الأردن، 2009، ص: 360.

[2]– عبدي نعيمة، **آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات**، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 44.

[3]– حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط 2، دار الحامد، عمان الأردن، 2010، ص: 304.

[4]– ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2007، ص: 195.

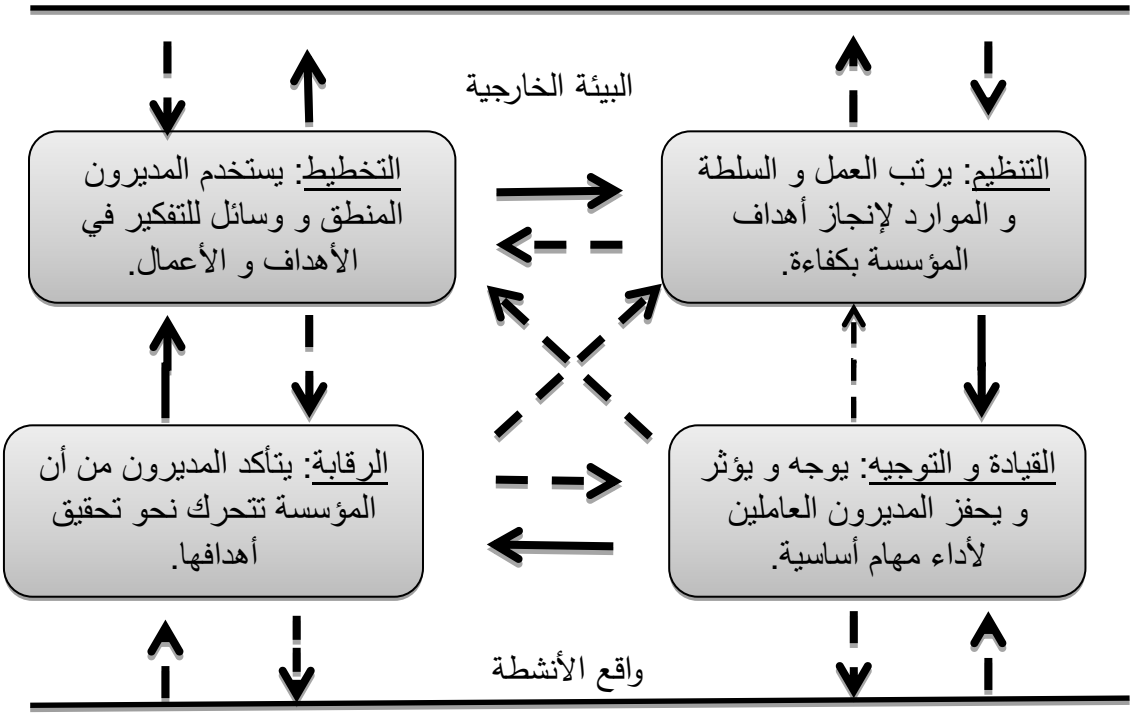
مدخلات المنظمة الأفراد الأموال الأجهزة المواد مصادر المعلومات، السياسات الخطط و غيرها. و مخرجاتها و تشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

المطلب الثاني: علاقة الرقابة بعناصر العملية الإدارية

لا شك أن هناك ارتباط بين الرقابة و العملية الإدارية من خلال التعاريف السابقة فالرقابة بشكل عام هي إحدى وظائف الإدارة، حيث تتمثل وظائف العملية الإدارية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. و تتضح العلاقة بين الرقابة و وسائل العمليات الإدارية الأخرى في مدى حاجة هذه العمليات للتأكد من سلامة تنفيذها في كل مرحلة من مراحلها. [1]

و الشكل الموالي يوضح الارتباط بين الرقابة و باقي وظائف الإدارة الثلاثة:

الشكل رقم(01): علاقة الرقابة بعناصر العملية الإدارية



المصدر: شارع بن عبيد الرويس القيبي، **دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض**، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص: 25.

[1] – شارع بن عبيد الرويس القيبي، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 25.

يتضح من الشكل السابق أن الممارسة الفعلية للعملية الإدارية تتضمن أربعة أنشطة مرتبطة و متصلة. و هذا يلخصه الشكل حيث تشير الخطوط المتصلة إلى التسلسل النظري لعملية الإدارية بينما الخطوط المتقطعة إلى الممارسة الفعلية مع واقع الأنشطة الإدارية بأي مؤسسة. حيث يمكن استنتاج العلاقات التالية:[1]

1. علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط

وظيفة الرقابة تركز على أن ما تم وضعه من أهداف و سياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم انجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ.

2. علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه

تلعب كل من الرقابة و التغذية الرجعية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه.

3. علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم

وظيفة التنظيم تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة و وضع وصف فني و عملي للوظائف. وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة و تسهيل عملية الرقابة.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة

هناك العديد من أنواع الرقابة و يمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، الشمولية. وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر وهي على أية حال معايير شائعة ومعروفة.[2]

الفرع الأول: الرقابة من حيث توقيت حدوثها

يمكن تصنيف الرقابة على أساس توقيت القيام بها إلى ثلاثة أنواع هي:

1. الرقابة الوقائية

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو التوقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه. يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهته أو الحيلولة دون حدوثه و في الممارسة

[1]– نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة**، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2009، ص: 192.

[2]– بشير العلاق، **الإدارة الحديثة**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص: 26.

العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه و يحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه و يشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

2. الرقابة المتزامنة

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول، أي منذ بدايته حتى نهايته فنقيس الأداء الحالي و نقيمه مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره الضار و لوقف تفاقم حجم الخسارة.لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة و الغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات و الإبلاغ عنها فورا لعلاجها و منع تكرار حدوثها في المستقبل.[1]

3. الرقابة اللاحقة

تعني الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج و إبلاغ عنها بعد فترة من حدوثها. وتهدف هذه الرقابة إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل. و الهدف من الرقابة اللاحقة ليس تصحيح الأخطاء و إنما حصرها و الاستفادة من المعلومات المتأتية منها، و التي بدورها تساعد على توفير فرص نجاح اكبر للمشاريع المستقبلية. و من بين أساليب هذه النوع من الرقابة القوائم المالية فهي تعطي صورة واضحة عما قامت به المؤسسة في فترة سابقة. كذلك النسب المالية المختلفة تقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج و التمويل و التسويق ...الخ. من خلال هذه الأساليب ترى المؤسسة أي من المجالات تحتاج إلى تعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل.[2] **و** يمكن تقديم هذا الشكل التوضيحي الملخص لأنواع الرقابة حسب التوقيت حدوثها.

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 196.

[2]– حسين إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 258.

الشكل رقم (02): أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها.

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2011، ص: 239.

الفرع الثاني: الرقابة حسب المستويات الإدارية

يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية الثلاثة في المؤسسة.[1]

1. الرقابة الإستراتيجية

في المؤسسات و خاصة الكبرى تمارس العملية الرقابية من قبل مختلف الإدارات و مستوياتها و تهدف إلى إحكام العمل و السير اتجاه تحقيق الأهداف و بشكل عام فان ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا بشموليتها يمكن أن يطلق عليها رقابة إستراتيجية.

2. الرقابة الهيكلة

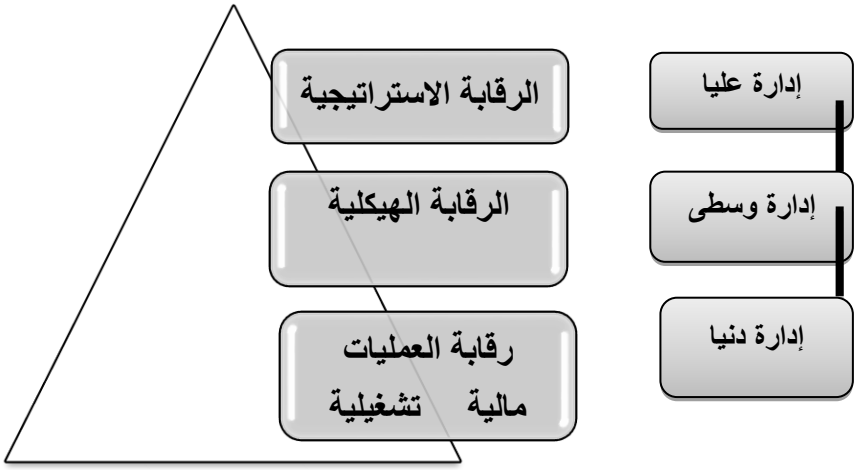
أما المستوى الثاني من الرقابة فهو الرقابة الهيكلية و تهتم أساسا بكيفية انجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى. وعادة ما تهتم هذه الرقابة أيضا بعناصر الهيكل التنظيمي و مهامها الوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات في إطار الهيكل.

3. الرقابة العملياتية و التشغيلية

هذا المستوى من الرقابة أكثر تفضيلا و يمارس من قبل الإدارات الدنيا و التي لها سلطة الإشراف على العمل مباشرة، و تؤطره فكرة إحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية و الخطط قصيرة الأمد.يمكننا تقديم الشكل التوضيحي التالي لما قدم من قبل.

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ط 1، دار وائل، عمان الأردن، 2007، ص: 467.

الشكل رقم (03): أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 467.

الفرع الثالث: الرقابة من حيث مصدرها

يمكننا تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية و أخرى خارجية.[1]

1- الرقابة الداخلية

و هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كاف المستويات الإدارية، و الأفراد العاملين فيها على اختلاف و وظائفهم و مواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام و في بعض المؤسسات الكبيرة و المتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

2- الرقابة الخارجية

و هي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة و تقوم بها أجهزة رقابية شخصية، حيث تعتبر عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فانه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فان الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمؤسسة لا يخالف القواعد و الإجراءات.[2]

[1] - علي عباس، **الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال**، ط 1، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 60.

[2] - زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، ط 2، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص: 42.

المطلب الرابع: الدورة الرقابية في المؤسسة

للرقابة دورة معينة تجعل خطواتها تتداخل و تتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط و التنظيم و التوجيه كما تعرضنا له في المطلب السابق. و لكن الدورة التي تتكون منها الرقابة تعتمد على عناصر معينة هي:

1. وضع المعايير؛
2. مراقبة و قياس الأداء الفعلي؛
3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير؛
4. القيام بالعمل التصحيحي.

و الشكل التالي يوضح هذه المراحل الأربعة:

الشكل رقم(04): خطوات العملية الرقابية في المؤسسة.

المصدر: مصطفى يوسف كافي و آخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013، ص: 354.

و تظهر هذه العناصر و خطواتها في دورة تتم على النحو التالي:[1]

[1]– مصطفى صالح سلامة، **الرقابة الداخلية و المالية**، ط 1، دار البداية، عمان الأردن، 2010، ص: 65.

1. وضع المعايير

هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء أخر، و قد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل[1]. و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية و تتمثل هذه المعايير فيما يلي: [2]

- **معايير كمية**

و هي تتعلق بالمواد و السلع و الخدمات و ساعات العمل، و كمية المواد الخام المستخدمة، و عدد الآلات المستعملة.

- **معايير نوعية**

و تتعلق بمستوى الجودة و مطابقة الإنتاج مع المواصفات المطلوبة.

- **معايير التكلفة**

و تهدف هذه المعايير إلى معرفة تكلفة الوحدة المنتجة و من ثم معرفة التكاليف الكلية للعملية الإنتاجية.

- **معايير مرتبطة بالعائد**

و يقصد بذلك معرفة نسبة العائد من الإرباح على رأس مال المستثمر.

- **معايير زمنية**

و الغاية منها هو تحديد الوقت اللازم لإنتاج كمية محددة وفق حاجات المشروع و وفق المستويات و المواصفات المطلوبة؛

هذا و يجب أن تتصف هذه المعايير بالمرونة، و الموضوعية و الشمولية، و أن تكون قابلة للقياس الكمي.

---

[1]– زاهر عبد الرحيم عاطف، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 40

[2]– مصطفى يوسف كافي و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 351.

2. مراقبة و قياس الأداء الفعلي

يتم في هذه المرحلة متابعة الأداء، و يتم ذلك بقياسه وفق المعايير التي وضعت له. فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعة على الأداء الفعلي[1]. و بذلك أصبح تقييم الأداء من أهم المجالات الإدارية، فهو يعمل على تغيير و تحسين الأداء في المنظمة.[2]

3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

الخطوة الثالثة من عناصر العملية الرقابة هي مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير حيث يتطلب من المديرين الموضوعية و القدرة على التميز بين ما يعتبر انحرافا فعليا من المعايير و ما يمكن التجاوز عنه. و يتوقف ذلك على طبيعة العمل المنفذ و المستوى المطلوب من الأداء. و تتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عن الأداء، و أن يقوموا بتحليلها و تقويمها، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة. يمكن أن يتوصل الدير إلى تحديد الانحراف بسهولة و يسر إذا كانت المقارنة تحمل الطابع الكمي غير انه في بعض الأحيان يصعب على المديرين تحديد الانحراف نظرا لان بعض العمليات الإدارية و خاصة المكتبية منها يصعب تعريفها و من ثم قياس الأداء فيها. و هنا يصبح الحكم الشخصي للمدير هو المعيار الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه.[3]

4. القيام بالعمل التصحيحي

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء و الانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء و الانحرافات لا يعني شيء للمؤسسة، و لا يفيد إلا إذا اقترن بخطوات تعيد العمل لأي مساره الصحيح. وفقا لما كان مخططا له و التصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب و العوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها، و تعتبر الانحرافات السلبية و معالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية.[4]

يعتبر إجراء تصحيح الانحراف هو الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية، فمن خلال الإجراءات الرقابية يمكن أن نعيد النظر في الخطط التي سبق أن قمنا بوضعها أو إعادة الهيكلة للتنظيم الإداري.[5]

---

[1]- سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 376

[2]– فتحي احمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2013، ص: 241.

[3]– **نفس المرجع**، ص: 483.

[4]– زيد عبوي، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 1، دار المعتز، الأردن، 2014، ص: 172.

[5]– احمد عبد الله الصبان، **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 1، خوارزم العلمية، جدة السعودية، 2013، ص: 192.

و يمكن التميز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:[1]

- الإجراءات قصيرة الأجل حيث يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي قد ظهرت في إحدى المستويات فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن.
- الإجراءات الوقائية (طويلة الأجل)، بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام اكبر و أعمق بالأسباب و التعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة و في عوامل الإنتاج داخلها و في نفقاتها و تكاليفها و عوائدها و في مختلف السياسات التي وضعت، بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة ينبغي عليها تحديد أهدافها هياكلها و طرقها و إجراءاتها. من اجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، و المساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها، من هنا تظهر لنا أن إحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل و الكفء لموارد المؤسسة من خلال الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة و خاصة نحن نعلم أن بناء هذا النظام يبقى حمل على عاتق الإدارة في المؤسسة.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- التطور الحاصل في مفهوم الرقابة الداخلية؛
- أهم الأهداف المتوخاة من بناء نظام رقابة داخلية في المؤسسة؛
- فروع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- و أخيرا عوامل تحديد حجم و نطاق الرقابة الداخلية في المؤسسة.

المطلب الأول: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية

عندما نتحدث على الرقابة الداخلية كمفهوم فإننا نجد عدة مفاهيم لها. إلا أن هذه المفاهيم تشترك في مجملها و أن اختلفت نصوصها و صياغتها، و لكن يجب التنبه هنا و التفرقة ما بين مفهوم نظام الرقابة الداخلية و مفهوم الرقابة الداخلية نفسها.في البداية سوف يتم التطرق للمفاهيم

[1]– نعيم إبراهيم الظاهر، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 196.

المهنية للرقابة الداخلية، بعد ذلك سوف نوضح مجمل الخصائص التي يتميز بها هذا المفهوم وفي الأخير إلى مراحل تطوره.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية

هذه مجموعة من التعاريف صاغتها عدة لجان و جمعيات محاسبية مهنية دولية تنشط في هذا المجال:

1. تعريف اللجنة الراعية للمنظمات (COSO)

قدمت اللجنة التعريف التالي " بأنها الإجراءات المطبقة من قبل مجلس الإدارة ومن تحت مسؤولياتهم من اجل توفير ضمانة معقولة بأن الأهداف الرقابية التالية محققة:[1]

- تحقيق و إتمام العمليات؛
- تأكيد الالتزام بالإجراءات و القوانين الموضوعة؛
- موثوقية المعلومة المالية.

2. تعريف مجمع المحاسبين الأمريكي (AICPA)

تعرف الرقابة الداخلية بأنها " مجموعة المقاييس و الطرق التي تتبنها المؤسسة بقصد حماية أصولها من نقدية وغيرها، و ضمان الدقة المحاسبية لما هو مقيد بالدفاتر و السجلات."[2]

3. تعريف الهيئة الفرنسية للخبراء المحاسبين (ECCA).

الرقابة الداخلية هي مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، و الاتقاء على الأصول و نوعية المعلومات، و تطبيق تعليمات الإدارة و تحسين الأداء، و يبرز ذلك بالتنظيم و تطبيق طرق و إجراءات نشاطات المؤسسة من اجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة."[3]

---

[1]- F. Bernard, Et Les Autres, **Contrôle Interne**, 3e Edition, MAXIMA, FRANCE, 2010, p : 23.

[2] - عباس حميد يحي، نصيف جاسم محمد علي، **إجراءات الرقابة الداخلية و الضبط الداخلي في هيئة التعليم التقني**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارة جامعة بغداد العراق، المجلد رقم 19، العدد رقم 71، 2013، ص: 437.

[3] - بطورة فضيلة، **دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في علوم التسير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص: 18.

4. جاء في الفقرة 42 من المعيار 315 من المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق و التأكيد و قواعد أخلاقيات المهنة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين في تعريف الرقابة الداخلية (IFAC)

الرقابة الداخلية هي العملية المصممة و المنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة و الإدارة و الموظفين الآخرين، لتوفير تأكيد معقول بشان تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية و فاعلية كفاءة العمليات و الامتثال للقوانين و الأنظمة المطبقة، و يتبع ذلك أن الرقابة الداخلية يتم تصميمها و تنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق هذه الأهداف.[1]

5. تعريف معهد المحاسبين القانونين بإنجلترا (PCCAB)

الرقابة الداخلية هي مجموعة أنظمة الرقابة المالية و غيرها الموضوعة من طرف الإدارة من اجل إدارة أعمال المؤسسة بكيفية منظمة و فعالة. ضمان احترام سياسات التسيير، حماية الأصول و ضمان الصحة و الوضعية الكاملة للمعلومات المسجلة بقدر الإمكان."[2]

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تتدرج من الوسائل لتصل إلى الأهداف، و عموما فان المفاهيم الدولية المختلفة للرقابة الداخلية لا تخرج عن هذا الإطار.

و على هذا الأساس نستطيع القول بان مفهوم الرقابة الداخلية يكاد آن يكون متفق عليه، و لكن هنا يجب أن نفرق بين الرقابة الداخلية كمفهوم و كنظام حيث يعرف النظام بشكل عام بأنه " مجموعة المكونات التي ترتبط يبعضها البعض و بينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من اجل تحقيق هدف معين."[3]

و على ضوء ذلك يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه: " مجموعة مترابطة من العناصر الرئيسية و التي تمثل الأعمدة أو الركائز الأساسية يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المرسومة.

وعليه يمكن تقسيم نظام الرقابة الداخلية إلى أنظمة فرعية، فعلى سبيل المثال نظام الرقابة الداخلية على الإيرادات، نظام الرقابة الداخلية على المصروفات، نظام الرقابة الداخلية على

---

[1]– احمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق و التأكيد و فقا للمعايير الدولية للتدقيق**، ط2، دار صفاء، عمان الأردن، 2015، ص: 204.

[2] - بطورة فضيلة. **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 19.

[3]– احمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة** ، ط2، دار اليازوري، عمان الأردن، 2012، ص: 281.

المحزونات، نظام الرقابة الداخلية على المشتريات، ....الخ، و يمكن تقسيم هذه الأنظمة إلى أنظمة فرعية أخرى، و هذه الأنظمة في مجملها تكون نظام الرقابة الداخلية.[1]

و يتكون نظام الرقابة الداخلية من الأتي:[2]

- المدخلات الرئيسية للنظام و تمثل كافة العمليات سواء مالية أو غير مالية؛
- كافة الإجراءات الرقابية الإدارية و المحاسبية التي ينفذها النظام،؛
- المعايير و المقاييس التي يقوم عليها النظام و هي عادة معايير مهنية؛
- المخرجات الرئيسية و هي على سبيل المثال تقارير الجرد و تقارير الإشراف و تقارير المراجعة الداخلية و التقارير المالية.

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة لرقابة الداخلية تشترك في أهداف الحماية و ضبط الدقة في البيانات المحاسبية، و الالتزام بالسياسات الإدارية، إما هدف رفع الكفاءة الإنتاجية فقد ظهر صريحا في تعريف AICPA في حين أن:[3]

1. تعريف ECCA أشار إلى تدعيم الأداء و تحسينه مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية؛
2. إن تعريف PCCAB أشار إلى توجيه العمليات كافة بالصفة المطلوبة و لا شك في أن توجيه العمليات الوجهة السليمة يعني العمل على رفع الكفاية الإنتاجية هو الأخر؛
3. أما تعريف IFAC فقد أشار في التعبير عن ذلك بعبارة الاستخدام الاقتصادي الفعال للموارد.

و من هنا يمكن القول أن هذه التعاريف لم تخرج عن الخطوط العريضة التي رسمها تعريف المجمع الأمريكي للمحاسبين عام 1949، و أن اختلف أسلوب التعبير عنها. و يلاحظ أيضا أن هذه التعاريف تضمنت المنهج المتبع نفسه من قبل AICPA في تعريف الرقابة الداخلية، حيث انطلقت من الوسائل لتصل إلى الأهداف في تعريف الرقابة الداخلية. و بناءا عليه فان مناقشة هذه الأهداف تلقي الضوء على طبيعة الوسائل و الإجراءات التي تنطوي عليها الرقابة الداخلية من ثم يمكن تحديد مكوناتها و التي سوف نتناولها بدارسة فيما بعد.

---

[1]– خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 315.

[2]– سطام بن عبد العزيز المقرن، **تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي**، منشورات ديوان المراقبة العامة بالسعودية، 2005، ص: 4.

[3]– حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة**، ط 1، دار الثقافة، عمان الأردن، 2009، ص: 278.

الفرع الثاني: خصائص الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة يمكننا التوصل إلى مجموعة من القناعات العلمية أو بمعنى أخرى إلى خصائص التي تميز الرقابة الداخلية في المؤسسة.

1. **الرقابة الداخلية هي عملية**

الرقابة الداخلية ليست احد الأحداث أو الظروف و إنما هي مجموعة من التصرفات التي تتخلل أنشطة المؤسسة، تلك التصرفات تعتبر منتشرة و كامنة في الوسيلة التي تدير بموجبها الإدارة أعمال المؤسسة.[1]

2. **الرقابة الداخلية يتم وضعها و تفعيلها لتحقيق الأهداف في احد أو أكثر من المجموعات المنفصلة التالية[2]**

- الأعمال المرتبطة بالاستخدام الفعال و الكفء لموارد المؤسسة؛
- التقرير المالي المرتبط بإعداد القوائم المالية المنشورة الممكن الاعتماد عليها؛
- الالتزام المرتبط بالتزام المؤسسة بالقوانين و اللوائح واجبة التطبيق؛
- حماية الأصول.

3. **الرقابة الداخلية يمكن أن توفر تأكيد معقول**

الرقابة الداخلية لا توفر تأكيد مطلق، حيث تفعيلها بالقيود الكامنة في كافة نظم الرقابة الداخلية تلك القيود تتضمن حقيقة إن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ. و قد يحدث انتهاك للرقابة الداخلية بسبب الفشل البشري على سبيل المثال الخطأ البسيط. و قد يتم تجنب ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق التواطؤ عن طريق فردين أو أكثر. و أخير فان الإدارة يمكن أن يكون لديها المقدرة على تخطي نظام الرقابة الداخلية.[3]

4. **الرقابة الداخلية عملية تتأثر بالإدارة و الموظفين**

يقوم الموظفون داخل المؤسسة بتشغيل الضوابط الرقابية الداخلية و ذلك بأفعالهم و أقوالهم و بالتالي تتأثر الرقابة الداخلية بالموظفين الذين يجب أن يكونوا على علم بأدوارهم و مسؤولياتهم و حدود صلاحياتهم. تتأثر الرقابة الداخلية بالطبائع البشرية و أن الناس لا يتفهمون دائما و لا

---

[1]- أمين السيد احمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 252.

[2]– **نفس المرجع** ، ص 252.

[3]- عطا الله احمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط 1، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص: 46.

يتواصلون أو يؤدون واجباتهم بشكل ثابت لان كل فرد يجلب إلى مكان عمله خلفيات و قدرات عملية فريدة، كما أن لكل فرد احتياجات و أولويات متباينة وهذه حقائق تؤثر في الرقابة الداخلية و تتأثر بها.[1]

بالرغم من أن الإدارة تقوم أساسا بالإشراف إلا أنها تقوم بوضع أهداف المؤسسة و هي المسئولة بشكل عام عن نظام الرقابة الداخلية الذي يوفر الآليات المطلوبة للمساعدة على فهم المخاطر في سياق أنشطة المؤسسة، غير أن الإدارة يتطلب الأمر مبادرات إدارية و اتصالات مكثفة من جانب الإدارة مع بقية الموظفين، لذلك فان الرقابة الداخلية هي أداة تستخدمها الإدارة و تتعلق مباشرة بأنشطة المؤسسة. و هكذا تكون الإدارة عنصر هاما من عناصر الرقابة الداخلية و مع ذلك فان جميع الموظفين داخل المؤسسة يلعبون ادوار هامة في حدوث ذلك.

الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية

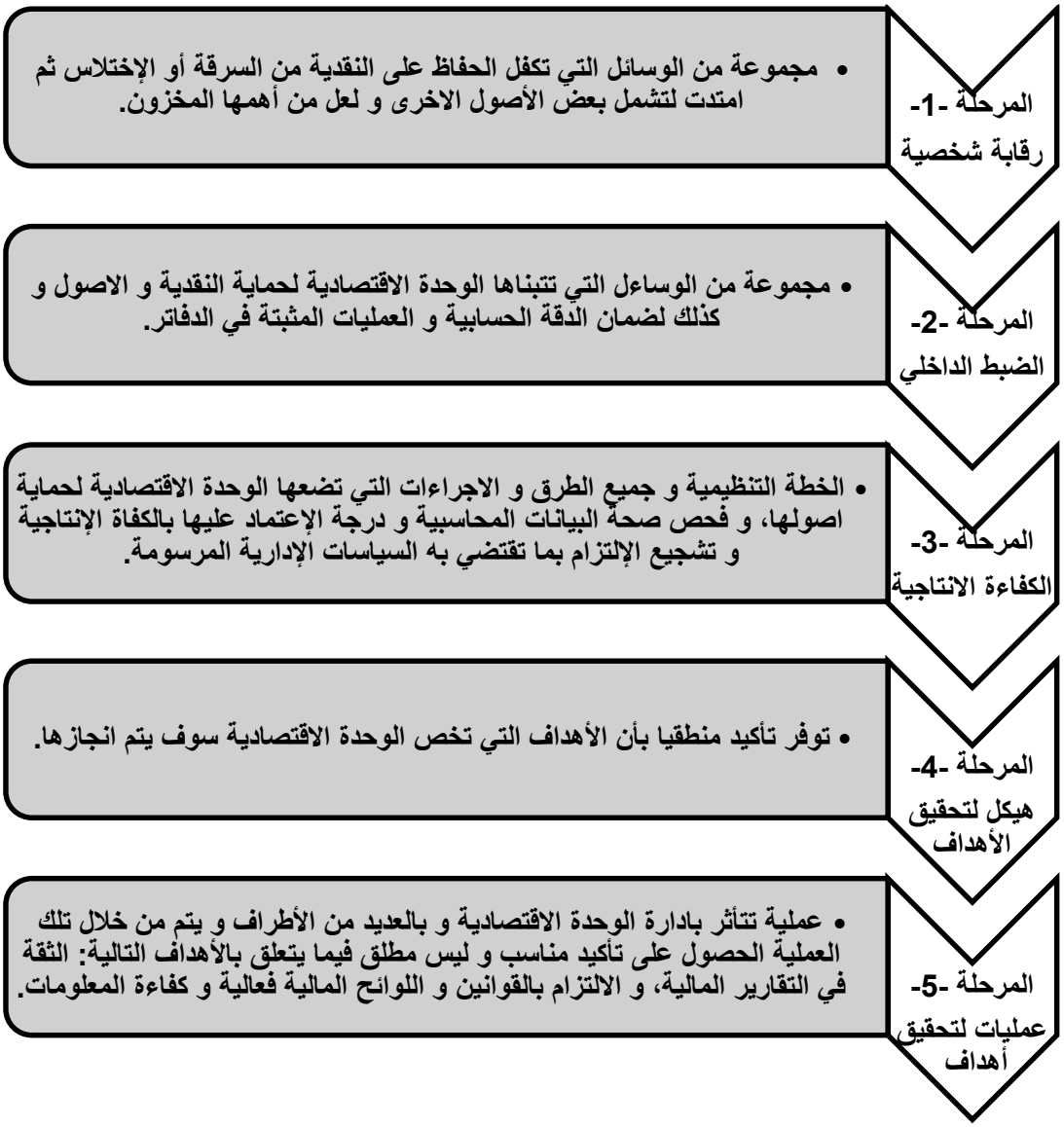
لقد طرأ على مفهوم الرقابة الداخلية توسع كنتيجة طبيعة للتطور الذي لحق بالمؤسسات و أنظمتها الداخلية[2]، و قبل الحصول على التعاريف المعاصرة التي تناولتها بالدراسة كانت هناك مراحل لتطور هذا المفهوم كانت كما يلي:[3]

[1]– خلف عبد الله الوردات، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 320.

[2]- محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **دراسة معمقة في تدقيق الحسابات**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2009، ص: 192.

[3]– ألان عجيب مصطفى لدني، ثائر صبري محمود الغبان، **دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني**، مجلة العلوم الإنسانية،العراق، العدد رقم 45، 2010، ص: 7.

الشكل رقم (05): مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية



المصدر: ألان عجيب مصطفى لدني، ثائر صبري محمود الغبان، **نفس المرجع**، 2010، ص:7.

لتوضيح أكثر للمراحل التي مر بها تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية نقدم المراحل كما يلي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الرقابة الشخصية

بدأ مفهوم الرقابة الداخلية مفهوم ضيقا و ذلك عندما كان الشكل السائد للمشروعات هو المؤسسات الفردية و بالتبعية كانت الرقابة شخصية يقوم بها أصحاب رأس المال، و من ثم

انحصر تعريف الرقابة الداخلية على مجموعة الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة و الاختلاس ثم امتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول الأخرى من أهمها المخزون.[1]

2. المرحلة الثانية: مرحلة الضبط الداخلي

مع اتساع حجم المؤسسات و بالتالي عملياتها اتسع نطاق مجموعة الإجراءات و الضوابط لتكون مجموعها ما كان يطلق عليه الضبط الداخلي و تبعا لذلك تطور مفهوم الرقابة الداخلية و يظهر ذلك جليا في تعريف الرقابة الداخلية الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبي عام 1936 وهو " مجموعة من الوسائل التي تتبنها المؤسسة لحماية النقدية و الأصول الأخرى و كذلك لضمان الدقة المحاسبية للعمليات المثبتة بالدفاتر.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة الكفاءة

مع زيادة الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، اتسع مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل بجانب أهدافه السابقة أساليب الارتقاء بالكفاءة و في ذلك الشأن عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونين الأمريكيين الرقابة الداخلية " بأنها الخطة التنظيمية و جميع الطرق و الإجراءات و الأساليب التي تضعها المؤسسة لحماية أصولها و فحص دقة البيانات المحاسبية و درجة الاعتماد عليها و الارتقاء بالكفاءة و تشجيع الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة.[2]

4. المرحلة الرابعة: مرحلة هيكل الرقابة الداخلية

في هذه المرحلة ازداد الاهتمام بمفهوم و نطاق الرقابة الداخلية و ظهر في التقرير رقم (55) لسنة 1988م الذي أصدره مجمع المحاسبين القانونين الأمريكيين ليطبق اعتبارا من 1990/01/01 وقد استبدل هذا التقرير مصطلح نظام الرقابة الداخلية بهيكل الرقابة الداخلية باعتبار أن المفهوم الأخير أكثر شمولا من المفهوم الأول، و وفقا لهذا التقرير يتكون هيكل الرقابة الداخلية من ثلاثة عناصر أساسية هي بيئة الرقابة، و النظام المحاسبي و الإجراءات الرقابية.

في سبتمبر 1992م صدر تقرير لجنة كوسو و هي إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين القانونين الأمريكيين بعنوان " الإطار المتكامل للرقابة الداخلية" و الذي عرف الرقابة

---

[1]– ألان عجيب مصطفى لدني، ثائر صبري محمود الغبان، **مرجع سبق ذكره**، 2010 ، ص 6.

[2]– هشام زغلول، **نحو نظام متكامل للرقابة الداخلية يتلاءم و أنشطة التجارة الالكترونية**، مجلة الرقابة المالية، تونس، العدد 48، ديسمبر، 2006، ص: 6.

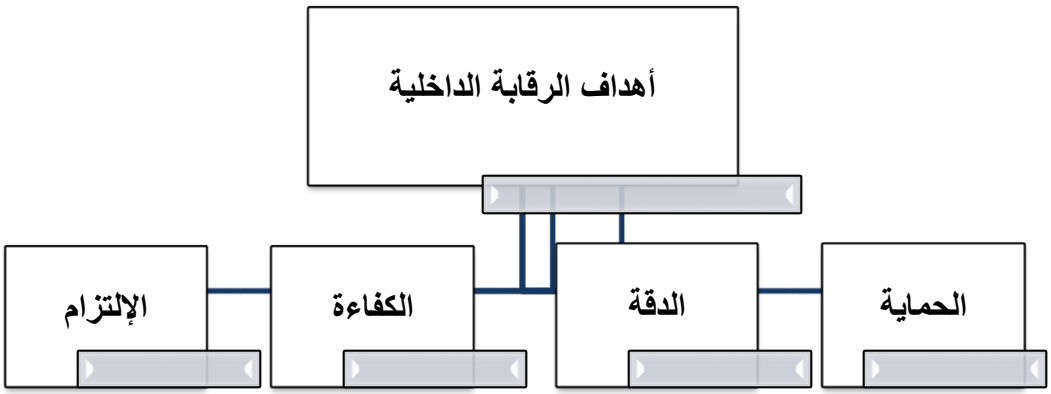
الداخلية بأنها العملية التي تقوم بتنفيذها الإدارة و مجلس الإدارة غيرهم من المديرين لتوفير تأكيد معقول و ليس مطلق بان أهداف الرقابة سوف تتحقق فيما يتعلق بالعناصر التالية: فعالية ز كفاية العمليات، و مدى الوثوق و الاعتماد على التقارير المالية، و الالتزام بالقوانين و اللوائح ذات الصلة بعمل المؤسسة، و وفقا لهذا التقرير يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة عناصر هي " بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات و الاتصالات، المتابعة."[1]

المطلب الثاني: أهداف الرقابة الداخلية

إن المتتبع للمفهوم الحديث للرقابة الداخلية يتضح له أن أهداف الرقابة الداخلية تغطي كافة جوانب التنظيم و نشاطاته الداخلية، ليس فقط فيما يتعلق بالنظام المحاسبي و إنما الاهتمام بالنظام الإداري و الوظائف المرتبطة به. و بذلك أصبحت الرقابة الداخلية بمثابة الوسيلة الفعالة التي تمكن من توفير المعلومات الملائمة و الحماية اللازمة لكافة الأصول، و تقييم أداء كافة المستويات الإدارية و مراكز المسؤولية التابعة لها، و من ثم المساعدة في اتخاذ القرارات المشتقة من أهداف المؤسسة.[2]

يمكن تقديم الشكل التالي الذي يعبر عن الأهداف الأربعة الأساسية للرقابة الداخلية، و التي تفرض على المؤسسة طبيعة و شكل الوسائل و الإجراءات و الأدوات التي يجب أن يعتمد عليها أي نظام فعال و ناجح للرقابة الداخلية.[3]

الشكل رقم(06): أهداف الرقابة الداخلية.



المصدر:عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص: 135.

[1]– هشام زغلول، **نفس المرجع** ، 2006، ص 6.

[2]– محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 209.

[3]– عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 135.

بعد الشكل المقدم سأعرض هذه الأهداف بشيء من التفصيل كما يلي:

الفرع الأول: حماية أصول المؤسسة

إن أهم أهداف الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية و حماية محاسبية لجميع عناصر الأصول " الاستثمارات، المخزونات، الحقوق". إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء و المحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة، و كذلك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.[1]

يعتبر الغش و هو ما يعرف باختلاس احد الأخطار التي تهدد أصول المؤسسة. إلا انه عموما ظاهرة لا تتكرر كثيرا. كما أنها تتضمن مبالغ ليست ذات اثر جوهري على القوائم المالية و المركز المالي للمؤسسة. لكن من ناحية فان فقدان المؤسسة لأصولها يعطي مؤشرا هاما لقلق الإدارة حول هذه الظاهرة، و هذا النوع من الغش يسمى أحيانا بغش العاملين و موظفي التنظيم، لأنه عادة ما يتم في المستويات السفلى من الهيكل التنظيمي على الرغم من تورط الإدارة العليا في بعض الحالات في مثل هذا النوع من الغش.[2] و عموما توفر الرقابة الداخلية الحماية التامة لأصول المشروع من التبديد أو الضياع أو الإسراف أو السرقة، و يمكن أن تتحقق هذه الحماية عن طريق:[3]

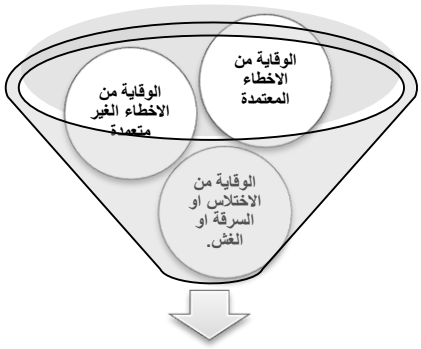
1. الوقاية من الأخطاء المتعمدة: التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد إخفاء انحراف معين أو غش أو اختلاس؛
2. الوقاية من الأخطاء غير المتعمدة: و تنتج هذه الأخطاء عادة من التطبيق الخاطئ للمبادئ و القواعد المحاسبية أو الجهل بهذه القواعد عند العاملين في المجال المحاسبي في المؤسسة؛
3. المحافظة على الأصول من الاختلاس و السرقة و الغش: و يعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير المشروعة و غير المقبولة بصفة عامة.

[1] – J. Renard, **Théorie Et Pratique De L'audit Interne**, 7 e édition, EYROLLES, France, 2010, p :145.

[2] – عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013، ص: 66.

[3] – عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص 135.

الشكل رقم(07): دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص 135

الفرع الثاني: ضمان دقة المعلومات و درجة الاعتماد عليها

من الأهداف الأخرى للرقابة الداخلية التأكد من الحصول على بيانات محاسبية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في المجالات المختلفة الداخلية و الخارجية، و يمكنها تلبية احتياجات الأطراف المتعددة للمعلومة كإدارة، الأقسام داخل المؤسسة و البنوك و الأجهزة الحكومية و المستثمرين و العملاء و الموردين خارج المؤسسة.[1] إن هذه المعلومة هي ترجمة لعمليات تقوم بها المؤسسة نتجت عن وجود مبادلة إنتاج المؤسسة أو خدماتها مع أطراف خارجية و استخدام و تحويل بعض أصولها داخلها من خلال سلسلة من الخطوات تتضمن التصريح بالعمليات و تنفيذها، و تسجيلها دفتريا و المحاسبة عن نتائجها. و نقدم هذه الخطوات كما يلي:[2]

1. **التصريح بالعمليات**

تتضمن هذه الخطوات مجموعة السياسات و القرارات الإدارية الخاصة بإجراء التبادل التجاري، و عمليات التحويل أو استخدام الأصول في أغراض محددة و لتحقيق أهداف معينة و بصفة عامة فان التصريح بالعمليات كخطوة تعطي الحق في القيام بعمليات معينة بالمؤسسة مع مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية.

[1]– محمد السيد، **المراجعة و الرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2008، ص: 92.

[2]– عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص ص: 140-141.

2. **تنفيذ العمليات**

تتمثل الخطو الثانية بالنسبة لعمليات المبادلة التي ينتج عنها مجموعة عمليات التي تمارسها المؤسسة في تنفيذ العمليات التي تم إقرارها و التصريح بها في الخطوة السابقة، و تتضمن هذه الخطوة كافة الإجراءات و الخطوات المتتابعة اللازمة و المناسبة لانجاز و تنفيذ العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة. و يجب ربط كل خطوة من الخطوات أو أي إجراء من الإجراءات بالمسئول عن تنفيذها حتى يمكن محاسبته عنها.

3. **التسجيل الدفتري للعمليات**

بعد التصريح بالعمليات و تنفيذها وفقا للخطوة الأولى و الثانية يتم تسجيل العمليات التي تمت و نفذت دفتريا كخطوة ثالثة، و تسجيل العمليات يتم من خلال الآثار المترتبة على هذه العمليات على أصول المشروع في الدفتر و السجلات الخاصة و المعدة لكل مجموعة من العمليات.

4. **المحاسبة عن نتائج العمليات**

تأتي الخطوة الأخيرة متمثلة في تحديد نتيجة العمليات المختلفة التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة و المحاسبة عن هذه النتائج. و هنا تتولد مجموع من البيانات المحاسبية التي يمكن أن تتميز بالدقة كما يمكن الاعتماد عليها في مختلف المجالات إذا ما توفرت النواحي و العناصر و الإجراءات التالية:

- مراعاة الدقة في تصميم و تنفيذ هذه الخطوات و فقأ لترتيبها السابق؛
- الربط بين الخطوات ببعضها البعض دون الفصل بينها لان كل خطوة منها تتوقف على الخطوة السابقة؛
- توافر نظام متابعة داخلية سليم و مستمر يتم تنفيذه و تسجيله أولا بأول.

الفرع الثالث: تحقيق الكفاءة

إن نظام الرقابة الداخلية يعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وزيادة درجة الفعالية للمؤسسة و ذلك من خلال الإجراءات الداخلية التي تنظمها المؤسسة اعتمادا على المعلومات و البيانات التي يتم الحصول عليها.[1]

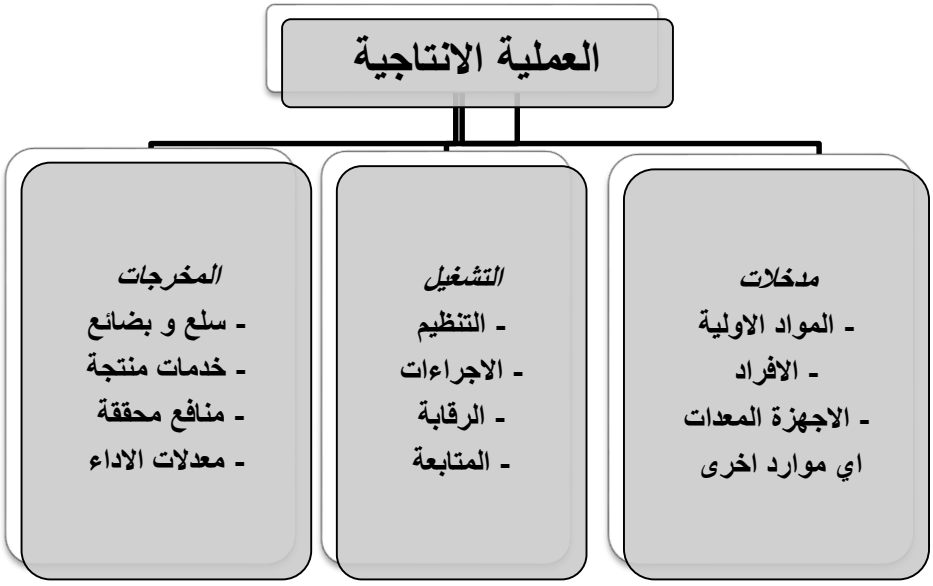
[1]- سلام غرام روحي شاهين، **واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين و اثر ذلك على التهرب الضريبي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2012، ص: 14.

و يمكن أن تلعب الرقابة الداخلية دورها في هذا المجال عن طريق:[1]

- رقابة عناصر الإنتاج؛
- متابعة العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمؤسسة؛
- تقييم نتائج العملية الإنتاجية و مدى تحقيقها أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

و الجدير بالذكر هنا أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات و المخرجات، تعني الاستخدام الأمثل للموارد و تجنب أوجه الإسراف و القصور و التبذير في استخدام الموارد المتاحة، فالكفاية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الهدف المحدد بأقل تكلفة ممكنة، وهناك عدة أساليب تتبع للارتقاء بالكفاية الإنتاجية من أهمها الموازنات التخطيطية و التكاليف المعيارية و دراسة الزمن و الحركة و رقابة الجودة و تدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم....الخ،[2] و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (08): العملية الإنتاجية.



المصدر:عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص 144.

[1]– عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص: 144.

[2]– حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 280.

الفرع الرابع: الالتزام بالسياسات الإدارية

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال و تطبيق أوامر الجهة الإدارية، لان تشجيع و احترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية. و من اجل التطبيق الأمثل للأمر ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:[1]

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه؛
- يجب أن يكون واضحا (مفهوما)؛
- يجب أن تتوفر وسائل التنفيذ؛
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

المطلب الثالث: فروع الرقابة الداخلية

لقد اعتمد كثير من الكتاب و المهتمين في مجال الرقابة الداخلية في تصنيف فروعها أو أنواعها على تبويب الأهداف التي تضمنها تعريفها استناد إلى ما جاء في التعريف الذي قدمه المعهد الأمريكي، حيث صنف الرقابة الداخلية إلى الأقسام التالية:[2]

1. الرقابة الإدارية؛
2. الرقابة المحاسبية؛
3. الضبط الداخلي.

حيث تعتبر هذه الأنواع أنظمة فرعية متكاملة و متبادلة التأثير، سوف نتناولها بشئ من التفصيل كما يلي:

[1]– محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة و تدقيق الحسابات**، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر،2006، ص: 91.

[2]– خالد عمر الكحلوت، **مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في فلسطين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2004، ص: 43.

الفرع الأول: الرقابة الإدارية

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات و الأساليب و الطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية و الالتزام بالسياسات الإدارية، أي أن الهدف من الرقابة الرادارية التحقق من كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسة و التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات التي وضعتها إدارة المؤسسة.[1]

ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية ما يلي:[2]

- الموازنة التخطيطية؛
- دراسات الحركة و الزمن؛
- نظام محاسبة المسؤولية؛
- الرسوم البيانية و الكشوف الإحصائية؛
- التكاليف المعيارية؛
- الرقابة على الجودة، نظام تقييم الأداء؛
- تقارير الكفاية الدورية؛
- البرامج التدريبية.

الفرع الثاني: الرقابة المحاسبية

يعرفها المعهد الأمريكي للمحاسبيين القانونيين AICPA الرقابة المحاسبية بأنها " نظام للمراقبة كاف و فعال، مصمم لتوفير تأكيدات معقولة و مناسبة و يراعي فيه الأتي:[3]

1. تنفيذ العمليات طبقا لترخيص عام و محدد من قبل الإدارة، و يتم تسجيل العمليات بصورة مناسبة كما يلي:

- إعداد التقارير المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و المقبولة قبولا عاما و المدرجة في النظام المحاسبي المطبق في المؤسسة.
- تحديد المسؤولية المحاسبية عن الأصول" الموجودات".

2. لا يسمح بحيازة الأصول إلا بترخيص من الإدارة و إجراء المساءلة المحاسبية للأصول المسجلة في الدفاتر بمطابقتها بالأصول الموجودة في فترات معلومة، عند حدوث أي اختلافات بينهما يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة.

---

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، و آخرون، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، إسكندرية مصر، 2006، ص: 19.

[2]– احمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، ط 2، دار صفاء، عمان الأردن، 2005، ص: 89.

[3]– احمد حلمي جمعة، **نفس المرجع**، 2005، ص: 90.

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المؤسسة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم و المعتمد من الإدارة، و ضمان التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير و القوائم المالية. وتعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالمؤسسة مسئولة عن وضع نظام سليم للرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول و زيادة الثقة في المعلومات المحاسبية و بالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء.[1]

الفرع الثالث: الضبط الداخلي

يرتكز نظام الضبط الداخلي على تقسيم العمل و تحديد السلطات و المسؤوليات و الفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة و لذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه " مجموعة من الوسائل و المقاييس و الأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها و مراقبتها بطريقة تلقائية و مستمرة لضمان حسن سير العمل و عدم حدوث الأخطاء أو الغلط أو التلاعب أو الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها و حساباتها."[2]

و يمكن التفرقة بينه وبين التدقيق الداخلي من خلال كون الأول مصمم لكافة عمليات المؤسسة اليومية التي تحدث و لكن التدقيق الداخلي مصمم لانتقاد أداء العمليات المختلفة، بما في ذلك سير العمل و التحقق من دقة و اكتمال و موثوقية و التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية و الإبلاغ عن الإجراءات التصحيحية.

المطلب الرابع: عوامل تحديد حجم و نطاق الرقابة الداخلية

يوجد اتفاق عام على أن مسؤولية تصميم أو وضع بنية محكمة للرقابة الداخلية و العمل على تحسينها و تطويرها. إنما تقع على عاتق إدارة المؤسسة إذ تعد الرقابة الداخلية وسيلة الإدارة و أداتها الفعالة في تنظيم سير العمل و ضمان حسن أداء العمليات و تحقيق الرقابة الذاتية عليها، و حماية الأصول و الأموال من كل عبث بها. و العمل على استغلال إمكاناتها المتاحة كافة أكفاء استغلال اقتصادي و رفع الكفاية الإنتاجية المختلفة إلى أعلى درجة ممكنة، الأمر الذي يؤدي إلى عد تصميم البنية الرقابية و تطبيقها وظيفة إدارية وجزء من مسؤولية الإدارة، حيث لا يمكن لأية مؤسسة القيام بتأدية عملياتها التشغيلية بكفاية بدون وجود رقابة داخلية فعالة، تغطي جميع مراحل أعمالها و أنشطتها. و أن الاعتراف بضرورة تصميم رقابة داخلية و تطبيقها لإحكام سير العمليات

[1]– شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013، ص: 16.

[2]– عيادي محمد أمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر، 2008، ص: 137.

بالكفاية المناسبة لا يعني أن هذه الرقابة مهما بلغت درجة دقة تصميمها و سلامة تطبيقها تضمن وجود إدارة رشيدة، أو أنها بمثابة حائل أو مانع لحدوث الغش أو الخطأ، و بخاصة لدى الذين يتولون مراكز المسؤولية.

إلا انه قد يطلب أحيانا من مراجع الحسابات القيام بتصميم الرقابة الداخلية أو إسداء النصح في تصميم تلك الرقابة أو تحسينها، بصفته خبيرا في هذا المجال، بدافع تقديم الاقتراحات البناءة. أي أن قيام المراجع بفحص النظام المعمول به في المؤسسة و تقويمه إنما يتم بهدف التعرف على نقاط الضعف فيه التي سيعطيها أهمية نسبية أكثر في عملية المراجعة و ليس بهدف الجلوس إلى جانب الإدارة في تصميم النظام و لإحكام الرقابة تتخذ المؤسسة الكثير من الإجراءات في سبيل منع ما قد يحدث من الأشياء غير المرغوب فيها و اكتشافها. و لكن هل تظل المؤسسة توسع من تلك الإجراءات لإحكام الرقابة؟ أي إلى أي مدى تظل توسع من وضع الإجراءات التي تراها مناسبة لفعالية الرقابة الداخلية فتطبيقها؟ و بمعنى أخر هل هناك علاقة بين درجة فعالية بنية الرقابة الداخلية و بين تكاليف تطبيقها؟ إن بعضهم اظهر هذه العلاقة باستخدام أسلوب تحليل التكلفة و العائد. حيث انه حسب هذا الأسلوب فانه على عاتق الإدارة ألا تتخذ أي إجراء رقابي قبل دراسته و تقدير المنافع المتوقعة من تطبيقه، و مقابلتها بتكاليف تطبيق ذلك الإجراء، فإذا تبين أن هناك وفرا في التكاليف الناتجة عن سوء الاستعمال أو الإهمال، أو كان ذلك معادلا لتكاليف تطبيق الإجراء الرقابي نفسه. فان عليها أن تقرر تطبيقه، و إذا كانت التكاليف اكبر فانه ليس من الحكمة أن يتم تصميم مثل هذا الإجراء.

كما انه على الإدارة أن تحدد درجة الخطر (الحد الأدنى) المسموح بها و التي ينبغي ألا يزيد عنها، حيث أن الرقابة الداخلية مهما كانت محبوكة لا تعد الضامن الكامل إذا أن كل توسيع في إجراءات الرقابة الداخلية تقابله زيادة في تكاليف التنفيذ، ومن ثم يجب أن تسقط المؤسسة من الإجراءات الرقابية ما تراه منها تكلفة إضافية.[1] بالإضافة إلى ذلك يتحدد نطاق و حجم الرقابة الداخلية في مشروع بناء على مجموعة من العوامل و العناصر الرئيسية نتناولها لاحقا في هذا المطلب.

هناك مجموعة من العوامل تلعب دورا فعالا في تحديد حجم و نطاق الرقابة الداخلية في أي مؤسسة و هي :[2]

[1]- حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص ص: 296-297.

[2]- محمد السيد سرايا، **أصول المراجعة و التدقيق الشامل**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص: 73-74.

1. حجم المؤسسة

من العوامل الهامة التي تحدد نطاق و حجم الرقابة الداخلية في المؤسسة حجم المشروع أو المؤسسة و حجم النشاط الذي تمارسه حيث يختلف هذا النظام من مؤسسة صغيرة الحجم إلى مؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم، فالمؤسسة التي تمارس نشاطا محدودا بلائمها نظام محدود و المؤسسة تمارس نشاطا متعددا و كبير الحجم بلائمها نظام رقابة داخلية كبير الحجم و متكامل بشكل يغطي كل عناصر هذه الأنشطة من حيث ما يتضمنه هذا النظام من إجراءات و ما يحتويه من مراحل مختلفة و ما يقوم على تنفيذه من كفاءات و خبرات معينة من خلال تقسيم منظم للأعمال و تحديد المسؤوليات و السلطات في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

2. طبيعة النشاط و تبعية المؤسسة

حيث تلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في مجال تحديد طبيعة و إجراءات نظام الرقابة الداخلية و مراحله وخطواته فالمؤسسة التجارية يختلف فيها هذا النظام من حيث إجراءاته عن المؤسسة الصناعية عن المؤسسة الخدماتية عن المؤسسة الزراعية إلى غير ذلك من الأنشطة المختلفة. كما أن مراحل تنفيذ الأعمال و أداة الأنشطة تختلف من نشاط إلى أخر مما يترتب عليها من اختلاف إجراءات الرقابة الملائمة لكل من هذه الأنشطة.

و من ناحية أخرى نجد أن المؤسسة الخاصة قد تختلف إجراءات الرقابة الداخلية فيها من مشروع إلى لأخر من حيث التعقيد أو التسيير و من حيث مدى ترتيب و تسلسل هذه الإجراءات، أما المؤسسة المملوكة للدولة سواء على مستوى قطاع الأعمال العام أو على مستوى القطاع الحكومي نجد أن هذه الإجراءات موحدة على مستوى كل قطاع حيث تحكمها قواعد عمل و إجراءات إدارية و قانونية واحدة مهما اختلفت مواقع هذه المشروعات طالما أنها تتبع الدولة.

3. مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة

حيث تختلف إجراءات الرقابة الداخلية في مؤسسة تتمثل العملية الإنتاجية بالنسبة له في مرحلة واحدة عن المؤسسة أخرى تتمثل هذه العملية في عدة مراحل مما يتطلب إجراءات رقابية داخلية أكثر شمولا و تفصيلا و يحتاج إلى خبرات فنية و إدارية من نوع خاص تلائم طبيعة هذه المراحل. و من ناحية أخرى تختلف إجراءات الرقابة الداخلية في مؤسسة صناعية التي تعتمد على نظام المراحل الإنتاجية عن المؤسسة التي تعتمد في إنتاجها على نظام الأوامر الإنتاجية.

4. إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية

حيث تلعب الإمكانيات المؤسسة و مواردها المادية والبشرية دورا هاما في مجال تصميم نظام رقابة داخلية و تنفيذه بكفاءة و إتقان فعند توفر هذه الموارد بصورة كاملة وكافية فان الفرصة تتاح للمؤسسة في وضع نظام متكامل للرقابة الداخلية بصرف النظر عن تكلفة إعداده إلى جانب إمكانية تعيين الكفاءة البشرية العالية للإشراف على تنفيذ النظام ضمانا لكفاءته و فاعليته في تحقيق أهدافه و من ناحية أخرى فان عدم توافر الإمكانيات المادية و البشرية بالقدر الملائم و الكافي لا يساعد على نجاح تنفيذ هذا النظام أو تحقيق أهدافه بالدرجة المطلوبة و الفعالة.

5. النظم و القوانين و التشريعات

حيث تلعب النظم الداخلية في المؤسسة و القوانين و التشريعات الخاصة بالمؤسسة و العامة على مستوى القطاع أو الدولة دورا هاما في مجال تحديد طبيعة إجراءات الرقابة الداخلية الملائمة للمؤسسة و التي تتفق و هذه النظم و القوانين و التشريعات التي تحكم طبيعة العمل داخل المؤسسة و علاقاتها المختلفة بأجهزة الدولة من ناحية و بالتشريعات الأخرى داخل نفس القطاع أو القطاعات الأخرى من ناحية أخرى.

المبحث الثالث: ألية عمل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

تعرفنا في المبحث السابق انه من الصعب الفصل بين تاريخ تطور الرقابة الداخلية و تتطور مفهومها، فحينما كانت المؤسسة صغيرة الحجم كان من السهل ضبط الرقابة فيها. و بالتالي لم تكن حاجة إلى الرقابة الداخلية بالمفهوم الحالي كون أصحاب المؤسسات يجمعون بين الملكية و الإدارة للمؤسسة الاقتصادية، إلا انه نمت الحاجة إلى الرقابة الداخلية نتيجة عدة عوامل مجتمعنا و معها تم تجاوز المفهوم و المعنى الضيق لها إلى معني اكبر شمولية يتضمن التدخل في مختلف أوجه العمليات التي تقوم بها المؤسسة و مع هذا التوسع تطورت أساليبها و أدواتها و مقوماتها الأساسية و مكونات هيكلها و خاصة بعد فهمنا بأن الرقابة الداخلية تعتبر و سيلة في المؤسسة لا هدف في حد ذاتها.

و عليه خصص هذا المبحث لتناول العناصر التالية:

- العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية؛
- المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية؛

- الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية؛
- مكونات نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية

تسعى الأطراف الطالبة للمعلومة الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية و تعبر عن وضعيتها الحقيقية، لذلك بات من الضروري ربط مصداقية هذه المعلومات و متانة نظام الرقابة الداخلية المفروض على النموذج المحاسبي، و التي هي محل تقييم دائم من طرف المراجعة، لذا فحساسية و أهمية نظام الرقابة الداخلية أملت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة و المساعدة على تطوره، و التي هي:

1. الأصناف العديدة للمؤسسات

عرفت المؤسسات أصناف عدة و تقسيمات كثيرة و هذه الأشكال كانت نتيجة لتنوع النشاطات التي يزداد الاستثمار فيها، لذلك أصبح من الضروري على أن يقوم المساهمين بتكوين مجلس إدارة يناقش كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة و يقيم فيه عمل الهيئة المسيرة لها، هذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه الهيئة من نتائج تكون على شكل قوائم للمعلومات و كشوف تحليلية للموازنات تبرز بشكل مفصل كل أطوار النشاط داخل المؤسسة بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الأساسية في نظام الرقابة الداخلية.[1]

2. تعدد العمليات

تقوم المؤسسة بعدة عمليات من حيث أنها تستثمر، تشتري، تحول، تنتج، تشغل و تبيع، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى، و في إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها و التي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة، وهذا يظهر لنا جليا أن نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكييف مع التنوع في العمليات.[2]

---

[1]- عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، 2010، ص: 16.

[2]– ناصر عبد العزيز مصلح، **اثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة و التمويل الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص: 41.

3. اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات و المسؤوليات إلى بعض الإدارة الفرعية

وهذا يكون واضحا في المؤسسات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم و تباعدهم، و لذلك نراهم ممثلين في العينة العامة للمساهمين يسندون الإدارة إلى جزء منتخب منهم (مجلس الإدارة). وهذا المجلس غير قادر على إدارة المؤسسة بمفردها لذلك يقوم بتفويض السلطات إلى إدارات المؤسسة المختلفة و الإخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل و مقاييس و إجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل بالمؤسسة.[1]

4. حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة

لابد لإدارة المشروع من الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلف لنشاطها ن اجل اتخاذ المناسب و اللازم من القرارات لتصحيح الانحرافات رسم سياسة المؤسسة في المستقبل و لذلك لابد من وجود نظام رقاب سليم يطمئن الإدارة على صحة التقارير التي تقدم لها و تعتمد عليها في اتخاذ القرارات.[2]

5. حاجة مؤسسات الحكومة و إدارتها إلى بيانات دقيقة

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة عن المؤسسات المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي و الرقابة الحكومية و التسعير و غيرها من الأسباب، فازا ما طلبت هذه المعلومات من مؤسسة ما عليها تحضيرها بسرعة و دقة. و هذا هو الآمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا و متماسكا.[3]

6. تطور إجراءات التدقيق

لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى اختيارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه و كمية اختباراته على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة المعنية.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

---

[1]- سامي معمر مختار اللافي، **الرقابة الداخلية الأهداف و المقومات**، مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية، تونس، العدد رقم 46، جانفي 2005، ص: 23.

[2]– مصطفى صالح سلامة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 11.

[3]– خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، ط 4، دار وائل، الأردن ، 2007، ص: 167،

يقوم نظام الرقابة الداخلية وفقا لتعريفات السابقة على مجموعة من الدعائم أو المقومات الأساسية، وهي التنظيم الكفء و الإجراءات و السياسات التي تضعها المؤسسة بقصد تحقيق النظام لأهدافه.[1] و تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

الفرع الأول: المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية

تتمثل المقومات الإدارية في مجموعة من الطرق و الوسائل التي تزيد من كفاءة النظام و هي كما يلي:

1. هيكل تنظيمي كفء

إن وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال كونه يحدد المسؤوليات بدقة، و الهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لحجم المؤسسة و اتساع أعمالها و طبيعة نشاطها.[2]

2. كفاءة الأفراد

يعتبر الموظف احد أهم عناصر النظام الرقابة الجيد، فوجود إجراءات رقابية جيدة و موثوقة مع الافتقار إلى الكادر المؤهل لتنفيذ هذه الإجراءات قد يؤدي إلى وجود أخطاء جوهرية في البيانات المالية، و لبناء نظام رقابي جيد يجب أن تتبنى المؤسسة وصفا وظيفيا بما يضمن حسن اختيار الموظفين و وضع كل موظف في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة بأفضل ما يمكن. كما أن وجود خطة تدريبية للموظفين منبثقة من الحاجات الفعلية اللازمة لتطوير مهاراتهم الوظيفية يعطي مؤشرا على متانة نظام الرقابة الداخلية و اهتمام الإدارة بهذا العنصر الهام في النظام الرقابي.[3]

3. سياسات و إجراءات لحماية الأصول

[1]- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص: 55.

[2]– غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، ط 2، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص 209.

[3]– عبد الله عقلة غنيمات، وليد زكريا صيام، **العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد7، العدد رقم 4، 2011، ص: 628.

تعبر عن وجود مجموعة من السياسات و الإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة لها و منع تسربه أو اختلاسها و لضمان صحة البيانات للتقارير المالية و المحاسبية لذلك تعتبر من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبها الإداري.[1]

4. قسم التدقيق الداخلي

هو وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى. من خلال هذا التعريف نستنتج أن قسم التدقيق يعتبر من المقومات الأساسية في نظام الرقابة الداخلية.[2]

الفرع الثاني: المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الطرق و الوسائل و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

1. الدليل المحاسبي

ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات لما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة و نوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية. و الأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى.

2. الدورة المستندية

وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة يعتبر من الأساسيات للوصول إلى نظام جيد للرقابة الداخلية، باعتبارها المصدر الأساسي للقيد و أدلة الإثبات.

3. المجموعة الدفترية

---

[1]– بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير دراسات مالية و محاسبية معمقة قسم العلوم التجارية جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص: 86.

[2]– احمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص: 91.

[3] - محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في الشركات التامين العاملة في اليمن**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية صنعاء، اليمن، 2014، ص ص: 31–32.

تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة و خصائصها و أنشطتها، خاصة دفتر اليومية العامة و ما يرتبط به من يوميات مساعدة.

4. الوسائل الالكترونية و الآلية المستخدمة

تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في ضبط و انجاز الأعمال، و أحسن مثال على ذلك الحاسوب الالكتروني الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية، و كذلك مختلف البرامج المعلوماتية حيث يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبية و معالجتها أليا، كما تعتبر هذه الوسائل من أنجحها في المراقبة و الحد من حدوث الأخطاء.

5. الجرد الفعلي للأصول

معظم الأصول التي تملكها المؤسسة تتميز بالوجود المادي، و بالتالي يمكن القيام بعملية الجرد الفعلي لهذه الأصول مثل النقدية التي بحوزة المؤسسة، و معظم الاستثمارات من آلات، سيارات ، أراضي. فعملية الجرد هذه تسمح بعملية الرقابة عن طريق مقارنة ما هم مسجل في السجلات المحاسبية مع ما هو موجود فعلا.[1]

6. الموازنات التخطيطية

يتمثل الدور الرقابي للموازنات في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة و النتائج الفعلية، و بيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها، و تتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات تحديدا دقيقا لتنظيم أهدافه و وظائفه، كذلك تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و وجود نظام محاسبي سليم و وضع معايير عملية دقيقة.[2]

المطلب الثالث: الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية

إن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية و تدعيم المقومات الرئيسية لها يتطلب من الإدارة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية و الإجراءات المحاسبية و الإجراءات العامة. وهي كما يلي:

الفرع الأول: إجراءات تنظيمية و إدارية

[1]– فتح رزق السوافيري، و آخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 28.

[2]– **نفس المرجع**، ص: 30.

و تشمل النواحي التالية:[1]

1. تحديد اختصاصات الإدارات و الأقسام بشكل يمنع التداخل فيما بينها؛
2. توزيع الواجبات بين الموظفين حتى لا ينفرد بالعملية من البداية حتى النهاية؛
3. توزيع الواجبات بين الموظفين ليساعد على تحديد تبعية الخطأ؛
4. توزيع الواجبات بين الإدارات و الموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:
   - وظيفة التصريح بالعمليات و الموافقة؛
   - وظيفة تنفيذ العمليات؛
   - وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول؛
   - وظيفة القيد و المحاسبة.
5. تنظيم الأقسام بحيث يكون موظفو كل قسم في غرفة واحدة؛
6. إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل؛
7. منح تعليمات بان يوقع كل موظف على المستندات لما قام به من عمل كإثبات؛
8. استخراج المستندات من أصل و عدة صور تخص كل جهة صورة؛
9. محاولة إجراء تنقلات بين الموظفين من حين لأخر؛
10. ضرورة استفادة كل موظف من إجازته السنوية دفعة واحدة.

الفرع الثاني: إجراءات محاسبية

و تشمل النواحي التالية:[2]

1. إصدار تعليمات بإثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها ليقلل من الغش و الاحتيال؛
2. إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسئولين؛
3. عدم السماح لموظف قام بعمل و يراجعه؛
4. استعمال الآلات الحاسبة لسرعة و دقة الانجاز ؛
5. استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل مراجعة الحسابات؛
6. إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج و ببين الأرصدة في الدفاتر و السجلات؛
7. القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية و البضاعة و مطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية؛

[1]– زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات**، ط 1، دار البداية، الأردن، 2010، ص:137.

[2]– خالد أمين عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 172.

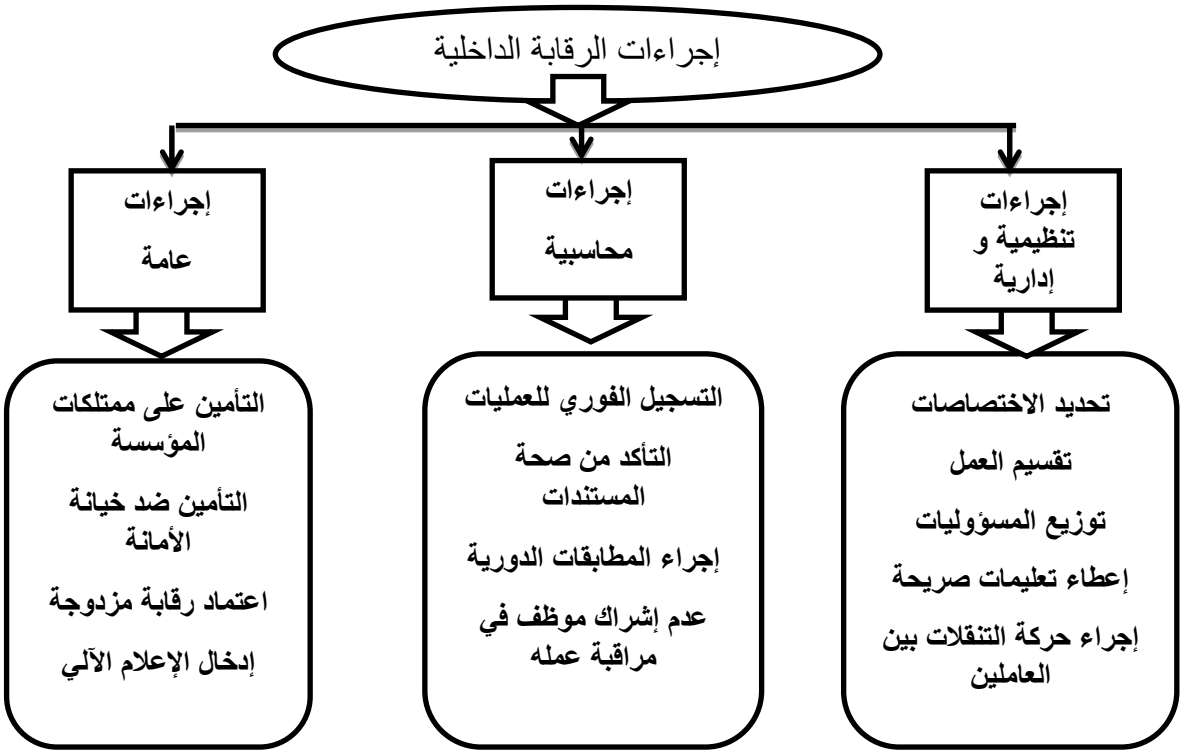
الفرع الثالث: إجراءات عامة

و تشمل النواحي التالية:[1]

1. التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار؛
2. التأمين على الموظفين لمن في حوزتهم النقدية؛
3. وضع نظام لمراقبة البريد الوارد و الصادر؛
4. استخدام وسيلة الرقابة الحدية؛
5. استخدام وسائل الرقابة المزدوجة مثل توقيع الشيكات؛

استخدام نظام التفتيش لمعرف قسم خاص بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول.

الشكل رقم(09): إجراءات الرقابة الداخلية.



المصدر: تهامي طواهر، مسعود صديقي، **مرجع سبق ذكره**، 2006، ص: 123.

المطلب الرابع: مكونات نظام الرقابة الداخلية

[1]– مصطفى صالح سلامة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 23.

تعددت و تطورت و جهات النظر حول عناصر الرقابة الداخلية عبر الزمن فشملت من وجهة نظر الهيكل التنظيمي و النظام المحاسبي و الأفراد و من وجهة نظر أخرى تضمنت الهيكل التنظيمي و النظام المحاسبي و التدقيق الداخلي، و نوعية وتدريب العاملين. و كلتا وجهتي النظر السابقتين قد إشارتا إلى عناصر لها قيمتها في الرقابة الداخلية. إلا أن الرقابة الداخلية قد توسعت و تطورت بشكل جعل العناصر السابقة مجرد مفردات تشكل بعضا من جوانب الرقابة الداخلية.[1]

و وفقا لتقرير لجنة COSO يتكون نظام الرقابة من الداخلية من خمسة مكونات إذا ما توفرت في أي مؤسسة يمكن القول أنها لديها نظام رقابة داخلية فعال و هي:[2]

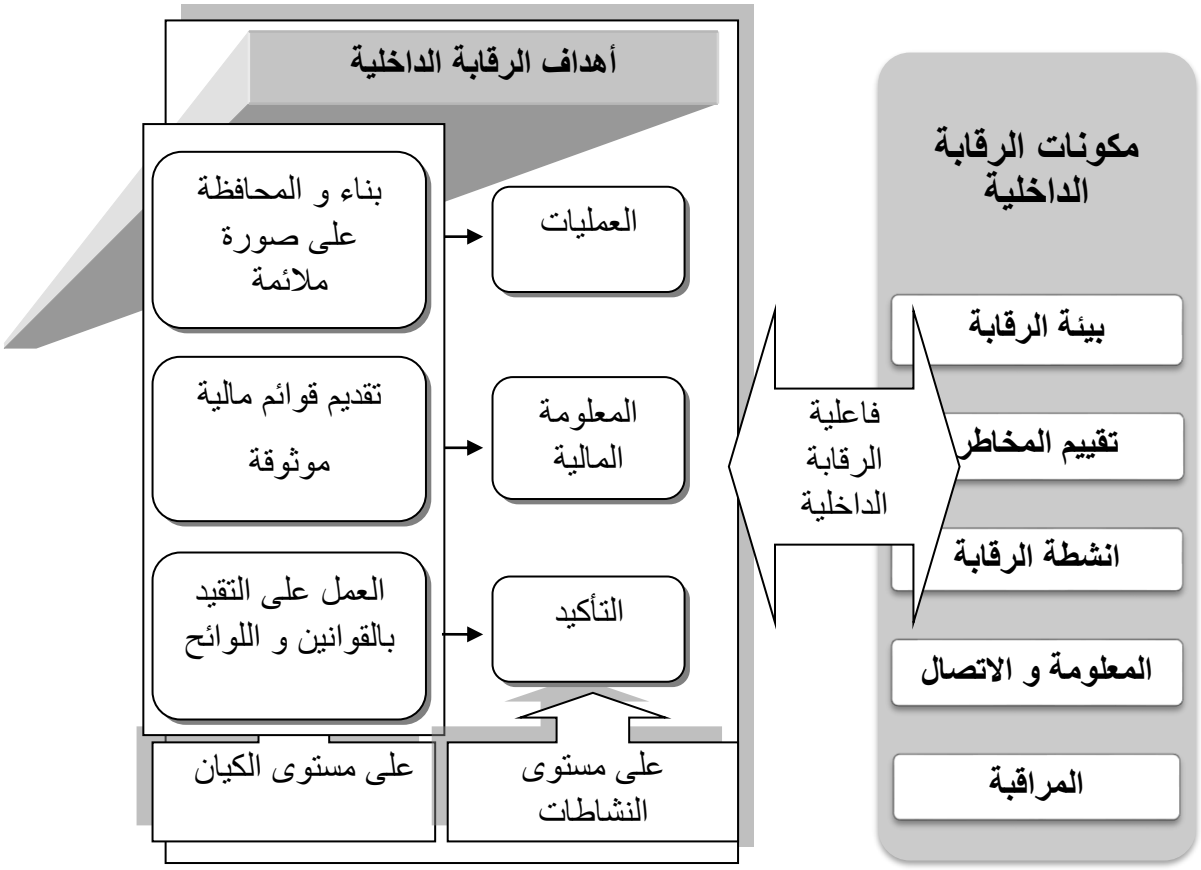
1- بيئة الرقابة (**l'environnement de contrôle**)؛
2- تقييم المخاطر (**Une évaluation des risques**)؛
3- أنشطة الرقابة (**Des activités des contrôle**)؛
4- المعلومات و الاتصال (**Une Information et Une communication**)؛
5- المتابعة (**Un pilotage**).

و الشكل التالي يوضح هذه المكونات الخمسة:

الشكل رقم(10): مكونات الرقابة الداخلية.

[1]- رشا بشير الجرد، **اثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية دراسة ميدانية في سوريا**، المجلة الجامعة، جامعة دمشق، سوريا، العدد رقم 15، المجلد رقم 03، 2013، ص: 225.

[2]- E. Bertin, Et Les Autres, **Manuel comptabilité et Audit Conforme AU SCF**, Berti Editions, Alger, 2013, p : 568- 569.



Source : M. Hamzauoi**,** **Audit Gestion Des Risque D'entreprise et Contrôle Interne**, 2 eme Edition, Pearson Eduction, France, 2008, P : 81.

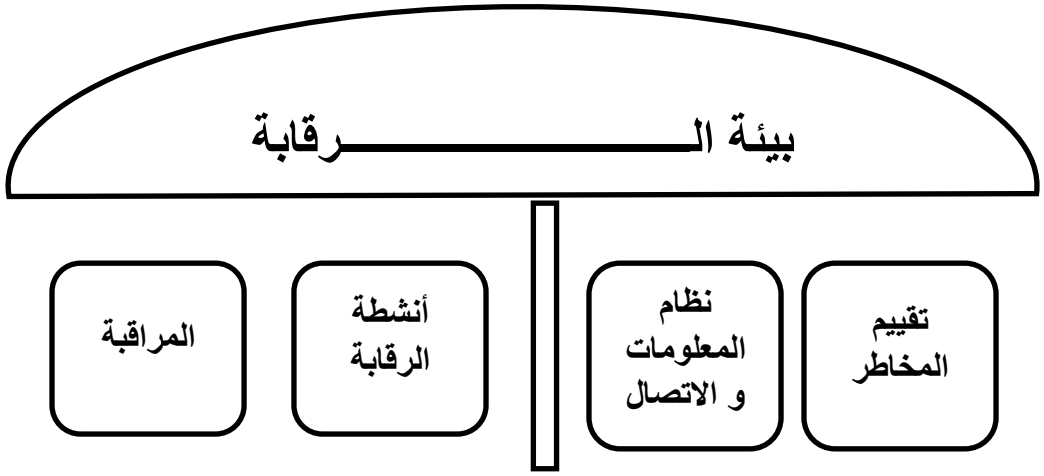
الفرع الأول: بيئة الرقابة

يقصد بيئة الرقابة الموقف العام للمديرين و الإدارة و إدراكهم و أفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية و أهميته في المؤسسة، و لبيئة الرقابة تأثير في فعالية إجراءات الرقابة حيث أنها تمثل المظلة للمكونات الأخرى. و بدون وجود بيئة رقابة فعالة لن ينتج عن العناصر الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها.[1]

[1]– حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص 282.

و يمكننا تقديم هذا الشكل حيث يوضح أن بيئة الرقابة الداخلية تمثل المظلة للمكونات الأخرى، و بدون وجود بيئة رقابة فعالة لن ينتج عن العناصر الأربعة الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها:[1]

الشكل رقم(11): مظلة هيكل الرقابة الداخلية



المصدر: أمين السيد احمد لطفي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 186.

وهناك عدة عوامل تساعد بإنجاح بيئة الرقابة و التي يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على جودة بيئة الرقابة، و تتكون هذه العوامل من:

1. **عوامل الداخلية**

حيث تنقسم بدورها إلى عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة و عوامل صلة بتنظيم الوحدة الاقتصادية.

1.1.عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة نفسها:

تتمثل في عاملان هما:

1.1.1.الاستقامة و القيم الأخلاقية للإدارة و الموظفين

النزاهة و القيم الأخلاقية هي عناصر أساسية لبيئة الرقابة التي تؤثر على فاعلية تصميم و إدارة و متابعة العناصر الأخرى المكونة للرقابة الداخلية كما أن النزاهة و السلوك الأخلاقي هما

[1]– أمين السيد احمد لطفي، **دراسات تطبيقية في المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009، ص: 186.

نتاج المعايير الأخلاقية و السلوكية للمؤسسة و تشمل إجراءات الإدارة لإزالة أو تقليل الدوافع و الإغراءات التي قد تدفع الموظفين إلى الدخول في إجراءات غير شرعية و غير قانونية و غير أخلاقية.[1]

2.1.1.فلسفة الإدارة و أسلوب التشغيل

تشتمل فلسفة الإدارة و أسلوبها التشغيلي سلسلة واسعة من الخصائص، و هذا الخصائص قد تشمل أسلوب الإدارة في تلقي و متابعة المخاطر. و مواقف و إجراءات الإدارة بشان إعداد التقارير المالية، و مواقف الإدارة تجاه معالجة المعلومات و المهام المحاسبية و الموظفين.[2]

2.1. عوامل لها صلة بتنظيم الوحدة الاقتصادية ذاتها

تتمثل في أربعة عوامل مهمة و هي كما يلي:

1.2.1. الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يوفر للجهة الرقابية الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط و تنفيذ و مراقبة و مراجعة أنشطتها لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث يكون هذا الهيكل التنظيمي يغطي كافة احتياجات المؤسسة و قادر على مواكبة التطورات المستقبلية. و يتضمن الخطوط الرئيسية للصلاحيات و المسؤوليات و الواجبات. يسمح بإمكانية المراجعة للأعمال و اكتشاف الأخطاء حال وقوعها.[3]

2.2.1. التحديد الواضح لخطوط السلطة و المسؤولية

يشمل هذا العامل كيف يتم تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للأنشطة التشغيلية و كيف يتم إقامة هرميات علاقات و إعداد التقارير و التفويض كما يشمل السياسات الخاصة بممارسات العمل المناسب و معرفة و خبرة الموظفين الرئيسين و الموارد المتوفرة للقيام بالواجبات.[4]

---

[1]– عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في الرقابة و المراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية و الأمريكية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2014، ص: 36.

[2]– شادن هاني عرار، **مدى التزام المدقق الخارجي في الأردن بإجراءات و اختبارات تقييم مخاطر الأخطار المادية عند تدقيق البيانات المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، 2009، ص: 43.

[3]- أمين السيد احمد لطفي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 262.

[4]– احمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 209

3.2.1. السياسات و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية

يشكل الأفراد أهم نواحي الرقابة الداخلية فإذا كان الموظفون أكفاء و جديرين بالثقة يمكن أن توجد عناصر الرقابة الأخرى، و مع ذلك يمكن أن تبنى القوائم المالية موثوقة، فالأفراد الأمناء و الأكفاء قادرون على الأداء بمستوى رفيع حتى مع وجود القليل من الضوابط في حين انه مع وجود العديد من الضوابط يمكن إذا كان الأفراد غير أكفاء أو أمناء أن يؤدي إلى تخفيض جودة النظام إلى مستوى ضعيف جدا. و لكن على الرغم من أن الأفراد قد يكونون أكفاء و جديرين بالثقة إلا أن الأفراد قد يصابون بالمحل أو عدم الرضي أو يواجهون مشكلات تعوق الأداء أو تدفعهم لتغيير أهدافهم، و انطلاقا من ذلك يجب أن يكون في المؤسسة نظام جيد يتعلق بتعيين الأفراد و تقويمهم و تدريبهم و ترقيتهم و منحهم مكافآت، لان مثل هذه الأمور تعتبر جانبا هاما في هيكل الرقابة الداخلية عموما و بيئة الرقابة بصورة خاصة. [1]

4.2.1. حوكمة الشركات و أهميتها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

أن تبني حوكمة الشركات هو ضمان لتحقيق أهداف المؤسسة عموما و تفعيل نظام الرقابة الداخلية. و حسب تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الحوكمة بأنها الوسائل الداخلية التي تدار بها المؤسسات و تراقب. و التي تشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة و مجلس الإدارة و بقية أصحاب المصالح. و توفر كذلك حوكمة الشركات الهيكل الذي تضع في إطاره أهداف المؤسسة و وسائل تحقيق هذه الأهداف. و هكذا تصبح الإطراف المسئولة عن نظام الرقابة الداخلية من حيث التصميم و التشغيل و الحفاظ على زيادة فاعلية النظام وفقا لمفهوم الحوكمة الشركات كالتالي:[2]

- مجلس الإدارة؛
- الإدارة العليا؛
- لجنة التدقيق؛
- لجنة التعيينات؛
- التدقيق الداخلي.

[1]– شادن هاني عرار، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 44.

[2]- علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد رقم 19، العدد رقم 70، 2013، ص: 414.

2. **عوامل خارجية و تشمل التأثيرات الخارجية**

و تتمثل في ممارسات تتم من قبل أطراف خارج المؤسسة و يكون لها تأثير على العمليات التشغيلية ذات الصلة، وتضم عاملين على الأقل:[1]

1.2. القوانين و التشريعات و المعايير الأخلاقية،

2.2. متطلبات التنظيم الحكومي و ما ينعكس منها بشكل مباشر أو غير مباشر على الرقابة الداخلية من تنوع الحكم و تقدم البلد، و غيرها من العوامل.

الفرع الثاني: تقييم المخاطر

إن عملية تقييم الخاطر هي العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد و الاستجابة لمخاطر العمل و نتائج ذلك، و لأغراض إعداد التقارير المالية تشمل عملية تقييم المؤسسة للمخاطر كيف تحدد الإدارة المخاطر المتعلقة بإعداد البيانات المالية التي تعطي رأيا صحيحا و عادلا حسب إطار إعداد التقارير المالية المطبق بالمؤسسة و تقدر أهميتها و تقييم احتمال وقوعها و تقرر الإجراءات لإدارتها،[2] وقد تنشأ المخاطر أو تتغير بتغير الظروف منها:[3]

- التغيرات في بيئة الأعمال؛
- التغيرات في الموظفين؛
- أنظمة المعلومات؛
- النمو السريع لتقنيات جديدة؛
- خطوط إنتاج أو منتجات أو أنشطة جديدة؛
- إعادة هيكلة المؤسسة؛
- التجارة الخارجية؛
- إصدارات محاسبية جديدة من هيئات مهنية.

إن عملية تقييم المخاطر و الاستجابة لها تمر على ثلاث مراحل:[4]

[1]– علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **مرجع سبق ذكره** ، 2013، ص: 419.

[2]– ناظم جواد عبد، احمد جاسم جبار الدراجي، **تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العامين في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد رقم 20، العدد رقم 80، 2014، ص: 151.

[3]– خلف عبد الله الوردات، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 133.

[4]– احمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 210.

1. المرحلة الأولى: تحديد المخاطر

تقوم المؤسسة بوضع أهداف عامة لها، إذ يتم وضع الأساس لأهداف المؤسسة، إعداد التقارير المالية و الكفاءة الإنتاجية، وحماية الموجودات، و من ثم تضع أهداف فرعية لكل مرحلة من مراحل العمل و تكون هذه الأهداف أكثر وضوحا بالنسبة للمكلفين بتقيقها، وصولا إلى تحقيق الأهداف العامة.

2. المرحلة الثانية: تحليل تقييم المخاطر

بعد مرحلة تحديد المخاطر من قبل الإدارة فإنها تقم بدراسة المخاطر و تحليلها و معرفة المخاطر المهمة منها و مدى احتمالية تكرارها و تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. وكذلك وضع أولويات للمخاطر على أساس تأثيرها و احتمال وقوعها و ينبغي ترتيب المخاطر بطريقة منطقية من أهم تلك المخاطر عالية التأثير و الأكثر احتمالا أن تحدث ثم التدرج إلى الأقل تأثير و الأقل احتمالا أن تحدث.

و نظرا لان الظروف المحيطة بالمؤسسة هي ظروف دائمة التغيير فان عملية تقييم المخاطر و الفرص و المخاطر المتغيرة (دورة تقييم المخاطر، و تحليلها و بالتالي تعديل الضوابط الرقابية الداخلية لمواجهة المتغيرة منها.)

3. **المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر أو تطوير حلول المواجهة للمخاطر**

نتيجة الإجراءات التي قامت بها المؤسسة في تحديد و تحليل و تقييم المخاطر فإنها تكون قادرة على تكوين فكرة عن المخاطر التي تواجهها و بالتالي يمكن دراسة مختلف الوسائل لمواجهة المخاطر. و تقع الاستجابة للمخاطر أو الرد على المخاطر ضمن الفئات التالية:

1.3. المشاركة (تحويل المخاطر)

تقليل احتمالية المخاطر أو تأثيرها بواسطة التحويل أو المشاركة بمقدار من الخطر.

2.3. التقليل (التخفيض)

معالجة اخطر حيث بموجب هذه الفئة توجيه اكبر عدد من المخاطر بهذه الطريقة.

3.3. التجنب (التفادي)

إنهاء النشاط إذ يتم تجنب المخاطر عن طريق عدم التورط في النشاط الذي ينتجها

4.3. القبول (التحمل): لا يتم اتخاذ أي إجراء لتقليل احتمالية و تأثير المخاطر.

الفرع الثالث: أنشطة الرقابة

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات و السياسات و القواعد التي توفر تأكيد مناسب من انه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، و انه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

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

و تهدف أنشطة الرقابة إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين و اللوائح التي وضعتها الإدارة بالمؤسسة.[1] إلا أن أهم هذه الأنشطة تتمثل في:[2]

1. الترخيص الملائم للعمليات المالية و الأنشطة

لكي تكون الضوابط الرقابية مرضية يجب آن يتم إقرار كل عملية بصورة مناسبة، حيث يمكن أن تكون السلطة عامة أو محددة. و تعنى العامة أن الإدارة تضع السياسات التي يجب إتباعها داخل المؤسسة و يتم إصدار التعليمات إلى الموظفين لتنفيذ هذه السياسات عن طريق الموافقة على العمليات المالية. التي تتم ضمن السياسة الموضوعة إما السلطة المحددة على العمليات المالية. فتتم عندما لا ترغب الإدارة في وضع سياسة عامة لتفويض إقرار العمليات. بل تفضل إعطاء التفويضات وفقا لكل حالة على حدى. إلى جانب ذلك ينبغي أن نفرق مابين التفويض (الترخيص و الموافقة) فالتفويض يعبر عن قرار يتعلق بفئة عامة من العمليات المالية أو بعمليات مالية محددة أما الموافقة فتتعلق بتطبيق قرارات الإدارة الخاصة بالتفويض (الترخيص) العام.

2. الوثائق و السجلات الكافية

تمثل الوثائق و السجلات أشياء ملموسة يتم من خلالها تسجيل العمليات المالية و تلخيصها و هي متنوعة و متعددة مثل فواتير البيع، فواتير الشراء، طلبات الشراء. حيث يتم الاحتفاظ بالعديد

[1]- عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 41.

[2]- حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص ص: 287-288.

منها على شكل ملفات حاسوبية إلى أن تتم طباعتها. و إن عدم توفر الوثائق و السجلات يتسبب بمشاكل كبيرة في مجال الرقابة و تقوم الوثائق و السجلات بوظيفة نقل المعلومات داخل المؤسسة و بين المؤسسات المختلفة و ينبغي أن تكون الوثائق و السجلات ملائمة و كافية لتقديم ضمان معقول عن وجود الرقابة الكافية على الأصول من جهة و على التسجيل الصحيح لجميع العمليات المالية من جهة ثانية.

و لكي تؤدي الوثائق و السجلات وظيفتها يجب مراعاة مبادئ عدة عند تصميمها و هي أن تكون:

- مرقمة مسبقا على التوالي؛
- معدة في وقت حدوث العملية؛
- بسيطة بما فيه الكفاية لضمان أنها مفهومة تماما؛
- مصممة لاستخدامات متعددة؛
- موضوعة بطريقة تشجع على الإعداد الصحيح.

3. التحقق الداخلي المستقل على الأداء

العنصر الأخير من إجراءات الرقابة هو المراقبة الدقيقة و المستمرة للعناصر الأربعة الأخرى، و تأتي الحاجة إلى التحقق الداخلي من كون الرقابة الداخلية تميل إلى التغير مع مرور الوقت ما لم هناك إلية للمراجعة المتكررة.

4. الفصل الملائم بين الواجبات

أن الفصل بين الواجبات يضمن عدم استطاعة أي موظف القيام بعمليات التحايل أو اختلاس، حيث تعتبر رقابة آلية للهيئة المنفذة للعملية. يقع على عاتق المؤسسة تعريف المهام و الوجبات في المؤسسة و توزيعها على موظفين مختلفين.[1]

حيث هناك أربعة إرشادات ذات أهمية للفصل الملائم بين الواجبات و هي:

- الفصل بين حيازة الأصول و المحاسبة عليها؛
- الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية و حيازة ما يرتبط بها من أصول؛
- الفصل بين مسؤولية التشغيل و مسؤولية إمساك الدفاتر المحاسبية؛

[1]- E. Bertin, Et Les Autres, OP. Cit, 2013, p : 571.

- الفصل بين الواجبات في إطار تكنولوجيا المعلومات.

5. الرقابة المادية على الأصول و السجلات

من الضروري أن توجد ضوابط رقابية كافية و ملائمة لحماية الأصول و السجلات لأنه لو تركت بدون حماية يمكن أن تسرق. و في حالة حصول هذه الحالة يمكن أن تتعطل عملية المحاسبة و التشغيل لبيانات العمليات المالية. و في حالة استخدام الحاسوب ينبغي وضع ضوابط كافية لحماية البرامج و ملفات البيانات الأجهزة.[1]

أما إذا أخذنا بأفضل الطرق حصرا للأنشطة الرقابية الأكثر شيوعا و التي ستندرج ضمن كافة الأنشطة الرقابية كل حسب ما يلائمه فصنفت إلى ثلاثة فئات:[2]

1. الأنشطة الوقائية

و هي مجموعة إجراءات يتم وضعها بهدف منع وقوع أي أخطاء أو انحرافات و تندرج ضمن هذه الفئة الأنشطة التالية:

- إجراءات التفويض و الموافقات (التصريح الملائم للعمليات المالية و الأنشطة)؛
- تصميم و استخدام مستندات كافية؛
- حماية الموجودات، السجلات، المعلومات؛
- الفصل الملائم بين المهام الوظيفية (اليدوية و الالكترونية)؛
- الإشراف(توزيع المهام، الموافقة، الإرشاد و التدريب).

2. الأنشطة الكاشفة

وهي الإجراءات التي يتم وضعها بهدف اكتشاف المشاكل فور وقوعها و تندرج ضمن هذه الفئة الأنشطة التالية:

- التحقق: الجرد الفعلي، المطابقة (تسوية مجموعتين مستقلتين من السجلات)، المراجعة المستقلة، مراجعات تحليلية؛
- تقارير الأداء؛
- مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية؛

---

[1] - M. Hamzaoui, OP. Cit, 2008, p: 159.

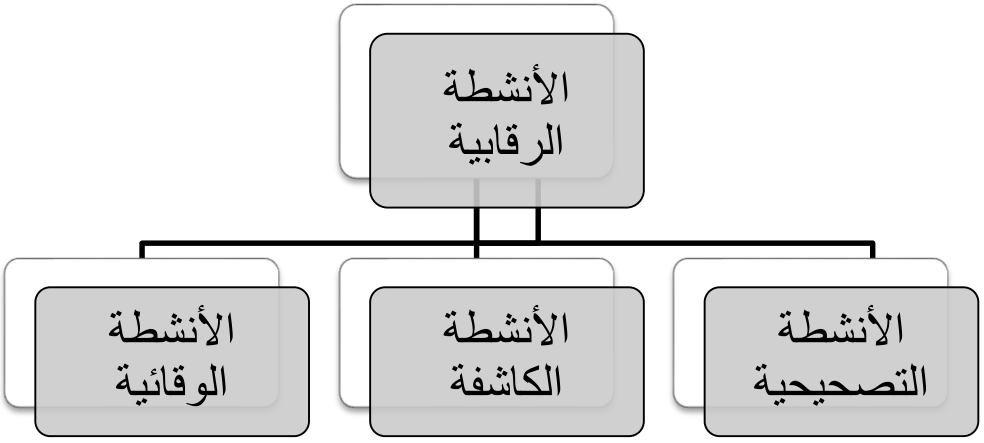
[2] – علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 420.

- فحص المستندات و العمليات المالية و التشغيلية؛
- دوران الموظفين.

3. **الأنشطة التصحيحية**

وهي الإجراءات التي تعمل على حل المشاكل المكتشفة و تقع هذه الفئة من الأنشطة الرقابية ضمن المكون الخامس من مكونات الرقابة وهو (المراقبة).

الشكل رقم(12): الأنشطة الرقابية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 420.

الفرع الربع: نظام المعلومات و الاتصال

يتكون نظام المعلومات من بنية تحتية (عناصر مادية و أجهزة حاسب) و برامج حاسب و أشخاص و إجراءات و بيانات، ستكون البنية التحتية و برامج الحاسب غير موجودة أو تكون ذات أهمية اقل في الأنظمة التي هي بشكل كلي أو رئيسي يدوية،[1] و العديد من نظم المعلومات تحقق استفادة على نطاق واسع من استخدام تكنولوجيا المعلومات. كما يتكون نظام المعلومات المالية الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية التي تشمل نظام إعداد التقارير المالية من الإجراءات و السجلات التي أنشئت لمباشرة و تسجيل و معالجة و إعداد التقارير حول معاملات المؤسسة و المحافظة على المسؤولية للأصول و الالتزامات و حقوق المساهمين المتعلقة بذلك.[2] و يأتي دور نظام المعلومات في التأكيد بان المعلومات الملائمة قد تم تحديدها و السيطرة عليها و إيصالها

[1] - M. Hamzaoui, OP. Cit, 2008, p 153.

[2] – احمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص ص: 211-212.

بالشكل و الإطار الزمني المناسبين بحيث يتمكن الأفراد من انجاز و تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم بفاعلية. و تشمل هذه الناحية و جود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة و خارجها مع أطراف مثل المستهلكين و الموردين و حملة الأسهم، وكذلك التعامل مع البيانات الداخلية وتلك المتعلقة بالأحداث و الأنشطة و الظروف الخارجية.[1]

و يشمل النواحي التالية:

1. تحديد و تسجيل جميع المعاملات الصحيحة؛
2. تبين في الوقت المناسب المعاملات بتفاصيل كافية لإتاحة التصنيف المناسب للمعاملات لإعداد التقارير المالية؛
3. تقيس قيمة المعاملات بأسلوب يتيح تسجيل قيمة النقدية الصحيحة في البيانات المالية؛
4. تحديد الفترة الزمنية التي حدثت فيها العمليات للسماح بتسجيل المعاملات في الفترة المحاسبية الصحيحة؛
5. تعرض بالشكل المناسب المعاملات و الإفصاحات ذات العلاقة في البيانات المالية.

الفرع الخامس: المراقبة أو المتابعة

إن احد المسؤوليات الهامة للإدارة هي إنشاء رقابة داخلية و الإبقاء عليها على أساس مستمر و تشمل مراقبة الإدارة لعناصر الرقابة اعتبار ما إذا كانت تعمل كما هو مقصود منها و انه يتم تعديلها حسبما هو مناسب حسب التغيرات في الظروف.[2]

لذلك فان مراقبة عناصر الرقابة هي عملية تقييم لفاعلية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، و هي تشمل تقييم تصميم و عمل عناصر الرقابة في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغيرات في الظروف.

و في العديد من المؤسسات يساهم المدققين الداخليين أو الموظفون الذين يؤدون مهام متشابهة في مراقبة عناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة من خلال تقييمات منفصلة و هم يوفرون بشكل منتظم المعلومات حول الرقابة الداخلية و باهتمام كبير على تقييم تصميم و عمل الرقابة الداخلية كما قلنا من قبل. كما أنهم يبلغون المعلومات حول نواحي القوة و الضعف و التوصيات لتحسين الرقابة الداخلية. و قد تشمل أنشطة الإدارة الخاصة بالمراقبة استخدام المعلومات من

[1]– سليمان سند السبوع، **اثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد رقم 38، العدد رقم 1 ، 2011، ص: 109.

[2] - F. Bernard, Et Les Autres, OP. Cit, 2013, p : 25.

اتصالات من أطراف خارجية التي قد تدل على المشاكل أو تلقي الضوء على النواحي التي هي بحاجة إلى التحسين.[1]

الجدول رقم (01): مكونات نظام الرقابة الداخلية

العناصر	وصف العنصر	المكونات الفرعية
بيئة الرقابة	هي قاعدة الرقابة الداخلية التي توفر الانضباط و الهيكل و النظام و تشمل مواقف و وعي و إجراءات الإدارة و أولئك المكلفين بالتحكم فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمؤسسة و أهميتها . و مهام الرقابة و الإدارة و تحدد الاتجاه العام للمؤسسة الذي يؤثر على وعي أفرادها بالرقابة.	إيصال و تنفيذ النزاهة و القيم الأخلاقية، الالتزام بالكفاءة ، مشاركة أولئك المكلفين بالرقابة و فلسفة الإدارة و أسلوبها التشغيلي، الهيكل التنظيمي، تفويض الصلاحيات و المسؤوليات، سياسات و ممارسات الموارد البشرية.
تقييم المخاطر	عملية تحديد و الاستجابة للمخاطر و نتائج العمل من قبل المؤسسة لأغراض إعداد البيانات المالية وفقا لإطار إعداد التقارير المالية المطبق.	الأحداث و الظروف الخارجية و الداخلية، خطط الإدارة أو البرامج أو إجراءات تناول مخاطر معينة أو قبول مخاطر بسبب التكلفة أو اعتبارات أخرى.
نظام المعلومات و الاتصال	الإجراءات و السجلات التي أنشئت لمباشرة و تسجيل و معالجة و إعداد التقارير و المحافظة على المسؤولية للأصول و الالتزامات و حقوق المساهمين.	أساليب و سجلات، توفير فهم للأدوار و المسؤوليات الفردية الخاصة بالرقابة الداخلية على تقديم التقارير المالية، بنية تحتية (عناصر مادية و برامج حاسوب) أشخاص، إجراءات و بيانات.
أنشطة الرقابة	السياسات و الإجراءات التي تساهم في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة	مراجعة الأداء، فصل الواجبات معالجة المعلومات، الرقابة الفعلية.
المراقبة	عملية تقييم نوعية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت	مراجعة الإدارة (المديرين، تقييم المدققين الداخلين للامتثال للسياسات، إشراف الدائرة القانونية على الامتثال للسياسات الأخلاقية أو لممارسات العمل، الأطراف الخارجية (العملاء)، واضعي الأنظمة الاتصال، المدققين الخارجين.

المصدر: احمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص ص: 217-218.

[1]- حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 291.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقابة كوظيفة في العملية الإدارية، و إبراز أهميتها من خلال التطرق إلى أنواعها التي تصاحب تنفيذ الأعمال. حيث تميزت العملية الرقابية بدورة جعلت خطواتها تتداخل و تتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط و التنظيم و التوجيه. إلا أن التطورات السريعة في البيئة الداخلية للمؤسسة و تغير نمط الملكية أدى إلى الحاجة إلى وضع أنظمة لرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الأهداف المتغيرة باستمرار، و الذي أدى إلى وضع أنظمة أكثر انتشارا في المؤسسة و أكثر تحكم في جميع العمليات.

مع هذا كله كانت المنظمات المحاسبية تتناول هذا المفهوم بالدراسة و البحث على توليفة مركبة له، توصلت في الأخير إلى خمسة مكونات رئيسية تناولنها نحن بالدراسة في المبحث الأخير من هذا الفصل و كانت مكونة من: " بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، نظام المعلومات و المعلومة، أنشطة الرقابة، المتابعة"

لقد طرأ على مفهوم الرقابة الداخلية توسع كبير نتيجة التطور الذي لحق بالمؤسسات و أنظمتها الداخلية، بحيث أصبح مفهوم الضبط الداخلي أحد حلقاتها. حيث انتقلت من المعنى الضيق إلى معنى أكثر شمولا أصبحت تتضمن خطة التنظيم و كل ما يرتبط بها من الوسائل و المقاييس التي تستخدم في المؤسسة، بقصد حماية الأصول و ضمان الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها. كما تهدف إلى الارتقاء بالكفاية الإنتاجية و تشجيع السير حسب السياسات الإدارية المرسومة و توفير المعلومات الملاءمة.

اتضح لنا من خلال المفهوم الحديث للرقابة الداخلية أنها تغطي كافة جوانب المؤسسة و نشاطاتها الداخلية، ليس فقط فيما يتعلق بالنظام المحاسبي إنما الاهتمام بالنظام الإدارية و الوظائف المرتبطة به. و بذلك أصبحت الرقابة الداخلية بمثابة الوسيلة الفعالة التي تمكن من توفير المعلومات اللازمة و الحماية الملاءمة لكافة الأصول، و تقييم أداء كافة المستويات الإدارية و مراكز المسؤولية التابعة لها و من ثم المساعدة في اتخاذ القرارات المشتقة من أهداف المؤسسة.

إن الرقابة الداخلية مهما كانت مصممة و مطبقة بشكل مناسب تزود المؤسسة بتأكيد معقول و ليس مطلقا بشان تحقيق أهدافها لعدة أسباب مختلفة ترتبط أساسا بتكوين خصائصها. منها إمكانية الخطأ الإنساني بالإضافة إلى احتمالية تخطي التعليمات الرقابية عن طريق الاحتيال و الغش. و مع تميز بيئة المؤسسة بعدم الثبات يمكن أن تصبح الإجراءات الرقابية غير كافية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء المالي و تقييمه

تمهيد

إن متابعة أداء المؤسسات عموما و الاقتصادية منها خصوصا يعتبر احد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة. باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط . إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح يجب تحديده و ضبط مدلوله، ينتقل إلى ميدان البحث العلمي و يشكل محورا قائما بحد ذاته للبحث. ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. و عليه فان تحسين الأداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات المالية المفروضة عليها و ذلك من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المالية، من خلال التحكم و التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها عامة و المالي خاصة. إلا أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد و الضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض و من منطلق تحديد أهمية هذا المصطلح سوف نتناول خلال هذا الفصل مختلف المفاهيم التي تعالجه كمفهوم و مكوناته بالإضافة إلى تقييمه كعملية في إطار وظيفة الرقابة. بعدها سوف نتطرق إلى البعد المالي لهذا المفهوم و هو المتغير التابع في دراستنا حيث كان لابد من التعرف على هذا المتغير من حيث الجانب المفاهيمي منه و أهميته في المؤسسة و أهم مؤشرات قياسه. حيث سوف تكون الدراسة كما يلي:

- المبحث الأول: الأداء و تقييمه – مفاهيم –؛
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي؛
- المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: الأداء وتقييمه – مفاهيم –

يعد الأداء مفهوم جوهري و هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة و يكاد يكون الظاهرة الشمولية و عنصر محوري لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية. فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الاقتصادية و الذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه. فهو الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الجديدة المفروضة عليها و ذلك بالتحكم و التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة فيه. ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد و الضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الاختلافات.

ومن منطلق التعرف على هذا المفهوم ستكون خطوات الدارسة في هذا المبحث كما يلي:

- المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء؛
- المطلب الثاني: أنواع الأداء؛
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء؛
- المطلب الرابع: تقييم الأداء.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التعرض إلى عدة تعاريف تناولت مفهوم الأداء بالدراسة، مع إبراز مكوناته مرورا إلى أهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

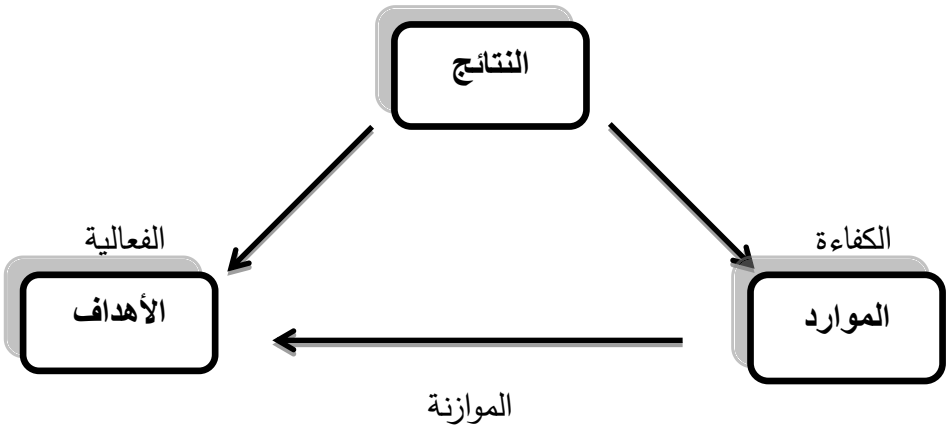
إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد و جهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و التي اشتقت منها اللفظة

الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse.[1]

يعرف الأداء في مجال التسيير بأنه " هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات و المنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء التقييم و المقارنة أيضا مع المؤسسات الأخرى و يمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية و غير مالية." [2]

أما **Bartoli** يرى انه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عنصر النتائج، الموارد والأهداف، و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي.[3]

الشكل رقم(13) : مثلث الأداء



Source: N. Guedj, **Contrôle de Gestion**, Edition Organisation, 1989, p : 88.

إن هذه العناصر ليس لها صدى بمعزل عن بعضها البعض، إلا إذا تم التوفيق بينها. و أن اخذ كل منها عن بعضها البعض من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر لا يتم التحكم فيها أو تتبعها.

كما عرف الأداء أيضا انه " محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة و توجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء دالة لأنشطة المؤسسة و هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها

[1] - عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001، ص: 86.

[2] - مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص:31.

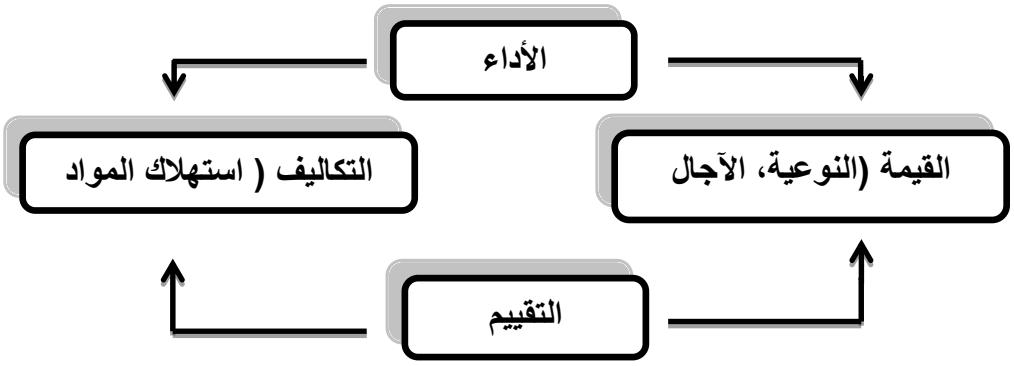
[3] - نايت مرزوق محمد العربي، **محاضرات و تمارين محلولة في مراقبة التسيير**، منشورات جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2011، ص: 24.

المختلفة. وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، و بالتالي فان الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها."[1]

و قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما يعبر عنه في أحيان كثيرة عن انجاز المهام، و يقصد بالأداء أيضا: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف".[2]

و يرى **Françoise Giraud** أن الأداء يمثل الثنائية (تكلفة، قيمة). و نظرا لتعدد و تنوع مجالاته فهو يرى أن مفهوم الأداء متوسع، فقد يشمل تخفيض التكاليف و إنتاج القيمة. فحسب رأيه هذا فان المؤسسة التي تحقق مردودية و أداء عالي هي تلك المؤسسة التي تستطيع أن تنجز و تحقق مختلف أعمالها بكفاءة و فعالية عالية. أي أنها تتحكم في تكاليفها من جهة، و من جهة أخرى تقوم بإنتاج القيمة. فالمؤسسة من خلال نشاطها تسعى إلى تلبية احتياجات زبائنها (تقديم خدمات ذات النوعية الجيدة، القيام بأداء خدمات في الآجال المحددة ...الخ) لكن هذا تحت قيد التكاليف التي تحملتها. و إلا سيعود عليها ذلك بالخطر. و بالتالي المؤسسة تقوم بإنتاج القيمة لكن بالأخذ في الاعتبار عنصر التكاليف و تخفيضها إلى اقل ما يمكن. و الشكل التالي يوضح مفهوم الأداء، الثنائية (قيمة، تكلفة).[3]

الشكل رقم(14):الأداء (قيمة، تكلفة)



Source : F. Giraud et Les Autres**,** **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2eme édition, Gualino Edition, Paris, 2004, p69.

[1] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ط 1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص:30.

[2]- A, Burland. J, Eglan. **Dictionnaire de gestion**, Foucher Edition, Paris, 1995, p:32.

[3]- F. Giraud Et Les Autre, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2eme édition, Gualino Edition, Paris, 2004, PP :68-69.

من خلال هذا التقديم نفهم أن مصطلح الأداء يعبر عن نتيجة عمل المؤسسة إذا كان يفهم كتقييم بعدي للنتائج، و عمل إذا نظر له من منظور ديناميكي و لهذا الفعل أو العمل نتيجة قد تكون موجبة أو سالبة. إذ يحصل عليه نتيجة تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ويقصد بذلك عامل الكفاءة، و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام و يعني بذلك عامل الفعالية.

و تجدر الإشارة إلى انه إذا تفاعل كل من عامل الفعالية و الكفاءة معا نتج عنها الأداء بمفهومه الكامل و الذي يعني: " البحث عن اكبر إنتاج و في نفس الوقت تحقيق نمو دائم ".[1]

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء جيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها. و لذلك فانه من المفيد التعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

1. **الفعالية**

تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة و مقارنتها مع الأهداف. إن الفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. فالفعالية تقيم إذن بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة و الهدف المحدد مسبقا. مع الإشارة انه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال و قد يكون في الوضعية العكسية ، أو تتطابق فيه الفعالية و الكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.[2]

أما قياسها يعتمد على عنصري النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و من ثم الفعالية تساوي.[3]

الفعالية (نسبة)= 100 x(RM/PR)

---

[1]- A. Fernandez , **Les Nouveau Tableaux De Bord Décideurs** , Edition D'Organisation, Paris, 2000، P: 41.

[2] - نايت مرزوق محمد العربي، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 29.

[3] - إسماعيل إبراهيم القزاز، **SIX SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص: 182.

حيث RM : النتائج المحققة.

PR: النتائج المتوقعة.

2. الكفاءة

يعني هذا المصطلح " فعل أشياء على النحو الصحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها. فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية، تكاليف)، أي أن الكفاءة هي العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة " الأداء" و الوسائل المستعملة " التكاليف ذات الطبيعة المختلفة"، وهذه العلاقة تكلفة/ أداء ذات معنى خاص في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي.

إن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليم، و تقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج. فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشر على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

و يقال أن أله ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك اقل حد من المدخلات أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات.[1]

إن ابسط قياس للكفاءة هي كمية المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، و هذا يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات على المدخلات، فكلما كانت كفاءة المؤسسة عالية كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة.[2]

أما معادلة الكفاءة فهي كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = (RM/MR) \times 100$$

حيث RM: النتائج المحققة.

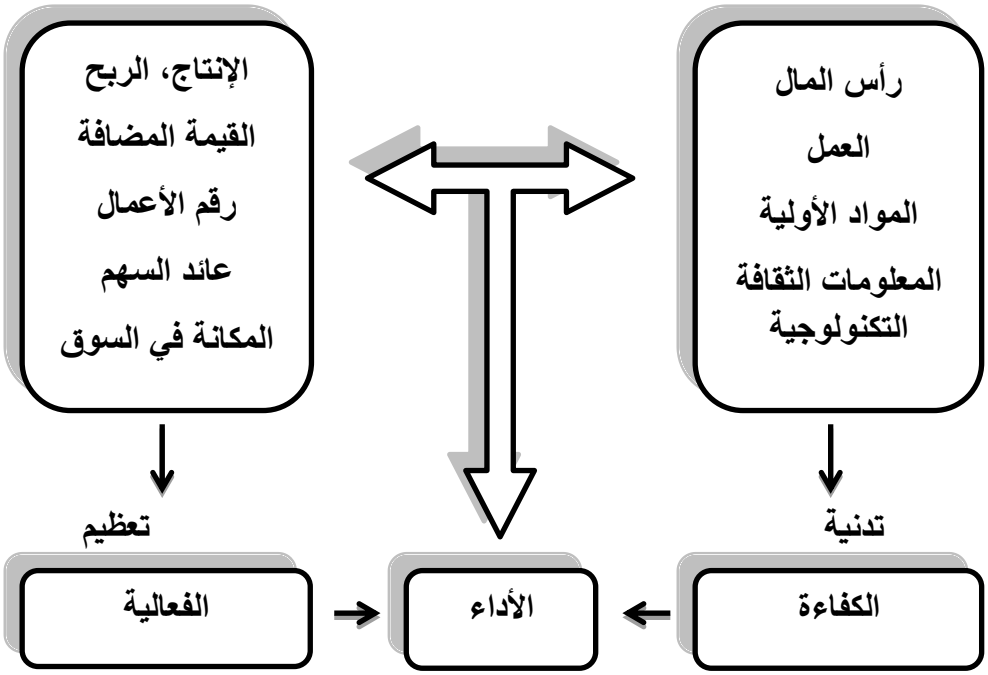
MR: الموارد المستخدمة.

[1] - نايت مرزوق محمد العربي، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص:28.

[2] - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **الإدارة الإستراتيجية – نظريات– مداخل– أمثلة و قضايا معاصرة**، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2014، ص: 189.

و من خلال الشكل الموالي يمكن تلخيص مكونات الأداء.

الشكل رقم(15): مكونات الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية:



المصدر: عبد المالك مزهودة ، **مرجع سبق ذكره**، 2001، ص 88.

الفرع الثالث: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص و التي يمكن جمعها في الخصائص التالية:[1]

1. **الأداء مفهوم واسع**

قد يعني الأرباح و هذا بالنسبة للمالك أما بالنسبة للقائد الإداري فهذا يعني المردودية أو القدرة التنافسية و بالنسبة للعامل فهذا يعني الأجر الجيد، أو مناخ العمل الملائم، و في حين أخر يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات أو المنتجات التي توفرها المؤسسة.

[1]– الصالح جيلح، **اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجزائر.2005. ص:231.

2. **الأداء مفهوم متطور**

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف من دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى، لان هذه التوليفات متعددة أو متغيرة عبر الزمن و لذلك فان التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3. **الأداء مفهوم شامل**

فضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة مفهوم الأداء لذلك يقترحون على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانب النظرة المالية نظرة أخرى إلى جانبها غير مالية (بشرية و اجتماعية) لتكملتها، و هي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. **الأداء مفهوم غني بالتناقضات**

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يعمل بعضها البعض و منها ما يكون متناقضا و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج و السعي في نفس الوقت إلى هدف تحسين النوعية في الخدمات و السلع. أو السعي إلى خفض تكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكما مستديما و بما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية لذ على القائد الإداري اخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5. **الأداء ذو اثر رجعي**

يؤثر الأداء على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: أنواع الأداء في المؤسسة

هناك عدة معايير ساهمت في تصنيف أنواع الأداء و هي كالأتي:

الفرع الأول: حسب معيار المصدر

وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى أداء داخلي و أداء خارجي.[1]

1. الأداء الداخلي

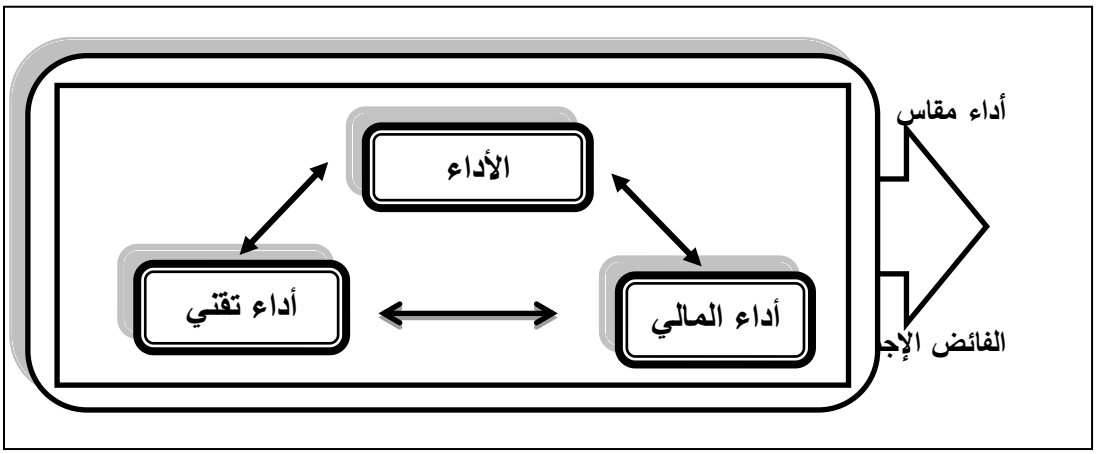
و ينتج عن تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية أي مختلف الاداءات الجزئية.

2. الأداء الخارجي

ويسمى أيضا الموروث من المحيط، و يتعلق بجميع التطورات التي تنشأ خارج المؤسسة و تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها فنجاح المؤسسة و فشله يتوقف على مدى قدرته على تحقيق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها.

و الشكل التالي يبين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

الشكل رقم(16): أنواع الأداء حسب معيار المصدر



Source: B. Martory, **Contrôle de Gestion social**, Libraire Vuibert, paris, 1999, p:237.

الفرع الثاني: حسب المعيار الوظيفي

و يقسم حسب هذا المعيار إلى:[2]

[1]– محمد سليمان، **الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص: 117.

[2]– علي السلمي، **تطوير الأداء و تجديد المنظمات**، دار قباء ، مصر، 2003، ص ص: 64– 65.

1. **أداء الوظيفة المالية**

وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة على ذلك تحقيق المردودية و تعظيم العائد على الاستثمار.

2. **أداء وظيفة التسويق**

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة.

3. **أداء وظيفة الإنتاج**

يتحقق عندما تتحقق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية و بتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.

4. **أداء وظيفة الأفراد**

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة و من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى و توجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء و استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفرع الثالث: حسب معيار الشمولية

قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:[1]

1. **الأداء الكلي**

وهو الذي يتجسد في مساهمة جميع عناصر و وظائف المؤسسة ولا يمكن نسب انجاز إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

2. **الأداء الجزئي**

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم، حيث يمكن أن يقسم إلى، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء

[1]- حمزة بن خليف، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في محاسبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص:40.

وظيفة الإنتاج....الخ. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

هناك عدة عوامل تؤثر في أداء مختلف المؤسسات، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: عوامل داخلية و عوامل خارجية، وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه العوامل بشكل مفصل:

الفرع الأول: عوامل داخلية

هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة ، وهي بشكل عام تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا و التي قد يمكن المسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية و تعظيم أثارها الايجابية.[1]

و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما:[2]

1. العوامل التقنية

وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على وجه الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجية المستخدمة (سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات)،
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال،
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات،
- نوعية المنتج، شكله، و مدى مناسبة التغليف له،
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها،
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة،
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج،

[1] - عبد المالك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، 2001، ص: 94.

[2] - نعيمة يحياوي، السعيد بريش، **أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 298.

- مستويات الأسعار،
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. **العوامل البشرية**

هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة و تضم على وجه الخصوص ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافأة و التحفيز؛
- الجو السائد بين العمال هذا من جهة، و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين من جهة أخرى.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وهي كل العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها المؤسسة، و يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. **العوامل الاقتصادية**

تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها و مستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادية، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...الخ. و عوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع....الخ.

2. **العوامل الاجتماعية و الثقافية**

لهذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر حاجات الأفراد و دوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين و دوافعهم. و أن تضع السياسة التي تساعد على

[1]– محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص: 49– 50.

إشباع هذه الحاجات، و أن تؤثر على دوافع العمال و أن تنمي فيهم دافع الابتكار و التجديد و الانجاز و التحصيل. كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك و على السلوك الإداري و التنظيمي و حتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات. و تتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات و القيم، الأهداف، العادات،.....الخ.

2. **العوامل السياسية و القانونية**

تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها و مخاطرها و انعكاسات تغيراتها السريعة و المفاجئة على أدائها. و نذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، إحكام و قرارات المحاكم....الخ.

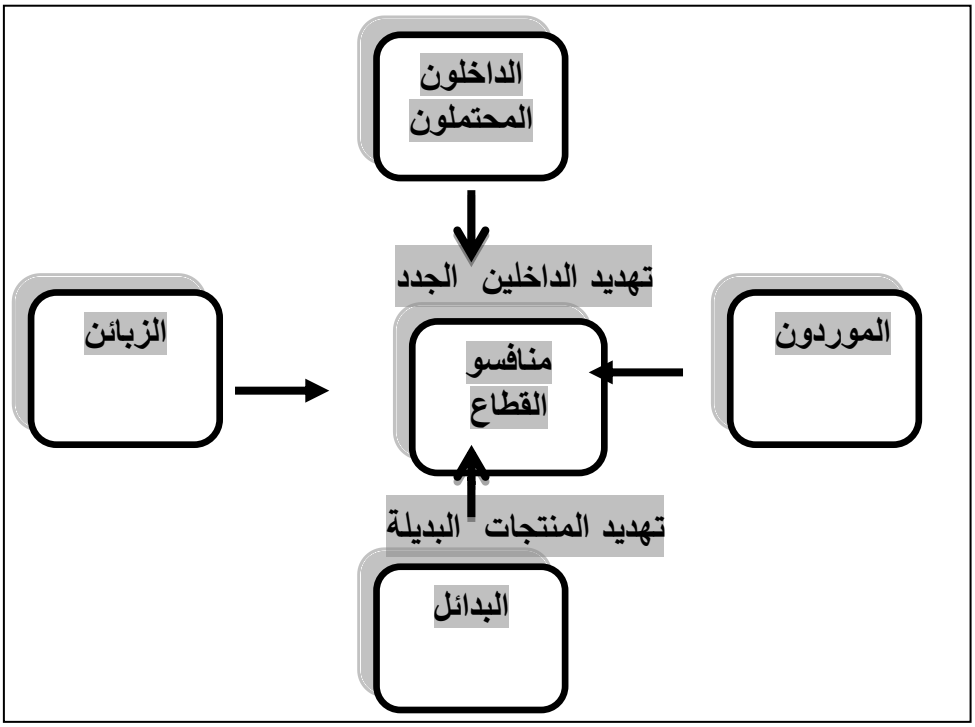
3. **العوامل التكنولوجية**

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي و الإبداعات و الابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...الخ، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية و التنبؤ بها. و تقيمها وتحديد أثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها. بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير و التنمية على المستوى الداخلي لها من اجل أن تكون سباقة إلى الإبداع و بالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

الفرع الثالث: العوامل الخاصة

العوامل الخاصة أو ذات التأثير على أداء و قرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة و أصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. و تتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم(17): قوى بورتر



Source: M. porter, **l'avantage Concurrentielle, Comment d'avancer les Concurrents Et Maintenir Son Avance**, Dunod, Belgique,2003, p :17

ويمكن توضيحها بالشرح التالي:[1]

1. المنافسة بين المؤسسات القائمة

و هي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة إذ أن هذه القوة تعتبر عن كثافة و حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما، للحصول عل الحصة اكبر من السوق، وعموما فان حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

- نمو الصناعة؛
- التكلفة الثابتة؛
- تميز المنتج؛
- التوازن بين المنافسين؛
- مركز العلامة.

[1]– نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجديدة، مصر، 2003، ص: 151.

2. خطر دخول منافسين محتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في القطاع، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول المنافسين جدد الصناعة ما يلي:

- حواجز الدخول المتمثلة في اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، تكلفة التبديل، احتياجات رأس المال؛
- حواجز الخروج المتمثلة في تكلفة الخروج، العلاقات المتداخلة مع الوحدات النشاط الأخرى، قيود حكومية و اجتماعية.

3. القوة التفاوضية للموردين

وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات و العمالة....الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما؛
- تركز الموردين؛
- تميز منتجات الموردين و ذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم مدخلات في نشاط أعمالها.

4. القوة التفاوضية للعملاء

يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضه المؤسسات في الصناعة. أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في الصناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل و بجودة عالية فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية.

5. تهديد المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديد تنافسيا كبير و ذلك من خلال النقاط التالية:

- توفر بدائل قريبة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛

- تكاليف مصنعي السلعة البديلة و مدى تشددهم، سعر السلعة البديلة.

المطلب الرابع: تقييم الأداء

اتسع استخدام مفهوم تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة بسبب التأكيد الطبيعي على انجاز المهمات الإنسانية على اختلاف درجة تعقيدها كضرورة لاستمرارية الحياة و تطورها. و بالتالي فان تقييم الأداء حتى بمفهومه التقليدي تضمن المراجعة و المراقبة و تحديد الصحيح من الخطأ و الانجاز في الوقت اللازم، وقد مورست عمليات و إجراءات تقييم الأداء منذ قديم العصور مع الأخذ بعين الاعتبار بساطتها و تواضع أدواتها و وسائلها و كذلك أغراضها حيث يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم الأداء بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس و العمل الإداري بشكل عام.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

مع انتشار استخدام إجراءات عملية قياس و تقييم الأداء ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم أو تقويم الأداء. و يعزي تعدد استخدام المصطلحات للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، حيث استخدمت المؤلفات العربية ثلاثة مصطلحات بشكل مترادف في بعض الأحيان وهي مصطلح **Performance** و مصطلح **Performance Evaluation** و مصطلح **Performance and Appraisal**. فالأول يعني تقويم الأداء بالمعنى الشامل و الثاني يشير إلى تقييم الأداء كنشاط أو ممارسة للتقدير أو التكميم بينما يشير مصطلح الثالث إلى إدارة الأداء. و أن التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة يقود إلى الاستنتاج بان عملية قياس و تقييم الأداء عملية مركبة.[1]

إن المعنى المبسط لتقييم الأداء هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد. و التقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم و الثاني الهدف من التقييم ثم وضع خطة لتنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ، بهدف تقييم كفاية و فعالية تحقيق الأهداف.[2]

[1] – إبراهيم المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي**، ط 1، دار الجرير، عمان، الأردن، 2013، ص:102.

[2] – عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية و المنعقد في شرم الشيخ، مصر، جانفي2007، ص:121.

و يمكن تعريف تقييم الأداء كذلك بأنه عبارة عن عملية فحص و تحليل وقياس النتائج المحققة، والتي تمت بجهود الأفراد المسئولين عن الأداء في ظل ظروف معينة و أوقات محددة و إمكانيات مناسبة متاحة، بهدف الكشف عن القصور و الانحرافات و تحليل أسبابها و المسئول عنها، و من خلاله يمكن الحكم على درجة الكفاءة التي نفذت بها الأهداف.[1]

أما المفهوم الإداري لعملية تقييم الأداء فهي كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي في نهاية إلى إصدار الحكم حول مدى الانجاز الذي تحقق من الهدف المقصود انجازه خلال فترة زمنية و مستوى جودته، و من الصعب أن تتم عملية تقييم النشاط بدون متابعة مستمرة. و رقابة فعالة لتصحيح الانحرافات أول بأول، وعملية تقييم الأداء وفق هذا التعريف هي أداة المتابعة و الرقابة الإدارية، فالعملية الإدارية تتم من خلال المتابعة و الرقابة، وتنتهي بتقييم ما تم تحقيقه. أي تقييم الانجاز(الأداء) الذي تحقق و ما إذا كان هذا الانجاز مئة بالمائة أو أكثر أو اقل و من ثم إصدار الحكم و إعطاء التقييم. إن الرقابة و التقييم نشاطين يكملان بعضهما البعض لنتأكد من أن العمل أو الهدف تحقق تماما أو أن جزء منه لم يتحقق.

إن عملية تقييم الأداء من العمليات و الممارسات الإدارية المهمة التي تقوم بها الإدارة و أن هذه العملية إذا ما تكاملت فإنها تشمل:[2]

1. **القياس (Measurenement)**

أي قياس الأداء المتحقق و مقارنته بالمعايير الموضوعة مسبقا.

2. **التقدير (Assessment)**

بمعنى تحديد مستوى الأداء المتحقق عند مقارنته بالمعايير هل هو أداء جيد وسط أو ضعيف، هنا تمثل هذه القيمة عملية حكم و تقييم.

3. **التقويم (Evaluation)**

و هنا يتم تعزيز جوانب القوة و معالجة جوانب الضعف في الأداء.

هكذا فان عملية التقييم تعني ضمنا القياس و التقدير و التقويم لكي تكون هذه الممارسة الدراية متكاملة و تعطي النتائج المرجوة منها.

[1] - محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **دراسة معمقة في تدقيق الحسابات**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص:208.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة و إستراتيجية منظمات الإعمال المتوسطة و الصغيرة**، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص:439.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية خاصة عند تطبيقها سواء في القطاع العام أو الخاص، لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، و يدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها. حيث إن عملية تقييم الأداء كأحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية. تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة المؤسسة و كذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات و مقاييس محددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة. و من ثم تحديد المسئول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المؤسسة ككل.

يعد تقييم الأداء احد العمليات الإدارية المهمة للوحدات الاقتصادية لكونه يتجه إلى حصيلة الأعمال و هو ما يجعله متأثر بمختلف أوجه النشاط و يعكس نتائجها. و تبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية:[1]

يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية. فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة. و يمكننا أن نقدم أهمية الأداء في مجموعة النقاط التالية:

- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الوحدة الاقتصادية المتمثلة بالإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد و غير ذلك لتحقيق الوفرات الاقتصادية و تلافي الفقد و الضياع الاقتصادي و الإسراف المالي.
- على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الاقتصادية لغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية و الوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج و التوصل إلى خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية و اثر ذلك على إدارتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل و أثرها على كيفية الإنتاج بعوامل الإنتاج في مستويات التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة، لتلافي القصور في الأداء و العمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

[1] – مشعل جهز المطيري، **تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2011، ص ص: 14 – 15.

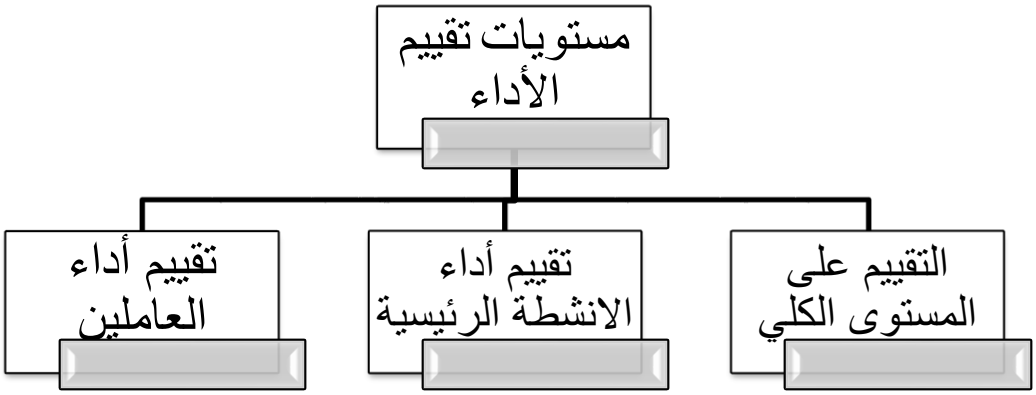
- على المستوى الأفراد فان تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، و توظيف طموحهم بأساليب تؤهلهم للتقدم. و تحديد تكاليف العمل الإنساني و المساعدة في تحديد سبل تطوير العاملين و دفعهم باتجاه تطوير أنفسهم. و تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم.
- و على المستوى التسويق فان تقييم الأداء يهدف إلى التحقق من الوصول إلى الحجم مبيعات مربح و مستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة و التأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي و السعري، ذلك لان الكفاءة التسويقية بشطريها التشغيلي و السعري معيار لقوة المؤسسة و متانة اقتصادياتها.
- و على المستوى المالي فان تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة و مستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار و التمويل و ما يصاحبهما من مخاطر. بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة المالية للمؤسسة. باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو زيادة القيمة الحالية للمؤسسة و المحافظة على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس و التصفية. و تحقيق العائد المناسب على الاستثمار.

إن أهمية تقييم الأداء تأتي من كونها تقوم بتقييم الأداء المؤسسات طبقا لأهداف معايير محددة مقدما. تمهيدا لاتخاذ الإجراءات الصحيحة الملائمة بما يضمن تطابق الأداء مع ما هو مخطط له. فهي عملية يتم من خلالها فحص و تحليل سياسات الإدارة عن طريق مجموعة من الإجراءات و الوسائل المناسبة في كشف الانحرافات، و اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أول بأول. ورصد المظاهر الايجابية في الأداء و السعي إلى تعميمها. و ترسيخ السبل التي أسهمت في إيجادها بما يحقق رقابة و تحسين الكفاءة و الفعالية التي تنفذ بها الأعمال في المؤسسة.

الفرع الثالث: تصنيفات تقييم الأداء

توجد تقسيمات لتقييم الأداء تختلف كما سبق أن اشرنا في البداية تبعا للاتجاهات التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء ويمكن تصنيف التقييم إلى ثلاث مستويات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، **كيف تقييم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء، مصر، 2001، ص:15.

1.تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:[1]

1.1. **الفعالية**

و تشمل كل من نوعية المخرجات و كميتها. الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

2.1. **الكفاءة**

و تتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية....الخ.

3.1. **التقدم في العمل**

و يشمل المقاييس المرحلية للنتائج، خطوات الفرعية للمشروعات ...الخ.

[1] – عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور–برج بوعريريج)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2013، ص:58.

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة و التي تتمثل في الإنتاج، التمويل، التسويق.[1]

1.2. تقييم الأداء التمويلي

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية و تعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهم أهداف المؤسسة. و أهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

- مؤشرات سوق المال و تتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ؛
- مقاييس الربحية و تشمل العائد على الأموال، العائد على حق الملكية...الخ؛
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال و النمو وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس المال.

2.2. تقييم الأداء التسويقي

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة و يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- حساسية السعر.

3.2. تقييم الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال منتجات بجودة عالية و بتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة إضافة إلى توفير كم و نوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب و يمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلاله يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول التالي:

[1] – عمر تيمجغدين، **المرجع السابق**، 2013، ص ص: 58– 60.

الجدول رقم(02): مؤشرات فعالية أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	• نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات؛ • نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة؛ • متوسط فترة التخزين؛ • نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات، كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	• نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج؛ • نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	• نسبة الطاقة الإنتاجية الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية؛ • نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	• معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل؛ • معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر؛ • نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	• نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة؛ • نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة؛ • نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، **مرجع سبق ذكره**، 2001، ص:59.

3.تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة و من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية و أهداف الإنتاج و التسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء و استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها و بالتالي على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية.

و يمكن إبراز أهم المبادئ التي تقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:[1]

- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛

[1] – زهير ثابت، **مرجع سبق ذكره**، 2001، ص: 91.

- التعريف الواضح و الدقيق لوجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم و أساليب التقييم و نماذجه؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و أن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية تقييم أدائهم و مستوى هذا الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

إن غاية المؤسسة و أهدافها الرئيسية في ظل اقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية و ضمان استمرارها في ممارسة نشاطها، إضافة إلى مستوى معين من النمو و الاستقرار، و كذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات و ممارسة النشاط . لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة و دائمة لكافة الطاقات و الموارد المتاحة، وصولا إلى ترسيخ التسيير الحسن، و الفعالية المستمرة التي تؤدي للوصول إلى غاية المؤسسة. و من بين الأدوات و الوسائل المعتمدة في هذا المجال، هي وضع معايير لقياس و تقيّم الأداء المالي.

يعتبر تقييم الأداء المالي من إحدى المواضيع الهامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية حيث أن المؤسسة في حالة تغير مستمر بسبب بيئتها و علاقاتها مع المؤسسات الأخرى و منها يظهر على أن عملية تحليل النتائج التي تم التواصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات على درجة كبيرة من الأهمية.

و يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة و ترشيدها في إعداد مخططات مستقبلية وعلى وفق هذا التأكيد أصبحت عملية تحليل مؤشرات تقييم الأداء المالي من المميزات الأساسية في العمل الإستراتيجي لإدارة المؤسسة.

و عليه من خلال هذا المبحث المقسم إلى أربعة مطالب يمكن التعرف على:

- ماهية الأداء المالي؛
- مفهوم عملية تقييم الأداء المالي و أهدافها؛
- مصادر معلومات تقييم الأداء المالي؛
- الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى ماهية الأداء المالي و ذلك بتقديم مفهوم الأداء المالي و تبيان أهميته، بعدها إلى أهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

أعطيت عدة تعاريف للأداء المالي منها ما يلي:

الأداء المالي هو:" المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي على أداء المؤسسات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم".[1]

يعتمد مفهوم الأداء المالي على عملية التحليل المالي التي تعرف أنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة و ضعف المؤسسة. حيث تستخدم النسب المالية بصفة رئيسية في هذا التحليل من اجل مقارنة الأداء السابق بالحالي و المتوقع و معرفة نواحي الانحراف.[2]

يعرف الأداء المالي أيضا:"هو خلاصة نتائج النشاطات المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ".[3]

مما سبق يتضح أن:

- الأداء المالي وجه من أوجه الأداء المهمة التي يعتمد عليها في تقييم نشاط المؤسسة؛
- يستعمل الأداء المالي مجموعة من المؤشرات الكمية التي يمكن أن نعبر عنها أنها مؤشرات ذو طبيعة مالية؛
- يعبر الأداء المالي عن نتائج تطبيق القرارات و السياسة المالية في المؤسسة؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة؛

---

[1]-A. Miller, G. Dess, **Strategic Mangement**, 2nd-Ed, Mc Graw-Hill, USA, 1996, P: 19.

[2] – سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010، ص:37.

[3] – المشاقبة ناصر موسى حمدان، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة أل بيت، الأردن، 2008، ص: 25.

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركات أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح و تحقيق عائد جيد عن غيرها؛
- أداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعيقات التي قد تظهر مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر، إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون و القروض و مشكل العسر المالي و بذلك تنذر إدارتها لمعالجة الخلل.

و منه يمكن تقديم هذا التعريف :

الأداء المالي هو تعبير عن درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرتبطة بالوظيفة المالية في المؤسسة، حيث يستخدم مجموعة من المؤشرات المالية يستند عليها في عملية التحليل المناسب الذي يقدم معلومات مهمة في حاجة إليها عدة أطراف سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

بشكل عام تنبع أهمية الأداء المالي في كونه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية فيها لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين. و تنبع أهميته بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات و تفحص سلوكها، مراقبة أوضاعها، تقييم مستويات أدائها و فعاليته و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب، و ذلك من خلال تحديد المعوقات، بيان أسبابها، اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات و استثماراتها وفقا للهداف العامة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و البقاء و المنافسة.

يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب التالية:[1]

- تقييم ربحية المؤسسة و تحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة و ثروة المساهم؛
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية و استثمارها؛
- تقييم المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛

[1]- ياسين لعكيزة، **مدى ملائمة مؤشرات الأداء المالي المشتقة من قائمة التدفقات النقدية لاتخاذ القرارات المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2012، ص ص: 4- 5.

- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي دالة تابعة إلى للعديد من العوامل التي تؤثر فيه سواء بالسلب أو الإيجاب، الأمر الذي دفع بالمهتمين بموضوع الأداء المالي إلى تحديد و حصر العوامل المؤثرة فيه، على نحو يمكن من التعامل معها سواء تعلق الأمر بتعظيم أثارها الايجابية أو التقليص من تلك السلبية. وتتلخص أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي في:

1. الحجم

يقصد به تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، و في هذا الإطار توجد عدة مقاييس يستند عليها في تحديد حجم المؤسسة، منها إجمالي الموجودات، إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة الدفترية. يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سواء سلبا أو إيجابا ففي الحالة الأولى قد يشكل كبر حجم المؤسسة عائقا لأدائها حيث أن زيادة الحجم تجعل من عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا و اقل فعالية. أما في الحالة الثانية فانه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بها و يقل سعر المعلومة للوحدة الواحدة في التقارير المالية.[1] وفي هذا المجال أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات و قد بينت بأن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.[2]

2. الهيكل التنظيمي

و هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات و عمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات، المسؤوليات و أساليب تبادل الأنشطة و المعلومات،[3] حيث يتضمن الكثافة الإدارية (الوظائف الإدارية في المؤسسات)، التمايز الرأسي (عدد المستويات الإدارية)، التمايز

[1] – سوزان حسن عبد، **الإفصاح عن المعلومات القطاعية للشركات الصناعية الأردنية متعددة المنتجات** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص: 34.

[2]- M. Makhamreh, **Factors Affecting Corporatr Performance In Jordan** , DIRASAT, Vol 5, n 03, 1986, p: 7.

[3] – مؤيد السالم، و نازم ملكاوي، **اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات (دراسة ميدانية في شركات الصناعية الأردنية)**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 31، العدد 1، 2004، ص: 23.

الأفقي (عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل و الانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين).[1]

يؤثر الهيكل التنظيمي على المؤسسات من خلال:[2]

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و الأنشطة التي ينبغي القيام بها و تخصيص الموارد لها؛
- تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذ القرار بأكثر فعالية

3. المناخ التنظيمي

يشمل المناخ التنظيمي عموما توضيح التنظيم من خلال إدراك العاملين مهام المؤسسة، أهدافها، عملياتها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء و تبيين كيفية اتخاذ القرارات العقلانية القائمة على مجموعة من المعلومات الملائمة، هذا بالإضافة إلى تحسين أسلوب الإدارة من خلال تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء و توجيه الأداء لتمكين العامل من تحقيق مستويات عليا من الأداء.

و يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال:[3]

- ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية؛
- إعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء؛
- التعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

4. العوامل التكنولوجية

يقصد بها الأساليب المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و تعتبر التكنولوجيا من ابرز التحديات التي ينبغي على المؤسسات التكيف معها، استيعابها، تعديل

---

[1] – محمد الطراونة، **اثر العوامل الداخلية الإدارية و الفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة (دراسة تحليلية)**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 23، العدد2، 1996، ص ص : 150–151.

[2] – شاكر الخشالي، **العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و حاجات المدرين في شركات التأمين الأردنية** ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 33، العدد1، 2006، ص: 113.

[3] – محمد الذنيبات، **المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 26، العدد 1، 1999، ص: 32.

أدائها و تطويره بهدف تحقيق الموائمة بين التقنية و الأداء، و تعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية، خفض التكاليف و المخاطرة، التنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية.[1]

المطلب الثاني: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي و أهدافها

بعد التعرف على ماهية الأداء المالي في المطلب السابق يمكن من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم عملية تقييم الأداء المالي مع إبراز أهم أهدافها المراد تحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي

الجدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية و بأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة و طريقة تحليل علمية و عملية في بناء المؤشرات.

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم **(Jugement)** ذو قيمة **(Valeur)** حول إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية متحدة، أي أن تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.[2] بمعنى أخر تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على خلق القيمة وتحقيق المردودية.[3]

أن أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات تكمن في أنها تساعد في توفير جانب كبير من الشفافية للمستثمرين الجدد بإضافة إلى أنها تبين جدوى الاستثمار في هذه المؤسسات.[4]

---

[1]- محمد الطراونة، **التكنولوجية و الهيكل التنظيمي (دراسة ميدانية)**، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الأردن، المجلد 14، العدد 2، 1988، ص: 9.

[2] – دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 4، 2006، ص: 41.

[3]- H. Bruslerie, **Analyse financière: Information financière, Diagnostic Et Evaluation**, Dunod, Paris, 2010.P 69.

[4] – موسى عبد الهادي نوفل و آخرون، **تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام معدل العائد للفترة من 1997–2007**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، الأردن، العدد 2، 2012، ص: 213.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء المالي

بشكل عام إن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين الأداء و تطويره، و يمكن لعملية التقييم أن تحقق هدفها الرئيسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتعلقة أساسا برفد الوظيفة التخطيطية و الإشرافية بالبيانات و المعلومات اللازمة، و التي تمكنها من حسن التخطيط و الإشراف و التوجيه، و مساءلة الإدارية التنفيذية عن مستوى أدائها للنشاط.

و هذه الأهداف الفرعية هي:[1]

1. **التزويد بالمعلومات**

إن عملية التقييم تزود الإدارة بالمعلومات الموضوعية عن النتائج التي حققتها الإدارة التنفيذية، و كذلك تزويدها بالمعلومات الضرورية لوضع السياسات المستقبلية المالية.

2. **ترشيد عملية التخطيط**

و يتم ذلك من خلال تزويد عملية التخطيط و الجهات القائمة عليها بالبيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ و مستوى كفاءة التنفيذ، معوقات عملية التنفيذ و سبل علاجها على نحو يضمن تطوير و تحسين مستوى أداء الوظيفة التخطيطية المالية نفسها، و بنفس الوقت يضمن تحديد الأهداف المستقبلية على نحو أفضل و أكثر دقة.

3. **ترشيد القرارات المالية**

يتم ذلك من خلال توفير للإدارة البيانات اللازمة التي تمكنها من متابعة تنفيذ القرارات .

4. **تشجيع تقييم الأداء الداخلي**

إن عملية التقييم التي تقوم بها هيئات الرقابة الخارجية لها دورا كبيرا في تشجيع إدارة المؤسسات على ممارسة تقييم الأداء الذاتي أو الداخلي، بالتالي فان عملية التقييم هذه تساعد في إدراك نقاط الضعف و القوة، و معرفة كيفية تطوير الأداء.

5. **بيان الأهمية الاقتصادية**

إن عملية التقييم تساعد في معرفة أهمية النشاط أو القطاع موضوع التقييم، و تبين مدى مساهمة هذا القطاع في تحقيق أهداف التنمية على الصعيد الوطني.

---

[1] - عتاب يوسف حسون، **تقييم كفاءة معايير التقييم المالي و الإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين السورية، 2007، ص ص: 53- 54.

6. إرساء مبدأ المساءلة

إن عملية تقييم الأداء المالي تعد الأساس الذي يبني عليه مبدأ المساءلة، و مما لا شك أن المساءلة لها أهمية كبيرة، على اعتبار أن هناك علاقة قوية بين المسائلة و الفساد المالي، ففي الحالات التي يغيب فيها نظام المساءلة أو يكون غير فعال، تزداد فرص حدوث الفساد، بل إن غياب المساءلة يشجع على حدوث الفساد.

المطلب الثالث: معايير و مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

يستخدم في عملية تقييم الأداء المالي مجموعة من المؤشرات اعتمادا على معلومات مالية. و من خلال هذا المطلب يمكن التعرف على أساس تصنيف هذه المؤشرات، و أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في التقييم.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي

يستخدم المحلل المالي مجموعة من المعايير للتعبير عن مستوى الأداء المالي الايجابي منها أو السلبي منها أهم هذه المعايير:

1- المعايير التاريخية

تعتمد هذه المعايير على مجموعة المؤشرات التاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة و مقارنتها مع النتائج الحالية فمثلا تتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة الحالية و إعادة تقييمها مع السنوات السابقة و ملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ. وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة و المقبولة من قبل المحلل للمقارنة.[1]

2- المعايير المستهدفة

عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة و البيانات التي ترد فيها و يمكن للمحلل أن يقارن بين المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، و يعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا.[2]

---

[1] - عدنان النعيمي، آخرون، **الإدارة المالية (النظرية و التطبيق)**، ط 5، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص: 102.

[2] – **المرجع السابق**، ص: 102.

3- المعايير الصناعية

و هي عبارة عن معايير نمطية موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة و المقبولة لنشاط المؤسسة وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محليا أو إقليميا أو دوليا تعبر من خلال مقارنتها مع ما تحقق في المؤسسة عن الأداء المالي المقبول للمؤسسة محليا أو إقليميا أو دوليا في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة.[1]

الفرع الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي في المؤسسة

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة و في الوقت المناسب، حيث تقسم إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و هي كما يلي:

1. المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي و هذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

1.1. المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة و سبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها و الوقوف على حقيقتها.[2]

2.1. المعلومات القطاعية

تقوم بعض المؤسسات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع و نشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية و الاقتصادية، فمثلا يجمع الديوان الوطني للإحصاء مختلف المعلومات التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة و بعدها يستخلص منها نسب و معلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب. فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت ....الخ. لكن

---

[1] – جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة**، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2013، ص: 57.

[2] – صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية**، دار الوسام، لبنان، 1986، ص: 102.

هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر، و بالتالي القيام بدارسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.[1]

2. المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة المالية و تتمثل هذه المعلومات في مختلف القوائم المالية السنوية. و هي كما يلي:

1.2. قائمة الميزانية؛
2.3. جدول حسابات النتائج،
3.2. جدول تدفقات الخزينة؛
4.2. جدول تغير رؤوس الأموال.

المطلب الرابع: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

تتعدد الأطراف المهتمة بتحليل القوائم المالية و تقييم الأداء نظرا لما يقدمه من إجابات على تساؤلات مختلفة لهذه الأطراف حيث الاختلاف من طرف لأخر كل حسب أهدافه عن عملية التحليل. و أهم هذه الأطراف:[2]

الفرع الأول: الأطراف الداخلية

أهم هذه الأطراف الإدارة و العاملين:

1. الإدارة

الإدارة بمختلف مستوياتها من مجلس الإدارة و مرورا بالمدير العام و مدراء الدوائر و انتهاء المستويات الدنيا منها، تهتم بالتقييم الأداء المالي وتحليله كل حسب مهامه و مسؤولياته. إلا أنها بشكل عام تسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم الأداء لمختلف الإدارات و المستويات، و الحكم على كفاءتها في استغلال الموارد المالية المتاحة و بالتالي إحكام نظام الرقابة الداخلية؛
- مدى النجاح الذي أنجز في تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة؛

[1] – إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي و الإدارة المالية**، دار وائل، الأردن، 2006، ص: 50.

[2] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية**، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص ص: 74– 75.

- التعرف على الوضع المالي و القدرة الكسبية للمؤسسة، و إلى أي حد استطاعت المحافظة على سيولة المؤسسة، و يشكل التقييم الأداء المالي خير معين و أفضل أداة للمؤسسة لاتخاذ القرارات الخاصة الأهداف المالية للمؤسسة.

2. الموظفون بالمؤسسة

تهتم هذه الفئة بتحليل القوائم المالية حتى تطمئن على استقرارها الوظيفي و المرتبط باستمرارية المؤسسة، كما تهتم بالتعرف على أرباح المؤسسة التي تؤثر بشكل أو بأخر على أجور العاملين و مكافأتهم بل وعلى الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم.

الفرع الثاني: الأطراف الخارجية

وهي كثيرة و متعددة و أهدافها من التحليل مختلفة و يمكن هنا التحدث عن أهم هذه الأطراف وهي المستثمرون، الدائنون ....الخ.

1. **المستثمرون الحاليون و المرتقبون**

وهم أصحاب الأسهم في الشركات المساهمة أو من ينون استثمار أموالهم في أسهم هذه المؤسسات، حيث يسعى هؤلاء إلى تحليل القوائم المالية للمؤسسة للتعرف على الأرباح المتحققة خلال فترة أو فترات مالية معينة كما يسعون للتنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها في المستقبل، بالإضافة لاهتمامهم باحتساب العائد على أسهم المؤسسة و يدرسون من خلال هذا التقييم سياسات توزيع الأرباح و ثباتها و قدرة المؤسسة عل توفير السيولة النقدية اللازمة لدفع حصص أرباحهم.

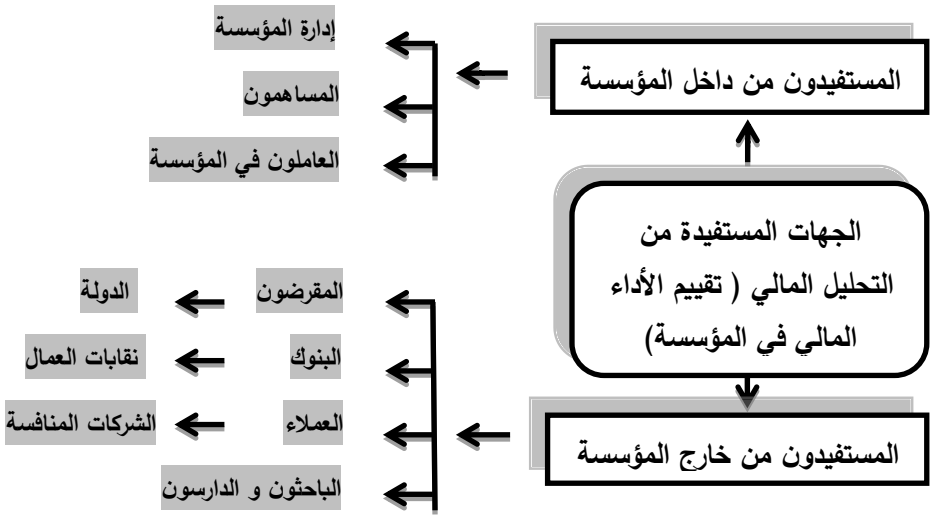
2. **الموردون و المقرضون**

أما الموردون من يقدمون للمؤسسة الخدمات أو البضائع بالأجل، و في اغلب الأحيان يطلب هؤلاء من المؤسسات تسديد ديونهم في فترة لا تتعدى السنة المالية الواحدة لذا فإنهم يهتمون أكثر ما يهتمون بدارسة الوضع المالي للزبون و يركزون على دراسة سيولته النقدية، و قدرته بالتالي على تسديد المستحقات في المدى القصير كما يهتم هؤلاء بهيكل الأصول المتداولة و نسبة الأصول السريعة من إجمالي هذه الأصول.أما المقرضون و قد يكونون مؤسسات أو أفراد كحملة السندات فإنهم عندما يقدمون القروض الطويلة الأجل فإنهم يركزون بالدرجة الأولى على قدرة الكسبية للمؤسسة التي تمكنه من تسديد الفائدة و السندات، كما يهتم أصحاب الديون الطويلة الأجل بالوضع المالي للمقترضين و المصادر الرئيسية للأموال و استخداماتها حتى يطمئنوا على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتهم على المدى الطويل.

3. أطراف خارجية أخرى

هناك العديد من الأطراف الخارجية الأخرى المستفيدة من تحليل القوائم المالية و تقييم الأداء المالي للمؤسسات مثل: بيوت الخبرة المالية، و الغرف التجارية و الصناعية و أسواق المال، أجهزة الحكومة و الدولة...الخ. فمثلا الغرف التجارية و الصناعية فإنها تقوم بجمع البيانات عن الشركات المنضوية فيها بهدف استخراج نسب و مؤشرات مالية لكل قطاع منها تمهيدا لنشرها حتى يستفيد منها المستخدمون و أصحاب الصلة للحكم على أداء المؤسسات، و هذا ما تقوم به أيضا أسواق المال أو الهيئات المسؤولية عنها من خلال إصدارها للكتاب أو الدليل السنوي، أما الأجهزة الحكومية فإنها تهتم بالتحليل و التقييم لما يقدمه من خدمات مهمة في إطار التخطيط الشامل و إعداد الموازنات و الحسابات القومية بالإضافة إلى التأكد من أداء المؤسسات و ربحيتها و ما يترتب عليها تجاه الدولة من ضرائب. لتوضيح أكثر يمكننا تقديم الشكل الموالي:

الشكل رقم(19): الجهات المستفيدة من التحليل المالي (تقييم الأداء المالي) في المؤسسة.



المصدر: عدنان النعيمي و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 100.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تعبر المؤسسات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية و كمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة. و هذا حتى يتسنى لها من جهة تحديد مستوى أدائها بدقة و فعالية، و من جهة أخرى فان ذلك يعطي لمستخدمي البيانات المالية ما يريدون معرفته عن أداء المؤسسة من مختلف النواحي وبصورة تمكنهم من فهم التغيرات و النتائج بسهولة. و في هذا الإطار قدم المهتمون بهذا الموضوع مجموعة كبيرة من المؤشرات التي تمكن من فهم البيانات المالية و التي تم إدراجها تحت مجموعات عديدة. لذا فان اختيار نوع التقييم يعتمد على الهدف المراد تحقيقه. و نحن بدورنا سوف يتم التركيز هنا على واحدة من أدوات التقييم و التحليل ألا و هي النسب المالية التي تركز على تحليل المركز المالي للمؤسسات و ربحيتها. و مما لا شك فيه أن استخدام النسب المالية لأغراض تقييم أداء المؤسسة أصبح من الأمور المألوفة و الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن القول معها انه لا نتصور أن يتم تقييم أي بيانات عن المراكز المالية للمؤسسات بدون استخدام النسب المالية بصورة أو أخرى.

و منه من خلال هذا المبحث يمكن تقديم أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسات بالاعتماد على الطرح التالي:

- مفهوم النسب المالية و أهميتها؛
- محددات استخدام النسب المالية؛
- مؤشرات الربحية و السيولة؛
- مؤشرات النشاط و الهيكلة.

المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أهميتها

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي و أكثرها انتشارا في أوساط المحللين الماليين، و هي من أقدم هذه الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعين فيها آنذاك المستخدمون و أصحاب الصلة لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية. و لعل أهم ما ساعد على انتشار النسب بين المحللين و المستخدمين سهولة استخراجها و فهمها و إمكانية الاعتماد عليها في تقييم الأداء و أوجه النشاط المختلفة، و قد أصبحت النسب المالية من أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة و تقويم الأداء في المشاريع الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم النسب المالية

يمكن تعريف النسب المالية بالعديد من التعاريف و منها:

النسب المالية هي عبارة عن طريقة لتفسير الأرقام المطلقة المنشورة في القوائم المالية المحاسبية، و هي تساعد في الإجابة على أسئلة مهمة. حيث يتم التركيز فيها على استقصاء و دراسة قيم العناصر الظاهرة في البيانات المالية و المحاسبية في المؤسسة، موضوع التحليل و التقييم، و عند القول التحليل بالنسب يقفز إلى ذهن العلاقة بين متغيرين احدهما يمثل البسط و الأخر يمثل المقام.[1]

النسبة المالية هي عبارة عن علاقة بين رقمين من أرقام القوائم المالية احدهما في البسط و الأخر في المقام و تشكل العلاقة بينهما مدلولا معينا.[2]

هذا و يمكن التعبير عن النسب المالية في أشكال و صيغ مختلفة يمكن أن توجز فيما يلي:[3]

- النسب التقليدية أو النمطية، و التي يمكن الحصول عليها ببساطة من خلال قسمة رقم على رقم أخر كما هو الحال عند قسمة الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة؛
- المعدلات أو ما يعرف معدلات الدورات و هي النسبة بين حقيقتين عدديتين خلال فترة من الزمن و يعبر عنها بالمرات كما هو الحال في معدلات دوران المخزون و دوران الذمم المدينة؛
- النسب المئوية و هي نسب يتم التعبير فيها عن علاقة بين بندين مئويا كالعلاقة بين مجمل الربح و المبيعات، و صافي الربح و المبيعات..الخ.

الفرع الثاني: أهمية النسب المالية في تقييم أداء المالي للمؤسسة

إن استخدام النسب المالية لأغراض تقييم أداء المؤسسات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن القول بأنه لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات و مراكزها المالية بدون استخدام النسب المالية بصورة أو بأخرى، و تعد النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا و استخداما في تقييم الوضع المالي للمؤسسة و في قياس أدائها خلال فترة معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب المالية للمؤسسة و النسب المالية لمؤسسة مماثلة، كما

[1] – نعيم نمر داوود، **التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية** ، ط 1، دار البداية، الأردن، 2012، ص: 45.

[2] - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 127.

[3] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 128.

تمكن النسب المالية من مقارنة أداء المؤسسة و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء لديها.

إن استخدام النسب المالية في تقييم أداء المؤسسات و تحليل مراكزها المالية يؤدي إلى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام في القوائم المالية للمؤسسات عند المقارنة بينها، و بالتالي تصبح عملية التقييم ذات معنى من خلال المعلومة التي يتم تركيبها من بيانات مستقلة و مطلقة تتمثل في بسط و مقام النسبة. إذ يسعى الكثير من الباحثين إلى تطوير النسب المالية بأسلوب علمي يعتمد على توضيح العلاقة بين النسب و تركيزها في منظور واحد متكامل ضمن تغطية و تقييم كافة أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.

و من ابرز ما قام به الباحثون في مجال تطوير استخدامات النسب المالية هي محاولاتهم في معرفة أي من هذه النسب المالية اقدر من غيرها على تقييم قوة و ضعف المؤسسة، أي هذه النسب التي إذا ما استخدمت مجتمعة يمكنها أن تعطي تنبؤا دقيقا عن نجاح أو تعثر المؤسسة.[1]

يمكن تلخيص أهمية النسب المالية في الجوانب التالية:[2]

1. تحديد مدى قدرة المؤسسات على مواجهة الالتزامات الجارية؛
2. قياس درجة نمو المؤسسة و الكشف عن مواطن الضعف و القوة؛
3. توفير المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات و رسم السياسات و إعداد الميزانيات التقديرية؛
4. قياس فعالية الكلية للمؤسسة و مستوى أدائها؛
5. قياس الفعالية التي تحصل عليها المؤسسة باستغلالها لمختلف موجوداتها لتحقيق الربحية.

المطلب الثاني: محددات استخدام النسب المالية

رغم استخدام النسب المالية في عملية التحليل على نطاق واسع من طرف الخبراء إلا أنها تبقى تتميز ببعض القصور. و في ما يلي أهم محددات استخدام تلك النسب:[3]

[1] – سرى كريم ريشان الحديثي، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 41.

[2] – محمد الخطيب محمود، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 54.

[3] - نعيم نمر داوود، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص ص: 69– 70.

1. اختلاف الظروف المحيطة بالبيانات

إن مقارنة بيانات مؤسسة ما، مع بياناتها في سنة أو سنوات سابقة قد لا يكون سليما من ناحية التغيرات التي كانت قد حدثت في السنوات السابقة، أو تلك التي حدثت في السنة الحالية، فهناك العوامل الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية، و من أمثلة ذلك الأزمة المالية العالمية التي حدثت في عام 2008 و ما تبعها، كل هذا يجعل من الصعوبة بمكان القياس و المقارنة مع السنوات السابقة، و حتى مستقبلا فكيف يمكن أن نقيس على هذه السنوات التي تأثرت بتلك الأزمة.

2. غياب الأساس السليم للمقارنة

عندما يقال إن المدينة (أ) تبعد عن المدينة (ب) 270 كيلو مترا، و المدينة (ج) تبعد عن المدينة (ب) 420 كيلومترا، فهذا يعني أن المدينة (ج) أكثر بعدا عن المدينة (ب) من المدينة (أ) و السبب أن القياس ثابت و متعارف عليه عالميا و لا مجال للشك فيه، و لكن و كما بينا سابقا، فان نسبة (17%) كهامش ربح على سبيل المثال هل هو جيد، قد يكون الجواب جيدا في ظل ظروف معينة، و لكن هناك من يقول انه و من اجل زيادة العائد على رأس المال المستثمر قد يكون من الأفضل تخفيض هذا الهامش بحيث يؤدي هذا الخفض إلى زيادة المبيعات و بالتالي زيادة صافي الربح، فهذا يعني أين هو القياس السليم الذي يمكن القياس عليه؟

3. الاختلاف في المقاييس المحاسبية

نظرا لاختلاف المفاهيم المحاسبية من مؤسسة إلى أخرى، و كيفية اعترافها بتحقق الأصول و الخصوم و الإيرادات و المصروفات، و أساس حساب التكاليف، كل هذا يؤثر على عملية المقارنة بين سنة و أخرى، أو حتى بين مؤسسة و أخرى حتى بتماثل النشاط الاقتصادي.

4. التغير في قيمة النقد

في ظل التغير المستمر في قيمة النقد، و التضخم الذي يسود العالم، و على ضوء الفروض المحاسبية المتعارف عليها(بثبات وحدة النقد)، فإننا نجد إن البيانات المالية و مقارنتها بالبيانات المالية التاريخية، تعطي نسبا مالية لا يمكن الاعتماد عليها.

5. النسب المالية مؤشر ساكن

الكثير من النسب المالية هي مؤشر ساكن على وضع معين كما هو في تاريخ إعداد القوائم المالية، فمثلا نسبة التداول تعكس العلاقة بين الأصول المتداولة و الالتزامات كما هي في تاريخ

إعداد الميزانية و ليس بالضرورة أن تبقى العلاقة بين الأصول المتداولة نفسها قائمة بالسنوات اللاحقة.[1]

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و السيولة

سوف يتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى نوعان من النسب المالية و هما:

الفرع الأول: نسب الربحية

تعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمؤسسة، فهي توحد الأثر لأغلب قرارات الإدارة، فتقوم بفحص قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات و الموجودات و حق الملكية و الأرباح، فتعتبر المقياس الحقيقي لفعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية و التمويلية و التشغيلية و القرارات المتخذة المتعلقة بهذه السياسات.[2] و يمكن تقسيم الربحية حسب وجهة نظر مجموعات متعددة و هي:[3]

- فأصحاب الأسهم ينظرون إلى رقم الربح كمصدر لتوزيع الأرباح عليهم و كمقياس لربحية استثماراتهم في المؤسسة .
- أما الموردون فينظرون إلى رقم الربح كمقياس لنجاح المؤسسة في بيع المنتجات و السلع بسعر يزيد عن تكلفتها حيث أن في ذلك ضمان لاستمرار تعاملهم.
- أما أصحاب الديون طويلة الأجل فان نظرتهم تختلف لان زيادة الإرباح التي تحققها المؤسسة عما تدفعه لهم من فائدة يعبر بالنسبة لهم عن قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحمل معدل الفائدة المتفق عليها طوال مدة الدين، و عليه فان نسب الربحية نوعان:

1. الربحية بالنسبة للمبيعات

تقوم هذه النسب على أساس أن المؤسسات يجب أن تكون قادرة على تحقيق الربح الكافي من كل دينار حصلت عليه من إيرادات المبيعات.[4] و أهم هذه النسب :

---

[1] - محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، ط 4، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 2007، ص: 42.

[2] – محمد علي لعامري، **الإدارة المالية**، ط 1، دار المناهج، الأردن، 2007، ص: 115.

[3] – محمد الصيرفي، **التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية**، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2014، ص: 245.

[4] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 139.

1.1. نسبة هامش الربح الإجمالي

تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة عمليات الإنتاج و المتاجرة بالمؤسسة و كفاءة سياسة تسعير المنتجات و السلع بها. كما تعبر هذه النسبة أيضا عن مدى نجاح المؤسسة في الحصول على أسعار لمنتجاتها يفوق تكلفتها و يمكن أيضا أن تعبر هذه النسبة إذا قورنت بمثيلاتها في لمؤسسات أخرى متشابهة في نفس الفترة الزمنية عن نقاط القوة و الضعف في مراكز المؤسسة في السوق.[1] و تحسب وفق العلاقة التالية:[2]

نسبة هامش الربح الإجمالي = النتيجة الإجمالية ÷ رقم الأعمال الصافي

2.1. نسبة هامش الربح الصافي

تعبر هذه النسبة عن العلاقة بين صافي الربح الذي استطاعت المؤسسة تحقيقه بعد خصم جميع المصروفات المتعلقة عن نفس الفترة الزمنية و رقم المبيعات التي تمت خلال هذه الفترة و يمكن أن تفيد هذه النسبة في مجال الإدارة المالية حيث تعتبر مؤشرا هاما يوضح مقدرة المؤسسة على استخدام الأموال التي حصلت عليها من مصادر خارجية بكفاءة و عادة يكون الدائنون الخارجون أكثر استعدادا لمد المؤسسة بمزيد من الائتمان إذا تبين تحقيقها لنسبة ربح عالية منسوبة إلى المبيعات.[3] و تحسب النسبة وفق العلاقة التالية:[4]

نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال الصافي

1.1. نسبة صافي الربح بعد خصم الضرائب

توضح هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسات و مدى ربحيتها بعد الأخذ في الاعتبار جميع النفقات و الضرائب المستحقة العادية، و يمكن أن تكون النسب السابقة أفيد للمحلل المالي إذا تمت

---

[1] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 246.

[2] – شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا المعايير المحاسبية الدولية**، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، 2008، ص: 202.

[3] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 246.

[4] – شعيب شنوف، **مرجع سبق ذكره**، 2008، ص: 203.

دراستها معا فمثلا إذا لاحظ المحلل المالي من مقارنة نسبة إجمالي الربح خلال فترات زمنية ثبوت النسبة مع انخفاض في نفس الوقت في نسبة صافي الربح كان يعني ذلك أن المصاريف الإدارية للمؤسسة قد زادت و ترتب عليها انخفاض نسبة صافي الربح و يتعين في مثل هذه الحالة دراسة أسباب زيادة هذه المصروفات و العمل على تلافيها و قد يكون سبب انخفاض نسبة صافي الربح بعد الضرائب راجعة إلى زيادة معدلات الضريبة الأمر الذي قد يحتاج إعادة دراسة تسعير المنتجات و السلع لبحث إمكانية زيادة طفيفة لتعويض الزيادة في معدلات الضريبة.[1]و تحسب النسبة و فق العلاقة التالية:[2]

نسبة صافي الربح بعد خصم الضرائب = صافي الربح بعد خصم الضرائب ÷ المبيعات الصافية

2. نسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات

تسمى بنسب العائد على الاستثمار، و هي نسب مختلطة يتم الحصول على بنودها من قائمتي أو جدول حسابات النتائج و الميزانية المالية.[3] و تتمثل أهم هذه النسب في:

1.2. معدل العائد على إجمالي الأصول

تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، و يتم استخدام متوسط إجمالي الأصول عند حساب هذه النسبة (أصول أول المدة + أصول أخر المدة)/2، و يجب مقارنة هذه النسبة مع متوسط النسب المحققة في القطاع.[4] و تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة العائد على إجمالي الأصول = النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

[1] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 247.

[2] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 142

[3] - **المرجع السابق**، ص: 143.

[4] – شعيب شنوف، **مرجع سبق ذكره**، 2008، ص: 206.

2.2. معدل العائد على الاستثمار

تسمى أيضا نسبة مردودية الأموال الدائمة التي استثماراتها المؤسسة لمدة تجاوز السنة، كما تعتبر هذه النسبة على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام و إدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين و الأموال المقترضة طويلة الأجل في تحقيق عائد على تلك الأموال، حيث الفرض الأساسي هو وجود تكلفة لتلك الأموال و هي العائد المطلوب على حقوق المساهمين و الفوائد المدفوعة على القروض، و ينتظر تحقيق معدل عائد على الاستثمار يوازي تكلفة الأموال على اقل تقدير. و تكون تكلفة التمويل هي إجمالي التكلفة المرجحة لعناصر التمويل، و يتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة المؤسسة في إدارة الأموال المستثمرة. و تحسب من العلاقة التالية:[1]

معدل العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية ÷ إجمالي الاستثمار

1.2. معدل العائد على حقوق الملكية

تعتبر هذه النسبة مقياسا شاملا للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في المؤسسة. يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق المساهمين (رأس المال + الأسهم الممتازة + الاحتياطات + الأرباح غير الموزعة).[2]

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة ÷ حقوق الملكية

الفرع الثاني: نسب السيولة

السيولة هي قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها فتعبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تحويل قيمة أصولها المتداولة إلى نقود، و للسيولة بعد ذلك البعد الأول يتمثل في الوقت اللازم لتحويل الأصول إلى نقود و البعد الثاني يتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصول، و لما كانت السيولة أساسية لاستمرار عمليات المؤسسة فانه من

[1] – شعيب شنوف، **مرجع سبق ذكره**، 2008، ص: 205.

[2] – محمود عزت اللحام و آخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014، ص: 221.

الضروري تحديد درجة السيولة بالمؤسسة و في هذه الحالة فان المدير المالي لا يقتصر في تحليل على مجموعة واحدة من النسب و إنما بتحليل عدة مؤشرات.[1]

تستخدم نسب السيولة للحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل و على ذلك فانه يلزم تعميق النظرة بالنسبة للقدرة النقدية الحاضرة على الوفاء بالتزامات المشروع و إمكانية استمرار المؤسسة قادرة حتى في حالة الأحداث أو الكوارث.

أي أن نسب السيولة تختص بالالتزامات القصيرة الأجل و الأصول الأكثر ملائمة لتحويلها إلى نقود أما في خارج المؤسسة فان المحلل الذي ينقصه ببيانات و معلومات عن تدفقات النقود المتوقعة من الأعمال يستخدم نسب السيولة كأسس تقريبية تضح القدرة المالية المتوقعة للمؤسسة حتى يمكن مواجهتها لالتزاماتها قريبة الأجل أو حاجاتها لزيادة رأس المال من خلال عقد القروض و إصدار الأسهم.

و يمكن القول أن هدف نسب السيولة هو قياس مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها التي يحل موعد استحقاقها و النسب المالية المستخدمة بصفة خاصة في قياس السيولة تربط الأرصدة النقدية أو الشبه النقدية بالمؤسسة مع حجم الالتزامات أو المعاملات بها و هذا جانب واحد من جوانب السيولة و يتطلب التحليل الكامل للسيولة استخدام الميزانية و بصفة خاصة جدول تدفقات الخزينة. و فيما يلي شرح لأهم النسب الخاصة بالسيولة.

1. نسب السيولة العامة

هي النسبة التي تشير إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل اعتمادا على أصولها المتداولة. فزيادة النسبة هو أمر جيد و لكن الزيادة يمكن أن تكون مقبولة إلى درجة معينة، فقد يكون ارتفاع النسبة نتيجة زيادة عنصر من الأصول المتداولة بسبب تراكم المخزونات و عدم تصريفها و هو أمر غير مقبول، و قد تكون زيادة النسبة بسبب زيادة عنصر النقديات بصورة مبالغ فيها مما يدل على عدم استخدام المؤسسة الجيد للسيولة لديها و تقليل الربحية نتيجة ذلك، أو ربما بسبب زيادة تراكم حساب الزبائن و تضخمه نتيجة عدم استخدام سياسات جيدة في التحصيل و متابعة حسابات الزبائن.[2] و تحسب هذه النسبة على النحو التالي:[3]

---

[1] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص ص: 231–232.

[2] - شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث**، ط 1، دار زهران، الأردن، 2012، ص: 126.

[3]– محمود عزت اللحام، و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 201.

نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية ÷ الخصوم الجارية

تحتوي الأصول الجارية من: (المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 08- 156 المؤرخ في 20 جمادى الأول عام 1429 الموافق 26 ماي سنة 2008).[1]

- الأصول التي يتوقع الكيان تحقيقها أو بيعها أو استهلاكها في إطار دورة الاستغلال العادية التي تمثل الفترة الممتدة بين اقتناء المواد الأولية أو البضائع التي تدخل في عملية الاستغلال و انجازها في شكل سيولة الخزينة.
- الأصول التي تتم حيازتها أساسا لأغراض المعاملات أو لمدة قصيرة و التي يتوقع الكيان تحقيقها خلال الاثني عشر شهرا.
- السيولة أو شبه السيولة التي لا يخضع استعمالها لقيود.

تصنف الخصوم خصوما جارية عندما: (المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 08- 156 المؤرخ في 20 جمادى الأول عام 1429 الموافق 26 ماي سنة 2008).[2]

- يتوقع أن تتم تسويتها خلال دورة الاستغلال العادية؛
- أو يجب تسديدها خلال الاثني عشرا شهرا الموالية لتاريخ الإقفال؛

كمقياس للسيولة فان نسبة السيولة العامة يؤخذ عليها:[3]

- إنها تعامل الأصول المتداولة جميعا معاملة واحدة و لا تميز بين النقدية و أوراق القبض و المخزون السلعي؛
- المأخذ الثاني على نسبة السيولة العامة كمقياس للسيولة يرجع إلى معالجة المحاسبين للقيم المتداولة كأساس فان المحاسب يعالج الأصول و الخصوم كقيمة متداولة إذا استحقت قيمته خلال الاثنى عشرا شهرا التالية.
- استخدام نسبة السيولة العامة لوحدها يعطي مؤشر مضلل عن مركز السيولة للمؤسسة و قدرتها على السداد في الأجل القصير؛
- نسبة السيولة العامة مؤشر ساكن (ثابت) و ليس ديناميكي على مركز السيولة؛
- نسبة السيولة العامة عرضة للتلاعب من قبل الإدارة؛

---

[1] – **النظام المحاسبي المالي الجديد**، منشورات دار بلقيس، الدار البيضاء الجزائر، 2009، ص: 29.

[2] – **المرجع السابق**، ص: 30.

[3] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص ص: 233- 237.

- نسبة السيولة العامة لا تكس دلالة واضحة على تركيبة و طبيعة الأصول المتداولة؛
- لا تفصح نسبة السيولة العامة عن درجة سيولة كل أصل من الأصول المتداولة بشكل فردي؛

كل هذا يقودنا إلى دراسة نسبة أكثر تفسيرا و تحليلا وهي نسبة السيولة الجاهزة.

2. نسبة السيولة الجاهزة

تقيس هذه النسبة سيولة المؤسسة القصيرة الأجل بعد تنزيل الأصول الأقل سيولة منها وهي المخزون، أي تحسب من تقسيم الأصول المتداولة مطروحا منها المخزون على الخصوم المتداولة. و القيمة المقبولة للنسبة هي مرة واحدة.

النسبة السيولة الجاهزة= (الأصول المتداولة – المخزون)/ الخصوم المتداولة

تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة.[1]

3. نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى متوسط المطلوبات المتداولة

هذه النسبة هي من النسب المتشددة، إذ أنها تستبعد كل البنود غير النقدية و تبقي فقط على البنود النقدية وما بحكمها و يكون شكل النسبة كالأتي:[2]

نسبة التدفقات النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ متوسط الخصوم المتداولة.

أما متوسط الخصوم المتداولة = (الخصوم المتداولة أول المدة + الخصوم المتداولة أخر المدة)/ 2.

[1] – محمود عزت اللحام، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص: 211.

[2] – جليل كاظم مدلول العارضي، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 60.

إلا أن هذه النسبة غير معقولة و هي تجافي الواقع العملي كثيرا، إذ يعد اغلب المختصين في الإدارة المالية و الاقتصاديين بقاء مبالغ كبيرة في النقدية تعطيلا لموارد المؤسسة، لان بقاء النقود معطلة لها كلفة لا يستهان بها تسمى كلفة الفرصة البديلة لرأس المال.

في ختام تحليل السيولة يجب الإشارة إلى ما يلي:

- يجب على المحلل المالي أن يدرس سيولة المؤسسة من خلال استخراج كل النسب السيولة السابقة الذكر، بدلا من الاعتماد على نسبة واحدة؛
- مقارنة النتائج المستخرجة بمعايير الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة؛
- يتوجب على المحلل المالي اخذ الحيطة و الحذر عند اختبار سيولة المؤسسة باستخدام إحدى النسب، حيث تعتمد هذه النسب على الأصول الجارية و الالتزامات الجارية و هي بنود كثيرا ما تتغير.

المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات النشاط و الهيكلة

نفس الشيء بالنسبة إلى هذا المطلب سيتم التعرض إلى نوعان من النسب المالية المستخدمة في التحليل و هي كما يلي:

الفرع الأول: نسب النشاط

تهتم نسب النشاط بتقييم كفاءة الأداء في المؤسسة على اختلف الأصعدة التشغيلية، كإدارة المخزون و الذمم و الأصول الثابتة، و هو ما يفسر تسميتها نسب التشغيل، و المتتبع لهذه النسب يمكنه رصد العلاقة المهمة بين الأصول المتداولة و الثابتة من جهة و المبيعات من جهة أخرى فاستغلال المؤسسة لهذه الأصول و إدارتها بشكل جيد و فعال لا بد أن يعزز حجم المبيعات و يرفع من معدلاتها، مما سينعكس حتما على ربحية المؤسسة و سيولتها، و هو ما يجعل هذه النسب مكملة لنسب الربحية و السيولة في التحليل. حيث تقدم هذه النسب إجابات إلى المحلل على التساؤلات التالية:[1]

- هل تستخدم المؤسسة أصولها بكفاءة عالية؟
- كيف نقيم سياسات المؤسسة بخصوص إدارة المخزون و تسويقه؟
- هل تتبع المؤسسة سياسات فاعلة لتحصيل ديونها؟
- هل تحصل المؤسسة على فترات سداد كافية من دائنيها و مورديها؟

[1]– مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 154.

1. معدل دوران المخزون

تبين هذه النسبة فعالية المؤسسة و قدرتها على بيع بضائعها، و يمكن للمحلل من خلالها الحكم على الإدارات المسئولة عن عمليات البيع و فعالية سياساتها. و يمكن قياس هذه النسبة من خلال الصيغة التالية:[1]

معدل دوران المخزون = تكلفة البضائع المباعة ÷ متوسط المخزون

مع العلم أن النتائج المستخرجة عند استخدام تكلفة البضائع المباعة يكون أفضل و أكثر تناسقا من استخدام رقم الأعمال، حيث يعبر هذا الأخير عن السعر السوقي بينما تكلفة البضائع المباعة تعبر عن التكلفة. بينما متوسط المخزون يحسب كما يلي:

متوسط المخزون = (مخزون أول المدة + مخزون أخر المدة) / 2

تحسب هذه النسبة بعدد المرات، حيث ازدياد عدد المرات يعني نجاح المؤسسة في تصريف المخزون مما يعني زيادة عدد مرات الاستثمار و الصفقات في المخزون و الذي سينعكس على فرص تحقيق الأرباح. و انخفاض عدد مرات دوران المخزون يعني انخفاض فرص الاستثمار في المخزون، و بقائه لفترات طويلة لدى المؤسسة، و هو ما يؤدي إلى انخفاض فرص تحقيق الأرباح و انخفاض مستوى المبيعات من جهة، بالإضافة إلى ما قد تتحمله المؤسسة من تكاليف التخزين نتيجة الاحتفاظ لفترات أطول في التخزين من جهة أخرى، و هذا بالإضافة إلى زيادة احتمالات تلف هذا المخزون و بالتالي الخسارة الفادحة للمؤسسة.

2. معدل دوران الذمم المدينة

تبيع المؤسسات بضائعها بالأجل حتى تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها و تعظيم أرباحها، لذا فان دفاتر هذه المؤسسات تظهر ما يعرف بالذمم المدينة، و هو ما للمؤسسة على الغير نتيجة لبيع البضائع على الأجل. لذا فان هذه النسبة تقيس كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها و هو ما يؤثر

[1] - فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، ط 2، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص: 70.

بشكل مباشر على سيولة المؤسسة و ربحيتها.[1] و يستخدم المحلل المالي لهذا الغرض الصيغة التالية لاستخراج معدل دوران الذمم المدينة:[2]

معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات الآجلة ÷ متوسط الذمم المدينة

حيث يحسب متوسط الذمم المدينة كما يلي:

متوسط الذمم المدينة = (الذمم المدينة أول المدة + الذمم المدينة أخر المدة) / 2

يقصد بالذمم المدينة المدينون و أوراق القبض، أما البسط فتظهر فيه المبيعات الآجلة و هو ما يعطي نتائج أفضل عند استخدام هذه المبيعات لاحتساب معدل دوران الذمم المدينة، لما يتوفر من ارتباط و علاقة مباشرة بين البيع الأجل و الذمم المدينة من حيث أن الثانية نتاجا للأولى.

3. معدل دوران إجمالي الأصول

تعرف كذلك بنسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الأصول، و تستخرج هذه النسبة لقياس أنشطة الأصول و التعرف على قدرة إدارة المؤسسة في استغلال هذه الأصول لتوليد المبيعات،[3] و هو ما يمكن الوصول إليه من خلال النسبة التالية:

معدل دوران إجمالي الأصول = صافي المبيعات ÷ متوسط إجمالي الأصول

حيث

صافي المبيعات = إجمالي المبيعات – مردودات و مسموحات المبيعات – خصم المبيعات

[1] - وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، ط 1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 67.
[2] - دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، ط 1، دار السيرة، الأردن، 2007، ص: 89.
[3] - فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية**، ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2013، ص: 313.

يقاس معدل دوران إجمالي الأصول بالمرات، و الحصول على معدل دوران عال للموجودات يعتبر مؤشرا على استغلال المؤسسة لأصولها بفعالية و هو ما ينعكس بشكل ايجابيا على حجم المبيعات فتزيد، بينما الحصول على معدل دوران منخفض يعطي مؤشرا على فشل إدارة المؤسسة في استغلال أصولها بشكل جيد في توليد المبيعات، و هنا يجب على المؤسسة العمل على وضع السياسات الكفيلة برفع حجم المبيعات أو تقليص حجم الاستثمارات في أصولها عبر التخلص من بعضها إذا كانت سببا في انخفاض المبيعات.

هذا و يمكن للمحلل المالي أن يحصر العلاقة بين صافي المبيعات و الأصول الغير الجارية فقط من خلال معدل دوران الأصول الغير الجارية التي تأخذ الصيغة التالية:

الفرع الثاني: النسب الهيكلية

هي نسب تسعى لدراسة هيكل المؤسسة المالي، مثال ذلك نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع أصول المؤسسة (المتداولة و الثابتة)، هذا إذا كان التحليل في جانب واحد من جانبي الميزانية المالية، و يمكن أيضا إجراء عملية النسب المالية بين احد عناصر جانب الأصول مع عنصر أخر من جانب الخصوم و حقوق الملكية، ناهيك عن إمكانية إجراء عملية النسب المالية بين احد عناصر الميزانية المالية مع احد من عناصر جدول حسابات النتائج أيضا.[1]

و أهم النسب المالية المستخدمة في دراسة هيكل المؤسسة التمويلي:

1. نسبة التمويل الخارجي للأصول

و هنا يظهر مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي لأصولها، و الارتفاع يعني زيادة الاعتماد على التمويل الخارجي، في حين إن انخفاضها يعني اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي، و يمكن حسابها وفق المعادلة التالية:[2]

نسبة التمويل الخارجي للأصول = (الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل)/ (الأصول المتداولة + الأصول الثابتة)* 100

[1] - نعيم نمر داوود، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص: 46.

[2] - منير شاكر محمد، و آخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 55.

2. نسبة التمويل الداخلي للأصول

ارتفاع هذا المؤشر يكون ايجابيا على الوضع المالي للمؤسسة – ليس دائما – إلا إذا كانت نسبة الفائدة المعطاة على الودائع الخاصة اقل من نسبة الفائدة على القروض، و يمكن حسابها وفق المعادلة التالية:[1]

نسبة التمويل الداخلي للأصول = (رأس المال + الاحتياطات + الإرباح المحتجزة) /(الأصول المتداولة + الأصول الثابتة)*100

3. نسبة الديون الكاملة

أن هذه النسبة تقيس مجموع ديون المؤسسة إلى مجموع الأموال الخاصة (رأس المال + الأرباح المحتجزة + الاحتياطات)، و كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان هذا مؤشرا على ايجابية وضع المؤسسة المالي، و يجب أن لا يتجاوز هذه النسبة 100 %، و يمكن الوصول إلى هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:[2]

نسبة الديون الكاملة= إجمالي الديون / الأموال الخاصة * 100

4. نسبة تغطية الديون طويلة الأجل

من المتعارف عليه أن الديون طويلة الأجل غالبا ما تستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل، و هي ما يمكن أن يطلق عليه (التثبيتات) و التي تستخدم في عملية الإنتاج، و من هنا فمن الصعب أن يتم تمويلها بأموال قصيرة الأجل، و هذا يعني أن الأصول الثابتة هي التي ستقوم بتمويل الديون طويلة الأجل.

[1] - منير شاكر محمد، و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص: 56.
[2] - فايز تيم، **مبادئ الإدارة المالية**، ط 2، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص: 43.

كلما ارتفعت هذه النسبة في الوحدة الاقتصادية اعتبر هذا مؤشرا ايجابيا، و يجب أن لا يقل مستواها عن 100%، فإذا قلت هذه النسبة عن 100%، فان هذا يعتبر أن جزء من الأصول الثابتة ممولا من غير الديون طويلة الأجل، و المعادلة تبين نسبة تغطية هذه الأصول:[1]

صافي الأصول الثابتة / الديون طويلة الأجل= نسبة تغطية الديون طويلة الأجل

5. نسبة المديونية قصيرة الأجل

هذه النسبة تبين العلاقة بين المديونية قصيرة الأجل مع حقوق الملكية، و بما انه لا يمكن أن يتحمل الدائنون مخاطر أكثر من تلك التي تتحملها المؤسسة، يجب أن لا تزيد النسبة عن 100%، و يمكن إيجاد تلك النسبة من خلال المعادلة التالية:[2]

نسبة المديونية قصيرة الأجل = الخصوم المتداولة / حقوق الملكية

6. نسبة المديونية طويلة الأجل

هذه النسبة تبين العلاقة بين الديون طويلة الأجل و بين الأموال الخاصة في المؤسسة (رأس المال + الأرباح المحتجزة + الاحتياطات)، و يجب أن لا تتجاوز هذه النسبة عن (100%)، لان هذا يعني أن الأموال الخاصة اقل من الديون طويلة الأجل. و يمكن إيجاد هذه النسبة وفق المعادلة التالية:[3]

نسبة المديونية طويلة الأجل =الديون الطويلة الأجل / حقوق الملكية

[1] - نعيم نمر داوود، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص: 49.
[2] - دريد كامل آل شبيب، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 101.
[3] - منير شاكر محمد، و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص: 59.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و كان المحور الرئيسي يتمثل في احد أبعاد الأداء التي تميزت باهتمام أطراف عديدة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، ألا و هو البعد المالي و تقييمه ونحن قبل تطرقنا له كان لا بد من التعرف إلى مفهوم الأداء و تقييمه بشكل شمولي.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالدينامكية و عدم السكونية في محتواه المعريفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، و هذا بفعل التطورات الاقتصادية و غيرها من التطورات التي ميزت حركة المجتمعات البشرية و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات للباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير و اعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة في سعيها لتحقيق كفاءتها و فعاليتها لتامين بقائها. كما أن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المؤسسة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة و أيضا في تحقيق طلبات المجموعات المهمة فيها كونه ممثلا للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقيق هدفا بتفوق و بتعبير أخر انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة الاقتصادية للوصول إليها لذا فان الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة و إن أي خلل في أي من هذا العمليات لابد أن يؤثر في أدائها.

بعد هذا انتقلنا إلى البعد المالي للأداء الذي يعبر عن المفهوم الضيق للأداء في المؤسسة حيث يركز هذا الأخير على مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق الأهداف التي تعتبر مالية. فمن خلال التقييم الصحيح للأداء المالي يمكن إتاحة و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية جيدة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم. فمن خلال مؤشراته يمكن للمستثمر من متابعة و معرفة نشاط المؤسسة. فمن خلال مؤشراته يمكن تقييم مدى تأثير القرارات المالية على الربحية و سيولة المؤسسة و نشاطها و مديونيتها و توزيعات الأرباح فيها. و تعتبر النسب المالي من هذه المؤشرات الضرورية في عملية التحليل و التقييم، إذ أنها لقت استخدام واسع من طرف المختصين و ساعدت على فهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة من الناحية المالية و بالتالي التأثير على السياسة العامة فيها و أدائها الكلي بصفة عامة.

الفصل الثالث:

اثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي

تمهيد

انطلاقا من الإشكالية المحورية للدراسة و المتمثلة في مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية و اثر ذلك على أدائها المالي و قصد المعالجة السليمة لهذه الإشكالية تم التعرض من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة بتقديم المتغيرين حيث خصص الفصل الأول لدراسة المتغير الأول المتمثل في نظام الرقابة الداخلية و الفصل الثاني خصص لدراسة المتغير الثاني المتمثل في الأداء المالي و تقييمه في المؤسسات الاقتصادية. أما هذا الفصل فخص الجانب التطبيقي للدراسة. و لتحقيق المقصود قمت باستخدام قائمة الاستقصاء لمعرفة مدى تطبيق المتطلبات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية، مع الاعتماد على أرقام من القوائم المالية لمؤسسات عينة الدراسة و هذا لاستخدامها في الإجابة على الشطر الثاني من الإشكالية .

و حتى تحقق الدراسة أهدافها المنشودة اتبعت المنهجية التالية في هذا الفصل:

- أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ثانيا: معالجة و تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- ثالثا: اختبار فروض الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قبل تفسير و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لا بد من تحديد الإطار العام للمنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة، و هذا وفق لطبيعة موضوع البحث. و لتحقيق المقصد المنشود قمت من خلال هذا المبحث بتقديم أهم الإجراءات المنهجية و المتمثلة في:

- مجتمع و حدود الدراسة؛
- وصف متغيرات الدراسة؛
- أدوات جمع البيانات؛
- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و حدود الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بالتحديد شركات المساهمة. و لقد كان اختيار هذا النوع من المؤسسات مقصودا نظرا للخصوصية التي يتمتع بها نظام الرقابة الداخلية فيها.

أما عينة الدراسة فتكونت من 50 مؤسسة مساهمة (SPA) في ولاية عنابة. حيث تم اختيار ولاية عنابة نظرا لأنه تتوفر على مناطق صناعية كبيرة بالإضافة إلى اعتبارات شخصية متمثلة في أنها قريبة من محل إقامة الطالب. و بحكم أن المدقق الداخلي هو المعني بتطبيق نظام الرقابة الداخلية و عليه تم حصر عينة الدراسة في المدققين الداخلين في هذه المؤسسات، أما الحدود الزمنية للدراسة فقد ارتبطت بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة وهو سنة 2015، و يمكن تقديم هذا الجدول الذي يبين لنا عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة و الصالحة منها للتحليل.

جدول رقم (03): حالة الاستبيانات الموزعة و المستردة

الاستبانة الموزعة	%	المستردة	%	الغير صالحة للتحليل	%	الصالحة للتحليل	%
50	100	43	86	11	22	32	64

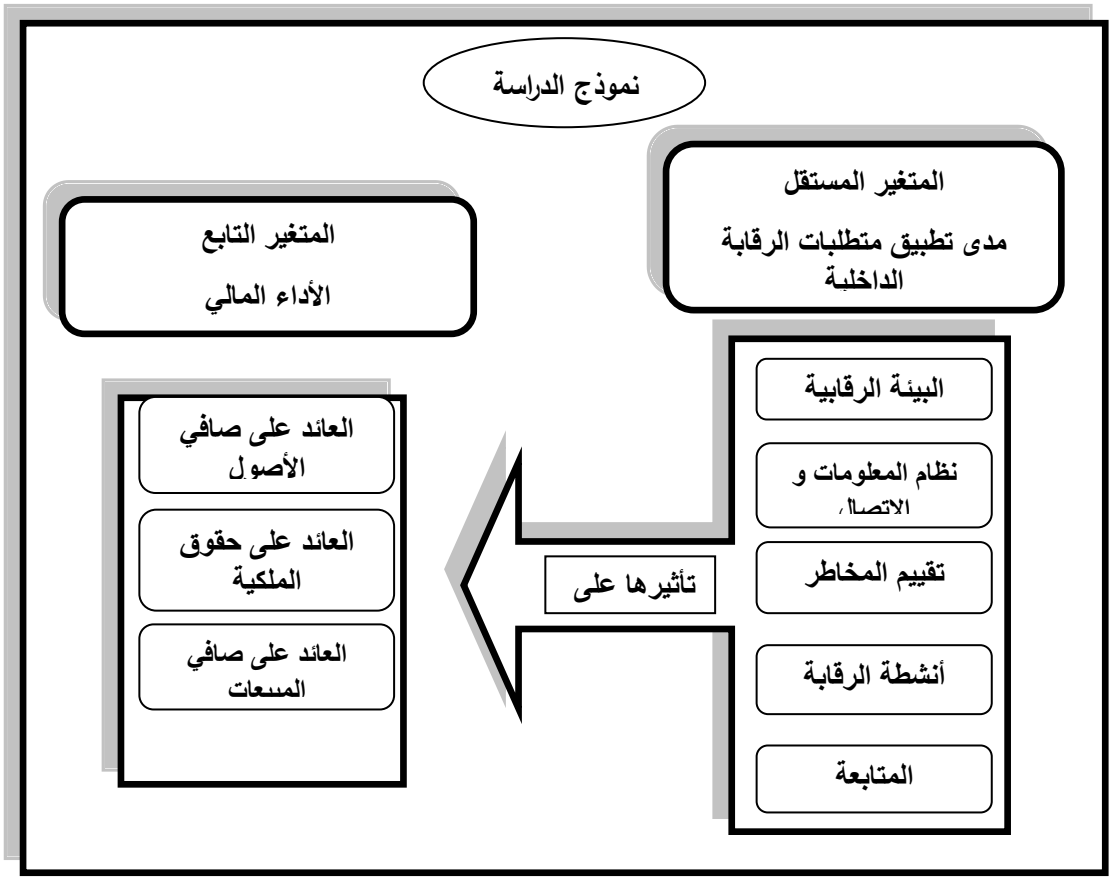
المصدر: من عداد الطالب بالاعتماد على نتائج استرجاع الاستبيانات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة كان 50 استبانة، أي 50 مؤسسة مساهمة، في حين كانت عدد الاستبيانات المستردة 43 استبانة أي ما نسبته 86% من مجموع الاستبيانات الموزعة؛ حيث تعرضت لبعض الصعوبات عند استرجاعها. وبعد الاطلاع على الاستبيانات المستردة و بدا عملية التفريغ تم استبعاد 11 استبانة حيث كانت غير صالحة للتحليل؛ و تحصلت في الأخير على 32 استبانة صالحة للمعالجة و التحليل ما نسبته 64% من إجمالي الاستبيانات الموزعة؛ و التي تعتبر مناسبة و كافية لتحليل البيانات نظرا لنوع العينة المختارة.

المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب وصفا للمتغيرات المستخدمة في الدراسة و كذلك النموذج المعتمد عليه لاختبار فروض الدراسة. و قبل التطرق لشرح متغيرات الدارسة سوف أقدم هذا الشكل التوضيحي للدراسة ككل.

الشكل رقم (20): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري

بعد تقديم الشكل التوضيحي للدراسة ككل سوف أتطرق إلى التعريف بالمتغيرات رغم أني تناولتها بالتعريف في الجانب النظري من الدراسة و سوف تكون موضحة كما يلي:

الفرع الأول: المتغير المستقل

و يمثل مدى تطبيق مؤسسات عينة الدارسة لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية المتمثلة في:

الجدول رقم(04): وصف المتغير المستقل

المفاهيم	رمز المتغير	التعريف النظري
البيئة الرقابية	G1	قاعدة الرقابة الداخلية التي توفر الانضباط و الهيكل و النظام و تشمل مواقف و وعي و إجراءات الإدارة و أولئك المكلفين بالتحكم فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمؤسسة و أهميتها . و مهام الرقابة و الإدارة و تحدد الاتجاه العام للمؤسسة الذي يؤثر على وعي أفرادها بالرقابة.
نظام المعلومات و الاتصال	G2	الإجراءات و السجلات التي أنشئت لمباشرة و تسجيل و معالجة و إعداد التقارير و المحافظة على المسؤولية للأصول و الالتزامات و حقوق المساهمين.
تقييم المخاطر	G3	عملية تحديد و الاستجابة للمخاطر و نتائج العمل من قبل المؤسسة لأغراض إعداد البيانات المالية وفقا لإطار إعداد التقارير المالية المطبق.
أنشطة الرقابة	G4	السياسات و الإجراءات التي تساهم في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة.
المتابعة	G5	عملية تقييم نوعية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما تم تناوله في الفصل الأول.

الفرع الثاني: المتغير التابع

تمثلت في مجموعة من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي لمؤسسات عينة الدراسة.

الجدول رقم(05): وصف المتغير التابع

المفاهيم	رمز المتغير	التعريف النظري
معدل العائد على الأصول	TRA	ينظر له البعض بالعلاقة بين صافي الربح المحقق إلى رأس المال المستثمر و الذي يحدد برأس المال العامل بالإضافة إلى إجمالي التثبيتات
معدل العائد على المبيعات	TRV	يمثل هذا المعدل نسبة ما يحققه دينار المبيعات من صافي الربح
معدل العائد على حق الملكية	TRC	يمثل هذا المعدل ربحية الدينار من الأموال المستثمرة من قبل المساهمين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما تم تناوله في الفصل الثاني.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

قمت باستخدام الاستبيان كأهم الأدوات البحثية لتحليل رأي عينة الدراسة من تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى ذلك تم الاستعانة بقائمة الميزانية و قائمة حسابات النتائج لحسابات المؤشرات المالية الثلاثة المعتمد عليها.

الفرع الأول: الاستبيان

تم تصميم استبيان غطاء الجوانب المتعلقة بمدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، حيث استعنا في إعداده على كتب و مراجع و دوريات و أبحاث سابقة تتعلق بموضوع الدراسة، حيث أمكن الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغته، و قد روعي في إعداده عدة اعتبارات أهمها:

- أن تكون القائمة مبسطة و واضحة و يسهل فهمها؛
- أن تحتوي على أسئلة متدرجة يقوم الأفراد باختبار بديل من خمسة بدائل؛
- هل يمكن بلوغ الهدف المنشود.

و قد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء و هي:

1- الجزء الأول

مقدمة موجزة توضح نوع الدارسة و الهدف من ورائها مع التأكيد على أن المعلومات سوف تبقى سرية أي تخص البحث العلمي فقط.

2- الجزء الثاني

بيانات تتعلق بأفراد العينة و اشتملت على المغيرات التالية:

- التخصص الأكاديمي؛
- المؤهل العلمي؛
- الوظيفة الحالية؛
- الخبرة المهنية.

3- الجزء الثالث

يشتمل هذا الجزء على 25 فقرة صممت لقياس مدى تطبيق مؤسسات عينة الدارسة للمتطلبات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية، حيث قسمت أسئلة الاستبيان إلى خمسة أبعاد و هي المكونات الخمسة التي تكلمت عنها (البيئة الرقابية، نظام المعلومات و الاتصال، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، و المتابعة)، و اشتمل كل بعد أو كل مكون على خمسة أسئلة.

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، و السبب في ذلك انه يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح و قد ترجمت على النحو التالي:

جدول رقم(06): مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: شادن هاني عرار، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 87.

و يمكن أن تأخذ الفقرات الأوزان التالية:

1- درجة كبيرة جدا: أعطيت خمس درجات و تمثل (81% - 100%) نسبة تطبيق؛
2- درجة كبيرة: أعطيت أربع درجات و تمثل (61% - 80%) نسبة تطبيق؛
3- درجة متوسطة: أعطيت ثلاث درجات و تمثل (41% - 60%) نسبة تطبيق؛
4- درجة قليلة: أعطيت درجتين و تمثل (21% - 40%) نسبة تطبيق؛
5- درجة قليلة جدا: أعطيت درجة واحدة و تمثل (0% - 20%) نسبة تطبيق.

تم توجيه وتوزيع الاستبانة على مؤسسات عينة الدارسة و كانت تستهدف بالتحديد المراجعين الداخلين أما في حالة عدم وجود منصب مراجع فقد أعطيت اختيارات أخرى يمكن أن تجيب على الاستبيان و هي اختيارات أو وظائف يمكن أن تقوم بهذا الدور نظرا لان هذه الفئات هي الأكثر قدرة في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

الفرع الثاني: أرقام من قائمة الميزانية و جدول حسابات النتائج

بالإضافة إلى الاستبيان فقد تم جمع البيانات المالية للمؤسسات المعنية المتمثلة في أرقام من الميزانية و قائمة حسابات النتائج لعام 2014. وذلك لحساب النسب المالية المحددة في الدارسة و المستخدمة لتقييم الأداء المالي لهذه المؤسسات.

المطلب الرابع: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

قبل المرور لتحليل الاستبانة و اختبار الفروض كان لا بد من معرفة نوع التوزيع الذي تأخذه عينة الدراسة و ذلك حتى يحسن اختيار الاختبارات المناسبة (اللابارمترية، البارمترية)، بالإضافة إلى ذلك سأتعرض في هذا المطلب إلى مدى صدق و ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدمت اختبار كولمجوروف– سمرنوف kolmogorov– smirnov (k-s) test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و كانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (07).

جدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرمز	البعد	القيمة الاحتمالية (sig)
G1	البيئة الرقابية	0.200
G2	نظام المعلومات و الاتصال	0.139
G3	تقييم المخاطر	0.200
G4	أنشطة الرقابة	0.128
G5	المتابعة	0.053

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من النتائج في جدول أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ و بذلك فان توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي و بذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدارسة

الفرع الثاني: صدق المقياس

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس الحالي تم عرضه في صورته المبدئية في صورة استبانة مكونة من خمسة مستويات للتطبيق(من 1 إلى 5) سلم ليكرت، على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال لإبداء أرائهم حول:

- مدى صلاحية و سلامة صياغة مفردات المقياس؛
- درجة أهمية كل مفردة من مفردات المقياس؛
- مدى شمول المقياس إلى الظاهرة المراد قياسها؛

- إضافة أو تعديل أو حذف أي مفردة من مفردات المقياس؛

و قد أشار المحكمون إلى بعض المقترحات و التي أخذت بعين الاعتبار و قمت بالتعديلات اللازمة.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، و بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. و قد تحققت من ثبات استبانة الدراسة من خلال اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

جدول رقم (08): ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
25 سؤال	0.871	0.933

*الثبات هو الجذر التربعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عل مخرجات برنامج SPSS

لقد تم اختيار اختبار كرونباخ ألفا لتبيان تناسق أسئلة الاستبيان، ولقياس مدى صدق أداة القياس وثباتها. وتعد القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل كرونباخ ألفا 0.60 أو 60% . و لتوضيح أكثر عن هذا المعامل نقدم ما جاء به Georges & Mellery حيث تتراوح قيم ألفا وقبولها كما يلي:

- α اكبر من 90% يعتبر ممتاز؛
- α اكبر من 80% يعتبر جيد؛
- α اكبر من 70% يعتبر مقبول؛
- α اكبر من 60% يجب أن لا يقل عن هذه النسبة؛
- α اكبر من 50% يعتبر ضعيف،
- α اقل من 50% غير مقبول.

كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة بصورة عامة لمجمل أسئلة الدراسة، كذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة و قدرة ب 0.933* و منه نستنتج أن معامل الثبات لمجمل الاستبانة مرتفع.

المبحث الثاني: معالجة و تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تعتبر المعلومات العامة في أي دراسة مهمة جدا بالنسبة للتحليل و معالجة محاور الاستبيان نظرا للمساعدة التي يمكن أن تقدمها في تفسير تغير الظاهرة المدروسة في هذا الجزء سوف نقوم بدراسة و تحليل المحور التمهيدي للاستبيان و الذي يرتبط بمجموعة الأسئلة الممتدة من السؤال الأول إلى غاية السؤال الرابع، و هي الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية (التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي

سأتعرض من خلال هذا المطلب بتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أول عامل شخصي وهو التخصص الأكاديمي. و كان توزيع أفراد عينة الدراسة موزعين حسب التخصص الأكاديمي كما في الجدول التالي:

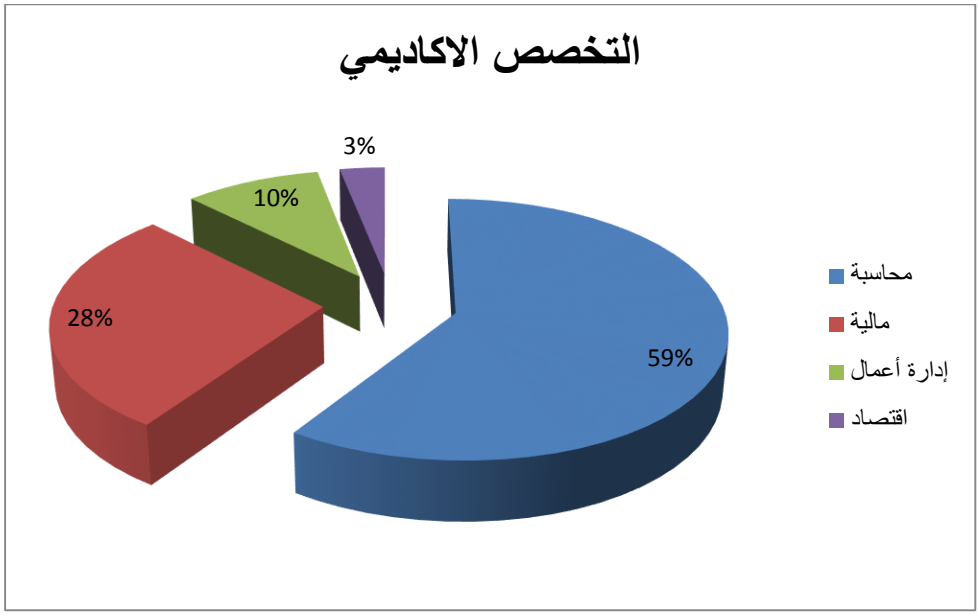
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	19	**59.4**
مالية	9	**28.1**
إدارة أعمال	3	**9.4**
اقتصاد	1	**3.1**
المجموع	32	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

انطلاقا من الجدول رقم (09) يمكن ملاحظة أن نسبة كبيرة من المشاركين مركزة عند تخصص محاسبة بنسبة (59.4%)، عن باقي التخصصات و هذا يدل على السياسة المتبعة في التوظيف في هذه المؤسسات. حيث يهتم بالجانب الأكاديمي في التوظيف للمناصب المناسبة هذا يعني توظيف التخصص المناسب لكل منصب، و هذا ما يضفي أهمية كبيرة على الاجابات الواردة على الاستبيان، بعدها جاء تخصص مالية بنسبة (28.1%) و هو كذلك تخصص مهم و يتناسب مع نوع الاستبانة المخصصة لدراسة، بعدها جاء تخصص إدارة أعمال بنسبة (9.4%) و أخير تخصص اقتصاد بنسبة (3.1%) من إجمالي المجيبين على الاستبيان. و لتوضيح أكثر لنتائج الواردة في الجدول تمت الاستعانة بالرسم التوضيحي التالي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (09).

المطلب الثاني: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

سأتعرض من خلال هذا المطلب بتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ثاني عامل شخصي وهو المؤهل العلمي، و كان توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما في الجدول التالي من تكرارات و نسبة مئوية لكل مستوى.

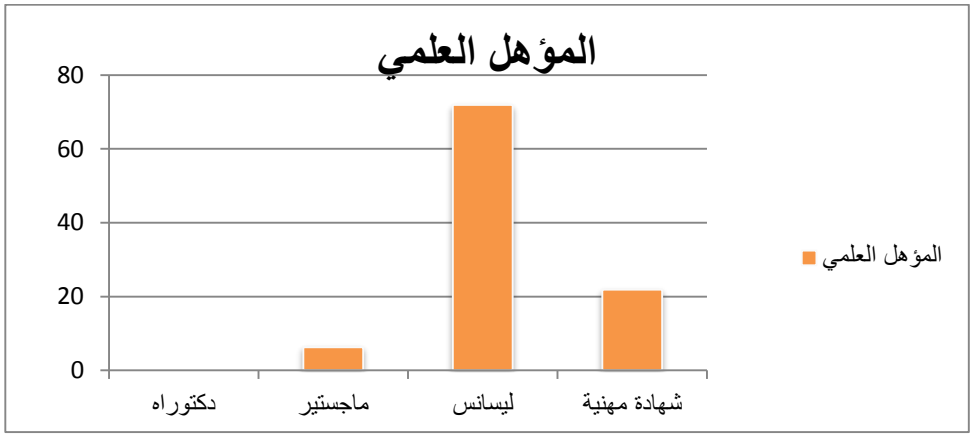
الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	0	**0**
ماجستير	2	**6.3**
ليسانس	23	**71.9**
شهادة مهنية	7	**21.9**
المجموع	32	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي نلاحظ أن ما نسبته 71.9 % من الأفراد لديهم شهادة ليسانس و هذا يعتبر جيد حيث المؤسسة تتبع سياسة توظيف جيدة تهتم فيها على الجانب العلمي لعمالها. و هذه تعتبر إضافة جيدة إلى جانب التخصص الغالب في عينة الدراسة (تخصص محاسبة). أما الشهادات المهنية فقد حققت نسبة 21.9% بعد شهادة الليسانس، أما شهادة الماجستير فقد حققت نسبة 6.3% أي ما يعادل شخصان فقط من التكرارات و هذا منطقي في مثل هذه الدراسات حيث يغلب على كافة إطارات المؤسسات أنهم من الأشخاص المهنيين، أما درجة دكتوراه ولا واحد من أفراد العينة حاصل على درجة الدكتوراه و هذا طبيعي كما قلنا من قبل في تحليل أن اغلب الكفاءات يعتبرون من المهنيين

الشكل رقم(22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (10).

المطلب الثالث: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

سأتعرض من خلال هذا المطلب بتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ثالث عامل شخصي و هو المركز الوظيفي. و كان توزيع المركز الوظيفي على عينة الدراسة كما في الجدول التالي:

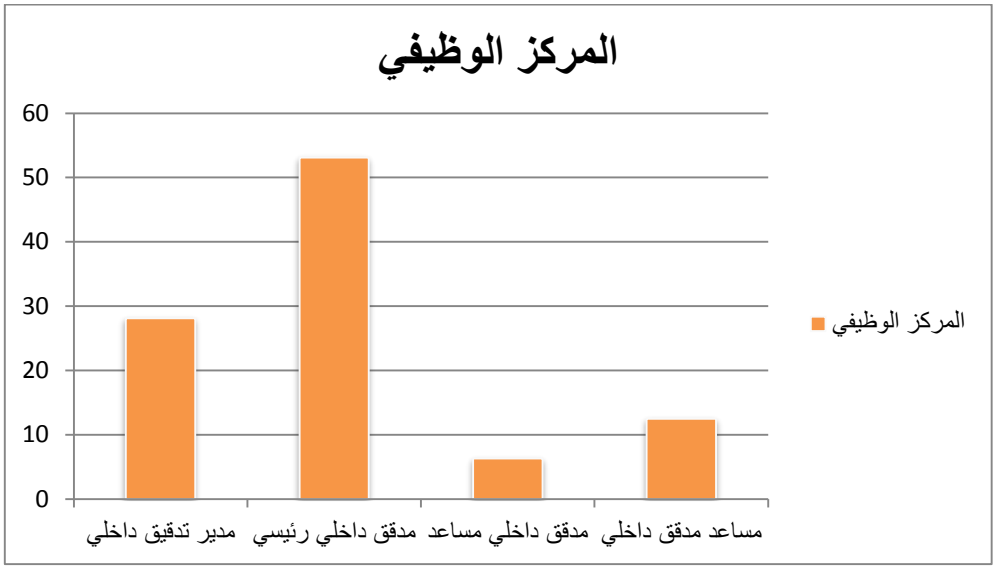
جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير تدقيق داخلي	9	**28.1**
مدقق داخلي رئيسي	17	**53.1**
مدقق داخلي مساعد	2	**6.3**
مساعد مدقق داخلي	4	**12.5**
المجموع	32	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (12) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المدققين الداخلين الرئيسين بنسبة 53.1% بالإضافة إلى هذه النسبة 28.1% يعتبرون مدير تدقيق داخلي و هو ما يدعم نتائج الدراسة، باعتبار أن لديهم إلمام كاف و دراية بواقع ممارسات نظام الرقابة الداخلية، بحكم مسؤولياتهم الوظيفية المنوطة بهم. بالإضافة نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المراكز الوظيفية تمتعت بتكرارات و هو يدل على أهمية هذا النشاط و دور الذي يقوم به و هذا الشيء يرجع لتطبيق نظام الرقابة الداخلية بالإيجاب. و لتوضيح أكثر لانتشار المراكز الوظيفية في مؤسسات عينة الدراسة نقدم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (11)

المطلب الرابع: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

سأتعرض من خلال هذا المطلب بتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أخر عامل شخصي وهو الخبرة المهنية. و كان توزيع مدة الخبرة المهنية على أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي:

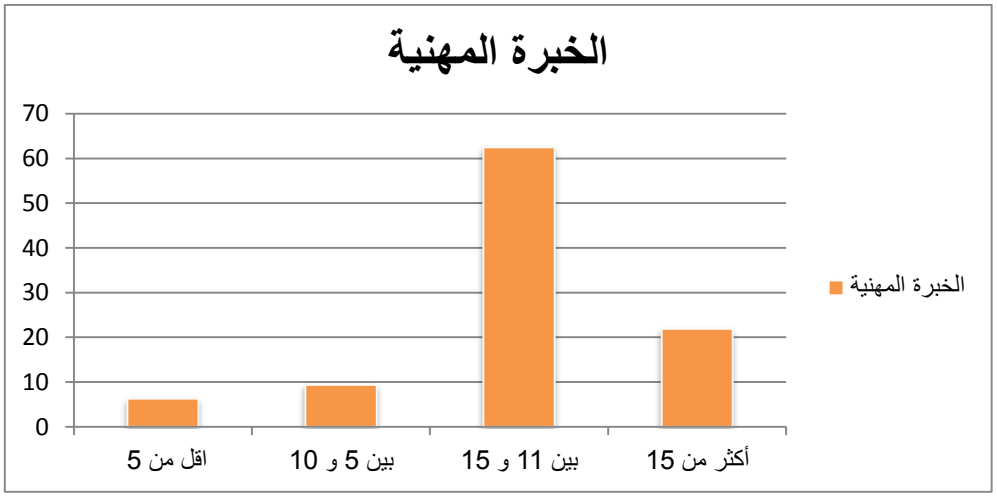
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	6.3
بين 5 و 10 سنوات	3	9.4
بين 11 و 15 سنة	20	62.5
أكثر من 15سنة	7	21.9
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (12) أن المدققين الداخلين في مؤسسات محل الدراسة يتمتعون بخبرات جيدة حيث أكثر من 80% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في المهنة و يعتبر إضافة إلى الدراسة حيث تعطي قوة إلى الإجابات على الاستبيان، أما الباقي فتوزع بين نسبة 6.3% كخبرة اقل من خمسة سنوات و نسبة 9.4% كخبرة بين 5 إلى 10 سنوات و من خلال هذا التوضيح نستنتج أن هذه المؤسسة تتميز بأنها قديمة في الساحة الاقتصادية و ذات خبرة جيدة. و لتوضيح أكثر لتوزيع الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة نقدم الشكل التوضيحي التالي.

الشكل رقم(24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (12) .

المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة و ذلك من خلال الإجابة عليها و استعراض ابرز نتائج الاستبيان و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراته و الوقوف على دراسة المتغير المستقل (متطلبات نظام الرقابة الداخلية) قبل المرور إلى المتغير التابع و دراسة الفروض الإحصائية الخاصة به. لذا تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها و تحليلها في هذا المبحث . و كانت أهم الاختبارات الإحصائية المستعملة:

- اختبار T لعينة واحدة One Sample T test .
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد Régression Linéaire Multiple

أما الفروض الإحصائية التي سوف يتم اختبارها فهي كما يلي بالترتيب

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تطبق متطلبات الرقابة الداخلية؛
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول عند مستوى ثقة 95%؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات عند مستوى ثقة 95% ؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية عند مستوى ثقة 95%.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال هذا المطلب سيتم الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى لدراسة المتمثلة في:

" **المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تطبق متطلبات الرقابة الداخلية** ".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان، و فيما يلي نتائج استخدام اختبار **T** لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان تساوي القيمة المتوسطة و هي 3 أم تختلف عنها اختلافا جوهريا أي بصورة واضحة. إذا كانت القيمة الاحتمالية **Sig** اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية و يكون في هذه الحالة أراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة و هي 3. أما إذا كانت القيمة الاحتمالية **Sig** اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بان متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة. و في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة. و ذلك من

خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة و العكس صحيح.

و الجدول التالي يوضح اختبارات الإحصاء الوصفي لأبعاد الخمسة المكون منها استبيان الدراسة

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية و درجة تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	البيئة الرقابية	3.73	0.49	مرتفعة	1
02	:نظام المعلومات و الاتصال	3.58	0.45	متوسطة	2
03	تقييم المخاطر	3.32	0.45	متوسطة	5
04	أنشطة الرقابة	3.45	0.44	متوسطة	4
05	المتابعة	3.56	0.43	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه و من خلال تحليل الأبعاد الخمسة الخاصة بالفرضية الأولى أن المتوسطات الحسابية لهذه الفرضية هو أعلى من متوسط أداة القياس (3). حيث تراوحت بين اقل متوسط حققه بعد تقييم المخاطر(3.32) بنسبة تطبيق متوسطة إلى اكبر متوسط (3.73) لبعد البيئة الرقابية و بانحراف معياري (0.49) و هذا يدل على وجود انسجام واضح و قلة تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة. و لتعزيز النتيجة تم استخدام اختبار One Sample T- test لتأكيد اختبار الفرضية و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(14): نتائج اختبار ت لعينة واحدة

متطلبات الرقابة الداخلية	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
البيئة الرقابية	7.208	بين 1.697 و 1.684	.000
:نظام المعلومات و الاتصال	7.363		.000
تقييم المخاطر	4.027		.000
أنشطة الرقابة	5.744		.000
المتابعة	7.357		.000
نتيجة الفرضية العدمية	الرفـــــــــــــــض		

- مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول السابق رقم (14)، أجد أن قيمة **T** المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية و كذلك قيمة ألفا **α** اقل من القيمة 0.05، و بما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، و ترفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، و بالتالي فإنه يتم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة، و هذا يعنى أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تطبق متطلبات الرقابة الداخلية الخمسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حتى يمكن الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في:

" لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي."

لابد من الإجابة على الفرضيات الفرعية الثلاثة الباقية. و في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول."

سيتم الإجابة على هذا الفرض من خلال الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد الذي يعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين، و في كثير من الدراسات تكون العلاقة بين أكثر من متغيرين هي علاقة اعتماد (انحدار). و يعتبر الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى احد المتغيرات متغير تابع و الأخر متغير مستقل و هو المتسبب في تغير المتغير التابع، و تمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم.

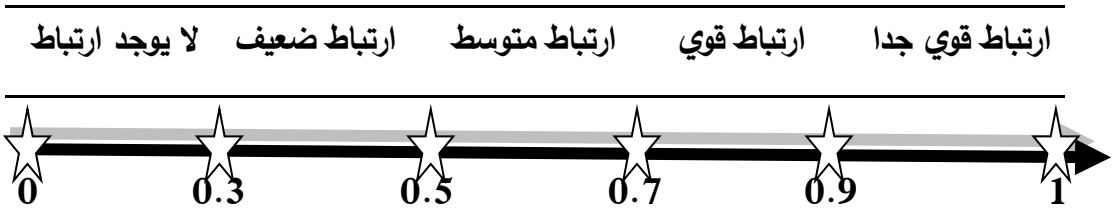
و في حالة هذه الدراسة نجد أن المتغيرات المستقلة هي متطلبات الرقابة الداخلية الخمسة و التي سبق قياس مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية. و المتغير التابع هو مجموعة من مؤشرات الأداء المالي. و بغية إتمام الدراسة سوف يتم دراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد. و قد تحصلنا على النتائج التالية و التي ستستخدم في التحليل.

يتضح من خلال الجدول الذي تم إعداده من خلال مخرجات برنامج **spss** أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المغيرات المستقلة هي كما يلي **G2, G3, G1, G4, G5** و أن المتغير التابع هو **TRA**

يمكن ملاحظة من خلال معامل الارتباط **R** و معامل التحديد الذي يساوي مربع قيمة معامل الارتباط **R deux** أن معامل الارتباط الخطي بين متطلبات الرقابة الداخلية و الأداء المالي مقاس بمعدل العائد على الأصول هو (0.358)، في حين أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (معدل العائد على الأصول) هي (12.8%).

أما إذا أردنا تفسير معامل الارتباط بين كل من المتغيرين يمكننا الاستعانة بالمقياس التالي:

الشكل رقم(25): مقياس معامل الارتباط



المصدر: وليد عبد الرحمن الفرا، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss**، منشورات الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، 2009، ص: 30

يتضح أن قيمة معامل الارتباط التي تساوي 0.358 تقع بين 0.3-0.5 و هو ارتباط ضعيف.

يدرس الجدول رقم (15) أيضا مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلاءم البيانات المعطاة و النتائج كما يلي:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.763؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.585 = **Sig** و هي اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05) فنقبلها و بالتالي خط الانحدار لا يلاءم البيانات.
- **الفرضية الفرعية الأولى مقبولة و عليه:**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول."

جدول رقم (15): نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على الأصول

طريقة تحليل الانحدار الخطي	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
طريقة المربعات الصغرى	G1, G2, G3, G4, G5	TRA	0.358	0.128	0.763	0.585

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

باستعمال نفس الاختبار الإحصائي السابق في الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بان:

" **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات.**"

كانت نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد عن هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم(16): نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على المبيعات

طريقة تحليل الانحدار الخطي	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
طريقة المربعات الصغرى	G1, G2 G3, G4, G5	TRV	0.239	0.057	0.314	0.900

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المتغيرات المستقلة هي (G1,G2,G3,G4,G5)، و أن المتغير التابع هو TRV.

يبين هذا الجدول كذلك أن معامل الارتباط بين المتطلبات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية و الأداء المالي مقاس بالنسبة إلى معدل العائد على المبيعات يساوي (0.239) و هو معامل ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد (0.057) و الذي يرمز إلى مدى الدقة في تقدير المتغير التابع بـ 5.7%.

بالإضافة إلى النتائج السابقة تم استخراج النتائج التالية:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.314؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.900 و هو اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنقبلها و بالتالي فان خط الانحدار لا يلاءم البيانات.
- **الفرضية الفرعية الثانية مقبولة و عليه:**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات."

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بنفس الطريقة التي سبق اختبار بها الفرضيات الفرعية السابقة حيث تقول الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

" **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية.**"

كانت نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد عن هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم(17): نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و معدل العائد على حقوق الملكية

طريقة تحليل الانحدار الخطي	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
طريقة المربعات الصغرى	G1, G2, G3, G4, G5	TRC	0.339	0.114	0.971	0.454

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المتغيرات المستقلة هي (G1,G2,G3,G4,G5)، و أن المتغير التابع هو TRC.

يبين هذا الجدول أيضا أن معامل الارتباط بين المتطلبات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية و الأداء المالي مقاس بالنسبة إلى معدل العائد على حقوق الملكية يساوي (0.339) و هو معامل ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد (0.114) و الذي يرمز إلى مدى الدقة في تقدير المتغير التابع بـ 11.4%.

من خلال هذا الجدول تم استخراج مجموعة من النتائج بالإضافة إلى النتائج السابقة و كانت كما يلي:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.971؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.454 و هو اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنقبلها و بالتالي فان خط الانحدار لا يلاءم البيانات.
- **الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة و عليه:**

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية."

من خلال الإجابة على الفرضيات الفرعية الثلاثة و التي كانت مقبولة في إجمالها. نستنتج انه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين الأداء المالي مقاسا أولا بالنسبة إلى معدل العائد على الأصول و مقاس ثانيا بالنسبة إلى معدل العائد على المبيعات و مقاس ثالثا بالنسبة إلى معدل العائد على حقوق الملكية. ومنه يمكن الإجابة على الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية، و منه الفرضية الرئيسية الثانية صحيحة و مقبولة و عليه:

" لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي."

خلاصة الفصل

بناءا على ما تم تناوله في هذا الفصل من اختبارات إحصائية للإجابة على فروض الدراسة فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعينة الدارسة تطبق متطلبات الرقابة الداخلية، إلا انه ما يميز هذا التطبيق انه متوسط يحتاج إلى تدعيم أكثر للجهود المبذولة نحو وضع هيكل جيد لنظام الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات، نظرا للدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين في أدائها. أما من خلال الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة تبين انه لا يوجد اثر لتطبيق متطلبات الرقابة الداخلية على الأداء المالي مقاس بالنسبة لمعدل العائد على الأصول و معدل العائد على المبيعات و معدل العائد على حقوق الملكية. و كما تم تفسيره من قبل يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التطبيق المحتشم لهذه المتطلبات. و منه تأثيرها على الأداء المالي لم يظهر من خلال هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن إرجاع السبب عن عدم ظهور تأثير من خلال هذه الدراسة إلى نوع عينة الدراسة حيث يمكن أن يؤثر على النتائج و هذا راجع إلى اختلاف نشاط المؤسسات و وجودها ربما في محيط يتسم بالاحتكارية أي غياب للمنافسة فيما بينها. علاوة على ذلك تضمنت العينة لبعض المؤسسات العمومية بطبيعة الحال اغلبها تعتمد على إعانات الدولة و هو الشيء الذي يمكن أن يؤثر بالسلب على نتائج هذه الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

بالرجوع إلى محور إشكالية الدراسة و المعبرة عن مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و اثر ذلك على أدائها المالي، حاولت قدر الإمكان تقديم معالجة تكون شاملة بعناصر الإشكالية، و هذا من خلال اقتراح فرضيتين رئيسيتين و ثلاثة فرضيات فرعية. و لقد اتبعت منهجية علمية تم من خلالها تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلان منها مثلا الجانب النظري لموضوعين مستقلين. الموضوع الأول نظام الرقابة الداخلية و الموضوع الثاني الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية و تقييمه. أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة حيث حاولت فيه الإجابة على الفروض. حيث تطلب الأمر إعداد دراسة ميدانية عن طريق الاستبيان. و هذا للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم الاستعانة بأرقام من قائمة الميزانية و حساب النتائج لمؤسسات عينة الدراسة لحساب مؤشرات الأداء المالي. و هذا للإجابة على الفرضيات الثلاثة الفرعية قبل الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية و كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الاختبارات السابقة تم اختبار فروض الدراسة الأربعة و كانت كما يلي:

I. بعد القيام باختبار صحة الفرضية الرئيسية توصلت إلى أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لعينة الدراسة تطبق متطلبات الرقابة الداخلية. إلا أن هذا التطبيق متوسط ما عدا البعد الأول (البيئة الرقابية) حيث كان نسبة التطبيق مرتفعة بالمقارنة بالأبعاد الأخرى و هو انعكاس لاهتمام مؤسسات عينة الدراسة بهذا البعد. فأغلب المؤسسات تعمل على توفير بيئة رقابية جيدة تسهل من عمل هيكل الرقابة داخل المؤسسة.
II. باستخدام الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد كانت جميع مستويات المعنوية للاختبارات اكبر من 0.05 و عليه تم قبول جميع فروض الدراسة الفرعية وكانت الفروض كما يلي:

1.2. الفرضية الفرعية الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على الأصول. و تم قبولها.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على المبيعات. و تم قبولها.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات الرقابة الداخلية و بين معدل العائد على حقوق الملكية. و تم قبولها. و عليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

3. لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي.

إن الملاحظ لمعاملات الارتباط بين تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية و جميع مؤشرات الأداء المالي الثلاثة المستخدمة في الدارسة أنها ضعيفة و هذا ما قد يفسر النتائج المتحصل عليها بالإضافة إلى ذلك يمكن إضافة أن تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية في مؤسسات عينة الدراسة متوسط و هو عامل ثاني ممكن أن يؤثر على اختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث أن جميع معاملات التحديد كانت أيضا ضعيفة و هذا يعني أن تفسير التغير في مؤشرات الأداء المالي يرجع بنسبة ضعيفة إلى تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية.

نتائج الدراسة

إن مسؤولية إعداد و تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية تقع على عاتق إدارة المؤسسة، و بقدر ما يكون هذا النظام يتسم بالقوة بعيد عن أي قصور أو ضعف فان ذلك يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة لذلك فان الرقابة الداخلية تمثل حجر الزاوية في وجود جهاز مناعي للمؤسسة يعمل على حماية أصولها، و ضمان دقة البيانات المحاسبية التي سوف تتضمنها القوائم المالية الختامية.

تم التوصل إلى مجموعة الاستنتاجات من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية و ذلك في ضوء أهم المفاهيم التي تم التطرق إليها:

- تمثل المقومات الإدارية و المحاسبية للرقابة الداخلية الحد الأدنى اللازم توافره لضمان وجود تطبيق نظام رقابة داخلية سليمة تحقق الأهداف المنوطة بها؛
- إن بيئة الرقابة هي أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله إذ أن عدم توفر بيئة رقابة داخلية يؤدي إلى نظام رقابة داخلية غير فعال حتى في حالة وجود المكونات الأربعة الأخرى؛

- إن جوهر عمل الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة ثم تحديد الأولويات لإدارة تلك المخاطر؛
- إن الأنشطة الرقابية جزء هام من العملية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها و هي بمثابة آليات لإدارة تحقيق أهداف المؤسسة؛
- لا تعد فئات الأنشطة الوقائية و الكاشفة شاملة و لكنها تعد الأنشطة الأكثر شيوعا؛
- لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن يكون لدى المؤسسة معلومات ملائمة وموثوقة سواء المالية أو غير المالية فيما يتعلق بالأحداث الداخلية و كذلك الخارجية.
- إن التبليغ الفعال يجب أن يتدفق عبر الوحدة نزولا و صعودا و يتخلل هيكلها و أجزائها بالكامل؛
- هناك حاج لوجود وسائل اتصال ملائمة مع الجهات الخارجية و العملاء و الجهات الحكومية
- يرتبط مكون المراقبة بالاستمرارية و يقوم بمراقبة مكونات الرقابة الداخلية و متابعتها و التأكد من أنها تعمل بشكل ملائم؛
- إن من أهم أنشطة التدقيق الداخلي فحص و تقييم مدى ملائمة و كفاية و فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها؛
- مؤسسات عينة الدراسة تطبق متطلبات نظام الرقابة الداخلية؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعينة الدراسة إتباع مجموعة الإرشادات التي سيتم إدراجها ضمن جملة التوصيات لدعم تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية.
- لا يوجد تأثير لتطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات عينة الدراسة على الأداء المالي.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم توصل إليها و من اجل دعم تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نوصي بما يلي:

- يجب أن يشمل هيكل الرقابة الداخلية على خمس مجموعات من الأجزاء المتكاملة تسأل عنها الإدارة مسؤولية كاملة عن تصميمها و تشغيلها و هي المكونات التي تعرضنا لها في الدراسة؛
- ضرورة أن تعتمد الإدارة على الأسس العلمية في بناء نظامها الرقابي الداخلي و يجب أن يتوفر على الحد الأدنى من المقومات الإدارية و المحاسبية؛
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية؛
- يجب أن تقوم إدارة المؤسسات بتقييم المخاطر و يتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد و تحليل الأهداف؛
- يجب أن تقوم إدارة المؤسسات بتحديد الأهداف العامة و التي تكون ذات أهمية في نمو المؤسسة و استمرارها؛
- على إدارة المؤسسات اتخاذ الإجراءات الأنسب لمواجهة المخاطر التي تحقق الأهداف إذ يجب أن توازن بين تكلفة الإجراء و منفعته؛
- يجب أن يتضمن هيكل الرقابة الداخلية مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تتكامل مع باقي المكونات بما يضمن أن الإدارة تتخذ التصرفات اللازمة للوقوف على مخاطر تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- يجب أن يتضمن هيكل الرقابة الداخلية الفعال أنظمة للمعلومات و الاتصال للتقرير عن عمليات المؤسسة و توفر مستوى ملائم من المساءلة؛
- ضرورة قيام إدارات المؤسسات بوضع سياسات واضحة و محددة فيما يتعلق بإبلاغ الموظفين بالمعلومات الضرورية لتمكنهم من القيام بواجباتهم؛
- ضرورة إخضاع نظام الرقابة الداخلية و بصورة مستمرة للمراقبة و التقويم لان المتابعة المستمرة لنظام الرقابة الداخلية تساعد على معرفة ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل وفقا للتصميم الموضوع له. و ما إذا كانت هناك حاجة لتعديل بعض أجزاء أو مكونات الرقابة الداخلية لتتمشى مع التغيرات في ظروف التشغيل.

أفاق الدراسة

على ضوء التوصيات التي تم التطرق إليها يمكن اعتبار هذا الموضوع مجال خصبا للبحث و الدراسة الأكاديمية خاصة في المجالات الأخرى المتعلقة بالمحاسبة و ما يتعلق بها من مفاهيم، كمفهوم الإفصاح و موثوقية القوائم المالية، أو مفهوم الرقابة الداخلية في حد ذاتها و ما يتعلق بها من مكوناتها و مقوماتها و سبل تطبيقها و أثرها على مرتكزات في تنظيم المؤسسة. و يمكننا تقديم مجموعة من المواضيع التي يمكن البحث فيها:

- مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- مدى تطبيق متطلبات الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و اثر ذلك على موثوقية قوائمها المالية؛
- دور نظام الرقابة الداخلية في تأكيد تطبيق النظام المحاسبي المالي؛
- أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة لمراقبي الحسابات.

المراجع

أولا: الكتب

I. باللغة العربية

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.
2. إبراهيم المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي**، ط 1، دار الجرير، عمان، الأردن، 2013.
3. احمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، ط 2، دار صفاء، عمان الأردن، 2005.
4. احمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق و التأكيد و فقا للمعايير الدولية للتدقيق**، ط 2، دار صفاء، عمان الأردن، 2015.
5. احمد عبد الله الصبان، **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 1، خوارزم العلمية، جدة السعودية، 2013.
6. احمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة** ، ط 2، دار اليازوري، عمان الأردن، 2012.
7. إسماعيل إبراهيم القزاز، **SIX SIGMA و أساليب حديثة أخرى في أدارة الجودة الشاملة**، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
8. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي و الإدارة المالية**، دار وائل، الأردن، 2006.
9. أمين السيد احمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
10. أمين السيد احمد لطفي، **دراسات تطبيقية في المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2009.
11. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008.
12. جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة**، ط1، دار صفاء، الأردن، 2013.
13. حسين إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
14. حسين احمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة**، ط 1، دار الثقافة، عمان الأردن، 2009.
15. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط 2، دار الحامد، عمان الأردن، 2010.
16. خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، ط 4، دار وائل، الأردن، 2007.

17.خالد راغب الخطيب، **الرقابة المالية و الداخلية**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2010.

18.خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014.

19.دريد كامل أل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، ط1، دار السيرة، الأردن، 2007.

20.ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2007.

21.زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، ط 1، دار الراية، عمان الأردن، 2009.

22.زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، ط 2، دار الراية، عمان الأردن، 2009.

23.زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات**، ط 1، دار البداية، الأردن، 2010.

24.زهير ثابت، **كيف تقييم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء، مصر، 2001.

25.زيد عبوي، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 1، دار المعتز، الأردن، 2014.

26.سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2009.

27.شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013.

28.شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث**، ط 1، دار زهران، الأردن، 2012.

29.شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا المعايير المحاسبية الدولية**، ج 1، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر ، 2008.

30.صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية**، دار الوسام، لبنان، 1998.

31.طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة و إستراتيجية منظمات الإعمال المتوسطة و الصغيرة**، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.

32.طاهر محسن منصور الغالبي، **منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**، ط 1، دار وائل، عمان الأردن، 2009.

33. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ط 1، دار وائل، عمان الأردن، 2007.

34. عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.

35. عبد الفتاح محمد الصحن، و آخرون، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، إسكندرية مصر، 2006.

36. عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في الرقابة و المراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية و الأمريكية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2014.

37. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.

38. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013.

39. عدنان النعيمي، آخرون، **الإدارة المالية (النظرية و التطبيق)**، ط 5، دار المسيرة، الأردن، 2014.

40. عطا الله احمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط 1، دار الراية، عمان الأردن، 2009.

41. علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2011.

42. علي السلمي، **تطوير الأداء و تجديد المنظمات** ، دار قباء ، مصر، 2003.

43. علي عباس، **الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال**، ط 1، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008.

44. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **الإدارة الإستراتيجية – نظريات– مداخل– أمثلة و قضايا معاصرة**، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2014.

45. فايز تيم، **مبادئ الإدارة المالية**، ط 2، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

46. فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، ط 2، دار الحامد، عمان الأردن، 2009.

47. فتح رزق السوافيري ، و آخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2002.

48. فتحي احمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2013.

49.فتحي احمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال**، ط 1، دار صفاء، عمان الأردن، 2012.
50.فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية**، ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2013.
51.مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
52.محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة و تدقيق الحسابات**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2003.
53.محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة و تدقيق الحسابات**، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006.
54.محمد الخطيب محمود، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2010.
55.محمد السيد ، **المراجعة و الرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2008.
56.محمد السيد سرايا، **أصول المراجعة و التدقيق الشامل**، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2007.
57.محمد الصيرفي، **التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية**، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2014.
58.محمد علي لعامري، **الإدارة المالية**، ط 1، دار المناهج، الأردن، 2007.
59.محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **دراسة معمقة في تدقيق الحسابات**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2009.
60.محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، ط 4، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 2007.
61.محمود عزت اللحام، **الإدارة المالية المعاصرة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
62.محمود عزت اللحام، و آخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
63.مصطفى صالح سلامة، **الرقابة الداخلية و المالية**، ط 1، دار البداية، عمان الأردن، 2010.
64.مصطفى يوسف كافي و آخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013.

65.منير شاكر محمد، و آخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005.

66.مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية مدخل نظري و تطبيقي**، ط 3، دار المسيرة، الأردن، 2011.

67.مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية**، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2011.

68.ناصر دادي عدون، **التحليل المالي دروس وتمارين**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.

69.نايت مرزوق محمد العربي، **محاضرات و تمارين محلولة في مراقبة التسيير**، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2011.

70.نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجديدة، مصر، 2003.

71.نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة**، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2009.

72.نعيم نمر داوود، **التحليل المالي – دراسة نظرية تطبيقية –** ، ط 1، دار البداية، الأردن، 2012.

73.وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، ط 1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

II. باللغة الأجنبية

74. F. Bernard, Et Les Autres, **Contrôle Interne**, 3e Edition, MAXIMA, FRANCE, 2010.

75. J. Renard, **Théorie Et Pratique De L'audit Interne**, 7 e édition, EYROLLES, France, 2010.

76. M. Hamzauoi**, Audit Gestion Des Risque D'entreprise et Contrôle Interne**, 2 eme Edition, Pearson Eduction, France, 2008.

77. E. Bertin, Et Les Autres, **Manuel comptabilité et Audit Conforme AU SCF**, Berti Editions, Alger, 2013.

78. A, Burland. J, Eglan. **Dictionnaire de gestion**, Foucher Edition, Paris, 1995.

79. F. Giraud Et Les Autre, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2eme édition, Gualino Edition, Paris, 2004.

80. A. Fernandez , **Les Nouveau Tableaux De Bord Décideurs** , Edition D'Organisation, Paris, 2000.

81. M. porter, **l'avantage Concurrentielle, Comment d'avancer les Concurrents Et Maintenir Son Avance**, Dunod, Belgique,2000.

82. A. Miller, G. Dess, **Strategic Mangement**, 2nd-Ed, Mc Graw-Hill, USA, 1996.

83. H. Bruslerie, **Analyse financière: Information financière, Diagnostic Et Evaluation**, Dunod, Paris, 2010.

ثانيا: المذكرات و الأطروحات

I. المذكرات

84. بطورة فضيلة، **دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

85. بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير دراسات مالية و محاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

86. جيلح الصالح ، **اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

87. حمزة بن خليف ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2013 .

88. خالد عمر الكحلوت، **مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في فلسطين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2004.

89. سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

90. سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. 2010.

91. سلام غرام روحي شاهين، **واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين و اثر ذلك على التهرب الضريبي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2012.

92. سوزان حسن عبد، **الإفصاح عن المعلومات القطاعية للشركات الصناعية الأردنية متعددة المنتجات** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن. 2003.

93. شادن هاني عرار، **مدى التزام المدقق الخارجي في الأردن بإجراءات و اختبارات تقييم مخاطر الاخطار المادية عند تدقيق البيانات المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

94. شارع بن عبيد الرويس القيبي، **دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات، السعودية، 2011.

95. عبدي نعيمة، **آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

96. عتاب يوسف حسون، **تقييم كفاءة معايير التقييم المالي و الإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين السورية. 2007.

97. عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور –برج بوعريريج)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

98. عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

99. محمد أمين عيادي ، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

100.محمد سليمان، **الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، 2007 .

101.محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في الشركات التامين العاملة في اليمن**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية صنعاء، اليمن، 2014.

102.مشعل جهز المطيري، **تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2011.

103.ناصر عبد العزيز مصلح، **اثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

104.ناصر موسى حمدان المشاقبة ، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أل بيت، الأردن، 2008.

II. الأطروحات

105.محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2014.

ثالثا: المجلات و الدوريات

106.ألان عجيب مصطفى لدني، ثائر صبري محمود الغبان، **دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني**، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد رقم 45، 2010.

107.إيمان مؤيد الخير و علي حسين الدوغجي، **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد رقم 19، العدد رقم 70، 2013.

108.سامي معمر مختار اللافي، **الرقابة الداخلية الأهداف و المقومات**، مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية، تونس، العدد رقم 46، جانفي 2005.

109.سطام بن عبد العزيز المقرن، **تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي**، منشورات ديوان المراقبة العامة بالسعودية، 2005.

110.شاكر الخشالي، **العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و حاجات المدرين في شركات التأمين الأردنية** ، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردن، المجلد 33، العدد1. 2006.

111.عباس حميد يحي، نصيف جاسم محمد علي، **إجراءات الرقابة الداخلية و الضبط الداخلي في هيئة التعليم التقني**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارة جامعة بغداد، المجلد رقم 19، العدد رقم 71، 2013.

112.عبد الغني دادن ، **قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 4. 2006.

113.عبد الله عقلة غنيمات، وليد زكريا صيام، **العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد7، العدد رقم 4، 2011.

114.عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد1، نوفمبر 2001.

115.محمد الذنيبات، **المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 26، العدد 1. 1999.

116.محمد الطراونة، **اثر العوامل الداخلية الإدارية و الفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة (دراسة تحليلية)**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 23، العدد2. 1996.

117.محمد الطراونة، **التكنولوجية و الهيكل التنظيمي (دراسة ميدانية)**، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الأردن، المجلد 14، العدد 2. 1998.

118.موسى عبد الهادي نوفل، الغيم سلامة القاضي، موسى سعيد مطر، **تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام معدل العائد للفترة من 1997-2007**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، الأردن، العدد 2. 2012.

119.مؤيد السالم، و نازم ملكاوي، **اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات (دراسة ميدانية في شركات الصناعية الأردنية)**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 31، العدد 1. 2004.

120.نعيمة يحياوي ، السعيد بريش، **أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011

121.هشام زغلول، **نحو نظام متكامل للرقابة الداخلية يتلاءم و أنشطة التجارة الالكترونية**، مجلة الرقابة المالية، تونس، العدد 48، ديسمبر 2006.

رابعا: المؤتمرات و الملتقيات

122.عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية و المنعقد في شرم الشيخ، مصر، جانفي2007.

خامسا: مراجع أخرى

123.ـــــــــــــ، **النظام المحاسبي المالي الجديد**، منشورات دار بلقيس، الدار البيضاء الجزائر، 2009.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة باللغة العربية

وزارة التعليم العالـــي و البحث العلمـــــي

جامعـة أمحمد بوقرة * بومـرداس *

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: محاسبة

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماجستير بعنوان **أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية – دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الاقتصادية.**

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير رسالة ماجستير حول: **أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية،** نرجو منكم المشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذا الاستبيان، حيث تهدف هذه الدارسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمكونات الخمسة الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية و اثر ذلك على أدائها المالي.

لذا ألتمس منكم الإجابة على الأسئلة بأمانة وموضوعية، علما أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا سيدي، سيدتي منى فائق التقدير والاحترام.

البريد الالكتروني: Hamzakeb@yahoo.fr

رقم الهاتف: 07.71.46.75.87

معلومات عامة

1- التخصص الأكاديمي :

1- محاسبة ☐
2- مالية ☐
3- إدارة أعمال ☐
4- اقتصاد ☐

2- المؤهل العلمي:

1- دكتوراه ☐
2- ماجستير ☐
3- ليسانس ☐
4- شهادة مهنية ☐

3- الوظيفة الحالية:

1- مدير تدقيق داخلي ☐
2- مدقق داخلي رئيسي ☐
3- مدقق داخلي مساعد ☐
4- مساعد مدقق ☐

4- الخبرة المهنية:

1- اقل من 5 سنوات ☐
2- من 5 إلى 10 سنوات ☐
3- من 11 إلى 15 سنة ☐
4- أكثر من 15 سنة ☐

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة.

- **الجزء الأول: مدى توفر إجراءات و سياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة.**

الرقم	الفقـــــــرات	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد في مؤسستنا تعليمات و سياسات تحث الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية.					
2	في مؤسستنا هناك إجراءات و سياسات خاصة بتعيين و تدريب و ترقية و تعويض العاملين.					
3	الهيكل التنظيمي في مؤسستنا ملائم و قادر على توفير تدفق ملائم للمعلومات الضرورية حتى تتمكن من إدارة أنشطتها.					
4	كفاءة الأفراد العاملين بمؤسستنا تتناسب مع مسؤولياتهم.					
5	في مؤسستنا توجد إجراءات لفحص كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم.					

- **الجزء الثاني: مدى توفر السياسات و الإجراءات المرتبطة بنظام المعلومات و الاتصال.**

1	يجري الاتصال في المستويات التشغيلية و المستويات العليا داخل مؤسستنا بشكل جيد.					
2	في مؤسستنا توجد إجراءات لتأكد من كفاية أنظمة المعلومات المحاسبية و الإدارية المتبعة في الوحدة الاقتصادية.					

3	نظم المعلومات في مؤسستنا تستخدم بفعالية لتحديد و دراسة المعلومات المالية و غير المالية.					
4	توصيف المعاملات بشكل كاف و في التوقيت المناسب، بما يسمح بعمل تصنيف سليم لها لأغراض إعداد التقارير المالية.					
5	يتم تحديد و تسجيل كل المعاملات بشكل سليم .					

• **الجزء الثالث: مدى توفر الإجراءات و السياسات المرتبطة بتقييم المخاطر**						
1	تحدد الأهداف في مؤسستنا بشكل واضح بما فيه الكفاية لتحديد و تقييم المخاطر.					
2	في مؤسستنا هناك تفعيل في الآليات الخاصة بتحديد التغيرات المؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.					
4	في مؤسستنا هناك دراسة للمخاطر المتعلقة بسياسات العمل الجديدة.					
5	في مؤسستنا هناك دراسة للمخاطر الناتجة عن تطبيق الأنظمة الجديدة.					
8	في مؤسستنا يتم دراسة المخاطر الناتجة عن تغيير الموظفين.					

• **الجزء الرابع: مدى توفر السياسات و الإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة.**						
1	في مؤسستنا يتم الفصل بين الواجبات، لتخفيض احتمال ارتكاب الموظفين للأخطاء و الغش.					

2	في مؤسستنا توجد إجراءات تفويض مناسبة.					
3	في مؤسستنا الإجراءات كافية لحماية حيازة و استخدام الأصول و السجلات، خاصة ما يرتبط بحماية برامج الحاسب و ملفات البيانات.					
4	وضعت أنشطة الرقابة في مؤسستنا كما هو محدد في السياسات و الإجراءات ذات العلاقة.					
5	هناك أنشطة رقابة ملائمة لكل أنشطة مؤسستنا.					

• **الجزء الخامس: مدى توفر السياسات و الإجراءات الخاصة بمتابعة هيكل الرقابة الداخلية.**						
1	هناك متابعة لأداء أنشطة الرقابة في مؤسستنا لتحديد ما إذا كان تصميم هيكل الرقابة ما زال مناسبا.					
2	في مؤسستنا يتم القيام بتقييم مستقل لمدى استمرار فعالية تصميم هيكل الرقابة الداخلية لظروف التشغيل الداخلية.					
3	في مؤسستنا يتم تعديل السياسات و الإجراءات طبقا لما هو مطلوب.					
4	في مؤسستنا توجد وسائل تستخدمها الإدارة في القيام بالمتابعة للتأكد إجراءات الرقابة.					
5	يهتم قسم التدقيق في مؤسستنا بالتحقق من أداء إجراءات الرقابة.					

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة باللغة الفرنسية

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

Spécialité Comptabilité

Formulaire du questionnaire

Dans le cadre de préparation de la thèse de MAGISTER intitule

L'impact de l'application des composantes du système de contrôle interne par l'entreprise économique algérienne « étude sous fourme d'un questionnaire pour un échantillon d'entreprises économique».

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de la thèse de magister Sur l'impact de l'application d'entreprise économique algérienne des composantes du contrôle interne, Espérons que vous participez à l'enrichissement de ce sujet par la réponse aux questions du formulaire. L'objectif de cette étude est base sur la vérification de l'application des cinq composantes du système de contrôle interne dans les entreprises économique algérienne et son effet sur les performances financière

Veillez me répondre aux questions avec honnêteté et objectivité, Notez que votre réponse sera traitée de façon confidentielle et ne sera pas utilisée seulement pour les fins de la recherche scientifique

Veillez mes dames et messieurs d'agréer mes salutations les plus distinguées.

Nu. Télé. : 07.71.46.75.87

Email : hamzakeb@yahoo.fr

Informations Personnelles:

1- Spécialité :

1- Comptabilité ;…….. ☐
2- Finance ;…….. ☐
3- Management ;…….. ☐
4- Economie ;……... ☐

2- Niveau Scolaire :

1- Doctorat ;…….. ☐
2- Magister ;…….. ☐
3- Licence ;……... ☐
4- Diplôme professionnel …… ☐

3- Fonction Occupée :

1- Directeur de l'Audit Interne ;……. ☐
2- Auditeur interne principal;……..... ☐
3- Auditeur interne assistante ;…….. ☐
4- assistante de auditeur …… ☐

4- Expérience Professionnelle :

1- Moins de 5 ans ;……... ☐
2- Entre 5 ans et 10 ans ;…….. ☐
3- Entre 11 et 15 ans ;……... ☐
4- Plus 10 ans …….. ☐

1-Première dimension : l'environnement du contrôle dans l'entreprise.						
N	Paragraphes	Les réponses				
		fortement satisfait	satisfait	Neutre	non satisfait	pas fortement satisfait
1	Existent des règlements et des politiques exhorte les employés à respecte les valeurs morales.					
2	Existent des procédures pour la nomination, la formation, le perfectionnement et l'indemnisation des travailleurs.					
3	La structure organisationnelle de l'entreprise appropriée et est capable de fournir un flux suffisant d'informations nécessaires pour permettre à l'administration de dirigée ses activités.					
4	Les employés de l'entreprise sont compétent vis à vis leurs responsabilités.					
5	Exister des procédures de vérification des compétences du personnel dans l'exercice de leurs fonctions.					

• **Deuxième dimension : Communication et Système d'information dans l'entreprise**						
1	La communication aux niveaux opérationnels et les niveaux plus élevés au sein de l'organisation est bonne					
2	existence de mesures qui assure des informations administrative et comptable suffisante utilisé dans l'entreprise économiques.					
3	Les systèmes d'information utilisés efficacement Pour identifier et étudier l'information financière et non financière.					
4	La caractérisation des transactions est adéquate et en temps opportun, de manière facilite son classification pour la préparation des rapports financiers.					
5	Existence des mesures de contrôle pour empêcher la					

• **Troisième Dimension : L'évaluation des risques dans l'entreprise.**						
1	La détermination des objectifs est suffisante pour évaluer les risques.					
2	Motivation des mécanismes qui détermine les changements qui influent sur ces capacités pour atteindre ses objectifs					
3	Il ya une étude des risques liés aux nouvelles politiques du travail					
4	Il ya une étude des risques résultant de l'application des nouveaux Logiciels					
5	Etude des risques Résultant aux changements des employés.					
	suppression des opérations précédentes.					

• **Quatrième Dimension : Les Activités de contrôle dans l'entreprise.**						
1	Séparation des tâches afin de réduire les erreurs et les fraudes.					
2	L'adéquation des mesures pour protéger les actifs, les enregistrements et les programmes d'ordinateur.					
3	Les activités de surveillance fonctionnent suffisamment.					
4	Il ya des mesures de contrôle appropriées pour chaque Activité dans l'entreprise.					
5	Il existe des procédures de procuration adéquate.					

• **Cinquième dimension: Suivi de la structure de contrôle dans l'entreprise.**						
1	suivi des activités de surveillance pour déterminer si la structure de contrôle est toujours adéquate.					
2	évaluation indépendante de la continuité de l'efficacité du					

	contrôle interne dans son environnement interne.					
3	Amélioration des procédures de contrôle selon les exigences.					
4	Présence des moyens utilisés par l'administration pour assurer le suivi continue.					
5	Service d'Audit évaluer la structure de contrôle efficacement.					

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	25

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
G1	,119	32	,200*	,968	32	,452
G2	,136	32	,139	,958	32	,247
G3	,128	32	,200*	,969	32	,482
G4	,138	32	,128	,967	32	,425
G5	,153	32	,053	,942	32	,088

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
G1	32	3,7313	,49542
G2	32	3,6875	,45134
G3	32	3,3250	,45649
G4	32	3,4563	,44933
G5	32	3,5688	,43732
N valide (listwise)	32		

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
G1	7,208	31	,000	,63125	,4526	,8099
G2	7,363	31	,000	,58750	,4248	,7502
G3	4,027	31	,000	,32500	,1604	,4896
G4	5,744	31	,000	,45625	,2943	,6182
G5	7,357	31	,000	,56875	,4111	,7264

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	G5, G1, G3, G4, G2	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TRA

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,358[a]	,128	-,040	,08994742	,128	,763	5	26	,585

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

b. Variable dépendante : TRA

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,031	5	,006	,763	,585[a]
	Résidu	,210	26	,008		
	Total	,241	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

b. Variable dépendante : TRA

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	G5, G1, G3, G4, G2	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TRV

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,239[a]	,057	-,124	,14192672	,057	,314	5	26	,900

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,032	5	,006	,314	,900[a]
	Résidu	,524	26	,020		
	Total	,555	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

b. Variable dépendante : TRV

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	G5, G1, G3, G4, G2	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TRC

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,275[a]	,076	-,102	,21672040	,076	,427	5	26	,826

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,100	5	,020	,427	,826[a]
	Résidu	1,221	26	,047		
	Total	1,321	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), G5, G1, G3, G4, G2

b. Variable dépendante : TRC