جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة مالية

بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

" الدراسة الميدانية بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش

في ولاية برج بوعريريج"

من إعداد الطلبة :

- سواحلية عبد الحكيم.
- يعقوبي سليم

تحت إشراف الأستاذ :

د. بوعيطة عبد الرزاق

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ : / /2021

		رئيسا
د. بوعيطة عبد الرزاق		مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله المحمود بكل لسان، المعبود في كل زمان، لا يخلوا من علمه مكان، لا يشغله شأن عن شأن، جل عن الأشباه والأنداد، وتنزه عن الصاحبة والأولاد. ونسلم على محمد ـصلى الله عليه و سلمـ عبده ورسوله وخيرته من خلقه، وأمينه على وحيه، وسفيره بينه و بين عباده، أما بعد:

تعجز الكلمات عن الإفادة، والألفاظ عن الإحاطة...، نفتش في قواميس العجم، وفي معاجم العرب عما يفيك حقك، وينزلك منزلتكَ، تكبدت معنا مشقة البحث، وتحملت هفواتنا وعثراتنا، لك منا جميل الشكر أستاذنا الفاضل

بوعيطة عبد الرزاق

فهرس المحتويات

خطة البحث:

فهرس المحتويات	
الإهداء	
التشكرات	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ه
الفصل الأول : الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة	
تمهيد:	07
المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية:	08
المطلب الأول: مدخل لنظام الرقابة الداخلية	08
الفرع الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية:	08
الفرع الثاني : أنواع نظام الرقابة الداخلية و أهدافها	09
الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية:	13
المطلب الثاني: مكونات لنظام الرقابة الداخلية	14
المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية	19
المطلب الرابع: طرق تقييم الرقابة الداخلية:	23
الفرع الأول: أساليب دراسة وتقييم الرقابة الداخلية:	23
الفرع الثاني: دراسة وتقييم نظام الداخلية الرقابة:	25
المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة	28
المطلب الأول: ماهية الأداء المالي	28
الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي	28
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي	29
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	30
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي:	30

الفرع الثاني: المناخ التنظيمي:	31
الفرع الثالث: التكنولوجيا:	31
الفرع الرابع: الحجم:	31
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي	31
الفرع الأول: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية	32
الفرع الثالث: تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية	37
المبحث الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي	40
المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء	40
خلاصة الفصل:	43
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش	
تمهيد	45
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	46
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة	46
أولا– نبذة عن المؤسسة	47
ثانيا– الهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب وعتاد السقي بالرش (إيراقريس)	47
المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها	51
أولا– نشاطات مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش	51
المبحث الثاني: أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	53
المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية المعمول بها في المؤسسة وكيفية صناعة القرار	53
أولا– نظم المعلومات الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة	53
ثانيا– كيفية صنع القرار داخل المؤسسة	56
المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	57
أولا– تحديد مجتمع الدراسة	57
المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش	58
المطلب الأول : تقييم نظام الرقابة الداخلية	58
المطلب الثاني : تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة	66
اولا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظائف الشراء والتخزين والبيع :	66

ثانيا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لقسم المحاسبة والمالية ومراقبة التسيير	66
ثالثا : تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية للرواتب والأجور	67
رابعا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لدائرة الصيانة و الإنتاج و المناهج	68
خالصة الفصل	69
الخاتمة	71
قائمة المراجع	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	**أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة التموين**	59
02	**أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة الانتاج**	60
03	**اسئلة خاصة بالمقابلة للدائرة التجارية**	61
04	**اسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية المتعلق و بدائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير**	62
05	اسئلة خاصة بدائرة الصيانة و المناهج و الدراسات	64

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات نظام الرقابة الداخلية	15
02	مقونات نظام الرقابة الداخلية	23
03	علاقة نظام الرقابة الداخلية بالأداء المالي.	42
04	الهيكل التنظيمي EPE Anabib UNITE Irragris	51
05	نشاطات المؤسسة	52
06	يبين تصور لنظم المعلومات الإدارية لمؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش	55
07	دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	57

مقدّمـــة

المقدمة العامة :

من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة ,وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة ، وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و ازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وب ارمج تسير المؤسسة في عمليات اتخاذ الق ارارت النموذجية والمثلى .

- وحتى تحقق المؤسسة هذه الب ارمج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة ,حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها , وحماية أصولها ومجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها ,واكتشاف الاخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد ويستفحل أمرها ,فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم ح ارة اعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة ومتناسقة . فعند احت ارم متطلبات و اج ارءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب ,تستطيع المؤسسة تقييم أدائها وخاصة المالي ,فالأداء المالي يعتبر من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل , ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة , فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأط ارف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الامثل .

- **أهمية الدارسة:**

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لتطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، حيث سنتناول خلال هذه الدارسة محاولة دارسة أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

ان نظام الرقابة الداخلية فعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ، و مما سبق فان الاشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي :

ماهي محددات نظام الرقابة الداخلية الفعال حتى يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ماليا؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخر ى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما هي مميزات واجراءات نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال؟
- ماذا نقصد بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه؟
- هل يتصف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدارسة بالفعالية حتى يتمكن من المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

الفرضيات:

-تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل.

- يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء وتطويره بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش برج بوعريريج

أهداف الدارسة:

التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسة .

-إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة.

منهج الدارسة:

سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي ,ثم التطر ق لمنهج دارسة حالة من خال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدارسة وهذا للتعرف أكثر على أهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية الفعال لتفعيل وتحسين الأداء المالي.

هيكل الدارسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث في الفصل الأول من البحث نتطرق فيه الى الجزء النظري، يجد القارئ فيه:

المبحث الأول: عرضا لإطار العام لنظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن بعض المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية ودارسة لمكونات وأهداف النظام، وتناولنا مقومات وإجراءات وعملية تقييمه بالإضافة الى أهم طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه الى مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية والأداء بالإضافة الى هذا فقد تناولنا تقييم الأداء المالي ومؤشراته وطرق قياسه ثم تطرقنا إلى علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء وتحسين الأداء المؤسسة من خلال عملية الرقابة الداخلية.

والفصل الثاني والذي بدأنا فيه بتقديم بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش برج بوعريريج ثم الاستقلال المالي وتغير الوضع أرس المال الاجتماعي وعمل وهيكل المؤسسة، وأما في المبحث الثاني واقع الرقابة الداخلية والأداء المالي

-في المؤسسة والذي درسنا فيه أدوات وأساليب جمع البيانات، ثم عرض وتحليل المقابلة وفي الأخير عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها

الدارسات السابقة

ومن خلال الد ارسات التي اطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الد ارسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي:

-شدري معمر سعاد: **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية– دارسة حالة سونلغاز، مذكرة ماجستير,** كلية **التسيير ,فرع مالية ,جامعة بومرداس** 2008-2009

حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول: إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة.

وقد خلصت الدراسة مفادها أن المراجعة الداخلية تعتبر الركيزة والأداة الأساسية في التحقق من صحة البيانات المعلومات المحاسبية، من اجل سلامة مركزها المالي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

-غوالي محمد البشير : **دور الم ا رجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة– دارسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بوقلة, مذكرة ماجستير، , علوم التسيير ,فرع إدارة الأعمال ,جامعة الجازئر ,** 2004 :حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في ان المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات المحيطة بها, من اجل كسب مكانة مشرفة في الأسواق عليها الاهتمام بنوعية المعلومات حتي تكسب ثقة المتعاملين معها خاصة اذا كانت مدعومة بتقرير ايجابي من المراجع حيث ان الوثائق التي تعتبرها المؤسسة من أهم الوثائق الإدارية التي يرغب المتعامل الاطلاع عليها ,وذلك من خال اعتبار المراجعة أداة رقابية تسمح في تحسين نوعية المعلومات من خال إعطاء أري فني محايد.

-عفاف نفيسة: **اثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية – دارسة حالة بنك الجازئر الخارجي وكالة ورقلة، مذكرة ماستير, علوم التسيير ,تخصص تدقيق ومارقبة التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة ،** 2008 . : و تمحورت هذه الدارسة : إلى أي مدى يؤثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة المصرفية .حيث تضمن الجانب النظر -وصف أنظمة الرقابة بالوكالة عن طريق التمعن فيها

-استجواب موظفيها وذلك لفهم أهمية الدورة ودارسة إجراءات تطبيق الرقابة مما يسمح لها باستنتاج عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوكالة بسب نقص تطبيق هذا النظام.

أسباب الدارسة:

-يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال العمود الفقر ي للمؤسسة الناجحة.

-التحسيس بأهمية الموضوع لما له من اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة

أسباب اختيار الموضوع:

أن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وانما يعود أسباب موضوعية وأسباب ذاتية.

أ – الأسباب الموضوعية:

-حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعال.

-عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات الجزائرية.

ب –الأسباب الذاتية:

-إيمانا منا بأهمية الرقابة والدور الذي تلعبه في تحسين صورة المؤسسة.

صعوبات الدارسة:

من الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدارسة نذكر منها:

فيما يخص الدارسة التطبيقية فهي تعتبر العنصر الأكثر صعوبة التي واجهتني، نظرا لكون الموضوع حساس فمن الصعب أن نحصل على كامل الحرية في المؤسسة أنه بمجرد ما أن أتكلم عن نظام الرقابة إلا وأن ألاحظ وجوه بعض الأشخاص عدم تقبل هذا الموضوع أنهم يعتبرونه شكل من أشكال التقييم الشخصي لمؤهلاتهم و كفاءتهم في أداء وظائفهم ,وتترجمها تصرفاتهم في خلق بعض الصعوبات أو التماطل في تقديم بعض المعلومات أو الاستفسارات أو الوثائق بحجة أنها سرية أو خاصة.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة

تمهيد:

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة يشكل حماية من المخاطر التي تواجهها، ومما لا شك فيه أن دارسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه المراجع عند إعداده لبرنامج المراجعة، فكلما كان هذا النظام سليما وفعالا كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدارسة وكلما كان ضعيفا اضطر لتوسيع العينة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية:

المطلب الأول: مدخل لنظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم والمحكم للمؤسسات الاقتصادية. كما أنه الأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياستها من اجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

لقد تعددت التعاريف التي تتناول نظام الرقابة الداخلية وهذا بسبب تعدد مراحل التطور التي مرت بها و تعدد معارفها.

أهم التعاريف الحديثة لنظام الرقابة الداخلية:

- **التعريف الأول :**

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيينAICPA على أنها " تتمثل في تلك الخطة التنظيمية و الأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى إمكانية الاعتماد عليها و زيادة الكفاية الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة. [1]

- **التعريف الثاني:**

عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة و الرقابة الداخلية IFACI على أنها " نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من الـــمسؤوليات ، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات و الإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة ، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية ،ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيه التشغيلية و المالية من جهة أخرى. [2]

[1]– خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات _ الناحية النظرية ــ**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان ،2004، ص ،228 .

2- http://www.IFACI.com/IFACI/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-de-controleinterne-78-html 05-01-2015, 14 :00

- **التعريف الثالث:**

عرفها المعيار الدولي للممارسة أعمال التدقيق و التأكد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400 الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC على أنها" كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها ، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول ، منع الغش ، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب .[1]

- التعريف الرابع :

كما عرفتها لجنة حماية المنظمات COSO على أنها " عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين، لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في : 2

- كفاءة العمليات التشغيلية
- الموثوقية في التقارير المالية
- الالتزام بتطبيق القوانين و التنظيمات

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للرقابة الداخلية على أنها " ذلك النظام الذي يظم مجموعة من السياسات والإجراءات المتخذة من طرف مجلس الإدارة، المسيرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها "

الفرع الثاني : أنواع نظام الرقابة الداخلية و أهدافها

نتيجة اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى نظام الرقابة الداخلية تقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة.

---

[1] – غسان فالح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة_ الناحية النظرية_**، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009 ،ص، 207.

[2] – Mohamed Hamzaoui, audit gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne, Village mondial, 1er édition,
France,2006, p , 80.

1. **أنواع نظام الرقابة الداخلية:** تتمثل الأنواع الثلاثة للرقابة الداخلية:

أ. نظام الرقابة الإدارية :

هي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصلاحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، دارسة الوقت والحركة، تقارير الأداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية و المالية.[1]

ب. نظام الرقابة المحاسبية:

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تبين فيها الإجراءات المتبعة والمستخدمة من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الاعتماد عليها ،ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة و إثباتها محاسبيا ويجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية وظائف النظام المحاسبي ،وتتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظما لتفويض السلطات ومن الصلاحيات وكذلك الفصل بين مسؤوليات الوظيفية التي تتعلق بإمساك السجلات والتقارير المحاسبية وتلك التي تتعلق بالعمليات أو الاحتفاظ بالأصول، وتتمثل وظائف ذلك النظام في :[2]

- تسجيل وتجميع المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية
- فرض الرقابة والسيطرة ومنع الغش والتلاعبات.
- إعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي.

ت. نظام الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية

---

[1] - خادل أمين عبد هللا، **التدقيق و الرقابة في البنوك**، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة االولى، عمان، 1998 ،ص، 229.

[2] - ثامر محمد مهدي، **أثر استخدام الحاسب االلكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية**، مجلة جامعة القادسية للعلوم االدارية و االقتصادية، المجلد12 ، العدد 4 ،العراق، 2010 ،ص، 180.

،حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف أخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات و المسؤوليات.[1]

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية :

لنظام الرقابة الداخلية العديد من الأهداف، بحيث أن كل هدف يسعى إلى خدمة المؤسسة ومساعدتها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف العامة والمسطرة، وقد تطورت هذه الأهداف بتطور مفهوم الرقابة وأصبحت أوسع وأشمل مما كانت عليه في السابق و تتمثل في :

أ. حماية أصول المؤسسة:

إن النظام الفعال للرقابة الداخلية لابد أن يهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهذا الهدف لا يشمل فقط الأصول المادية (المخزون، التثبيتات، المعدات والأدوات) بل لابد من أن يضمن سلامة بعض العناصر الأخرى المتمثلة في : [2]

- العنصر البشري وهو أهم عنصر بالمؤسسة وبالتالي يجب الحفاظ عليه وتقليل نسبة الخطر التي قد يتعرض لها .
- صورة المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والتي قد تنهار بسبب حادث مفاجئ يرجع إلى الإدارة والتحكم السيئ في العمليات التي تقوم بها.
- الحفاظ على كل المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة.

ب. ضمان مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية:

تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المالية، المحاسبية والتشغيلية المعدة من قبل موظفيها والمعبرة عن نشاطات المؤسسة وهذا بوجوب استناد هؤلاء الموظفين على مجموعة من المبادئ الأساسية في ذلك ،كما أن صورة المؤسسة تعكس معلوماتها المالية المقدمة لمحيطها الخارجي، والمتعلقة بالعمليات التي تقوم بها بالإضافة إلى ربحيتها، وبالتالي يجب أن تكون هذه المعلومات خالية من الأخطاء والغش والتلاعبات، وعلى الرقابة الداخلية التأكد من أن هذه المعلومات تتمتع بالخصائص التالية: [3]

---

[1]- خالد أمين عبد هللا، مرجع سبق ذكره، ص، 230.

[2]- ادريس عبد السالم اشتيوي، **المراجعة معايير و إجراءات**، دار الكتب الوطنية، الطبعة الخامسة، بنغازي، ليبيا، 2008 ،ص،59.

[3] ا –Jacques Renard,théorie et pratique de l'audit interne, groupe Eyrolles , 7eme édition , paris, France, 2010, p, 145-146.

- أن تكون صادقة حقيقية :

لا يكفي أن تكون المعلومات جيدة بل يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها ويتأكد من دقتها كما يجب أن يتضمن كل نظام رقابي على نظام إثبات يعمل على إثبات صدق المعلومات المتحصل عليها

- أن تكون واضحة و مفهومه :

لا يكفي أن تكون المعلومات دقيقة ما لم تكن كاملة ومفهومة، ولذلك فعلى نظام الرقابة الداخلية التحقق من أن المعلومات المتوصل إليها قد استخرجت مع الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي قد تأثر فيها أي دون إهمال أي بيان مهما كانت درجة أهميته.

- ملائمة و وفرة المعلومات :

هناك معلومات تصل متأخرة ومعلومات لا تصل بسهولة، وعلى نظام الرقابة الداخلية تجنب هذه الأنواع والاعتماد على المعلومات الآنية والتي تصل في الوقت المناسب، كما يجب على المعلومات المالية وان تكون ملائمته مع أهداف المؤسسة.

كما تهدف الرقابة الداخلية أيضا

الى: [1]

ث. الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية:

أي العمل على تجنب نواحي الإس ارف في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهذا عن طريق تتبع مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعد في ذلك مثل الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية ودارسة الزمن و الحركة.

ج. الالتزام بالإجراءات والسياسات الإدارية المرسومة:

إن أهداف المشروع يتم ترجمتها في شكل مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية المتكاملة والتي تغطي جوانبه المختلفة، وتعمل الرقابة الداخلية على ضمان الالتزام بهذه السياسات والإجراءات أثناء الأداء.

[1]– امر محمد مهدي، مرجع سبق ذكره، ص، 181.

ح. توفير مصادر المعلومات

توفر النظم الرقابية مصادر هامة للمعلومات بشأن أنواع ومخاطر التحريفات الجوهرية الممكنة متضمنة تحريفات الإدارة التي يمكن أن تحدث في تأكيدات القوائم المالية، كما تعد أيضا المصد الرئيسي للمعلومات الخاصة بالعمليات والسجلات والتقارير التي تستخدمها المؤسسة لإعداد تقاريرها المالي.

خ. أهداف الرقابة على المبيعات

ضمان إعداد فواتير صحيحة للمنتجات المباعة أو الخدمات المقدمة، فحص من الائتمان للعميل قبل الموافقة على طلبية معينة، والموافقة على المردودات من العملاء.

الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية:

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته، كفاءته، فعاليته ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص والمميزات في: [1]

1. الملائمة:

على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم.

2. مقارنة العائد بالتكاليف:

إن أي عمل تجاري تقوم به المؤسسة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، ومن الطبيعي أن تحرص المؤسسات الاقتصادية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها، حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب، وكلما كان الفرق بينها كبير كلما ازدادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عنصري العائد والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي.

3. المرونة:

المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع مع احتياجات المؤسسة، بحيث يجب التعديل والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها.

---

[1]- عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص، 136-137.

4. الفعالية:

يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد.

5. الموضوعية:

تتمثل الإدارة في مجموعة من الأف ارد، ومسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وألا يكون خاضعا لمحددات واعتبا ارت شخصية مهمة جدا، لأن الإدارات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء كما يجب أن يكون النظام ال رقابي قادر على الحصول على معلومات وصحيحة دقيقة وكاملة عن الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال الوثائق والسجلات المحاسبية من جهة، وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت، خاصة القائمين بإعداد التقارير المالية وايصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى .[1]

وهذا لكيلا تفقد هذه المعلومات معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، وكمثال على الأهمية الكبيرة لعنصر الوقت إذا تعلق الأمر مثلا بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على المعلومات الصحيحة المتعلقة بشروط المشاركة أمر لا قيمة له إذا جاءت هذه المعلومات بعد انقضاء الأجل المحدد للمشاركة.

المطلب الثاني: مكونات لنظام الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكمها، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها وتتمثل هذه الأسس في مجموعة من المكونات الخصائص والمقومات الإجراءات.

مكونات نظام الرقابة الداخلية

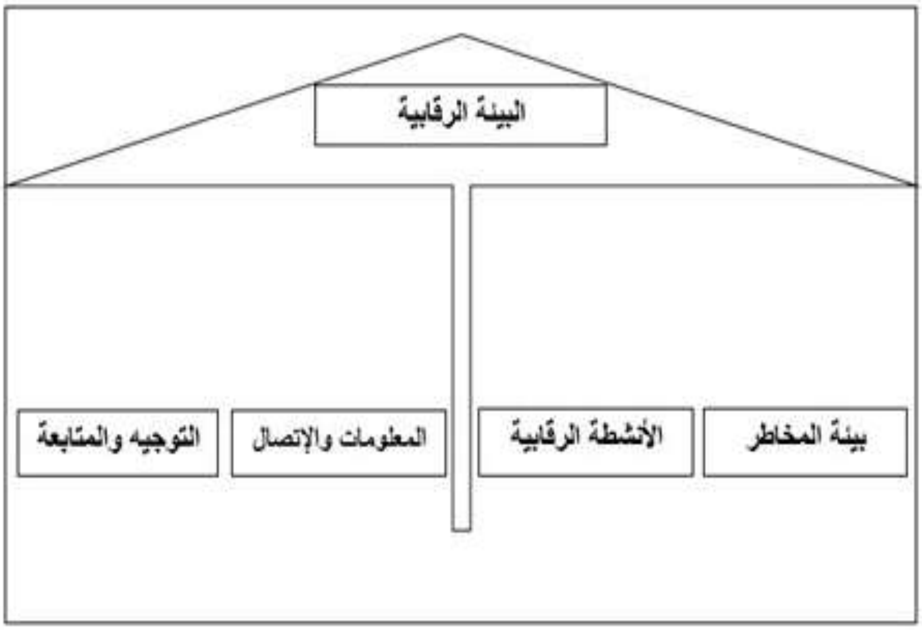
لنظام الرقابة الداخلية خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض لتشكل إطار متكامل لها، تم وضعها من قبل لجنة حماية المنظمات COSO كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA وتم بناؤها اعتمادا على أسلوب الإدارة في تسيير المعلومات وتكامل عملياتها، وتتمثل هذه المعلومات في: البيئة الرقابية، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال بالإضافة إلى التوجيه والرقابة.

---

[1]– جميل أحمد توفيق، **مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص، 371.

تعتبر البيئة الرقابية كمظلة أو قاعدة للمكونات الأخرى، ففي حالة عدم وجود بيئة رقابية فعالة فإن نتائج المكونات الأخرى لا تؤدي إلى ضبط رقابي فعال وذو جودة، والشكل التالي يمثل هذه المكونات.

الشكل 1: مكونات نظام الرقابة الداخلية



1.البيئة الرقابية:

تشكل البيئة الرقابية أساس مكونات نظام الرقابة الداخلية الأخرى، وعدم وجود هذا العنصر الهام يكون حتما سببا في عدم فاعلية هذا النظام حتى ولو كانت باقي مكوناته قوية، وتحدد هذه البيئة بموافقة الأفراد المسؤولين على نظام الرقابة الداخلية، كما أن لنظرة الإدارة تجاه الرقابة الداخلية وموقفها اتجاهها تأثيرا هاما على فعاليتها، وبالتالي فعلى الإدارة إظهار تأييدها القوي للرقابة الداخلية وتبليغه لكل شخص في المؤسسة، وتمثل الرقابة الداخلية انعكاس لقوة الكفاءة والأخلاقيات لدى الأشخاص المسؤولين عنها ولتحقيق رقابة داخلية فعالة يتطلب الالتزام بالنزاهة المالية والقيم الأخلاقية الحميدة و إذا ما كانت الرقابة الداخلية مصممة جيدا و بشكل صحيح فان الالتزام يجب أن يبدأ من الأعلى انطلاقا من الرئيس التنفيذي للمؤسسة ثم يعمم على كل المؤسسة.[1]

على المؤسسات وضع أدلة مكتوبة للسلوك الأخلاقي الحميد الذي يجب أن يتحلى به العاملين، كما يجب أن تحدد أيضا هذه الأدلة تنازع وتضارب المصالح والأعمال التي تعتبر غير مشروعة والسلوكيات الأخرى التي لا تتقبلها المؤسسة، وكذلك يجب على المؤسسات تحديد العقوبات عن انتهاك أحكام الميثاق

[1]– طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية**، الجزء2، الرقابة الداخلية_ ادلة الاثبات– الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،58، ص، 2004

في الالتزام بالكفاءة وثيقة مكتوبة، وبالتالي يمكن استخلاص العناصر التي تستند عليها البيئة الرقابية فيما يلي:

- الالتزام بالكفاءة
- النزاهة والقيم الأخلاقية
- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل
- الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات

2.تقدير المخاطر:

مثلما يقدر المراجعون مخاطر المراجعة، كمخاطر التعبير عن أري غير متحفظ عن القوائم المالية التي بها أخطاء جوهرية، فإن المديرين يقدرون مخاطر الأعمال ومخاطر عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها كما عليهم تقدير العوامل الداخلية والخارجية والضغوطات المؤثرة عليها، وعلى الرقابة الداخلية مساعدة هؤلاء المديرين في تقدير وادارة هذه المخاطر، وهذا من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة.

حتى يمكن تفعيل رقابة إدارة المخاطر على الإدارة تحديد أهداف الرقابة بوضوح، بالإضافة إلى الأهداف التشغيلية المتعلقة بالاستخدام الفعال والكفء للموارد المتاحة، كما عليها توصيل هذه الأهداف الى جميع الأشخاص في المؤسسة بطريقة مناسبة ، متضمنة استراتيجية التطبيق و أمثلة على المخاطر التي يمكن أن تهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها، مثل التقنيات الحديثة، وتغير احتياجات العميل أو توقعاته والتغيرات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، وكل العوامل التي بإمكانها التأثير سلبيا على تسجيل، تشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية.[1]

يجب أن تقوم الإدارة بدارسة جوهرية لتلك المخاطر واحتمالات حدوثها وطرق إدارتها، كما يجب إعطاء الأولوية في الدارسة للمخاطر التي لها تأثير كبير وفعال على أهداف المؤسسة، كما يمكنها التقرير عن قبول المخاطر بسبب التكلفة الناجمة عن دارستها.

1. الأنشطة الرقابية:

تعرف أنشطة الرقابة بأنها السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة، وعلى سبيل المثال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتناول المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن أنشطة الرقابة سواء ضمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو الأنظمة اليدوية لها أهداف متنوعة، ويتم تطبيقها

[1]- نفس المرجع السابق، ص، 62.

عند مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية، وبشكل عام يمكن تصنيف أنشطة الرقابة التي قد تكون مناسبة لعملية المراجعة على أنها سياسات وإجراءات تخص ما يلي:[1]

أ. مراجعة الأداء:

تشمل أنشطة الرقابة هنا على مراجعة وتحليل الأداء الفعلي مقارنة بالموازنات والتوقعات وأداء الفترات السابقة ومختلف البيانات التشغيلية والمالية فيما بينها مع تحليل العلاقات وإجراءات استقصائية وتصحيح ومقارنة البيانات الداخلية مع الموارد الخارجية للمعلومات، ومراجعة الأداء الوظيفي أو أداء النشاط، مثل مراجعة مدير التقرير حول قروض استهلاكية مصرفية حسب الفرع والمنطقة ونوع القروض من أجل الموافقة على القرض وتحصيله.

ب. معالجة المعلومات:

تعمل عناصر الرقابة على فحص دقة واكتمال المعلومات من خلال مجموعتين هما:

- عناصر رقابة التطبيق، وتطبق على معالجة التطبيقات الفردية لتساعد على ضمان الحصول على المعلومات وتفويضها، وأنها مسجلة ومعالجة بشكل كامل ودقيق
- عناصر الرقابة العامة، وهي التي تتعلق بالعديد من التطبيقات وتدعم العمل الفعال لعناصر رقابة التطبيق، وذلك لضمان التشغيل الصحي والمستمر لنظم المعلومات.

ت. الرقابة الفعلية:

تشمل هذه الأنشطة توفير الحماية والاستغلال الأمثل للأصول، وتقديم التسهيلات للوصول إلى السجلات والبرامج والملفات المحاسبية، والقيام بالجرد والمقارنات الدورية.

ث. فصل الواجبات:

إن توكيل أفارد مختلفين بمسؤوليات التصريح بالمعاملات وتسجيل المعلومات والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم يقصد به تقليل فرص السماح لأي شخص أن يكون في موقف يرتكب فيه الأخطاء أو يخفيها أثناء التنفيذ العادي لمهامه، وتشمل الأمثلة على فصل الواجبات في إعداد التقرير والمراجعة والموافقة على المطابقات والموافقة على مستندات الرقابة.

[1]– مد حلمي جمعة، **مدخل الى التدقيق و التأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص. 213-215.

2. المعلومات والاتصال:

يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وكيفية الحصول عليها وتحويلها من أنظمة معالجة المعلومات إلى أنظمة إعداد التقارير المالية، وعلى المراجع فهم الإجراءات التي تسير عليها المؤسسة لفهم طريقة سير المعلومات وخاصة تلك التي تستعمل في إعداد التقارير المالية، كما أن قنوات الاتصال المفتوحة تساعد على ضمان الإبلاغ عن الاستثناءات من أجل أخذها بعين الاعتبار وعلى المراجع أن يشمل فهمه أيضا بأمور إعداد التقارير المالية والاتصالات بين الإدارة وأولئك المكلفين بالرقابة، والاتصالات الخارجية مثل الاتصالات مع السلطات التنظيمية ويمكن أن تكون هذه الاتصالات الالكترونية و شفوية.[1]

تقييم المراجع لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملائمة نظام المعلومات والاتصال لاحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والاتصال داخل المؤسسة هي:[2]

- هل تصل المعلومات في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها
- هل المعلومات المتحصل عليها تمكن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة
- هل يتم توضيح المهام والمسؤوليات بشكل جيد
- هل توجد أدوات تنذر وتنبه بوجود أمور غير موافقة
- هل تسمع الإدارة لاقتراحات الأفراد عندما تريد اتخاذ قرارت تحسين الإنتاج
- هل وسائل الاتصال مع العملاء، الموردين، الزبائن والمتعاقدين الآخرين كافية للحصول على معلومات تخص العروض وتطور الاحتياجات.

4. التوجيه والمتابعة

تتعلق أنشطة التوجيه والمراقبة بالتقدير المستمر أو التقدير عبر فترات لجودة أداء الرقابة الداخلية تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ظل التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في الظروف المحيطة، ويتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتقدير والتعديل بدارسة الرقابة

---

[1] - نفس المرجع السابق، ص، 212.

[2] - زوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة 20أوت1955، بسكرة، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ،2007، ص، 67.

الداخلية الحالية وتقدير الهيئات التنظيمية مثل الهيئات التنظيمية البنكية، التغذية المرتدة من العاملين وشكاوى العملاء الخاصة بالأرقام في الفواتير وغيرها، والجدول التالي يمثل هذه المكونات.

المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية

مقومات نظام الرقابة الداخلية:

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ويمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

1. المقومات الإدارية:

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي:

أ. هيكل تنظيمي كفء:

إن وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة إذا كان تحديده للمسؤوليات دقيق وواضح، والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لحجمها واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفء لابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة ،ويعني استقلال الإدارات ألا يتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم واحد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الإدارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول وادارة الحسابات، وهذا من أجل خلق رقابة قسم معين لقسم أخر للحد من ارتكاب الأخطاء والغش وتحديد المسؤول عنها إن وجدت.[1]

إن الهيكل التنظيمي الجيد ومبدئي محاسبة المسؤولين يمكن أن يساعدا على تتبع العمليات في كل ناحية من المؤسسة، مما يعنى ربط النتائج بالأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام العاملين والعناية بما يقع على عاتقهم من مسؤولية، خاصة عندما يشعرون بأنهم سوف يحاسبون على الأخطاء التي يرتكبونها وأنهم سوف يجازون في حالة عدم ارتكابهم لهذه الأخطاء.

[1]– غسان فالح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص، 209.

وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الكفء يشمل:

- الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بألا يقوم موظف واحد أو إدارة واحدة بالعملية من بدايتها إلى نهايتها؛
- أن تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها، ومسؤولية المحافظة على الأصول وتداولها؛
- الاستقلال التنظيمي وذلك عن طريق تحديد سلطات كل إدارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقات بينها

ب. كفاءة الموظفين:

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.[1]

ت. وجود مستويات ومعايير أداء سليمة:

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعة إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.[2]

ث. وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول:

يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وا إجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمال إدخال تعديلات عليها و إتلافها، واتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الالكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات المغنطة في أماكن

---

[1]- غسان فالح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص، 211

[2]- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004 ،ص، 107.

مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم إصدار واستلام تلك الأشرطة والأقراص عن تصريح و إثبات تلك المعلومات

ج. وجود قسم الم ارجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم الم ارجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية.[1]

2. المقومات المحاسبية:

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية والمالية، تتمثل في:[2]

أ. نظام محاسبي سليم:

يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من أبرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من السياسات هي:

- المجموعة الدفترية: وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية.
- الدورة المستندية: يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات، وبالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.
- الدليل المحاسبي: يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية.

[1]– علي حسين الدوغجي، **ايمان مؤيد الخيرو، تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج coso** ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 19 ،العدد70 ،العراق، ص، 407.

[2]– نفس المرجع السابق، ص، 407-408.

ب. الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة:

أصبحت العناصر الآلية المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية من وتزايد أهمية استخدام الحاسوب في إنجاز العديد من العمليات، العناصر الهامة في ضبط وانجاز الأعمال خلال الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها.

ت. الجرد الفعلي للأصول:

تتميز كل عناصر أصول المؤسسة بإمكانية جردها الفعلي ومقارنتها بالجرد المحاسبي، وعملية الجرد والمقارنة تتسم بتوفير الحماية الكافية لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما أن من اكتشاف الفوارق بين ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية ليتمّ عملية الجرد الدورية تمكن معالجة ذلك في الوقت المناسب.

ث. الموازنات التخطيطية:

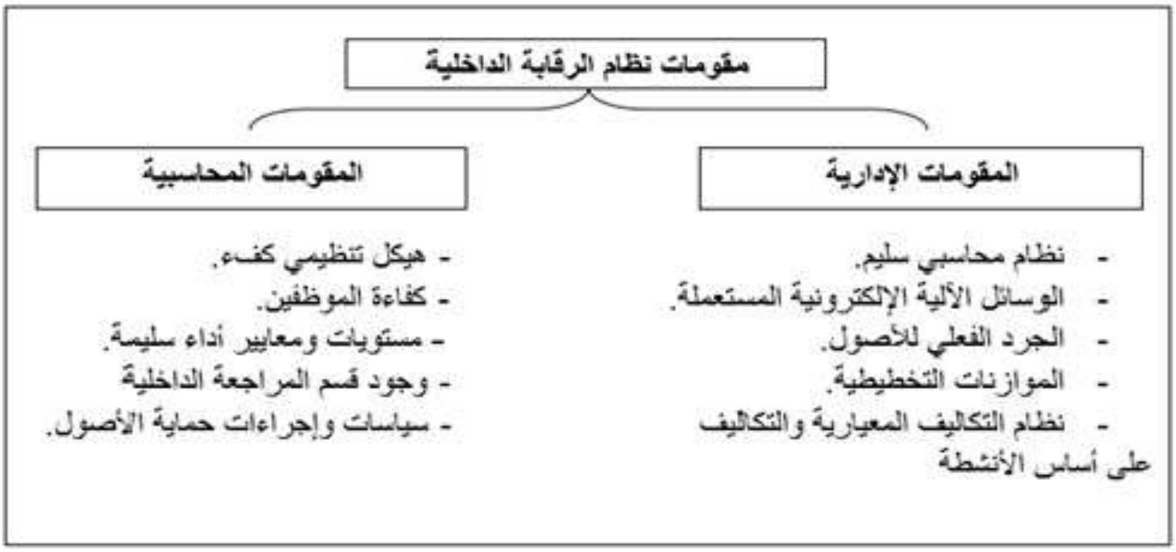
ويجب، بما هو مخططً فعلى أساسها يتم مقارنة ما أنجز فعلا، تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية أن تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة.

ج. نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة:

التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها عادة باستخدام الأساليب العلمية، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات،[1] وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها. ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناءا على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قاراتها فيما يخص التخطيط والرقابة.

[1]– جبرائيل جوزيف كحالة، **رضوان حلوى حنان، محاسبة التكاليف المعيارية**، الدر الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006، ص، 27.

الشكل 2: مقومات نظام الرقابة الداخلية



المطلب الرابع: طرق تقييم الرقابة الداخلية:

تعتبر المراجعة أداة قياس فاعلية الوسائل والاجراءات الرقابية، المطبقة في المؤسسة ففي أي مؤسسة منظمة تنظيما جيدا لابد أن تتوفر على وسائل وإجراءات رقابية، من أجل التأكد من أداء العمل التنفيذي الجيد والصحيح ومن هنا نستطيع القول إنه يوجد مدخلين لاختبار فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

- المدخل الأول شخصي يعتمد على الحكم الشخصي للمراجع في تحديد مدى الفحص وإجراء إليها التقييم اللاحق للنتائج المتوصل.
- والثاني مدخل إحصائي يعتمد على الأدوات الإحصائية بصدد تحديد، إجراءات المراجعة الاختبارية وإجراء الاختبارات.

الفرع الأول: أساليب دراسة وتقييم الرقابة الداخلية:

يستخدم المراجعون عدة أساليب وأدوات، لدارسة اجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام، في إنتاج البيانات المحاسبية السليمة والمحافظة على أصول المؤسسة، وبهدف تحديد جوانب الضعف والانحراف التي تتطلب فحصا وتمحيصا دقيقين ولتحديد نطاق المراجعة.

1. طريقة التقرير الوصفي:

تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات الرقابة، عن طريق شرح تدفق البيانات عمليات وعن طريق تحديد مراكز السلطة والمسؤوليات لكل دورة العمليات. حيث يقوم المراجع بوصف نظام الرقابة، بتتبع المناقشات مع أفراد المؤسسة فإنه يعد وصفا مكتوبا للنظام، وتعتبر المرونة بمثابة الميزة الأولى لمذكرات وصف النظام، حيـــث يمكن استخدام اللغة لوصف جميع الأنظمة، وعلى أية حال فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمـــد على قدرة المراجع في ممارسة مهنة الكتابة، ويمكن أن يؤدي الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية، إلى سوء فهم للنظام ومن ثم يؤدي إلى تصميم غير صحيح وتطبيق غير صحيح لاختبارات الالتزام.

2. طريقة الاستقصاء:

تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة، تغطي إجراءات الرقابـــة الداخلية لكل دورة عمليات، والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهـــدف إلى الاستفسار عن تفصيلات العمل، وخطواته المتبعة في مركز النشاط، ويراعى عند تصميم القائمة تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة، بطريقة تمكن المراجـــع مـــن مراعاة الاعتبارات التالية:

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال، والتحقيقات التي تـــتم للتأكد منها؛
- التفرقة بين نواحي الضعف البسيطة ونواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة الداخلية؛
- احتوائها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية؛

تقسم هذه الأسئلة إلى عدة أبواب هي كالاتي:

- مدي صحة النظام المحاسبي؛
- تأمين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي؛
- المشتريات والمبيعات؛
- المخزونات؛
- المدفوعات والمقبوضات النقدية؛
- الرواتب والأجور

3. طريقة خرائط التدفق:

إن خرائط التدفق هي عرض بياني لنشاط معين ولدورة عمليات محددة، إن هذه الخرائط تمكن المدقق من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختـــصرة وفي فترة وجيزة نسبيا وتتميز خرائط التدفق عن طريقة التقرير الوصفي وطريقة الاستبيان بأنها توضح خط سير العمليات، بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة كما توضح الوسائل المستعملة في إدخال البيانات واستخراجها(يدويا-أليا-الكترونيا) و أجهزة الادخار والإخراج في حالة الأنظمة الآلية و تستخدم في إعداد خرائط التدقيق رموز متعارف عليها عالميا تختلف عن الرموز المستخدمة في إعداد خرائط الإجراءات.[1]

أهمية خرائط التدفق والمراجعة:

- تعتبر خرائط التدفق من أفضل الأساليب التي يستخدمها مراجع الحسابات؛ لتجميع المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم كافة نظم الرقابة الداخلية.
- تعتبر خرائط التدفق مفيدة في إتمام عمليات الاتصال الكتابي بسرعة ودقة.
- يستخدمها مراجع الحسابات في تحديد أوجه القصور في نظار الرقابة الداخلية بسرعة.
- تتميز خرائط التدفق بأنها تعتمد على لغة نمطية شائعة، يمكن توصيلها من خلال الرموز، وبذلك يستفيد المراجع من عمل زملائه ويفهمه بسهولة وهذا عند استخدام خرائط التدفق في تقييم نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: دراسة وتقييم نظام الداخلية الرقابة:

يمكن أن تنجز دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وفقا لأربعة مراحل جوهرية:[2]

1. دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية:

على المراجع أن يحقق المعرفة الكافية، والفهم الكامل لنظام المحاسبي للمؤسسة وأساليب الرقابة المحاسبية المرتبطة به ويجب ان يتم ذلك لأحد السببين:

---

[1]- رجب الصحن السيد راشد، محمود ناجي درويش، عبد الفتاح محمد ، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية،2000، ص 95،.

[2]- عبد الفتاح الصحن، **كمال خليفة أبو زيد**، **المراجعة علما و عملا**، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ،1991، ص ،182-183.

- للتأكد من اجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية عليها، كافية بدرجة يمكن الاعتماد وبذلك يمكن تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت وإطار التحليلية الاختبارات.
- يساعد المراجع في تصميم الاختبارات التحليلية، في حالة عدم كفاية إجـــراءات الرقابة الداخلية المحاسبية لدرجة يمكن الاعتماد عليها.

ولاكتساب المعرفة المناسبة، والفهم الكافي حول الرقابة الداخلية للمحاسبة على المراجع أن يكمل الاستقصاءات حول الرقابة، ويعد خرائط التدفق للأنظمة ويقوم بالتوصيف الدقيق المحدد لعناصر هذا النظام، ومع ذلك قد يتعرف المراجع في بعض الحالات خلال المرحلة المبدئية من المراجعة، على أنه لا يمكن الاعتماد على نظام المراقبـــة المحاســـبية الداخلي، وذلك لأنه وحدة نظام ضعيف جدا، وفي هذه الحالة يبرر التساؤل عن الحد الأدنى من الدراسة والتقييم، الذي يعتبر كافيا لمقابلة متطلبات المعيار الثاني مـــن معـــايير العمـــل الميداني إن ذلك الحد الأدنى هو الذي يمكن المراجع من الحصول على فهم بيئـــة الرقابـــة و تدفق العمليات.

ويمكن أن تتضمن عملية تفهم البيئة الرقابية معرفة العناصر التالية:

- الهيكل التنظيمي.
- الطرق المستخدمة في إرساء علاقات السلطة والمسؤولية.
- الطرق المستخدمة في الإشراف على نظام الرقابة المحاسبية الداخلية ويتضمن فهم تدفق العمليات معرفة ما يلي:
  - أنواع العمليات التي تنجز في المنشاة.
  - طرق تنفيذ وتسجيل وتشغيل العليات.

ويمكن تحقيق هذا الفهم الأساسي، خلال الخبرة الـــسابقة حول هـــذا النظام، والاستفسارات والملاحظات، أو إجراء مسح شامل لعملية إعداد المستندات فـــي المنشأة، أو المستندات الخاصة بالمراجع السابق.

2. التقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية:

يمكن للمراجع أن يعد تقييما مبدئيا لنظام الرقابة الداخلية بمجرد تفهمه لهذا النظـــام، وقبل أن يعد هذا التقييم يجب أن يقدم بعض الأعمال على سبيل التجريب، ومثـــال ذلـــك أن يختار المراجع عملية تم إنجازها، ويعيد تكرار الخطوات التي يتـــضمنها نظـــام الرقابـــة الداخلية المحاسبية، وبذلك يحصل المراجع

على درجـــة مـــن التأكد بأن الإجراءات المستخدمة تطبق فعلا، وفقا لما ينص عليه النظام وما أوضحه الموظفون.

ومن الناحية الفنية يمكن اعتبار هذا الأسلوب جانبا من اختبارات الالتزام ، يتم قبـــل عملية التقييم المبدئي، خلال عملية التقييم المبدئي للنظام، يجب أن يقوم المراجع بتحليل نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، من منظور ما هي مكونات النظام الجيد في التصميم، وللنظـــام الجيد التصميم ميزات وهكذا، ويقدم التقييم المبدئي للنظام أساسا لتحديـــد اختبارات الالتزام، كما يسمح للمراجع بالتعرف على نقاط الضعف في النظام، والتي سوف تقوم بدورها الأساسي لتصميم إجراءات المراجعة اللاحقة، وعندما يتضح للمراجع جوانب الضعف، فإنه يحدد أنواع الأخطاء أو التلاعب المحتمل حدوثه، نتيجة كل جانب ضعف أو خلل معين في النظام، وتهدف الاختبارات لتحديد ما إذا كان الإختلال والأخطاء تحدث فعلا ام لا.

3. إجراء اختبارات المراجعة:

يمكننا التمييز بين الاختبارات التي يتضمنها فكر المراجعة، والدراسات الخاصة بها من الناحية العملية والنظرية، وبين تلك الاختبارات التي تلقى مجالا واسعا فـــي التطبيـــق العملي، والتي نعرضها كالتالي:

أ. اجراءات المراجعة التحليلية:

وهي تشمل تحليل المعادلات والاتجاهات لأغراض المقارنة مع السنوات السابقة، أو المقارنة بمعايير القطاع وتـــساعد هـــذه الاختبارات المراجع في فهم النشاط بدرجة أفضل والتعرف على المجالات التي تحتاج الى فحص أكثر، وحينما تظهر الدراسة التحليلية نتائج تختلف اختلافا جوهريا عن توقع المراجع فسوف تعتبر المتابعة باستخدام واحد من الاختبارات الأخرى أمرا ضروريا.

ب. اختبارات الالتزام :

وتصمم هذه الاختبارات للتحقق من أن أساليب الرقابة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وإذا اعتقد المراجع بعد عملية الاختبار أن أساليب الرقابـــة الداخلية تعمل بفاعلية، فإن ذلك يبرر له الاعتماد على النظام، وبالتالي يقلـــل مـــن اختبارات التحقق، وتهتم اختبارات الالتزام بثلاثة عوامل من أساليب الرقابة.

- تكرار القيام بإجراءات الرقابة الضرورية.
- جودة تنفيذ إجراءات الرقابة.
- الأفراد الذين يقومون بإجراءات الرقابة.

المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة

.قبل التعرف على مفهوم لأداء المالي يجب التعرض أولا إلى مفهوم الأداء فمفهوم الأداء من أكثر المفاهيم سعة و شمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركة.

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء. وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

تهتم المؤسسة والشركات بالأداء المالي بحيث تاره هو السبيل والحل الأمثل للحفاظ على البقاء والاستمرارية، فهو من بين المقومات والدعائم الرئيسية للشركة، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سلفا.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، والتي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي.[1]

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دارسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة".[2] ومما سبق فإن الأداء المالي هو:

- أداة تحفيز لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها إتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة والأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم الناجح عن غيرها.

[1]فلاح حسن عداي الحسيني و مؤيد عبد الرحمان ،**إدارة البنوك كمدخل كمي و استراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، ص 666.

[2]علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي**، دار الصفاء، عمان،6055، ص22.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة. فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفي فترة معينة.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية أفضل من سابقتها.

وتعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عديدة وكمية بدلا من إستخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة عالية وفعالة[1].

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

1. الأهمية:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

2. الأهداف:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة نذكر منها: التوازن المالي، نمو النشاط، الربحية والمردودية، السيولة، توازن الهيكل المالي.

أ. الهيكل المالي: وهدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل " التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين أرس المال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به و عبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات و المتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها " ومنه يتضح أن أرس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة و المتوسطة الأجل وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل

[1]– محمد محمود الخطيب ،*الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،6002، ص11-12.

جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات و المدفوعات[1] .

ب. نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح وهيكل سياسات التمويل وتحديد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ت. الربحية والمردودية: تمثل الربحية عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح، وتمثلت نسب الربحية بالدارسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الأرباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية) ويقيس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل أرس المال المستثمر في الشركة ويتوقع أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية وعوائد السهم علاقة موجبة.

ث. السيولة: تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة. «المخزونات والقيم القابلة التحقيق" إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

ج. توازن الهيكل المالي: يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي. أي أن التكلفة المالية تلعب دوار مهما في التخصيص الأمثل للمورد المالية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يمكن تلخيصها على النحو التالي:[2]

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها ففيه تحدد أساليب الاتصالات، الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي

[1] – السعيد فرحات جمعة،*الأداء المالي لمنظمات الأعمال*، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ،6000،ص20.

[2] – حورية عريعير، *دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء المالي*، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، 6051- 6052 ، ص ص 21-22.

الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في المؤسسات ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأوامر للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: المناخ التنظيمي:

وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بالوضوح البشري إدراك العاملين لمهام المؤسسة، أهدافها وعملياتها وأنشطتها مع ارتباطها بالأداء حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، واعطاء معلومات لمتخذي القرار لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

الفرع الثالث: التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات (كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات المطلوبة ، تكنولوجيا الإنتاج المستمر،...) وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها، ذلك أن التكنولوجيا تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، والتي لابد للمؤسسات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويرها بهدف المواءمة بين التقنية و الأداء وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنويع ، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

الفرع الرابع: الحجم:

يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسات منها إجمالي الموجودات، إجمالي المبيعات، حيث أن مقاييس الحجم المختلفة قد لا تكون بديلة لبعضها ومن الممكن أن كل مقياس يعبر عن طاقات المؤسسة بشكل مختلف وأن اختلاف كل منها بالزيادة أو النقصان سيؤثر على أداء المؤسسة بشكل مستقل.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتأدية أعمالها بشكل صحيح يمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها وهذا وفق طرق ومناهج خاصة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من التأكد من تحقيقها لأهدافها المسطرة لابد لها من تقييم أدائها العام والمالي بشكل خاص.

الفرع الأول: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من وجهة النظر التقليدية بمثابة الأدوات الأكثر شيوعا في التحليل المالي وأكثر الوسائل استخداما لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وتهدف طريقة النسب المالية إلى تحديد عتبات أو معايير يمكن من خلالها الحكم على وضع وأداء مؤسسة ما حيث تتم مقارنة نسبها مع قيم معيارية.

1. مفهوم النسب المالية:

النسب المالية هي "العلاقة بين رقمين وناتج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسب أخرى متماثلة" وهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المالية المتخذة من طرف المؤسسة وذلك بصفة موضوعية وفي الظروف الخارجية على المؤسسة.[1]

2. أسس استخدام النسب في تقييم الأداء المالي:

هناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند استخدام النسب كأداة للتقييم ومن هذه الأسس:

- تحديد الهدف من عملية التحليل المالي بوضوح وبدقة حتى يساعد المحلل على فهم طبيعة عمله واختياره للتسلسل المنطقي والصحيح لعملية التحليل.
- وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة وذلك لتفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعة.
- اختيار النسب حسب الهدف من التحليل بحيث يتم تحديد النسب التي تحقق الهدف المرجو من التحليل تحديد المعنى الصحيح والتعبير الواقعي لما تعنيه كل نسبة والدلائل والمؤشرات التي تسير عليها تلك النسبة.[2]

3. أنواع النسب المالية المستخدمة في التحليل:

لقد صنفت النسب وفقا للنشاط أو المهمة المراد تقييمها داخل المؤسسة وقد قسمت إلى أربع مجموعات رئيسية منها :

أ. نسبة الهيكلية، ب-نسبة المردودية، ت-نسبة السيولة، ث-نسبة المديونية

[1] إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم ـــ ديناميكية الهياكل، الطبعة الثالثة، موفر للنشر، الجزائر، 6005، ص612.

[2]- زينة قمري، **مداخلة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 6002، ص 1.

أ. **نسبة الهيكلية:**

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية وكذلك للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار وكذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

- نسبة التمويل الدائم: وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بإستخدام الأموال الدائمة ويدل على نسبة التغطية المالية للأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:[1]

نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة/ أصول ثابتة

- فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر أرس المال العامل الصافي أكبر من الصفر وهذا يدل على حالة توازن.
- وا ذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن أرس المال العامل الصافي أقل من الصفر وهذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة والتي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة، وبالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها وهي وضعية ليست سليمة.
- وإذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه أرس المال العامل يساوي الصفر وهذا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة وبالتالي لم يبق هامش والذي يمثل أرس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

- نسبة التمويل الذاتي: تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة، وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي= أموال خاصة / أصول ثابتة

نسبة التمويل الذاتي تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة.[2]

[1] – حميسي شيحة، التسيير المالي، **دروس ومسائل محلولة**، دار هومة للطباعة، الجزائر ،6050، ص 12.

[2] – مرجع نفسه، ص11.

- إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن أرس المال العامل الخاص مساوي للصفر ويبقى ذلك أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة ويكون أرس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.

- إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ما ليس مفيد للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس لها فوائد.[1]

ب. **نسبة المديونية:**

وهي النسب التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها.

- نسبة الاستقلالية المالية: لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

- يجب ألا تنخفض هذه النسبة عن 0.5، أي يجب ألا تمثل الأموال الخاصة أقل من 05 % من مجموع الخصوم، وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشكلة بأكثر من 05 % من الديون.

- نسبة قابلية التسديد: تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون / مجموع الخصوم

- إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير وبالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها.

- إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 (طبعا، منطقيا أنها أقل من الواحد) معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 05% من مجموع أصولها وبالتالي فان أكثر من 05%من أصول المؤسسة ممول بالديون.

[1]- زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 02.

ت. **نسبة السيولة:**

هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة المدى، أو قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، و بالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل و التعرف على درجة تداول عناصره و تقاس سيولة المؤسسة من خلال النسب والتي تتمثل في[1] :

- نسبة السيولة العامة: وتسمى سيولة رأس المال العامل وتبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق وتعطى هذه العلاقة:

نسبة السيولة = أصول متداولة / ديون قصيرة الأجل

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأسمال عامل موجب

- أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان للمؤسسة من الوفاء بالتزاماتها. أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون طويلة الأجل أو تخفيض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة [2].

- نسبة السيولة المنخفضة، المختصرة: وتسمى السيولة المنخفضة وهي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول وتعطى بالعلاقة:

نسبة السيولة المختصرة = أصول متداولة – المخزون / ديون قصيرة الأجل

[1] – مليكة رغيب، الميلود بوشنقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 6050، ص 22.

[2] – زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص55.

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.5 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة و إمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و غير الجاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل.[1]

- نسبة السيولة الحالية: تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة /ديون قصيرة الأجل

- وحدودها بين 0.5 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى وتعطي أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة وبقي فائض منه جامد لم يستخدم.

- نسبة سيولة الأصول: تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول وتتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0.5 وحتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة وتحقق أرباحا وتعطى بالعلاقة:

نسبة سيولة الأصول = أصول متداولة / مجموع الأصول

- فإن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن المؤسسة تستثمر معظم أموالها في الأصول القابلة للتحول إلى نقدية في المدى القصير وبالعكس انخفاضها يدل على ارتفاع قيمة الاستثمارات مما يعطي للمؤسسة إمكانية تحسين مردودها على مدى طويل.

ث. **نسبة المردودية:**

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطاتها وينبغي أن تكون هذه المردودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية، كما تقيس نسب المردودية نتائج النسب المالية حيث أنها تبين مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والدفع المالي وهي بذلك تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.[2]

[1]- مليكة رغيب، الميلود بوشنقير، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

[2]- زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 2-50.

نسبة المردودية المالية: تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاضعة وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية = نتيجة الدورة الصافية ×111 / الأموال الخاصة

كلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية وكلما قلت أو انعدمت كلما لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- نسبة المردودية الإقتصادية: تعبر عن النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين المؤسستين حيث الأرباح التي تحققها المؤسسة من عملياتها يجب أن تكون كافية وتسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ عملياتها وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية الاقتصادية = نتيجة الدورة الصافية × 111/ مجموع الأصول

- نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الاصول الثابتة): تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي " X " دينار من المبيعات وكلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئا عليها وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية × 111 /الأصول الثابتة

الفرع الثالث: تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية

من أجل القيام بتقييم الأداء المالي انطلاقا بتحليل التوازنات المالية تلجأ إلى استخدام مؤشرات مالية للكشف عن توازن المؤسسة ومدى نجاح السياسات المالية المطبقة والمتمثلة في:

- **رأس المال العامل**
- **احتياجات رأس المال العامل**
- **الخزينة**

1. رأس المال العامل:

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الأصول المتداولة (أي مجموع الاصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وفي فترة زمنية لا تتعدى السنة) وبين الخصوم المتداولة (الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى سنة).[1]

ويتم حساب رأس المال العامل الذي يرمز له اختصارا: ر م ع كما يلي:

ر م ع = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

1.1. **أنواع رأس المال العامل:** ويمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع:

أ. **رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول المتداولة، لذا يرى بعض المحللين الماليين أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى ويحسب كالتالي:

ر م ع الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

ب. **رأس المال العامل الصافي:** هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة وهو–ر م ع –الذي رأيناه سابقا ويحسب كالتالي:

ر م ع الصافي = الأموال الدائمة– الأصول الثابتة

ت. **رأس المال العامل الخاص:** وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب كالتالي:

ر م ع الخاص = الأموال الخاصة – الأصول المتداولة

ث. **رأس المال العامل الأجنبي:** وهو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل الأصول المتداولة

[1] – نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل الماجستير، كلية علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6001–6002 ، ص 22.

ويحسب كالتالي:

ر م ع الأجنبي = ر م ع الصافي – رم ع الخاص

2. **الاحتياجات من رأس المال العامل:** يمكن تعريف الاحتياج من أرس المال العامل على انها رأس المال العامل الأمثل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري وتظهر هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

إ ر م ع = (قيم الاستغلال + قيم جاهزة) – (الديون قصيرة الأجل – سلفات)

3. **الخزينة الصافية وكيفية حسابها:** الخزينة الصافية هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا، والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة، وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة أي:

خزينة صافية = القيم الجاهزة – سلفات مصرفية أو خزينة صافية =ر م ع – إ ر م ع

المبحث الثالث: مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي

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

المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، و إن تقييم الأداء هو إستقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة ، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين الأولى : محاولة رفع الأنشطة في الإتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الإنحراف ، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة ، وهذا هو تقييم الأداء "[1].

وحسب FAYOL الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة. وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الموضوعة والتعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

ومن خلال تعريف FAYOL يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها.

و اعتبرCOULAU وDERVAUX إن الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان أن القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من أجل تحسين أداء المؤسسة.[2]

[1]– محمود عبد الفتاح رضوان،**تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،6052-6056 ،ص50.

[2]– كوثر بوغابه ، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 6055-6056، ص 22 .

المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية

إن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك بتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العملية المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.[1]

إن من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية[2]، لحماية النقدية والأصول المادية للمنشأة والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

فأي خلل يطفوا على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في النظام على التواني في توصيل المعلومات المالية الهامة أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية .

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

فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم. ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقارير عن مدى صحة ودقة

---

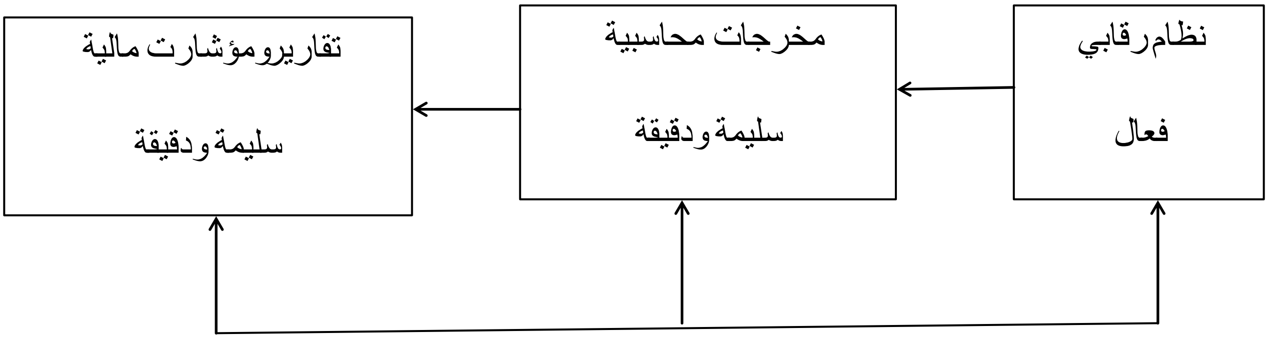
[1] – عبد الوهاب محمد حبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 6002، ص12.

[2] – محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،6002، ص 25.

مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية[1].

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

الشكل رقم (03): علاقة نظام الرقابة الداخلية بالأداء المالي.



المصدر: مجنح عتيقة، مرجع سبق ذكره.

[1] – عتيقة مجنح، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002–6001، ص 12.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح التسيير في المؤسسة بشكل عام و التسيير المالي بشكل خاص من أهم الوظائف البارزة في عمل المؤسسة، إذ بواسطته تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها العامة واستقرارها بأكثر كفاءة وفعالية، ومن بين أهداف التسيير المالي تحسين الأداء المالي والوضعية المالية للمؤسسة في المدى المتوسط والطويل، حيث تلجأ المؤسسة إلى الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة في ظل العديد من القيود المفروضة من المحيط الخارجي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة اتباع نظام رقابة داخلية فعال الذي يلعب دوار كبيرا في تحقيق الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويتم تحقيقه من خلال أداء الرقابة لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل وظيفة من الوظائف الادارية المختلفة بما فيها الوظيفة المالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة بمعالجة المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات، وكيفية اتخاذ القرار الإداري، وبعد توضيح العلاقة بينهما، وللتأكد من النتائج المتوصل إليها نظريا، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذلك الأسئلة الفرعية، قمنا بدراسة حالة بمؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش بهدف إبراز الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

نتناول ضمن هذا الفصل مبحثين نتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما في المبحث الثاني فنتناول تطبيقات نظم المعلومات وكيفية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة، وكذلك الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعد صناعة الحديد والصلب من ركائز الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة لمختلف القطاعات، فهي من الصناعات الهامة والاستراتيجية نظرا لدورها الرئيسي في التنمية الصناعية والاقتصادية.

وإتماما لدراستنا قمنا باختيار مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش كوسط يساعدنا للوصول الى إجابات لإشكالية البحث، وسنتطرق ضمن هذا المبحث إلى نشأة وتطور المؤسسة، وكذلك نشاطاتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أولا– نبذة عن المؤسسة

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم:

بعد إعادة هيكلة الشركة الأم للحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة، انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتوجات المسطحة.

أنشأت هذه المؤسسة بموجب قراري وزاري رقم:83/627 المؤرخ في 1983/11/05 ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بالرغاية – ولاية الجزائر– ولها عدة أقسام عبر التراب الوطني من بينها شركة الأنابيب وعتاد السقي بالرش التي توجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج.

وبعد إعادة الهيكلة أصبح مجمع أنابيب يتكون من عدة فروع موزعة عبر التراب الوطني (الرغاية، وهران، غرداية، تبسة وبرج بوعريريج) ولكل منها منتجاتها الخاصة.

وفي إطار إعادة هيكلة مجمع إيمتال GROUPE IMETAL، فرع إيراقريس برج بوعريريج تم دمجه وامتصاصه من طرف الشركة العمومية الاقتصادية أنابيب وأصبح اسمه وحدة عتاد السقي بالرش "إيراقريس" ابتداء من 2016/01/01.

2- تعريف وحدة عتاد السقي بالرش:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنابيب وملحقاتها ذات أقطار مختلفة وعتاد السقي بالرش. وتعتبر من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية والتسيير، وهذا بغرض الدفع من شأن القطاع الصناعي والوصول إلى استراتيجية مثلى ومواجهة اضطرابات المحيط المتعاقبة.

تقع هذه المؤسسة بجنوب ولاية برج بوعريريج بالمنطقة الصناعية، حيث تقدر مساحتها الإجمالية بـ 10 هكتار من بينها 23.606 م^2 مبنية.

يحدها من الشرق طريق مسيلة ومن الغرب مؤسسة كوندور ومن الشمال مؤسسة توظيب الأوراق ومن الجنوب شركة كرستور.

بدأت أشغال بنائها بموجب قرار وزاري رقم:87/675 المؤرخ في:1987/10/21م من طرف مؤسسة كوسيدار ومكتب دراسات سيدام وانتهت الأشغال بها سنة 1989م، حيث تم تجهيزها من طرف مؤسسة نمساوية (بوار) وبدأت في الإنتاج سنة 1990م.

وبعد الاجتماع الذي تم على مستوى مجمع أنابيب بالرغاية في 2000/10/10م، أصبحت الشركة في شكل شركة ذات أسهم سنة 2001م، لتتحول ابتداء من 2016/01/01 إلى وحدة تابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب.

رقم سجلها التجاري 462655، ويبلغ رأس مالها 1.687.780.000.00 دج، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة:

- 27 ألف هكتار في العام من أنابيب السقي بالرش.
- 250 محور الرش بمختلف طاقات السقي في العام.

أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حاليا 199عامل: منهم 179 دائما و20 مؤقتا موزعين كما يلي:

- 56 إطار منهم 05 مؤقتين.
- 26 عامل ماهر منهم 01 مؤقت.
- 117 عون تنفيذ منهم 14 مؤقتين.

ثانيا– الهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب وعتاد السقي بالرش (إيراقريس)

وفقا للهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب وعتاد السقي بالرش "إيراقريس" تم تقسيم الأعمال كما يلي:

مديرية الوحدة: وتتكون من مدير الوحدة وله مساعدين:

. مساعد المدير (الأمانة)

. مساعد قانوني

. المساعد المكلف بالرقابة والأمن الصناعي

. مساعد مدير الوحدة للتدقيق ومراقبة التسيير

. المساعد المكلف بالعلاقات العامة

. المساعد المكلف بإدارة الجودة الشاملة

. المساعد المكلف بالتنمية والتطوير.

وتنقسم الوحدة إلى سبعة (07) دوائر مركزية :

1- **دائرة الإنتاج:** وتعتبر هذه الدائرة العمود الفقري للمؤسسة وهي مسؤولة عن العملية الإنتاجية، وتنقسم إلى المصالح التالية:

أ. **مصلحة البرمجة:** وهي مسؤولة عن برمجة نوع المنتوج وجميع ملحقاته مما يؤدي إلى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها.

ب. **مصلحة صناعة الملحقات:** وهي مسؤولة عن تصنيع كل الملحقات الخاصة بمنتوجات المؤسسة.

ت. **مصلحة الكلفنة و التذويب:** وهي مسؤولة عن معالجة السطوح وكلفنة كل الملحقات ومنتوجات المؤسسة.

ث. **مصلحة محاور الرش و البيوت البلاستيكية:** وهي مختصة بصناعة محاور الرش والبيوت البلاستيكية.

ج. **مصلحة صناعة الأنابيب:** تختص بصناعة الأنابيب منذ دخول المواد الأولية إلى الورشات حتى خروجها على شكل منتوج تام أو نصف تام.

2- **دائرة التموين:** وتتكفل بشراء وتوفير كافة المواد الأولية الخاصة بالعملية الإنتاجية وقطع الغيار من السوق الداخلية أو الاستيراد وتظم:

أ. **مصلحة المشتريات:** مهمتها اختيار الممونين وشراء كل المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع من السوق الداخلية أو الخارجية.

ب. **مصلحة تسيير المخزونات:** وتقوم بتسيير المخزونات بما فيها المواد الأولية أو المنتوج النصف المصنع أو التام.

3- **دائرة الصيانة:** وهي تسهر على صيانة الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب أو خلل وهذا بمساعدة كل من: مصلحة الصيانة، مصلحة الوسائل العامة، خلية مخزون قطع الغيار.

وتتفرع منها:

أ. **مصلحة الصيانة**

ب. المكتب التقني

ت. ورشة الصناعة الميكانيكية

ث. قسم العتاد.

4-دائرة الدراسات و المناهج: وهي مسؤولة عن تأمين النوعية، التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات والخدمات وتنقسم إلى المصالح التالية:

أ. **مصلحة مراقبة النوعية:** ويتمثل عمل هذه المصلحة في المراقبة العملية للمنتجات والسهر على احترام المعايير والمقاييس العالمية للمنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتقوم أيضا بدراسة واستخدام جميع التطورات الإنتاجية والصناعية في السوق وتتفرع منها ما يلي:

- مكتب مراقبة الجودة.
- خلية المخبر.

ب. **مصلحة الدراسات و المناهج:** وهي مسؤولة عن عمليات التجديد والتغيير وحتى الإبداع في مجال الصناعات الميكانيكية

والدراسات.

5- الدائرة التجارية : وتعتبر من أهم الدوائر في المؤسسة حيث تشرف على عدة مسؤوليات كبيع المنتوج وتحديد استراتيجيات التسويق والخدمات وتنقسم إلى المصالح التالية:

أ. **مصلحة الخدمات:** وتقوم بتقديم خدمات لزبائنها مثل الكلفنة GALVANISATION.

ب. **مصلحة إدارة المبيعات:** وهي التي تقوم بجميع عمليات البيع، استقبال العملاء وتقنيات البيع.

ت. **مصلحة التوزيع و خدمات ما بعد البيع:** تقوم بتوريد منتجات المؤسسة إلى مختلف زبائنها وتقديم خدمات ما بعد البيع.

ث. **مصلحة التسويق:** تقوم بتحديد استراتيجيات وتقنيات التسويق.

6- دائرة المحاسبة والمالية: ترتكز مهام هذه الدائرة في تسيير ومراقبة جميع العمليات المحاسبية للمحافظة على أموال المؤسسة، دراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في إطار مالي وكذا تنفيذ العمليات المالية بعد التأكد من صحتها، كما تقوم بمقارنة العمليات الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية، وتضم:

أ. مصلحة المحاسبة العامة.

ب. مصلحة الميزانية والمحاسبة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما تقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية.

ت. مصلحة محاسبة المواد والمحاسبة التحليلية.

7- دائرة الموارد البشرية: ترتكز مسؤولية هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العمال وتظم المصالح التالية:

أ. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والتنظيم الداخلي للمؤسسة وكذلك ما يخص الاتفاقيات الجماعية.

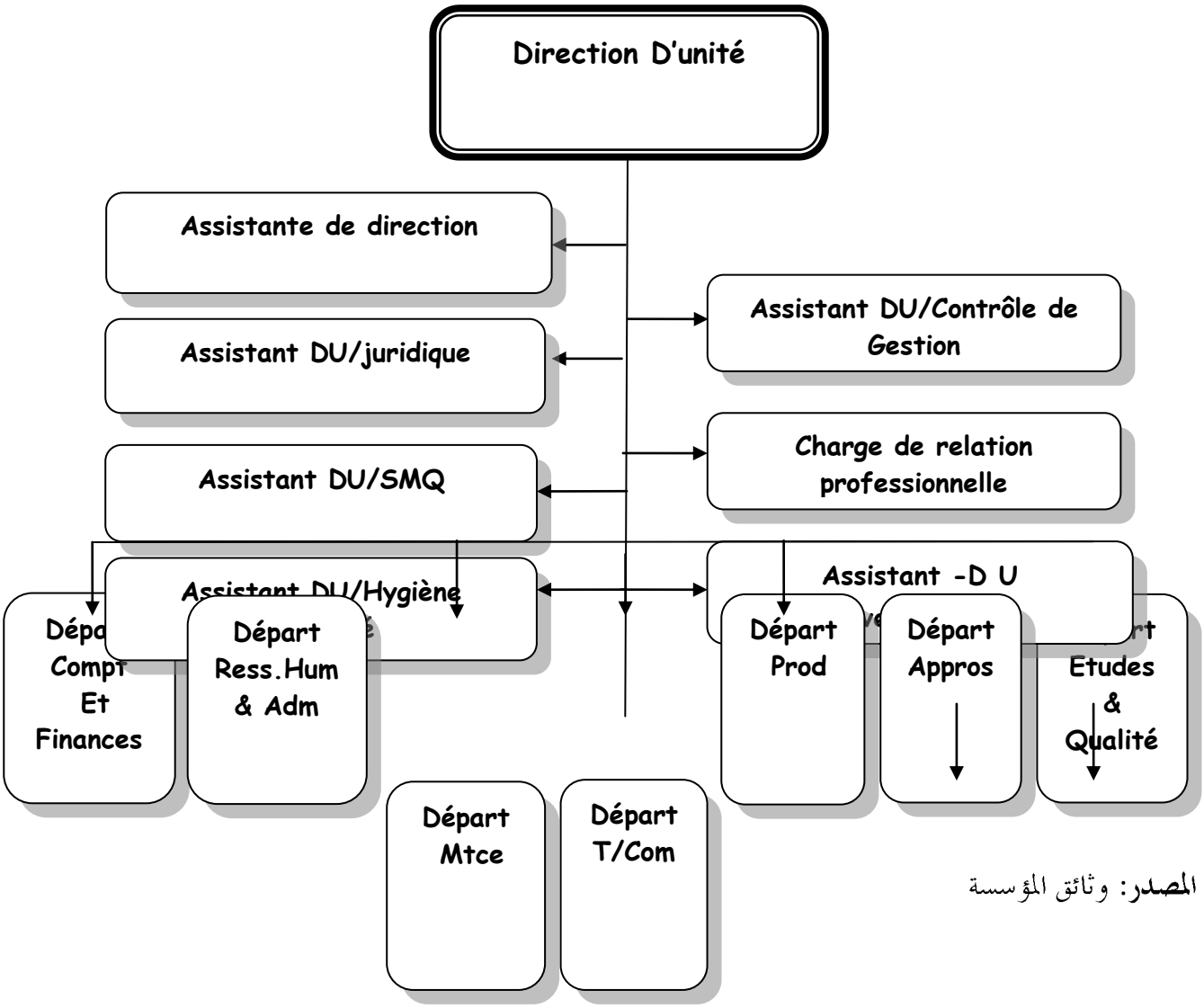
ب. **مصلحة الإدارة والإمداد:** وهي المسؤولة عن توفير عتاد الإدارة مثل: التجهيزات المكتبية وكذلك مسؤولة عن إمداد جميع الإدارات بالوثائق الإدارية، وهي مسؤولة أيضا على توفير وسائل النقل وكل ما يخص المطعم.

ت. **مصلحة التكوين و متابعة المسار المهني:** تسهر على تكوين العمال ومتابعة مسارهم المهني منذ التوظيف إلى غاية انتهاء علاقة العمل.

ث. **مصلحة طب العمل والشؤون الاجتماعية:** تسهر على صحة العمال و كل ما يخص شؤونهم الاجتماعية.

ج. **خلية الإعلام الآلي:** ويتم على مستواها تخزين كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة ويتركز عملها على الشبكات المعلوماتية في المؤسسة، كما تقوم بمتابعة وصيانة كل الوسائل والبرامج الخاصة بنظم الإعلام الآلي.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي **UNITE Irragris EPE Anabib**



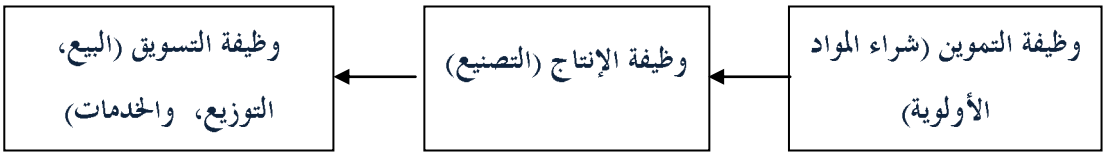
المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها

أولا– نشاطات مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش

تقوم وحدة الأنابيب وعتاد السقي بالرش "إيراقريس" كأي مؤسسة صناعية على مبدأ التموين– التصنيع– التسويق، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: نشاطات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

تقوم هذه المؤسسة بصنع عتاد الري الحديث، الذي يتميز بسهولة التركيب والمتمثل في:

1- الأنابيب ذات الأقطار المختلفة هي 50، 76، 89، 102، 127، 152 ملم بطول يبلغ 06 متر من الفولاذ المكلفن والألمنيوم بالإضافة إلى مختلف ملحقاتها (الوصلات...).

2- بصنع و تركيب الرشاشات بمختلف أنواعها.

3- البيوت البلاستيكية

4- بالإضافة إلى تركيب محاور الرش التي تستعمل لسقي المساحات الكبيرة (من 01 هكتار إلى 50 هكتار).

ثانيا- أهداف المؤسسة

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حاليا في متناول الجميع (الأنابيب، الوصلات، المرشات، نظام السقي بالجاذبية، نظام السقي في البيوت البلاستيكية) والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين وتحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع مقدار المبيعات من جهة أخرى، وتسعى هذه المؤسسة في إطار مخطط التنمية إلى:

1. تغطية حاجات السوق بعتاد السقي لمختلف الأنظمة.
2. تحسين وتطوير القطاع الفلاحي في ما يخص تقنيات الري.
3. تحقيق الأرباح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة.
4. توفير منتوج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد.
5. التوجه إلى الأسواق العالمية و تمثيل الجزائر في الخارج.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة تحصلت على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات (إيزو للجودة) سنة 2003.

أما تمثيل الجزائر عالميا فتسعى المؤسسة إلى غزو أسواق أخرى على غرار ليبيا والعراق (قبل الاحتلال).

المبحث الثاني: أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تسييرها على مجموعة من الموارد تتمثل في البرامج والتجهيزات والموارد البشرية التي تساعد على أداء مهامها. نتناول ضمن هذا المبحث نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرار الاداري، وكذلك الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائج تحليلها.

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية المعمول بها في المؤسسة وكيفية صناعة القرار

أولا- نظم المعلومات الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة

لا تخلو أي مؤسسة من نظام معلومات تعتمد عليه للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا أن الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم فقد تكون يدوية أو محوسبة، و هذه الأخيرة تختلف باختلاف المستوى التكنولوجي الذي يتضمنه كل نظام.

يوجد داخل مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش خلية مكلفة بتسيير نظم الإعلام الآلي والتي تمثل عقل وذاكرة المؤسسة، مكلفة بتسيير ومتابعة كل ما يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة، سواء ما تعلق الأمر بالعتاد أو البرمجيات، وهذه الخلية تابعة لدائرة الموارد البشرية، وتتمثل موارد النظم في:

1- الأجهزة

تعد الأجهزة من المكونات الأساسية في أنظمة المعلومات الحديثة، حيث يتم من خلالها إدخال ومعالجة وتخزين المعلومات، ثم استعراض النتائج المطلوبة، وتتمثل الأجهزة التي تحتويها المؤسسة في مجموعة الحواسيب التي ترتبط بقاعدة المعطيات، و تعتبر المصدر الرئيس لجميع المعلومات الخاصة بالعمل، كما تتوفر على محولين لتسيير التطبيقات الخاصة بالمؤسسة.

2- البرامج و التطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسة

تعتمد مؤسسة عتاد السقي بالرش، غالبا، على مطوري برامج خارجيين، وهناك بعض التطبيقات والبرامج التي أنجزت من طرف مهندسي المؤسسة.

تتوفر داخل مؤسسة عتاد السقي بالرش، العديد من البرمجيات الضخمة، منها ما هي مشتركة بين أكثر من دائرة أو مصلحة، ومنها ما هي على مستوى الدائرة فقط، ومن أهم البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة ما يلي:

أ. برنامج AGPROD

GPAO (Gestion de la Production assistée par Ordinateur)

Nom de l'Editeur : SILOG Français

هو برنامج مشترك بين 4 دوائر متمثلة في: الدائرة التجارية، دائرة الإنتاج، دائرة التموين، دائرة المحاسبة و المالية.

ب. **برنامج** OPTIMENT

GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur)

Nom de l'Editeur : loge informatique Français

هو برنامج مشترك بين 3 دوائر متمثلة في: دائرة الصيانة (المكتب التقني)، دائرة الإنتاج، دائرة التموين.

ت. **برنامج** BIG FINANCE

Logiciel de la comptabilité matière

Editeur Algérien

يتم العمل به على مستوى دائرة المحاسبة و المالية.

ث. **برنامج** GPRO

Logiciel de calcul des prix de revient

Dévelopé par CITIC Algérien

يتم العمل به أيضا على مستوى دائرة المحاسبة و المالية.

ج. **برنامج** SCRABLE

Nom de l'Editeur : Technosoft Algérien

يتم العمل به على مستوى دائرة تسيير الموارد البشرية لتسيير الموارد البشرية و الأجور.

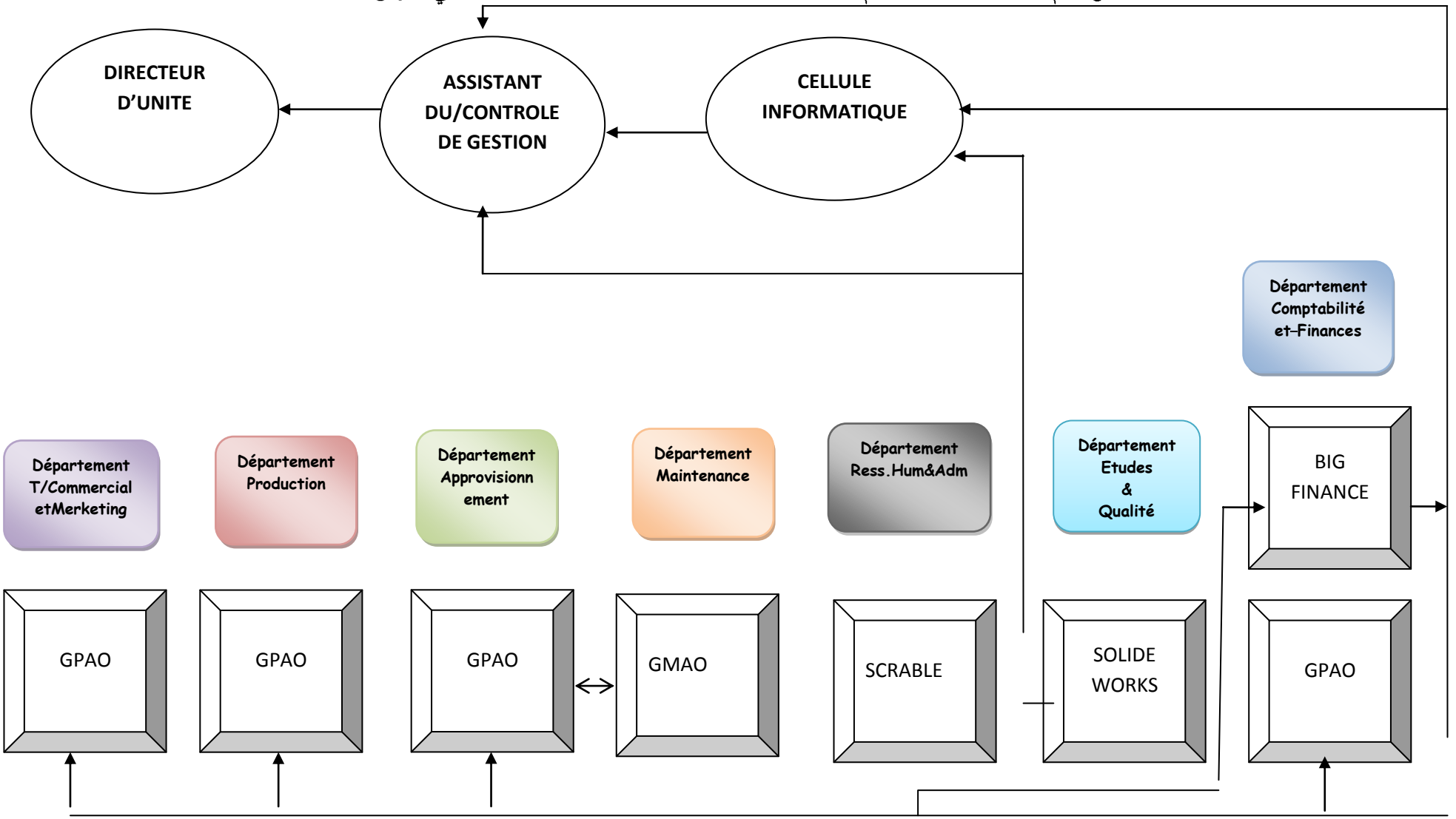
ح. **برنامج** SOLIDE WORKS

Logiciel de conception assisté par ordinateur

بالإضافة إلى تطبيق CAM WORKS

والذين يتم العمل بهما على مستوى دائرة الدراسات و المناهج لتصميم و تطوير المنتوجات.

شكل رقم 06: يبين تصور لنظم المعلومات الإدارية لمؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش



المصدر: من إعداد الطالبين

3- الموارد البشرية لخلية إدارة نظم المعلومات

تتمثل الموارد البشرية لنظم المعلومات في:

أ. مهندسين في الإعلام الآلي.

ب. مستعملي نظم المعلومات الموزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

وغالبا ما تعتمد المؤسسة على مطوري برامج خارجيين وهناك برامج وتطبيقات يتم تطويرها داخل المؤسسة.

4- الشبكات: المؤسسة موصولة بشبكة الأنترنت، كما أنها مربوطة بشبكة داخلية.

5- قواعد البيانات: تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات و يتم تحديثها باستمرار.

ثانيا- كيفية صنع القرار داخل المؤسسة

يعد جمع المعلومات من العناصر الأساسية والهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية صنع القرار الاداري، فكلما كانت البيانات والمعلومات المتحصل عليها صحيحة وتعكس الواقع، كلما كانت مناسبة أكثر في اتخاذ قرارات فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، و تعتمد المؤسسة على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار، باتباع منهج العصف الذهني.

1 – جمع وإدخال المعلومات:

إن عملية جمع المعلومات لا تتعلق فقط بالمصادر الداخلية بل بالخارجية أيضا فالأمر يتعلق بجمع معطيات خام، ثم ترتيبها حسب درجة ارتباطها بالمشكلة المطروحة، ويتم تجميع هذه البيانات والمعلومات التي تعتبر النشاط الأساسي للمؤسسة عن الانتاج والتوزيع من خلال العملية المتبادلة بين أطراف المؤسسة الداخلية والخارجية.

2 – مراجعة و إدخال المعلومات:

إن هذه العملية تمهيد لعملية تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات، ومن ثم إدخالها وتحميلها على أوراق أو أقراص مضغوطة، فتخزين هذه المعلومات يسمح ببناء قاعدة المعطيات بهدف تسريع وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ثم تسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها، بعد تجميعها في سجلات والتحقق من صحة هذه البيانات قبل معالجتها.

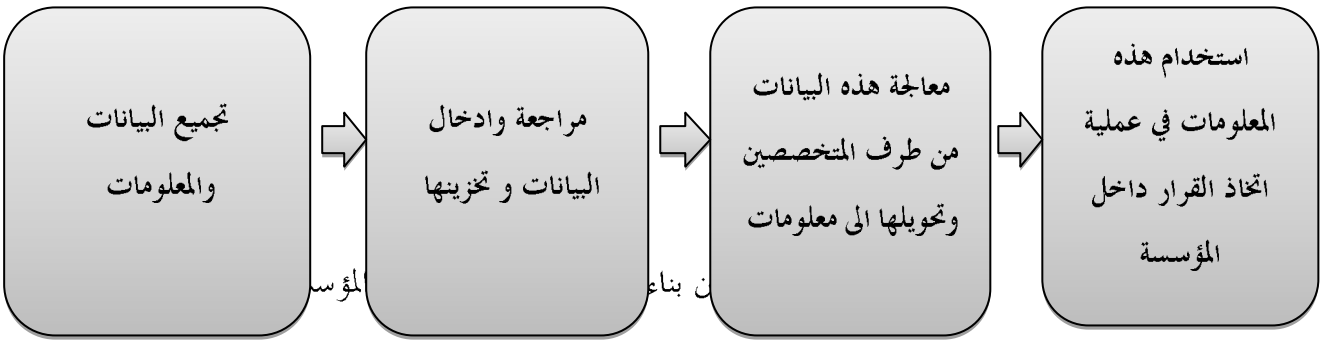
3 – معالجة المعلومات:

يمكن أن تكون المعلومات التي تملكها المؤسسة غير كاملة، فمصداقية هذه المعلومات مرتبطة بخصائصها المتميزة وبقيمة المعطيات التي تحتويها، وفيما بعد تتم معالجة البيانات المتحصل عليها من طرف المعالج النهائي للمعلومة حتى يسهل استعمالها ونقلها والتعرف عليها وتصحيحها والاستغناء عن المعلومات التي ليست لها فائدة، واختيار المعلومات المطلوبة من بين كل المعلومات المخزنة في النظام.

4 – استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية:

يتجلى ذلك في إصدار القرارات، بناء على ما توفره هذه النظم من معلومات، والشكل التالي يوضح دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة:

الشكل رقم 07: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة



المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا– تحديد مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار حالة مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش بسبب امتلاكها لنظم معلومات جيدة، وكذلك لدورها الاقتصادي الهام على المستوى الوطني. ولدراسة الإشكالية المتعلقة بدور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية صنع القرار، يفترض أن يكون المبحوث على علاقة بعملية اتخاذ القرار وأن يتعامل بشكل مباشر مع نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة.

وعلى اعتبار أن عدد الأفراد الذين يتعاملون مع نظم المعلومات في المؤسسة بلغ 56 شخص، والذين يمثلون منهجيا مجتمع الدراسة، فقد ارتأى الطالبين إجراء الدراسة على المجتمع ككل لصغر حجمه وسهولة دراسته، وبالتالي عدم الحاجة لاختيار عينة الدراسة. وقد تم توزيع 56 استمارة وتم اعتمادها كليا.

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش

بعد تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول نحاول الآن التطرق إلى أساليب وأدوات مع البيانات ولقد تنوعت وتعددت لكن استعمالها يبقى محصور حسب الموضوع الخاضع لدراسة معينة فحسب موضوعنا المتمثل في دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ، و هذه بغية الحصول على نتائج جيدة في الدراسة الميدانية لقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع ، وتعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات ، و هي تقوم على الحوار الشفوي بن الباحث والمبحوث وتعرف أيضا على أنها محادثة موجهة ، يقوم بها فرد مع أخر بهدف الحصول على أنواع من المعلومات ، لاستخدامها في بحث علمي وقد اعتمدنا في دراستنا هذه مقابلة شخصية مع إطارات الشركة حيث قمنا بطرح الأسئلة التي تخص الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة.

المطلب الأول : تقييم نظام الرقابة الداخلية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى طريقة تقييم نظام الرقابة الداخلية معتمدين على طرح أسئلة تخص جملة من الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة، محل الدراسة في شكل جداول هي كالاتي:

الجدول الأول : دائرة التموين

الجدول الثاني : دائرة الإنتاج

الجدول الثالث : دائرة التجارية

الجدول الرابع : دائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير

الجدول الخامس : دائرة الصيانة و المناهج و الدراسات

الجدول السادس : دائرة الموارد البشرية

الجدول رقم 01 : أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة التموين

أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة التموين			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل هناك مصلحة خاصة تقوم بعملية الشراء لخدمة مصالح المؤسسة وفق ضوابط عامة ؟	X		
2- هل تستعمل المؤسسة نظام معلومات محاسبي الي خاص بدورة المشتريات ؟	X		
3- هل تقوم المؤسسة الاستراد من الخارج ؟	X		
4- هل اوامر الشراء مسلسلة عن كل عملية ؟	X		
5- هل تتم بعض العمليات عن طريق المناقصة ؟	X		
6- هل هناك مصلحة خاصة بالاستلام و الفحص ؟	X		
7- هل يتم مراقبة مدى تطابق الفاتورة مع طلب الشراء و اوامر اذن الاستلام وكذلك صحة الفاتورة من الناحية الحسابية ؟	X		
8- هل ترسل نسخة من وصل الاستلام للمشتريات ؟	X		
9- هل ترسل نسخة من مصلحة تسيير المخزونات ؟	X		
10- هل هناك مصلحة خاصة بتسيير المخزونات ؟	X		
11- هل ترسل نسخة من امر الشراء و فاتورة الشراء ووصل الاستلام الى مديرية المحاسبة و المالية ؟	X		
12- هل هناك رقابة على نوعية جودة المنتوج قبل ارساله الى مصلحة تسيير المخزونات وكذلك مديرية المحاسبة و المالية ؟	X		
13- هل تقوم مصلحة تسيير المخزونات بعمليات جرد دورية قبل القيام بعملية الجرد السنوية على مستوى المخازن ؟	X		
14- هل تصرف المواد بالمخازن بناءا على أمر صرف كتابية ؟	X		
15- هل تعرض الفروق ان وجدت من الجرد الفعلي و الدفاتر على المسؤولين لاعتمادها وتسويتها ؟	X		

الجدول رقم 02: أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة الانتاج

أسئلة المقابلة و الخاصة بدائرة الإنتاج			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل هناك مصلحة خاصة ببرمجة عمليات الانتاج داخل المؤسسة وتعتمد في نشاطها على نظام معلومات محاسبي الي لتسيير المصلحة ؟	X		
2- هل تنتج المؤسسة حسب الطلب ؟	X		
3- هل توجد دائرة انتاج مستقلة تمارس مهامها حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟	X		
4- هل هناك نظام صارم لمتابعة تنفيذ اوامر الانتاج وطلبات العمل ؟	X		
5- هل يتم استعمال نماذج لأوامر الانتاج كذلك وصولات استلام المنتجات وادخالها الى المخزون ذات أرقام متسلسلة و مطبوعة و السيطرة على هذه النماذج ؟	X		

الجدول رقم 03 : اسئلة خاصة بالمقابلة للدائرة التجارية

اسئلة خاصة بالمقابلة للدائرة التجارية			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل هناك قسم خاص بالمبيعات ؟	X		
2- هل تقوم المؤسسة بعمليات التصدير لمنتجاتها خارج الوطن ؟	X		
3- هل تستخدم المؤسسة نظام معلومات محاسبي الي لتسيير قسم المبيعات وهل هو فعال ؟	X		
4- هل تعرض طلبات العملاء على الائتمان بالمؤسسة للموافقة عليها ؟	X		
5- هل تعتمد المؤسسة على سياسة ثابتة للأسعار وشروط البيع ؟	X		
6- هل هناك رقابة فعالة على أوامر البيع ؟	X		
7- هل تراجع الفواتير بدقة قبل ارسالها الى العملاء من ناحية الكميات و الاسعار و الشروط و كذلك المجاميع من حيث المبلغ و الحروف ؟	X		
8- هل تستخدم المؤسسة فواتير بيع و وصولات تسليم سلع مسلسلة ؟	X		
9- هل يتم ارسال نسخة من الفاتورة وصل تسليم السلع مرفقة بشيك او وصل تسديد نقدي لثمن السلعة الى مديرية المحاسبة و المالية ؟	X		
10- هل تعتمد مردودات المبيعات من المديرية التجارية قبل استلام السلعة المباعة للعميل (قبول ردها من طرف الزبون) وذلك باستبدالها بسلعة اخرى او ارجاعها كليا ؟	X		
11- هل هناك رقابة على مصرفات النقل و الشحن للعملاء ان كان توصيل البضاعة على عاتق المؤسسة ؟	X		

الجدول رقم 04: اسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية المتعلق و بدائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير

اسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية المتعلق و بدائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل يوجد مخطط لدائرة المحاسبة المالية ؟	X		
2- هل توجد مهام محددة منفصلة لكل شخص في هذه الدائرة من مصلحة المالية، مصلحة محاسبة المواد ومصلحة المحاسبية العامة ؟	X		
3- هل التحديد منظم و يضع في الحسبان تبديل الاشخاص عند العطلة ؟	X		
4- هل يوجد مخطط محاسبي داخلي خاص بالمؤسسة ؟	X		
5- هل تستخدم المؤسسة نظام معلومات محاسبي الي لتسيير كافة المصالح الموجودة داخل الدائرة ؟	X		
6- هل تستخدم المؤسسة برنامج ذو جودة عالية لتسجيل العمليات المحاسبية اليومية ؟	X		
7- هل توجد علاقة ترابط وتكامل وتناسق بين مصالح دائرة المحاسبة و المالية من اجل التسيير للحسن للدائرة ؟	X		
8- بالنسبة لمصلحة المالية :	X		
ا- بالنسبة للمدفوعات النقدية :			
- هل توجد مراقبة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير ؟	X		
- هل توجد مراقبة لقيود التسجيل المحاسبي للمدفوعات ؟	X		
- هل توجد رقابة على وسائل السداد من حيث المبالغ و الامضاء ؟	X		
- هل دفتر الشيكات مراقب و محفوظ ؟	X		
- هل يوجد جرد مفاجئ للخزينة ؟	X		
- هل هناك مراجعة لمجاميع المدفوعات في دفتر الاستاذ و ميزان المراجعة ؟	X		
- هل تقوم مصلحة المالية باستلام كشوفات حساب البنك شهريا مباشرة للقيام الحالة المقاربة ؟	X		

ب- بالنسبة للمقبوضات النقدية			
- هل يتم مراجعة مبالغ فواتير البيع مع المبالغ المقبوضة ؟	X		
- هل توجد مراقبة لقيود التسجيل المحاسبي للمقبوضات ؟	X		
- هل هناك مراجعة للمقبوضات و ديون العملاء ؟	X		
- هل يوجد سجل خاص بالعمليات الخاصة بالبنك وعمليات الصندوق ؟	X		
- هل يتم اشعار الزبائن المتأخرين عن الدفع ؟	X		
- هل يتم مراجعة العملاء و المشكوك فيهم ؟	X		
9- هل تقوم مصلحة محاسبة الموارد على الاشراف و متابعة عملية الجرد المادي في نهاية السنة و السهر على تسوية الفروقات الموجودة بين الجرد المادي و المحاسبي للسلع ؟	X		
10- هل تقوم مصلحة المحاسبة العامة تسجيل العمليات في اليومية بصفة مستمرة عند استلام اي وثيقة ؟	X		
11- هل تقوم مصلحة محاسبة المواد بتسجيل جميع العمليات الخاصة بحركة المخزونات من أجل حماية ممتلكات المؤسسة ؟	X		
12- هل توجد مصلحة المحاسبة التحليلية التي تقوم بحساب التكاليف بصفة دقيقة و التي من خلالها يتم تحديد سعر التكلفة بالنسبة للمنتجات ؟	X		
13- هل توجد مصلحة الميزانية و التي مهامها تحديد نفقات و ايرادات مقدرة مسبقا ومقارنتها مع ما هو فعلي مع تحليل الفروقات؟	X		

الجدول رقم 05 : اسئلة خاصة بدائرة الصيانة و المناهج و الدراسات

اسئلة خاصة بدائرة الصيانة و المناهج و الدراسات			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل تعمل هذه المديرية الى التخطيط الاستراتيجي للمدى البعيد وكذا تطوير المنتجات " من وسائل سعي حديثة " وذات تكنولوجيات عالية وتقديم افضل الطرق لاعطاء خدمات راقية للزبائن ؟	X		
2- هل تقوم مصلحة مراقبة النوعية بالسهر على رقابة المواد الاولية المستلمة و كذا المنتجات و السهر على احترام المعايير و المقاييس العالمية ؟	X		
3- هل يتم دراسة استخدام جميع التطورات الانتاجية و الصناعية في السوق ؟	X		
4- هل هناك مبادرة من اجل التجديد والتغيير حتى الابداع في مجال الصناعات الميكانيكية و الدراسات لمجابهة ومواكبة احدث وسائل الرش العالمية ؟	X		
5- هل يتم تخزين المعلومات الخاصة بالشركة ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة وذلك بالارتكاز على شبكة معلوماتية في الشركة ؟	X		
6- هل توجد مصلحة خاصة بعمليات الصيانة وذلك بصفة دورية أو استثنائية على مستوى الالات و المعدات المتواجدة في ورشات الانتاج ؟	X		

الجدول رقم 06 : اسئلة المقابلة بدائرة الموارد البشرية

اسئلة المقابلة بدائرة الموارد البشرية			
الأسئلة	نعم	لا	ملاحظة
1- هل يوجد نظام الى لإعداد الاجور ؟	X		
2- هل توجد بطاقة متابعة للحضور اليومي ؟ وهل هي الية ام يدوية؟	X		
3- هل توجد مراجعة لطريقة اعداد الاجور ؟	X		
4- هل هناك رقابة على ساعات العمل ببطاقة التنقية و كشف الاجور ؟	X		
5- هل يتم تحيين نظام الاجور وفق المتغيرات ؟	X		
6- هل هناك مراجعة لمجاميع دفتر الاجور ؟	X		
7- هل هناك رقابة على السلفيات للعمال ، وهل هي مراقبة في كشف الاجور ؟	X		
8- هل نظام اعداد الاجور فعال ؟	X		
9- هل توجد رقابة على علق حسابات السلفيات للعمال ؟	X		
10- هل يتم توظيف العمال و الاطارات على اساس الانتقاء او المسابقة ؟	X		
11- هل تقوم المؤسسة بإعداد دورات تكوينية لصالح الاطارات و المهندسين في المؤسسة ؟	X		
12- هل تعطى المناصب النوعية و العليا في المؤسسة الى الاطارات ذو كفاءات و شهادات جامعية ؟	X		
13- هل تقدم المؤسسة تحفيزات مادية أو معنوية الى العمال او الاطارات في حالة قيامهم بمجهودات اضافية ؟	X		

المطلب الثاني : تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

باستخدامنا لقوائم الأسئلة لنظام الرقابة الداخلية لمختلف وظائف المؤسسة من الشراء إلى التخزين وصولا إلى الإنتاج ثم البيع وكذلك المقبوضات والمدفوعات النقدية والأجور وكذا الصيانة والمناهج وجدنا المؤسسة تقوم على ما يلي:

اولا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظائف الشراء والتخزين والبيع :

- وجود تنظيم محكم لعمليات الشراء والبيع والتخزين في المؤسسة.
- ارتكاز صلاحيات التوقيع على يد المسؤولين في المؤسسة.
- تامين التدفق المنتظم للمواد داخل المؤسسة من طرف الإدارة.
- الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المتفق عليها مع المورد.
- الاستعمال الإيجابي لأنظمة الإعلام الآلي في تحسين مختلف العمليات، مثل معرفة ما إذا كان الزبون يملك ملفا لدى المؤسسة الام.
- وجود ترتيب وبرمجة الطلبيات الزبائن لكسب ثقتهم وتجنب التأخير في استلام طلباتهم.
- متابعة الزبائن الذين لم يسددوا المبالغ المحصلة عليهم واتخاذ ما يلزم من إجراءات قانونية.
- الوقاية من حالة نفاذ المخزون، من خلال المتابعة في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.
- استعمال الألوان المتباينة للوثائق في عملية الشراء والبيع.
- استقلال قسم الشراء وقسم البيع عن قسم الحسابات.
- وجود رقابة محاسبية على مجاميع الفاتورة من حيث المبلغ والحروف في المبيعات
- .وجود تقسيم المهام على مستوى الأقسام، وهذا التقسيم للمهام يمكن محاسبة الموظفين في حالة التقصير في أداء أعمالهم.

ثانيا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لقسم المحاسبة والمالية ومراقبة التسيير

- التسجيل المحاسبي من طرف المحاسب لا يتم إلا بتوفر الوثائق الثبوتية التي يتلقاها من الأقسام المعنية بوظيفة الشراء والتخزين والانتاج والبيع.
- وجود مراقبة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير تساعد على اكتشاف الأخطاء والتلاعبات التي تقع .
- وجود مراقبة لقيود التسجيل المحاسبي للمدفوعات تساعد على التأكد من صحة المعلومات الواردة في

القوائم المالية.

- وجود مطابقة مبالغ فواتير البيع مع المبالغ المقبوضة يساهم في تقليل الأخطاء.
- وجود دفاتر خاصة بالعمليات اليومية المتعلقة بالبنك والصندوق مستقلة تساعد على مطابقة المقبوضات الفعلية مع المسجلة محاسبيا، وهي ممضية ومختومة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة.
- وجود رقابة على وسائل السداد (شيكات) من حيث المبلغ والإمضاء حيث ان مدير المؤسسة هو المخول له التوقيع على الصكوك الصادرة.
- القيام بإجراءات الجرد وإعداد ملف الجرد للخزينة معدة وموقعة من طرف نفس الشخص ورئيس قسم المالية والمحاسبة.
- وجود جرد مفاجئ.
- تقوم مصلحة المالية بجلب كشف حسابها البنكي نهاية كل شهر وتقوم بعملية المقاربة وتحليل الفروقات الموجودة بين حساب المؤسسة لدى البنك وحساب البنك لدى المؤسسة.
- وجود مصلحة المواد ساعد على تسجيل كل العمليات الخاصة بحركة المخزونات مهما كان نوعها سوآءا كانت

(مواد أولية، منتجات، قطاع الغيار او مواد أخرى)، لمراقبة جميع المصالح داخل الشركة.

- تسجيل كل عمليات الشراء والبيع والخدمات على مستوى المصلحة العامة وفقا لوثائق ثبوتية.
- وجود حسابات ربط بين مصلحة المحاسبة العامة ومحاسبة المواد ومصلحة المالية والمحاسبة العامة وهذا من اجل الحد من الأخطاء التي تأتي من طرف المحاسب.
- وجود مخطط محاسبي خاص بالشركة وذلك بوضع حسابات فرعية تتجزأ من حسابات اصلية.
- وجود مصلحة المحاسبة التحليلية ساعد على حساب تكلفة المنتجات والذي من خلاله يتم تحديد أسعار البيع.
- تقوم مصلحة الميزانية بمقارنة الإيرادات والنفقات المتوقعة مع الحقيقية وتحديد الفروقات، هذه العملية تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.

ثالثا : تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية للرواتب والأجور

- نظام التحفيز للعمال عن طريق تطبيق نظام العلاوة الجماعية مع وجود قسم للشؤون الاجتماعية.
- وجود نقابة عمال الشركة ما جعلها تسهر على حقوق العمال.
- استخدام ساعات الضبط بالشركة إثبات ساعات العمل الفعلية.

- استخدام الحضور اليومي عن طريق البطاقات المغناطيسية يسهل عملية المراقبة
- برنامج اعداد الأجور مرن وفعال.

رابعا: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لدائرة الصيانة و الإنتاج و المناهج

- وجود مصلحة البرمجة ساعد على مراقبة المنتجات منذ خروج المواد الأولية من المخزن الى اخر مرحلة من مراحل الإنتاج وهذا على مستوى جميع الورشات (صناعة الانابيب، صناعة الملحقات وورشة الكلفنة) تجدر الإشارة الى ان هذه المصلحة عند إعطاء امر انتاج عدد وحدات معينة من أي منتوج يتم الاستلام من المخزن المواد الأولية اللازمة لهته الكمية والتي في الأخير يجب تحقيقها لان عملية الإنتاج محددة مسبقا.
- وجود دائرة الصيانة التي تحتوي على مهندسين اكفاء في مجال الكهرباء الصناعية، والالكترونيك الصناعية والميكانيك الصناعية ساعد على القيام بتدخلات لإصلاح أي عطب حاصل في المعدات والأدوات، ماعد بعض الحالات المستعصية اين تلجا المؤسسة الى تدخل مؤسسات خارجية سوآءا كانت اجنبية او وطنية.
- وجود المصلحة التقنية عملها التخطيط الاستراتيجي للمدى البعيد وتطوير المنتجات من وسائل سقي حديثة وذات تكنولوجيا عالية يساعد على جلب زبائن جدد مما يؤدي الى رفع رقم اعمال الشركة.
- وجود مصلحة مراقبة النوعية من المواد والمنتجات يؤدي بعمال الورشات الى الحرص على الاتقان و الجودة في العمل من اجل إرضاء الزبائن.
- وجود شبكة معلوماتية مركزية يسهل عل. حصول المعلومة وذلك من اجل السرعة في اتخاذ القرارات سواءا في المدى القريب او البعيد.

خالصة الفصل

تعتبر شركة أنابيب وعتاد السقي الرش من اهم المؤسسات الوطنية والعمومية الرائدة في مجالها ذلك لمكانة الزراعة في تنمية الاقتصاد الوطني وما تحويه بلادنا من مساحات زراعية شاسعة، فوجود نظام للرقابة الداخلية فعال به ضرورة حتمية لحماية اصوله وامواله، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرفه .

ومن خلال قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية في الشركة قمنا بمحاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال طرح قائمة اسئلة عن طريق المقابلة مع مختلف رؤساء المصالح منها المصلحة التجارية، مصلحة المستخدمين ودائرة محاسبة والمالية، وقمنا بتحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لكل من المشتريات والمبيعات، والمخزون بالإضافة الى المقبوضات والمدفوعات ونظام الرواتب والأجور وكذا الصيانة والمناهج و الانتاج.

خاتـمة

الخاتمة:

لقد انطلق بحثنا من الإشكالية التالية: ماهي محددات نظام الرقابة الداخلية الفعال حتى يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ماليا؟ وما مدى فعالية الرقابة الداخلية في بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش؟ ولقد تمت الاجابة عنها من خلال فصلين.

ان وجود نظام رقابة داخلي في المؤسسة يساهم في المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وبالتالي منع الاختلاس، كما يوفر النظام ضمانات كافية بأن المعلومات المحاسبية يتم استخدامها في اتخاذ القرار يمكن اعتبارها ذات مصداقية عالية.

ان وجود هذا النظام في المؤسسة يستدعي تقييمه بشكل واف ومفصل وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقديم الاقتراحات اللازمة لتجاوز نقاط الضعف وفي هذا الصدد ومن خلال الدارسة الميدانية بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش، لقد برز لنا وبشكل واضح وجود نظام رقابة جيد وفعال من خلال التزام العاملين بجميع اللوائح والتعليمات والإجراءات الموضوعة من طرف الادارة.

و من خلال تطرقنا لموضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية اتضح لنا أن له دور كبير حيث يعتمد على معايير و ادوات و طرق علمية و عملية دقيقة يجب اتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية المثلى و تصبح بذلك قرارات المؤسسة رشيدة و صحيحة فهو يعتبر من أهم الضروريات للتخطيط المالي.

وبعد تتبعنا خطوات واجراءات الرقابة الداخلية على مستو ى المؤسسة وبعد الرد على أسئلة المقابلة، توصلنا إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال من الاجراءات المتبعة قبل الادارة في ما يخص دائرة التموين, دائرة الإنتاج, دائرة التجارية , دائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير, دائرة الصيانة و المناهج و الدراسات ودائرة الموارد البشرية .

نتائج الدراسة الميدانية :

ـ نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط والتنظيم الاداري للمشروع داخل المؤسسة, وحماية ممتلكاتها من التلاعب ومن الوقوع في الاخطاء المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها والذي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة .

ـ من خلال الدارسة توصلنا الى اجابات تعبر على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية من خلال اعداد التقارير الدورية والى تفويض السلطات إلى كبار المسؤولين في المؤسسة.

ـ ان التطبيق السليم والفعال لنظام الرقابة الداخلية يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة بشكل سريع وقابل للملاحظة والذي يبرز بدوره المستوى الجيد لأداء المالي ويرفع في مستوى التنافسية للمؤسسة.

ـ يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية.

ـ نظام الرقابة الداخلية الفعال لا يكفي وحده لتحقيق الأداء المالي الجيد و انما هناك عوامل خارجية كالمنافسة خاصة و التي تؤثر على حجم المبيعات بغية تعظيم أرباح الشركة الاقتصادية والذي هو هدفها الأساسي.

اختبار الفرضيات

- **الفرضية الاولى نصت على مايلي:** تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل. هذه الفرضية صحيحة استنادا الى الدراسة التي قمنا بها في الجانب التطبيقي، فالنتائج المتحصل عليها من المقابلة بأن تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية.

- **الفرضية الثانية نصت على مايلي:** " يساهم نظام الرقابة الداخلية الفعال في تحسين الأداء وتطويره بمؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش برج. هذه الفرضية صحيحة استنادا الى الدراسة التي قمنا بها في الجانب التطبيقي، فالنتائج المتحصل عليها من المقابلة أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساهم في تحسين الأداء وتطويره .

الاقتارحات والتوصيات:

ـ ضرورة توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية البحث العلمي و ايجاد آلية تنسيق بينها وبين الجامعات الجزائرية وهذا لتقديم المساعدة اللازمة للباحث العلمي في إنجاز بحثه .

ـ ضرورة التنويع في استخدام وسائل دارسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية وعدم الاقتصار على وسيلة واحدة وذلك لاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها بما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية .

أفاق البحث:

لا شك انه رغم هذا الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، إلا انه لا يخلو كغيره من البحوث الاخرى من النقائص بسبب عدم القدرة على الالمام بكل شيء وبالتفصيل ومن خلال هذا يمكن طرح مواضيع واشكاليات جديدة لها صلة بموضوعنا هذا نذكر منها:

_ أثر المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؟

_ نظام الرقابة الداخلية كوظيفة ؟

قائمة المصادر

والمراجع

أولا: المصادر والمرجع:

1. محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

2. محمد محمود الخطيب ،*الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،2006

3. محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006.

4. فلاح حسن عداي الحسيني و مؤيد عبد الرحمان ،**إدارة البنوك كمدخل كمي و استراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان.

5. غسان فالح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة_ الناحية النظرية_**، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009 .

6. عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

7. علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي**، دار الصفاء، عمان.

8. عبد الفتاح الصحن، **كمال خليفة أبو زيد، المراجعة علما و عملا**، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ،1991.

9. طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية**، الجزء2، الرقابة الداخلية_ ادلة الاثبات–الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،58.

10.السعيد فرحات جمعة، *الأداء المالي لمنظمات الأعمال*، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ،6000.

11.زينة قمري، م**داخلة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة ،2006.

12.رجب الصحن السيد راشد، محمود ناجي درويش، عبد الفتاح محمد ، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية،2000.

13.خميسي شيحة، التسيير المالي، **دروس ومسائل محلولة**، دار هومة للطباعة، الجزائر ،6050.

14.خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات _ الناحية النظرية _، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان ،2004.

15.خادل أمين عبد هلال، **التدقيق و الرقابة في البنوك**، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة االولى، عمان، 1998 .

16.جميل أحمد توفيق، **مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.

17.ادريس عبد السالم اشتيوي، **المراجعة معايير و إجراءات**، دار الكتب الوطنية، الطبعة الخامسة، بنغازي، ليبيا، 2008.

18.إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم ـــ ديناميكية الهياكل، الطبعة الثالثة، موفر للنشر، الجزائر.

19.جبرائيل جوزيف كحالة، **رضوان حلوى حنان، محاسبة التكاليف المعيارية**، الدر الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006.

20.مليكة رغيب، الميلود بوشنقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،6050.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. حورية عريعير، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،

2. زوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة 20أوت1955، بسكرة، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ،2007 .

3. شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004 .

4. عبد الوهاب محمد حبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 6002.

5. عتيقة مجنح، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،6002-6001.

6. كوثر بوغابه ، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

7. نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل الماجستير، كلية علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،6001-6002 .

ثالثا: المجالات والمداخلات

1. ثامر محمد مهدي، **أثر استخدام الحاسب االلكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية**، مجلة جامعة القادسية للعلوم االدارية و االقتصادية، المجلد12 ، العدد 4 ،العراق، 2010 ،ص 180.

2. مد حلمي جمعة، **مدخل الى التدقيق و التأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005 ،213-215.

3. على حسين الدوغجي، **ايمان مؤيد الخيرو، تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج coso** ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 19 ،العدد70 ،العراق.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1. http://www.IFACI.com/IFACI/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-de-controleinterne-78-html 05-01-2015, 14 :00
2. Jacques Renard,théorie et pratique de l'audit interne, groupe Eyrolles , 7eme édition , paris, France, 2010.
3. Mohamed Hamzaoui, audit gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne, Village mondial, 1er édition,

الملاحق

CONCEPTION ET FABRICATION D'UNE « COQUILLE LS 194 ».

PARTIE TECHNIQUE

Additivement aux produits intégrés dans la gamme de fabrication des pivots d'arrosage de 01 à 50 hectares, et Dans le cadre de la promotion de l'intégration des produits d'origine algérien, l'équipe techniques de l'unité IRRAGRIS de L'EPE ANABIB a décidée de procéder à la fabrication de la coquille LS 194 cette idée remonte au 17/12/2018 .

Cette pièce joue un rôle très important dans le pivot, soudée sur le tube d'alimentation N°01 au centre de laquelle tourne un tube d'alimentation N°02 qui porte un joints torique et un joint a 03 lèvres afin d'assurer une bonne étanchéité sachant que le débit d'eau dépasse 300 m3/h et une pression qui peut atteindre les 04 Bars .

Parmi les causes de la fabrication de ce produit localement on peut citer ce qui suit :

- L'intégration des produits d'origine algérien.
- Le savoir faire de nos techniciens dans la transformation métallique(découpe, emboutissage....etc.).
- L'importation de cette pièce depuis presque 1990 (29 ans) auprès du groupe Bauer (AUTRICHE) par la société de prestation et de service (Ex UPS) ensuite par l'unité (Ex TMIA (IRRAGRIS) après le transfert du pivot du REGHAIA à BORDJ BOU ARRERIDJ .
- Minimiser le cout de fabrication de nos pivots.

Fiche technique du produit

Code : 04 850 0183.

Désignation : coquille LS 183 pour pivot.

Matière : Bobine d'acier laminée à chaud 3C (DD 13 Selon la norme EN 10111).

Tolérances : Selon plan .

Epaisseur : 2.5 mm .

Poids : 2.3 Kg .

Aptitude de soudage et galvanisation : Oui

Utilisation : pièce soudée sur le tube d'alimentation du pivot.

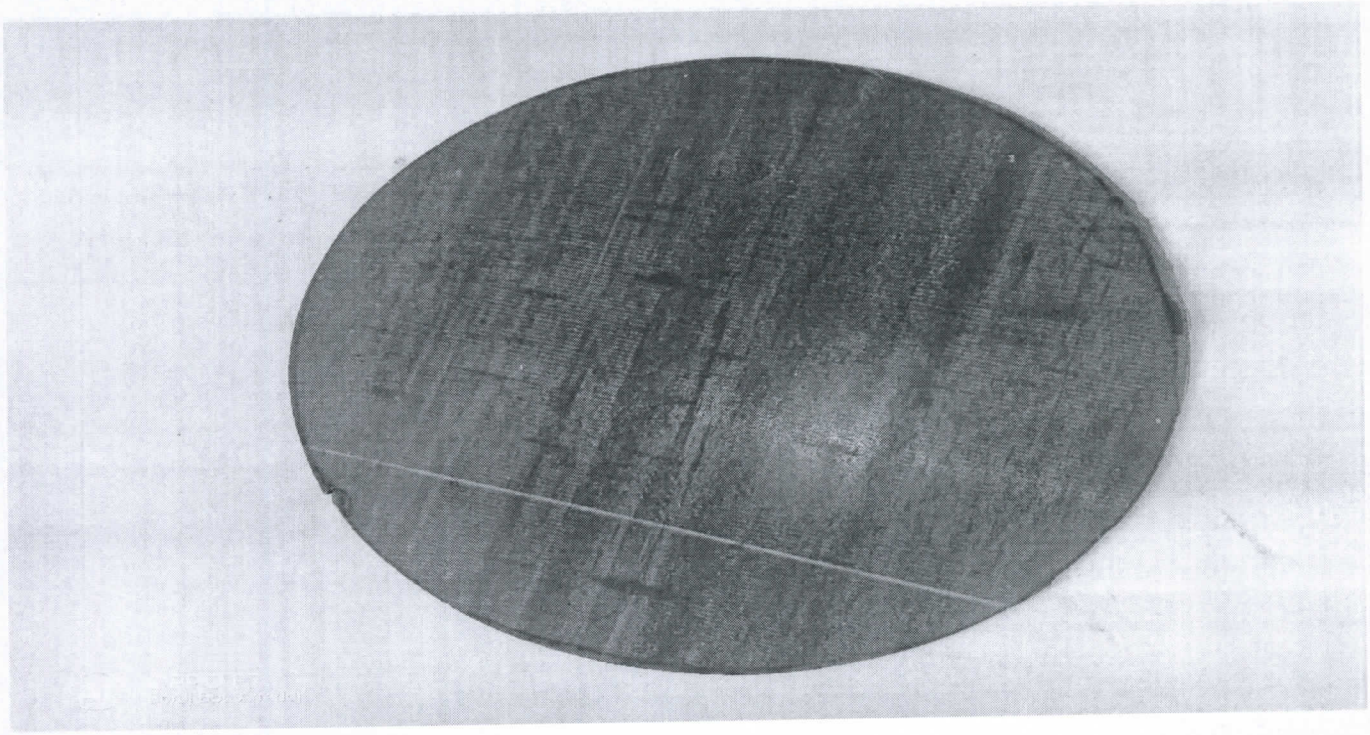
Besoin : 300 pièces par ans.

Gamme et étapes de réalisation du produit :

La réalisation de la coquille LS 194 de la matière première au produit fini nécessite 04 opérations au niveau de la presse hydraulique 320 T et une opération au niveau du tour universel.

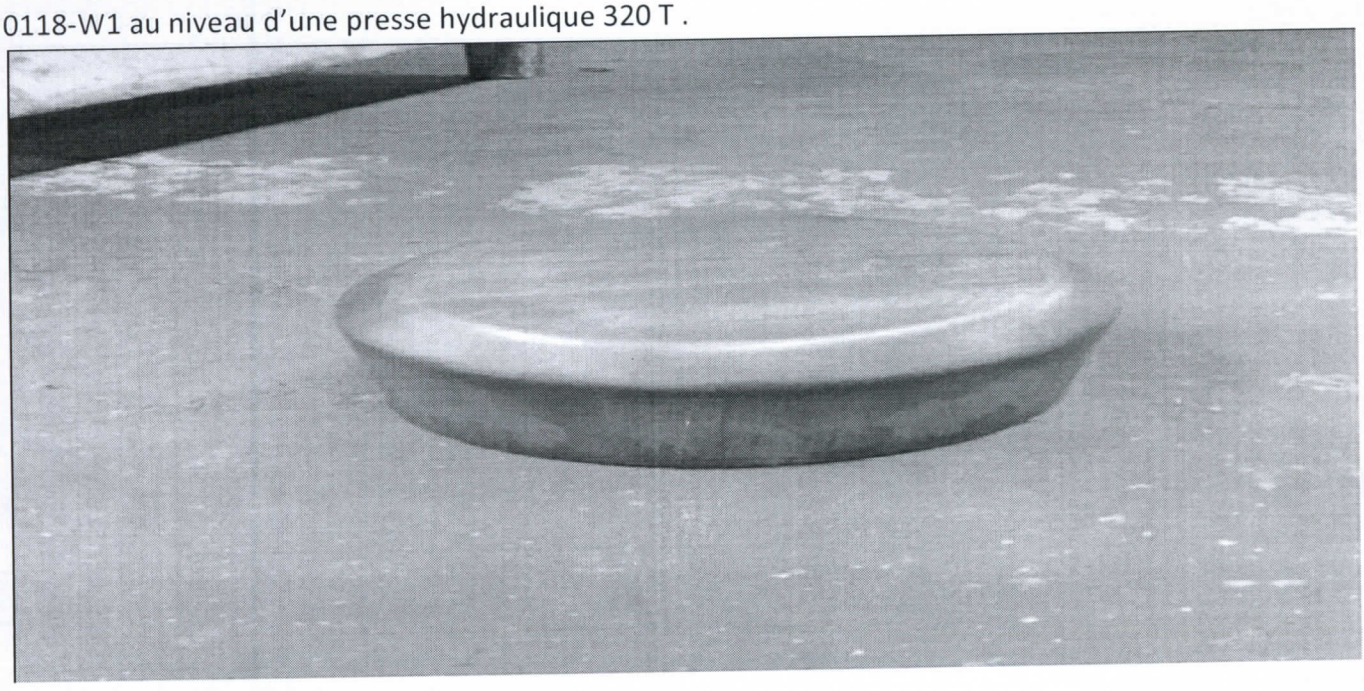
Opération N°01 :

Découpage platine d'acier Ø 394 x 2.5 mm par oxycoupage.



Opération N°02 :

Fabrication tasse de coquille par emboutissage à l'aide d'un outil à emboutir sous le code 04 850 0118-W1 au niveau d'une presse hydraulique 320 T .

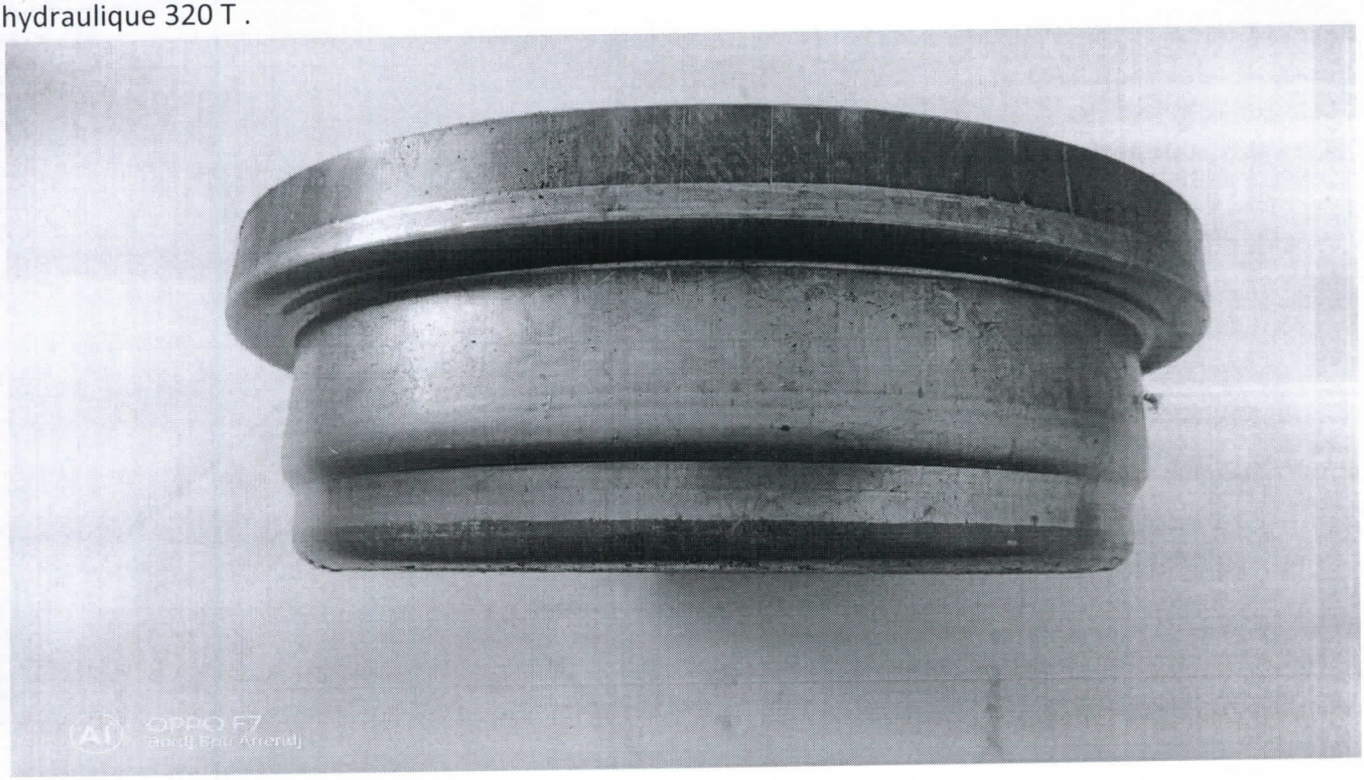


Opération N°03 :

Emboutissage de la tasse de coquille pour avoir le cou de la coquille à l'aide d'un outil à emboutir sous le code 04 850 0118-W2 au niveau d'une presse hydraulique 320 T .

Opération N°04 :

Emboutissage de la pièce issus de la 3ieme étape pour réaliser l'opération de rainurage de la coquille à l'aide d'un outil à emboutir sous le code 04 850 0118-W3 au niveau d'une presse hydraulique 320 T .

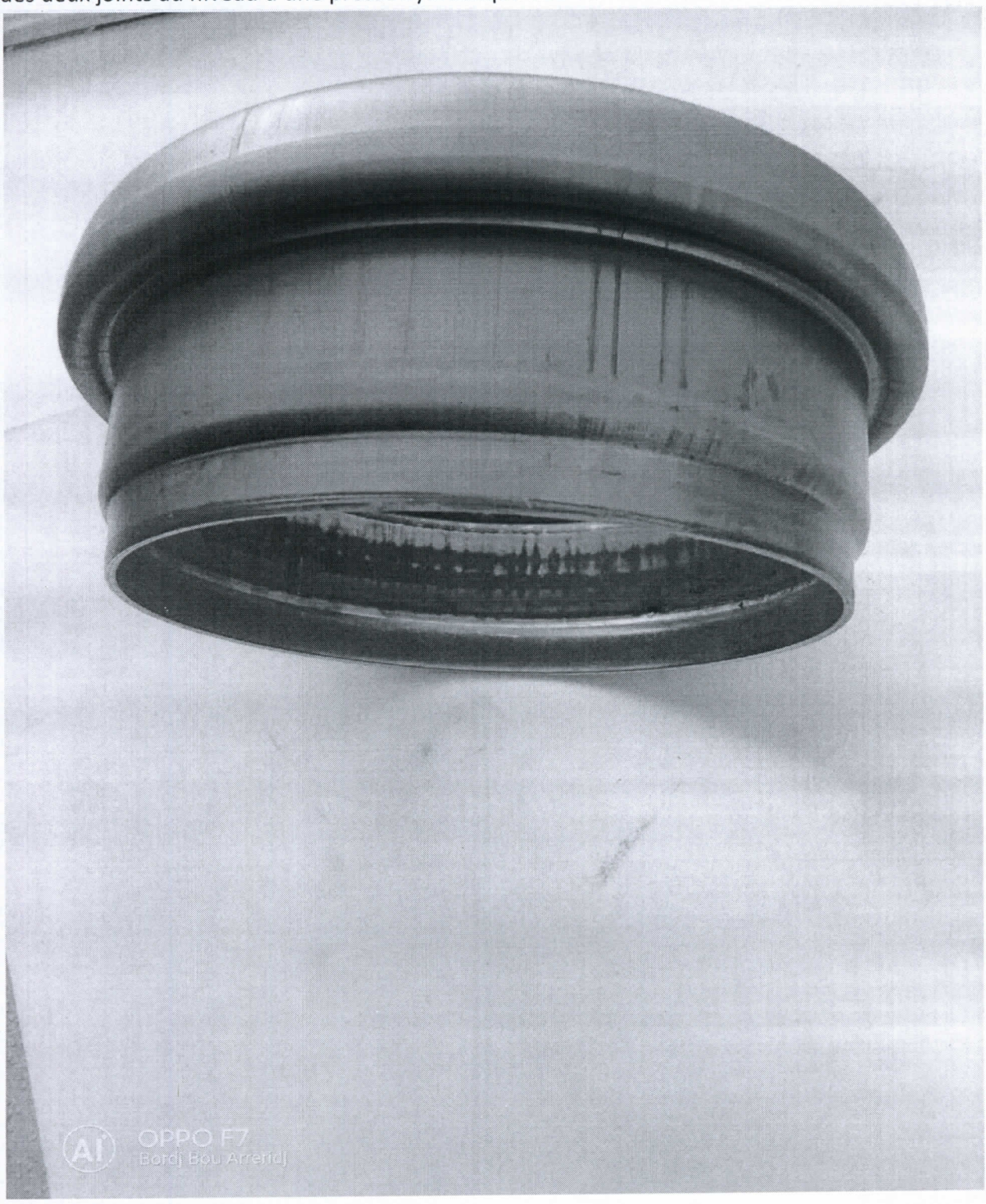


Opération N°05 :

Après la réalisation de rainure une opération de tournage et nécessaire dans la quelle en coupe le fond de la pièce (coupe ronde) suivi par un chanfrein au niveau d'un tour universel .

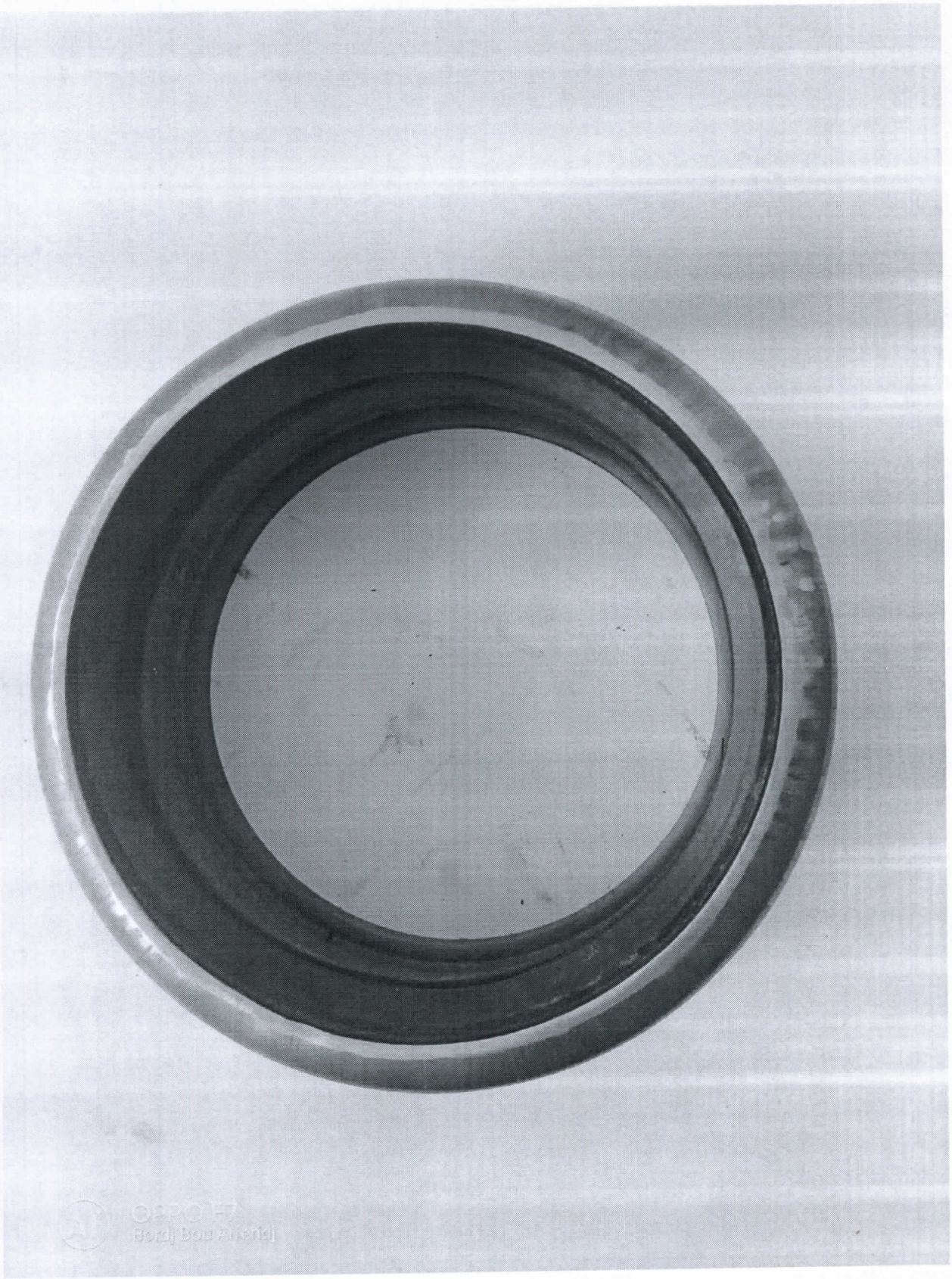
Opération N°05 :

Cette opération consiste à la fermeture des lèvres de la coquille ce qui facilite le bon maintien des deux joints au niveau d'une presse hydraulique 320 T .



COQUILE LS 194 EN PHASE FINAL PRETE A SOUDER SUR LE T.A N°01

COQUILLE LS 194 AVEC UN JOINT A 03 LEVRES ET JOIT TORIQUE



JOINT TORIQUE ET JOINT A LEVRES MONTES SUR LA COQUILLE LS 194

PARTIE FINANCIERE

Prix d'achat chez BAUER AUSTRIA en 2015 :

- 16.11 € x 105.50 x 1.35 x **300 pieces** = 68 8340,025 da.

Prix facture pro-forma chez BAUER AUSTRIA au 13/05/2019 :

- 22.60 € x 136.00 x 1.35 x **300 pieces** = 1 244 808 da.

Prix de revient Fabrication Local (made in BLADI) au 19/05/2019 :

- 1885.41 da x **300 pieces** = 565 623 .00 da.

Total des gains contre l'achat à l'importation de 300 pièces :

1 244 808 – 565 623 = 679 185 da

المؤسسة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتوجات المسطحة

ENTREPRISE NATIONNALE DE TUBES ET TRANSFORMATION DE PRODUIT PLATS

IRRAGRIS – UNITE DE L'E.P.E anabib

IRRAGRIS

Code: ER 630 . 01 R2

DEMANDE D'INTERVENTION N°:05443

Emetteur	Centre d'imputation	N° B.T / N° DI	Priorité	Emission	Date souhaitée
Nom: MAHFOUD Visa:	010300	25643 15841	1 | 2 | 3 | 4	Date: 11/03/21 Heure: 10H30	Urgt

Désignation et localisation du travail:

Réparation Port Gallet

Réception

Nom: MEZHOUD Date: 11.03.21

Visa: Heure: 10H30

Consignes spéciales

Travaux effectués

changement 02 roulements 6007 2Z.

Porte Gallet ligne Acier.

Date	Arrêt machine				Pointage heures travaillées			
	Heures			Visa responsable	Nom	Heure début	Heure fin	Heures travaillées
	De	A	Total					
11/03/2021					Mezhoud	10H30	11H30	1H

Cause du travail

1- Usure. O
2- Faute opérateur. O
3- Préventif. O
4- Routine. O
5- Travaux neufs. O
6- Autres. O

Fin du travail

Date. 10.03.2021
Heure.
Nom. Abed
Visa.

Déconsignation

Par MAHFOUD Date: 11/03/21
Visa: Heure: 18H00

1- Maintenance.

IRRAGRIS

أنابيب وتدريل المنتوجات المسطحة

ENTREPRISE NATIONNALE DE TUBES ET TRANSFORMATION ... PLATS

IRRAGRIS – UNITE DE L'E.P.E anabib

Code: ER 630 , 01 R2

DEMANDE D'INTERVENTION N°:05755

Emetteur	Centre d'imputation	N° B.T	Priorité	Emission	Date souhaitée
Nom: MEBARKIA Visa:	020202	N° DI 25773 15874	1|2|3|4	Date: 06/04/21 Heure: 09h:00	Urgt

Désignation et localisation du travail:

PANNE BOT.

Réception	Consignes spéciales
Nom: [illegible] Date: 06/04/2021 Visa: Heure: 09h30	

Travaux effectués

Réparation vérin pneumatique pour la peince BOT

Date	Arrêt machine				Pointage heures travaillées			
	Heures			Visa responsable	Nom	Heure début	Heure fin	Heures travaillées
	De	A	Total					
06/04/2021					Abed	09h30	11h00	1h30

Cause du travail

1- Usure.	O	4- Routine.	O
2- Faute opérateur.	O	5- Travaux neufs.	O
3- Préventif.	O	6- Autres.	O

Fin du travail

Date. 06/04/2021
Heure.
Nom. Abed
Visa.

Déconsignation

Par: MEBARKIA Date: 17.03.2021
Visa: Heure:

1- Maintenance.

Unité IRRAGRIS

PRINCIPAUX AGREGATS

Mois de : Juin

(du 21/05 au 20/06)

U=KDA

	OBJECTIF 2021	RAPPEL REAL. 2020		ACTIVITE DU MOIS			CUMUL au 20 du	
	(1)	Mois	CUMUL	PREVU (2)	REALISE (3)	% 3/2	PREVU	REALISE
Ventes de marchandises.	0	0	0	0	0	0	0	0
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
Productions vendues	1278 373	40 711	174 430	108 579	32 139	30	641 850	147 143
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestations fournies	25 000	701	2 885	2 050	2 645	129	12 500	11 271
dont inter unités	0	0	0		0	0	0	0
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1303 373**	**41 412**	**177 316**	**110 629**	**34 784**	**31**	**654 350**	**158 414**
dont inter unités	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIATION DE STOCKS PRODUI	0	22 640	-28 566	0	13 467	0	0	96 733
PRODUCTION TOTALE	**1303 373**	**64 052**	**148 750**	**110 629**	**48 251**	**44**	**654 350**	**255 147**
ACHATS CONSOMMES	895 071	52 454	112 960	75 830	41 623	55	449 153	190 551
dont matières	760 810	44 586	96 016	64 455	35 380	55	381 780	161 968
SERVICES EXTERIEURS ET AUT	63 000	6 197	10 589	5 250	562	11	31 500	12 716
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSOMMATION TOTALE	**958 071**	**58 651**	**123 549**	**81 080**	**42 185**	**52**	**480 653**	**203 267**
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITAT	**345 302**	**5 400**	**25 201**	**29 549**	**6 065**	**21**	**173 697**	**51 880**
CHARGES DE PERSONNEL	**182 000**	13 357	78 945	**17 500**	**13 166**	**75**	88 700	83 143
IMPOTS ET TAXES	**15 640**	27	1 423	**1 328**	**152**	**11**	7 852	1 425
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATI	**147 662**	**-7 984**	**-55 167**	**10 721**	**-7 252**	**-68**	**77 145**	**-32 688**
Charges financières exploitation	30 000	0	0	7 112	0	0	15 000	4 264
Charges financières d'investisseme	**0**	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières de découvert	0	4 096	8 369	0	0	0	0	2 153
CHARGES FINANCIERES TOTAL	**30 000**	**4 096**	**8 369**	**7 112**	**0**	0	**15 000**	**6 417**
STOCKS	**1025 399**	**369 670**	**369 670**	**966 058**	**561 672**	**58**	**966 058**	**561 672**
dont mat. premières	602 843	262 900	262 900	543 502	263 653	49	543 502	263 653
dont produits finis	422 556	106 770	106 770	422 556	298 019	71	422 556	298 019
CREANCES CLIENTS NETTES	**191 974**	232 252	**232 252**	**266 773**	**228 784**	**86**	**266 773**	**228 784**
CREANCES CLIENTS BRUTES	**244 124**	284 406	**284 406**	**208 150**	**284 564**	**137**	**208 150**	**284 564**
DETTES	**1617 369**	1346 067	**1346 067**	**1601 712**	**1612 540**	**101**	**1601 712**	**1612 540**
EFFECTIFS	**196**	189	**189**	**196**	**190**	**97**	**196**	**190**
dont temporaires	7	8	8	7	5	71	7	5
IMPORTATIONS	**517 300**	0	169 003	**38 250**	**0**	**0**	225 000	12 668
dont pour revente en l'état	0	0	0	0	0	0	0	0
EXPORTATIONS	**0**	0	0	**0**	**0**	**0**	0	0
INVESTISSEMENTS	**163 000**	**0**	**0**	**39 000**	**0**	**0**	**82 000**	**0**
dont sur autofinancement	40 000	0	0	9 500	0	0	21 500	0
dont sur crédit intérieur	123 000	0	0	29 500	0	0	60 500	0
dont sur crédit extérieur	0	0	0	0	0	0	0	0
ENCAISSEMENTS	1563 990	28 193	476 286	118 984	49 285	41	784 620	272 671
DECAISSEMENTS	1509 319	27 484	480 505	134 458	29 451	22	720 258	322 181
TRESORERIE	**-88 517**	538	**538**	**-79 654**	**22 030**	0	**-79 654**	**22 030**

TABLEAU DE BORD MENSUEL

Mois Juin Année 2021

Groupe	IMETAL
EPE	

En millions de DA

N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			Mois 2020	Mois 2021	Ecart en valeur	% évolution	A fin mois 2020	A fin mois 2021	Ecart en valeur	% évolution
1	Vente de Marchandises	700	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	40.71	32.14	-8.57	-21%	174.43	147.14	-27.29	-16%
3	Vente de travaux	704	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
4	Vente d'études	705 et 706	0.70	2.65	1.94	277%	2.89	11.27	8.39	291%
5	Autres (703,708 et 709)	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
6	**Chiffre d'Affaires** = *(1)+(2)+(3)+(4)+(5)*	70	41.41	34.78	-6.63	-16%	177.32	158.41	-18.90	-11%
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe		0.00	0.00	0.00	-			0.00	
7	Production stockée ou déstockée	72	22.64	13.47	-9.17	-41%	-28.57	96.73	125.30	439%
8	Production immobilisée	73	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
9	Subventions d'exploitation	74	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
10	**Production de la période** = *(6)+(7)+(8)+(9)*		64.05	48.25	-15.80	-25%	148.75	255.15	106.40	72%
11	Achats consommés	60	52.45	41.62	-10.83	-21%	112.96	190.55	77.59	69%
12	dont: Achats de marchandises vendues	600	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
13	Matières premières	601	44.59	35.38	-9.21	-21%	96.02	161.97	65.95	69%
14	Achats d'études et de prestations de services	604	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
15	Services extérieurs	61	6.20	0.32	-5.88	-95%	10.59	8.65	-1.94	-18%
16	Autres services extérieurs	62	0.00	0.24	0.24	-	0.00	4.07	4.07	-
17	**Consommations de la période** = *(11)+(15)+(16)*	-	58.65	42.19	-16.47	-28%	123.55	203.27	79.72	65%
18	**Valeur ajoutée** = *(10)-(17)*	-	5.40	6.07	0.67	12%	25.20	51.88	26.68	106%
19	Charges de personnel	63	13.36	13.17	-0.19	-1%	78.95	83.14	4.20	5%
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	0.03	0.15	0.12	460%	1.42	1.43	0.00	0%
21	**EBE** = *(18)-(19)-(20)*	-	-7.98	-7.25	0.73	9%	-55.17	-32.69	22.48	41%
22	**Charges Financières**	66	4.10	0.00	-4.10	-100%	8.37	6.42	-1.95	-23%
23	**Exportations**	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-
24	**Importations**	-	0.00	0.00	0.00	-	169.00	12.67	-156.34	-93%
25	**Resultat Net**	-	-21.08	-14.93	6.16	29%	-118.35	-81.29	37.06	31%

	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			à fin Mois m-1	à fin Mois m	Ecart en valeur	% évolution
26	**Disponibilités et assimilés**	5	-22.50	-13.24	9.26	41%
	dont Trésorerie	51	-22.75	-13.49	9.26	41%
	Concours bancaires courants	519	0.00	-12.08	-12.08	-
	dont Découvert bancaire	5192	0.00	0.00	0.00	-
27	**Endettement Total (Toutes les dettes) ***	-	1 612.94	1 612.54	-0.40	0%
	dont Dettes Fournisseurs	40	226.97	215.74	-11.23	-5%
28	**Stocks et en cours (Bruts)**	3	905.22	878.58	-26.65	-3%
	dont Stocks Marchandise	30	2.64	2.64	0.00	0%
	Matière première et fourniture	31	303.77	263.65	-40.11	-13%
	Produits	35	495.82	509.28	13.47	3%
29	**Total Créances Brutes**	41	271.78	284.56	12.78	5%
	dont Créances clients (Montants bruts)	411	271.78	284.56	12.78	5%
30	**Effectif Total**	-	190	190	0	0%
	Dont permanents	-	184	185	1	1%

Observations :

Unité IRRAGRIS

PRINCIPAUX AGREGATS
Mois de : Juin
(du 21/05 au 20/06)

U=KDA

	OBJECTIF 2021	RAPPEL REAL. 2020		ACTIVITE DU MOIS			CUMUL au 20 du	
	(1)	Mois	CUMUL	PREVU (2)	REALISE (3)	% 3/2	PREVU	REALISE
Ventes de marchandises.	0	0	0	0	0	0	0	0
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
Productions vendues	1278 373	40 711	174 430	108 579	32 139	30	641 850	147 143
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestations fournies	25 000	701	2 885	2 050	2 645	129	12 500	11 271
dont inter unités	0	0	0		0	0	0	0
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1303 373**	**41 412**	**177 316**	**110 629**	**34 784**	**31**	**654 350**	**158 414**
dont inter unités	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIATION DE STOCKS PRODUI	0	22 640	-28 566	0	13 467	0	0	96 733
PRODUCTION TOTALE	**1303 373**	**64 052**	**148 750**	**110 629**	**48 251**	**44**	**654 350**	**255 147**
ACHATS CONSOMMES	895 071	52 454	112 960	75 830	41 623	55	449 153	190 551
dont matières	760 810	44 586	96 016	64 455	35 380	55	381 780	161 968
SERVICES EXTERIEURS ET AUT	63 000	6 197	10 589	5 250	562	11	31 500	12 716
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSOMMATION TOTALE	**958 071**	**58 651**	**123 549**	**81 080**	**42 185**	**52**	**480 653**	**203 267**
dont inter unités	0	0	0	0	0	0	0	0
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITAT	**345 302**	**5 400**	**25 201**	**29 549**	**6 065**	**21**	**173 697**	**51 880**
CHARGES DE PERSONNEL	**182 000**	13 357	78 945	**17 500**	**13 166**	**75**	88 700	83 143
IMPOTS ET TAXES	**15 640**	27	1 423	**1 328**	**152**	**11**	7 852	1 425
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATI	**147 662**	**-7 984**	**-55 167**	**10 721**	**-7 252**	**-68**	**77 145**	**-32 688**
Charges financières exploitation	30 000	0	0	7 112	0	0	15 000	4 264
Charges financières d'investisseme	**0**	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières de découvert	0	4 096	8 369	0	0	0	0	2 153
CHARGES FINANCIERES TOTAL	**30 000**	**4 096**	**8 369**	**7 112**	**0**	0	**15 000**	**6 417**
STOCKS	**1025 399**	**369 670**	**369 670**	**966 058**	**561 672**	**58**	**966 058**	**561 672**
dont mat. premières	602 843	262 900	262 900	543 502	263 653	49	543 502	263 653
dont produits finis	422 556	106 770	106 770	422 556	298 019	71	422 556	298 019
CREANCES CLIENTS NETTES	**191 974**	232 252	**232 252**	**266 773**	**228 784**	**86**	**266 773**	**228 784**
CREANCES CLIENTS BRUTES	**244 124**	284 406	**284 406**	**208 150**	**284 564**	**137**	**208 150**	**284 564**
DETTES	**1617 369**	1346 067	**1346 067**	**1601 712**	**1612 540**	**101**	**1601 712**	**1612 540**
EFFECTIFS	**196**	189	**189**	**196**	**190**	**97**	**196**	**190**
dont temporaires	7	8	8	7	5	71	7	5
IMPORTATIONS	**517 300**	0	169 003	**38 250**	**0**	**0**	225 000	12 668
dont pour revente en l'état	0	0	0	0	0	0	0	0
EXPORTATIONS	**0**	0	0	**0**	**0**	**0**	0	0
INVESTISSEMENTS	**163 000**	**0**	**0**	**39 000**	**0**	**0**	**82 000**	**0**
dont sur autofinancement	40 000	0	0	9 500	0	0	21 500	0
dont sur crédit intérieur	123 000	0	0	29 500	0	0	60 500	0
dont sur crédit extérieur	0	0	0	0	0	0	0	0

ENCAISSEMENTS	1563 990	28 193	476 286	118 984	49 285	**41**	784 620	272 671
DECAISSEMENTS	1509 319	27 484	480 505	134 458	29 451	**22**	720 258	322 181
TRESORERIE	**-88 517**	538	**538**	**-79 654**	**22 030**	**0**	**-79 654**	**22 030**

IRRAGRIS
IALE DU GROUPE **anabib**

B-B-Arréridj, Le : 10/06/21

REÇU DE PAIEMENT N° : 07807

e de M. : MAAROUF OMAR

ue, Virement, Traite Espèces N° : 674080

Montant de DA (en chiffres) : 252 008,00

Règlement de (préciser) : Créance

VETO-COLUMA
Chef De Service Administration
Commercial
IRRAGRIS

بنك الجزائر الخارجي — Banque Extérieure d'Algérie

BORDEREAU DE VERSEMENT ESPECES No 674080

N° compte : 0582201008-35

Le : 10 Juin 2021 a 08:58

Agence .....: 00058 BORDJ-BOU-ARRERIDJ
Devise .....: DZD DINAR ALGERIEN
Guichet ....: 01 GUICHET N° 1
Caisse .....: 991 Caisse centr. DZD
Guichetier .: D971

Gestionnaire: 001

S.P.A
ANABIB SPA UNITE IRRAGRIS
ZONE INDUSTRIELLE
B.B.ARRERIDJ
34000 BORDJ BOU ARRERIDJ RP
ALGERIE
Casier No 0

Motif .....: MAROUF OMAR

Montant versement : 252.008,00 DZD
Timbre .....: 0,00 DZD Taxe .....: 0,00 DZD

BEA

ous portons au credit du compte no 0582201008-35 DZD : 252.008,00
Valeur : 11/06/2021
oit deux cent cinquante [illegible] huit DZD

CLIENT GUICHET

Facture

EPICANAL Spa — nté IRRAGRIS
RC : 00 B[illegible] 13466
NIF :0000[illegible]01315
N° Art Imps : 16430[illegible]9621
Adr : N° 0 9[illegible]0516 — [illegible]001 50
BP 301 Zone Industr[illegible] — [illegible]e Route de M'sila
Bordj Bou[illegible]ordj 3[illegible]
Tel/Fax :[illegible]87-31- — Tél: 036- 87-31-43
Compte bancaire : [illegible] — [illegible]_ BBA _ 002 00058 580586214248
Code postal : [illegible] — [illegible]ion

2021060290
2021060288

N° Bon Livraison

Mode de Règlement : A TERME

Monnaie Facturation : Dinar Algerien — 09/06/2021
Mode Cession : [illegible]de — DEC

24411 M
MAAROUF OMAR
SETIF
19000 SETIF
Algerie

N° Registre de Commerce :
Matricule Fiscal :
N° Article d'imposition :

Référence	Désignation	Qté	P U	R%	Montant HT	TVA
[illegible]	DECHET DE PRESSE Ø127 ET 152 mm	3 960.000	40.00	0	158 400.00	2
[illegible]	DECHET DE PRESSE Ø60 ET [illegible]m	1 820.000	40.00	0	72 800.00	2

Bases TVA	Code TVA	Taux Tva	Montant Tva
231 200.0[illegible]	2	9.00	20 808.00

Code Ecriture	Montant

Montant HT	231 200.00
Montant Net HT	231 200.00
Total HT	231 200.00
Montant TVA	20 808.00
Montant TTC	252 008.00
Montant Net à Payer	**252 008.00**

Tarif: Detail

Arrete la présente facture à la somme de :
deux cent cinquante-deux mille huit Dinar Algerien et zero centimes

Le Chef De Département T/Commercial

Bon Livraison Quantifié

EPE ANABIB Spa \ U[illegible]é IRRAGRIS
RC: [illegible]00 B 0013166 Capital Social : 10 630 280 000 DA
Zone industrielle Route [illegible] M'sila
BP 501
34000 Bordj Bou Arreri[illegible]
Téléphone: 035-87-31-[illegible]3 Télécopie: 035-87-31-42
Compte Bancaire : BE[illegible] BBA _ 002 00058 580586214243

24411 M
MAAROUF OMAR
SETIF
19000 SETIF
Algerie

ER.723.02 .R0

N° de Bon : 2021060288
N° de Cde : 2021060268

Mode de Réglement : *VER*

Mode de Livraison :

BL du : 09/06/2021
Monnaie Facturation : Dinar Algerien

Cde Client	Référence	Désignation	Depot	Quantité	Unité	Qté livrée	R. à livrer
		Depot :018500					
DEC	02 060 3060	RONDE DECHET DE PRESSE Ø50 ET 76 mm	018500	1 820.00	kg	1 820.00	0.00
DEC	02 060 3080	RONDE DECHET DE PRESSE Ø89.102.127 ET 152 mm	018500	3 960.00	kg	3 960.00	0.00

Magasinier :

Magasinier	Charge du suivi des expeditions	Transporteur	Client
	P/ GOUADRIA Nadir Chef Service Prestations Et S.A.V IRRAGRIS		

Facture

EPE ANABIB Spa \Unité IRRAGRIS
RC : 00 B 0013166 Capital Social : 10 630 280 000 DA
NIF :000016001316693
N° Art Impos :16430529621
NIS N°: 0 983 3516 00001 50
BP 501 , Zone Industrielle Route de M'sila
Bordj Bou Arreridj 34000
Tél/Fax: 035-87-31-42 Tél: 035- 87-31-43
Compte BanCaire : BEA_ BBA_ 002 00058 580586214243
Site web: www.anabib.com

26259 T
DJEDOU MOHAMED
SETIF
19000 SETIF
Algerie

N° Registre de Commerce :
Matricule Fiscal :
N° Article d'imposition :

Facture N° 2021060279
N° Bon Livraison 2021060279

Du 06/06/2021
Monnaie Facturation Dinar Algerien
Votre Commande DEC
Mode de Paiement ESPECES

Référence	Désignation	Qté	P. U.	R%	Montant HT	TVA
02 066 0030	RONDE DECHET DE PRESSE Ø89,102,127 ET 152 mm	1 740.000	40.00	0	69 600.00	2

Bases TVA	Code Tva	Taux Tva	Montant Tva
69 600.00	2	9.00	6 264.00
758.00	0	0.00	0.00

Montant HT	**69 600.00**
Montant Net HT	**69 600.00**
Timbre (0.00%)	758.00
Total HT	**70 358.00**
Montant TVA	6 264.00
Montant TTC	**76 622.00**
Montant Net à Payer	**76 622.00**

Date Echéance	Montant

Tarif: Detail

Arrête la présente facture à la somme de :
Soixante-seize mille six cent vingt-deux Dinar Algerien et zero centimes

Le Chef De Département T/Commercial

Bon Livraison Quantifié

EPE ANABIB Spa \ Unité IRRAGRIS
RC : 00 B 0013165 Capital Social : 10 630 280 000 DA
Zone Industrielle Route de M'sila
BP 501
34000 Bordj Bou Arreridj
Téléphone: 035- 87-31-43 Télécopie: 035-87-31-42
Compte Bancaire : BEA _ BBA _ 002 00058 580586214243

26259 T
DJEDOU MOHAMED
SETIF
19000 SETIF
Algerie

ER.723.02 .R0

N° de Bon : 2021060279
N° de Cde : 2021060257

Mode de Réglement :*ESPECES*

BL du : 06/06/2021

Mode de Livraison :

Monnaie Facturation : Dinar Algérien

Cde Client	Référence	Désignation	Depot	Quantité	Unité	Qté livrée	R. à livrer
Depot :018500							
DEC	02 060 0030	RONDE DECHET DE PRESSE Ø89,102,127 ET 152 mm	018500	1 740.00	kg	1 740.00	0.00

Magasinier:

KOUADRIA Tarek
MAGASINIER
IRRAGRIS

Magasinier	Charge du suivi des expeditions	Transporteur:	Client
	MEDJEMNI SALAHEDDINE chef de service expédition IRRAGRIS	DJEDOU MOUHAMED	

IRRAGRIS

Bon Sortie Matière

Edition du 19/05/2021

ER.710.03-R0

N° OF :	2021050317	N° Lot :	
Etat OF :	Non commencé	Qte Lancée :	130.00
Code Article :	04 850 1701	Désignation Article :	TUBE PRINCIPAL Ø 159 X 6M GALV.
Date Début :	17/05/2021	Date Fin :	19/05/2021
Code Client :		Nom Client :	

Code	Désignation	N° de Lot	Qté à Sortir		Qté Sortie
04 127 0178	TUBE NBL Ø 159 X 2.8 X 5840±2 mm DIN		130.00	unité	130
04 850 1703	BRIDE Ø 159 mm		260.00	unité	260
04 850 1706	TRI-DIMENTIONNEL - DROITE .		260.00	unité	260
04 850 1707	TRI-DIMENTIONNEL - GAUCHE .		260.00	unité	260
02 104 0180	ARRETOIR RM 89/102/127/152 NON GALV		260.00	unité	260
04 061 3315	MANCHON 3/4" DIN 2959 GALV.		260.00	unité	236
02 064 0050	ZINC (ZINC ELECTROLITIQUE DIN 1706		585.00	kg	585

	Magasin	Demandeur	Preneur	Observations
Date	16/05/2021	16/05/21	16/5/2021	
Cachet et signature	BELKASSI ISMAIL Magasinier IRRAGRIS	SAOUDI Abdelhamid T. Suivi et Contrôle PRODUCTION IRRAGRIS	SAHRE MOURAD Chef de Ligne Soudage IRRAGRIS	

BOUAISSI ISMAIL MAGASINIER IRRAGRIS

HOUAIRI Mohamed
MAGASINIER
IRRAGRIS

IRRAGRIS

ER.710.02-R0

Fiche Suiveuse/ BRS

Date : 21/06/2021

N° OF :	2021050317	Qte à Fabriquer :	130.00		
Etat OF :	En cours	Date Début :	16/05/2021	Date Fin :	19/05/2021
Code Article :	04 850 1701	Désignation Article :	TUBE PRINCIPAL Ø 159 X 6M GALV.	N° de Plan :	
Code Client :		Nom du Client :		Date MAJ Plan :	
N° Commande :	0	Ligne Commande :	0		

	Code	Désignation	Centre de Charge	Quantité Besoin	Qté Fab.	Qté Reb.	Date Début	Date Fin	Temps Prépa.	Temps Fab.	Tps Tot Alloué
Op.	55	GALVANISER GALVANISER CHARGE 04 TUBES	030500		130.00	0.00	19/05/2021	27/05/2021	45. mn	3.05 mn	441.5 mn
			Machine 030500	Operateur							460.00 mn
	02 064 0050	ZINC (ZINC ELECTROLITIQ		585.00	kg						585.00
Op.	391	RECTIFIER FILETAGE CORRIGER FILETAGE 2X 3/4"	030500		130.00	0.00	19/05/2021	27/05/2021	10. mn	1. mn	140. mn
			Machine 030500	Operateur							90.00 mn

15365,67

	VISA PRODUCTEUR	VISA CONTROLE QUALITE	VISA MAGASINIER
Date	22.06.2021	22.06.2021	23/06/2021
Cachet et signature		MEBARKI Abd Saad Contrôle Qualité IRRAGRIS	KOUADRI MAGASINIER

191

DEMANDE DE PAIEMENT

STRUCTURE
APPROS
N° : 187 /2021
Date: 31/05/2021

BENEFICIAIRE (Nom ou raison Sociale)	**EURL MAISON DU SOUDAGE**				
	329 511.00 DA **TROIS CENT VINGT NEUF MILLE CINQ CENT ONZE DINAR ALGERIEN ET 00 CTS**				
MODE DE REGLEMENT	Espèces, Chèque, Chèque certifié, Virement…Autres (à préciser)	**CHEQUE**			
NATURE DE REGLEMENT	Prestation ☐	Stock ■	Investissements ☐	Salaires ☐	Autres ☐

JUSTIFICATIFS		**Référence et Date**
	Demande d'achat	
	Bon de Commande	**14163 DU 31/05/2021**
	Facture fournisseur	**N° FP21/00451 DU 24/05/2021**
	Bon de réception	
	Attestation de service fait	
	Ordre de mission	
	Autres document (à préciser) :	

CIRCULATION	**P/ORDONNANCEMENT**	**P/ENGAGEMENT**	**VERIFICATION**
Nom et prénom	**A/B.OUAHAB**	**F.ROUAINIA**	
Date	**31/05/2021**	**31/05/2021**	
Caché et Signature			

Cadre réservé au Département Finances et Comptabilité.DFC

DESIGNATION	**Date**	**Caché et Signature**
CHEF DE SERVICE COMPTABILITE MATIERE		
CHEF DE SERVICE COMPTABILITE GENERALE		
DFC		

TRESORERIE	**Référence et date du chèque**	Date de réception du chèque	Caché et Signature du preneur
	N° …… Du :……	Le ……	

191

EURL MAISON DU SOUDAGE

CAPITAL SOCIALE:2.000.000.00DA AGENT AGREE TREFISOUD- COMPTOIR DE LA FOURNITURE INDUSTR
CITE EPLF 75 LOGTS LOCAL N° 04 05 06 PAVILLON 01 ROUIBA / m_soudage@yahoo.com
Tél : 023-86-26-46/023-86-26-47
Fax : 023 86 26 51
Compte :
RIB : RIB : 032000102525301208 / 61 AGB ROUIBA

RC : 05 B 0967619-16/00
AI : 16420033972
ID Fiscal : 000516096761999

Facture F21/00524

Alger, le : 17-06-2021

62 859

BL21/00610
BC:N°ER.741.06R1
Par : Admin

DOIT 3208
EPE ANABIB SPA UNITE IRRAGRIS
BP 131 ROUTE DE LA GARE REGHAIA ALGER

REGHAIA ALGER
IF :000016001316693 AI: 16430529621 RC :00 B 13166-34/00

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS.%	MONTANT HT	TVA
1	C853/10	GANT MANUTENTION PAUME RENFORCEE T10	1 000	276.90	-	276 900.00	19

NB. UV :1 000.00

TOTAL HT	276 900.00
TVA	52 611.00
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	**329 511.00**

Arrêtée la présente facture à la somme de : TROIS CENT VINGT-NEUF MILLE CINQ CENT ONZE DINARS

Administrateur

EURL MAISON DU SOUDAGE ★ AGENT AGRÉE TREFISOUD ★ Cité EPLF 75 Logts N.05 & 06 Pavillon 1 ROUIBA ALGER R.C.N°: 05 B 0967619-00/16

Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant

Montant Réglé
Reste à régler

191

BON DE RECEPTION

EPE ANABIB Spa \Unité IRRAGRIS
RC : 00 B 0013166
Capital Social : 10 630 280 000 DA
Zone Industrielle Route de M'sila
BP 501 34000 Bordj Bou Arreridj
Tel : 035-87-31-44 Fax : 035-87-31-44
Compte Banc: BEA_BBA_ 002 00058 58058621424 3

23042013
EURL MAISON DU SOUDAGE
CITY EPLF 75 LOGTS LOCAL N°04 05 06
PAVILLON 01 ROUIBA - ALGER

16000 ALGER
ALGE
Telephone 023 86 26 46/47
Fax 023 86 26 51

Bon de réception - 9084 - M
Commande 14 163 (Soldée) M

ER .741.02R1

Date B.R. 20/06/2021

Frais D'approche
SUR SITE

Article	Désignation	Gisement	Quantité Commandée	Quantité Reçue	Prix unitaire	Unité	Montant
68420003T	GANT EN CUIR REF 153	HA / MA0001	1 000.00	1 000	276.90	PAIR	276 900.00

CONFORME
Bureau Technique
— IRRAGRIS —

STRUCTURE ACHAT	STRUCTURE MAGASIN STRUCTURE UTILISATRISE	CONTROLE QUALITE ATTESTANT
NOM: SLIMANI Mohamed VISA: Acheteur Principal DATE: IRRAGRIS 20/06/2021	NOM: SEKHRAOUI Abdelmalek VISA: MAGASINIER PDR DATE: IRRAGRIS 20/06/2021	NOM: MAOUCHE Idris VISA: Chef Service Bureau Technique DATE: IRRAGRIS Le 23/06/2021

Commande Fournisseur

EPE ANABIB Spa \ Unité IRRAGRIS
BP 501 Zone Industrielle Route de M'sila
34000 Bordj Bou Arreridj
Capital Social : 10 630 280 000 DA
Téléphone 035- 87-31-44
Télécopie 035- 87-31-44
N° RC : 00 B 0013166
N° Article d'imposition: 164305296621
N° d'identification Statistique: 0 983 3516 00001 50
N° d'identification Fiscal : 000016000131665 93
Site web: www.anabib.com

Fournisseur 23042013
EURL MAISON DU SOUDAGE
CITY EPLF 75 LOGTS LOCAL N°04 05 06
PAVILLON 01 ROUIBA - ALGER

16000 ALGER
ALGE
Téléphone Fournisseur 023 86 26 46/47
Telecopie Fournisseur 023 86 26 51

Commande n° 14163

Du 31/05/2021
A livrer avant le 31/05/2021
Devis Facturation : DA

ER .741.06R1

	V / référence N / référence	Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	% Remise	Montant
1	684200037	GANT EN CUIR REF 163	1 000	PAIR	276.900	0.00	276 900.00

Montant HT	276 900.00 DA
Total Net HT	276 900.00 DA

Mode de reglement CHEQUE
Condition de paiement A reception facture
Condition de livraison

LE DIRECTEUR DU UNI

EURL MAISON DU SOUDAGE ★ AGENT AGRÉÉ TECHNISOUD ★ 05 B 0962619-00/16 R.C.N. ALGER Cité EPLF 75 Logts 44 A3 & 46 Pavillon 1 ROUIBA

★ EPE ANABIB SPA ★ DIRECTION D'UNITE IRRAGRIS

BILAN ACTIF 28/01/2019

Exercice 2019

ACTIF	N Brut	N Amort./Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMMOBILISE (NON COURANT)				
Ecarts d'acquisition (goodwill positif)	-	-		
Immobilisations incorporelles	13 622 322.00	10 838 949.93	2 783 372.07	1 919 658.03
Immobilisations corporelles	4 678 865 693.16	2 720 235 734.35	1 958 629 958.81	1 981 797 154.86
Immobilisations en cours	42 470.53	-	42 470.53	4 942 121.70
Immobilisations financières	3 671 218.63	-	3 671 218.63	3 671 218.63
Impôt différé Actif	19 818 202.88		19 818 202.88	21 883 055.74
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 716 250 387.09	2 731 305 163.17	1 984 945 223.92	2 014 213 208.96
ACTIF COURANT :				
Stocks et en cours:	742 572 826.34	62 437 852.21	680 134 974.13	634 361 338.15
	-		-	-
Créances et emplois assimilés:	977 643 094.06	61 984 296.60	915 658 797.46	806 448 666.68
	-		-	-
			-	-
Disponibilités et assimilés:	120 584 493.66		120 584 493.66	116 684 776.43
TOTAL ACTIF COURANT	1 840 800 414.06	124 422 148.81	1 716 378 265.25	1 557 494 781.26
TOTAL GENERAL ACTIF	6 567 050 801.15	2 855 727 311.98	3 701 323 489.17	3 571 707 990.22

BILAN PASSIF

28/01/2020

Exercice 2019

PASSIF	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES:		
Capital émis		
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)		
Résultat net	**53 346 524.42**	**26 324 821.67**
Part de la société consolidante (1)	**53 346 524.42**	**26 324 821.67**
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**53 346 524.42**	**26 324 821.67**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	**885 265 700.84**	**858 418 663.34**
Impot differé Passif	**25 669 999.84**	**38 842 762.92**
Autres dettes non courantes	**50 243 117.15**	**51 612 664.02**
dette inter unite	**2 034 448 664.73**	1 984 699 650.60
	-	-
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	**2 995 627 482.56**	**2 933 573 740.88**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	**100 330 953.87**	**62 500 934.16**
Impôts	**23 635 527.77**	**42 942 174.11**
Autres dettes	**527 907 962.87**	**506 366 319.40**
Trésorerie Passif	**475 037.68**	-
	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III	**652 349 482.19**	**611 809 427.67**
TOTAL GENERAL PASSIF	**3 701 323 489.17**	**3 571 707 990.22**
	-	-

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)

28/01/2019

Exercice 2019

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)	N	N – 1
Chiffre d'affaires	1 264 935 000.62	994 677 030.80
Variation stocks produits finis et en cours	- 21 826 178.33	36 968 626.05
Production immobilisée	-	276 260.40
Subventions d'exploitation	8 622 639.24	13 538 222.06
I – Production de l'exercice	**1 251 731 461.53**	**1 045 460 139.31**
Achats consommés	811 082 285.77	702 231 077.20
Services extérieurs et autres consommations	71 296 635.44	65 804 439.38
II – Consommation de l'exercice	**882 378 921.21**	**768 035 516.58**
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**369 352 540.32**	**277 424 622.73**
Charges de personnel	205 261 085.32	183 056 302.57
Impôts, taxes et versements assimilés	20 603 001.81	20 468 750.34
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**143 488 453.19**	**73 899 569.82**
Autres produits opérationnels	6 543 046.60	62 689 090.13
Autres charges opérationnelles	6 096 195.90	9 029 438.24
Dotations aux amortissements et aux provisions	92 727 901.50	82 771 605.14
Reprise sur pertes de valeur et provisions	17 520 934.58	7 797 681.32
V RESULTAT OPERATIONNEL	**68 728 336.97**	**52 585 297.89**
Produits financiers	2 834 212.24	396 765.47
Charges financières	1 849 731.78	371 432.66
VI RESULTAT FINANCIER	**984 480.46**	**25 332.81**
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	**69 712 817.43**	**52 610 630.70**
Impôts exigibles	22 175 010.77	28 306 619.90
Impôts différés (Variations)	- 5 808 717.76	- 2 020 810.87
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 278 629 654.95**	**1 116 343 676.23**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 225 283 130.53**	**1 090 018 854.56**
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**53 346 524.42**	**26 324 821.67**
Eléments Extraordinaires (Produits)	-	-
Eléments Extraordinaires (Charges)		
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**53 346 524.42**	**26 324 821.67**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		

E. **anabib.** Spa
Unité *IRRAGRIS*

BROUILLARD DE CAISSE

N° :00956

de : Juin 2021 COMPTE N° : CAISSE JOURNEE du : 21/06/21

N° CATION	BENEFICIAIRE OU ORIGINE	LIBELLES	MOUVEMENTS DEBIT	MOUVEMENTS CREDIT
B	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		8000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		9000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		10000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		6000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		6000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		6000,00
	TABET Bilel	Reglement AV ESP Dep Appros		6000,00
	LEHOUIBI ADEL	Reglement AV ESP Dep DRHA		2000,00
	TABET Bilel	Reglement FM N° 220+221/21		3300,00
	TABET Bilel	Reglement 03 bon pour Dep Appros		9200,00
	TABET Bilel	Reglement Bon pour N° 76/2021		2645,00
	TABET Bilel	Retour ESP Dep Appros FM N° 316/21	800,00	
	TABET Bilel	Retour ESP Dep Appros FM N° 317	1600,00	
	ZITOUNI Med	Remb FM N° 41/2021	2800,00	
	ZITOUNI Med	Reglement FM N° 149+181+193/21		3000,00
	MOKRANE SEBTI	ENC SUR VENTE FM N° 302/2021	33 885,20	
		TOTAL DE LA PAGE	39 085,20	71 945,00
		REPORT PAGE PRECEDENTE	-	-
		TOTAL MOUVEMENT DE LA JOURNEE	39 085,20	71 945,00
		REPORT CUMULS PRECEDENTS	8 459 021,02	8 210 038,20
		TOTAUX CUMULES A REPORTER	8 498 106,22	8 281 983,20

SOLDES

LES	DEBIT	CREDIT
a veille	248 982,82	
journée	39 081,20	71 945,00
uveau	211 923,20	

NTROLE	211 923,02

anabib

Unité *IRRAGRIS / B.B.A*

BROUILLARD DE BANQUE

N°. : 00672

Mois de : Février 201.... COMPT N° : 1008-35 JOURNEE du 18/02/202

N° RATION	BENEFICIAIRE OU ORIGINE	LIBELLES	MOUVEMENTS DEBIT	MOUVEMENTS CREDIT
16	NAFTAL	CHQ N° 7977556 FACTURE		5 445,3
17	EPE ANABIB SEIG	VIR PAIEMENT NET G/50 Mois 01/21		2214 465,

SOLDES		
ELLES	DEBIT	CREDIT
e la veille	13 451 534,09	
ent journée	—	2 219 910,81
à nouveau	11 231 423,28	

TOTAL DE LA PAGE	—	2 219 910,8
REPORT PAGE PRECEDENTE	—	—
TOTAL MOUVEMENT DE LA JOURNEE	—	2 219 910,8

REPORT CUMULS PRECEDENTS	264 051 315,58	250 599 981,4
TOTAUX CUMULES A REPORTER	246 051 315,58	252 819 892,3

CONTROLE	11 231 423,28

VISA /