

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

**تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية
- دراسة حالة مؤسسة بيبسي الجزائر للمشروبات الغازية
(ABC-PEPSI)**

تحت إشراف:

د. سعود وسيلة

من إعداد الطالبين:

➤ العربي علي عبد السلام

➤ شامي محمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. خالد ريم	أستاذ مساعد "ب"	جامعة البويرة	رئيسا
د. سعود وسيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مشرفا
د. صبيحات ابراهيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَ عِرْفَانٌ

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا"

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

"التحدث بالنعمة شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذتنا «وسيلة سعود» التي شرفتنا بقبولها المتابعة والإشراف على هذه المذكرة، والتي لم تبخل علينا، طول مُدّة إنجازها، بنصائحها القيمة وتوجيهاتها النيرة؛

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيُقدّمونه من توجيهات؛

ونتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الكرام الذين أفادونا بنصائحهم، وساعدونا طيلة مُدّة إعدادنا لهذه المذكرة؛

كما نشكر مُؤطّرنا، السيدة: "قدوار مفيدة" والسيد: "بورصاصة عبد الحق"، ومُوظّفي مؤسسة بيبسي الجزائر، على كل مجهوداتهم من أجل مساعدتنا؛

وشكر خاص لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

العربي علي عبد السلام وشامي محمد

إهداء

قال تعالى: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

إلى التي إذا أهديتها الذهب فهي أثنى، وإذا أهديتها الورد فهي أحلى، وإذا أهديتها عمري فهي أغلى. إلى الحبيبة الغالية التي شجعتني وساعدتني بدعائها لي:

أمي الحبيبة

إلى قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي، وعلمي أن الدنيا كفاح ونضال، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به، إلى من ضحى من أجل أن أصل إلى هذا اليوم:

والدي العزيز

إلى أجمل هدية رزقي بها الخالق، إلى: أخويّ تامر وحسين،

وإلى أعزّ ما أملك: عائلي الحبيبة

إلى أصدقائي: حسام بوسعيداني، أمين جابي، هجرسي بوعلام، فتحي دفال،

وإلى زميلي في المذكرة: شامي محمد

وإلى جميع أصدقائي وزملائي، ودفعة 2024، قسم العلوم المالية والمحاسبة

أهدي هذا العمل المتواضع.

العربي علي عبد السلام

إهداء

"قُلْ إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

بسم الله أبدأ كلامي، الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا، والحمد والشكر له على ما أتاني
إلى نور العيون، والسر المكتون، والحب المجنون، في القلب المفتون، والعقل الموزون، والصدر الحنون إلى
البلسم الشافي، والقلب الدافئ، والحنان الكافي، إلى التي أحاطتني بحبها، إلى أروع أم في الوجود: **أمي**

الحبيبة

إلى من كلَّه الله بالهبة والوقار، إلى من علّمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بافتخار، إلى الذي
كافح ليضمن لنا البقاء، وكان خير الآباء: **أبي الغالي**

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة وجداري المتين، إلى من مُدّت أياديهم في وقت
الضعف، إلى من راهنوا على نجاحي، يُذكّروني بمدى قوتي واستطاعتين الذين لا يحبطوني ويؤمنون
بشجاعتي مهما ضعفت، ومهما ارتخيت، واقفين خلفي مثل ظلّي مهما كثرت تحبّطاتي، إلى من بذلوا جهدا
في مساعدتي، وكانوا عوناً وسنداً: **أخي عادل وأختاي**

إلى رفاق الطريق ومؤنسيه، الذين لم يقبضوا يوماً يداً على مساعدتي، ولم يبسطوها إلّا لنفعي، إلى أصدقائي:
بربيعة محمد الأمين، إسلام عيساني، شمس الدين فكّار، علالي أحمد، مقراني رمضان، بوعلام
الله نذير، متيجي الياس.

وآخرهم أخي وصديقي وزميلي في المذكرة، الذي تعب معي في هذا الإنجاز: **العربي علي عبد السلام**
أهدي هذا العمل

شامي محمد

الملخص

1. الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وإبراز دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء لدى المؤسسات، خاصة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. تم الاعتماد على كُلي من المنهج الوصفي لضبط الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في "نظام الرقابة الداخلية" و"أداء المؤسسة"؛ وعلى المنهج التحليلي في شرح كيفية إسهام نظام الرقابة الداخلية في تحسين هذا الأداء، وفي تحليل إجابات المقابلات التي تمت، بالاستعانة بقوائم استقصاء، مع عدد من رؤساء المصالح المختلفة لمؤسسة بيبسي للمشروبات الغازية-الجزائر (ABC-PEPSI)، كنموذج لهذه الدراسة. والتي توصلت إلى أن نظام الرقابة الداخلية يُعتبر أساسيا بالنسبة للمؤسسات لحماية أصولها المتنوعة، من أي مخاطر محتملة، بما فيها الغش، الخطأ، والتلاعبات؛ وبناء على ذلك، اعتمدت مؤسسة بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI)، على نظام (SAPone)، كنظام محاسبي ورقابي لديها في آن واحد، سمح لها بتحقيق متابعة فورية ودائمة لكافة العمليات التي تجرى عبر مختلف مصالحها، بفضل الربط الذي يُحقِّقه هذا النظام بينها، ما ساعد الإدارة على ضمان مراقبة سير العمل وفقا للإجراءات، والخطط، والأهداف المحددة من طرفها، واستكشاف أي انحرافات أو أخطاء، لتصحيحها وإتخاذ التدابير اللازمة وفقا لها؛ وهو ما نجحت من خلاله مؤسسة بيبسي الجزائر، في تخفيض وقت العمليات، وتقليص احتمالات الخطأ، والتقليل من الفاقد والهدر، مع التعزيز من كفاءة الموظفين وجودة المنتجات، ما ساهم في تحسين الأداء الإجمالي لها بصورة عامة.

الكلمات المفتاحية: رقابة داخلية، نظام رقابة، تحسين أداء، SAPone، بيبسي الجزائر.

II. Abstract:

This study aimed to explore and highlight the role of the internal control system in improving performance within enterprises, especially in the Algerian economic companies. In this context, the descriptive method was employed to define the theoretical framework of the study variables, represented by "internal control system" and "enterprise performance." The analytical method was also used to explain how the internal control system contributes to improving this performance and for analyzing the interview responses that were conducted with the assistance of questionnaires, involving several department heads of ABC-PEPSI Algeria, as a model for this study. The study found that the internal control system is essential for enterprises to protect their diverse assets from any potential risks, including fraud, error, and manipulation. Based on that, ABC-PEPSI Algeria relied on the SAPone system as both an accounting and controlling system. This system allowed for immediate and continuous monitoring of all operations conducted across its various departments, thanks to the

linkage established by this system between them. This aided the Administration in ensuring workflow control by following the procedures, plans, and objectives defined by the company, and in identifying any deviations or errors for correction and necessary action accordingly. Through this, ABC-PEPSI Algeria succeeded in reducing operation time, minimizing error probabilities, and decreasing losses and waste while enhancing employee efficiency and product quality, contributing to an overall improvement in its performance.

Keywords: Internal control; control system; performance improvement; SAPone, PEPSI Algeria.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	كلمة شكر
/	الإهداءات
II	الملخص
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة المختصرات
مقدمة	
ب	1. توطئة
ب	2. مشكلة الدراسة
ت	3. فرضيات الدراسة
ت	4. مبررات اختيار موضوع الدراسة
ت	5. أهمية الدراسة
ث	6. أهداف الدراسة
ث	7. حدود الدراسة
ث	8. منهج الدراسة والأدوات المستعملة
ج	9. صعوبات الدراسة
ج	10. هيكل الدراسة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
03	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
03	أولاً- الدراسات السابقة باللغة العربية
05	ثانياً- الدراسات باللغة الأجنبية
06	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
07	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية

فهرس المحتويات

09	المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية
09	المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية
11	المطلب الثاني: أنواع وأهداف الرقابة الداخلية
11	أولاً- أنواع الرقابة الداخلية
12	ثانياً- أهداف الرقابة الداخلية
14	المطلب الثالث: مكوّنات ومقوّمات نظام الرقابة الداخلية
14	أولاً- مكوّنات نظام الرقابة الداخلية
15	ثانياً- مقوّمات نظام الرقابة الداخلية
16	المبحث الثالث: ماهية الأداء وطرق تحسينه
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء ودوافع تحسينه
18	أولاً- العوامل المؤثرة على الأداء
20	ثانياً- دوافع تحسين الأداء
22	المطلب الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبسي"	
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة بيبسي الجزائر
28	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبسي"
29	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة "بيبسي الجزائر"
30	المطلب الثالث: تنظيم وهيكلية "بيبسي الجزائر"
34	المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة "بيبسي الجزائر"
34	المطلب الأول: إعداد قوائم الإستقصاء
42	المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية لدى مؤسسة بيبسي الجزائر
42	أولاً- نقاط القوة والضعف الخاصة بالمشتريات، المبيعات والمخزونات
43	ثانياً- نقاط القوة والضعف الخاصة بالمدفوعات والمقبوضات

فهرس المحتويات

45	ثالثا- نقاط القوة والضعف الخاصة بالرواتب والعمال
46	رابعا- نقاط القوة والضعف الخاصة بالتثبيات
47	المطلب الثالث: اقتراح التوصيات فيما تعلق بنظام الرقابة الداخلية في ببسي الجزائر
49	المبحث الثالث: إجراءات تحسين الأداء في مؤسسة ببسي وفق نظام SAPone
49	المطلب الأول: استعمال SAPone لرقابة كُّل من التموين، التخزين، التثبيات
49	أولا- عنصر التموين (مصلحة المشتريات)
50	ثانيا- عنصر التخزين
52	ثالثا- عنصر التثبيات
53	المطلب الثاني: استعمال SAPone لتحسين أداء التخزين، والمبيعات
53	أولا- عنصر التخزين (منتجات تامة الصنع)
54	ثانيا- في حالة المبيعات
55	المطلب الثالث: استعمال SAPone لرقابة أداء المصلحة المالية
55	أولا- في حالة البيع
56	ثانيا- في حالة الشراء
56	المطلب الرابع: مساهمة نظام SAPone في تحسين أداء المؤسسة
58	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
60	1. نتائج الدراسة
61	2. اختبار فرضيات الدراسة
62	3. اقتراحات الدراسة
63	4. آفاق الدراسة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق

قوائم: الجداول،
الأشكال، الملاحق
والمختصرات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35-34	الأسئلة المتعلقة بالمشتريات	01
36	الأسئلة المتعلقة بالمخزونات	02
37	الأسئلة المتعلقة بالمبيعات	03
38	الأسئلة المتعلقة بالمدفوعات النقدية	04
39	الأسئلة المتعلقة بالمقبوضات النقدية	05
40	الأسئلة المتعلقة بالرواتب والعُمل	06
41	الأسئلة المتعلقة بالتشبيات	07

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (ABC-PEPSI)	31
02	مخطط عملية الشراء لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	49
03	عملية تخزين المواد الأولية لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	51
04	مخطط عملية شراء التثبيات لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	52
05	عملية تخزين المنتجات تامة الصنع لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	53
06	عملية البيع لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	54
07	عملية القبض بعد البيع على مستوى مؤسسة بيبسي الجزائر	55
08	عملية الدفع بعد الشراء لدى مؤسسة بيبسي الجزائر	56

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	تسجيل عملية الشراء في نظام SAPone	70
02	واجهة نظام cosoft	71
03	مخطط الإنتاج الأسبوعي	72
04	كمية المواد الأولية الموجودة في المخزن بواسطة نظام SAPone	73
05	فاتورة إدخال المنتجات التامة إلى المخزن	74
06	كمية المواد تامة الصنع الموجودة في المخزن بواسطة نظام SAPone	75

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
ABC	Atlas Bottling Corporation

مقدمة

1. توطئة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية، في إطار تفاعلها مع مختلف الأطراف في بيئة الأعمال، وفي ظل المنافسة الشديدة، العديد من التحديات، خاصة في سياق تغيرات مُتجددة بصورة مستمرة، وبوتيرة متسارعة، على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي، وغيرها، وهو الذي يُلزمها التماشي مع كافة هذه المعطيات، والتكيف مع الأوضاع الحالية والجديدة.

انطلاقاً من ذلك، فإن الهدف التقليدي للمؤسسة الاقتصادية، والمُتمثل في تحقيق الربح وتعظيمه، لم يعد كافياً لوحده، أين أصبح لزاماً على المؤسسة، البحث عن الحلول التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق، ومواصلة نشاطها، وتعزيز أدائها، بأقل حدٍّ ممكن من المخاطر. هذا الذي دفع المؤسسة إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب والطرق التي تتيح لها تسييراً عقلانياً لمواردها، يسمح بزيادة إنتاجيتها، ورفع كفاءتها التشغيلية، ويدعم إتخاذ قراراتها بصورة رشيدة، وكذا ضمان صحة ودقة وموثوقية، تأدية مختلف مهامها ونشاطاتها وعملياتها، بما يتماشى مع ما هو مُحدد في استراتيجياتها وخُططها من جهة، ومع مختلف المعايير التي تضبط عملها من جهة أخرى، سواء أكانت قانونية، صناعية، اجتماعية، وغيرها، بما ينتج عنه تحقيق أداءٍ ماليٍّ أفضل، ومستويات رضا عملاء أعلى، وقدرة تنافسية أكبر.

بتعبير آخر، أصبحت المؤسسة ملزمة بالاهتمام بصورة أكبر، بالطرق والآليات والأساليب التي تتيح لها تحقيق أداء أفضل، مع قابلية للتحسين المستمر في هذا الأداء؛ وهنا، كان وضع نظام فعال للرقابة الداخلية، مع العمل على تطويره بصورة دائمة، أحد أهم الحلول التي لجأت إليها المؤسسة لتحقيق ذلك، لنتنقل الرقابة من مجرد عملية روتينية للإشراف على تأدية العمل، إلى أساس قوِي لضمان الوصول إلى الأهداف، وتحقيق النجاح، والبقاء والاستمرار، من خلال ضمان تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

2. مشكلة الدراسة:

في إطار بيئة أعمال تنافسية، وطلب متزايد من المستهلكين الجزائريين على الصناعات الغذائية، خاصة المشروبات الغازية، بما يحمله ذلك من تحديات الذوق، والتكلفة، والسعر، وغيرها، فإن مؤسسة بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI)، تجد نفسها أمام حتمية الحفاظ على مستوى أدائها على الأقل، والسعي إلى تحسينه مستقبلاً، حتى تتمكن من المنافسة، والحفاظ على صورتها، وموقعها في السوق، والوصول إلى أداء مُتميّز. هذا ما يستلزم توفر نظام رقابة داخلية فعال، كجزء أساسي من تسيير المؤسسة، لا يضمن فقط حماية الأصول، ودقة التقارير المالية، وإنما يُتوقع منه أن يعمل على تعزيز الكفاءة، وضمان الامتثال للمعايير والسياسات المعمول بها، إضافة إلى أن يساهم في تحسين مختلف عمليات المؤسسة.

من خلال ما سبق تظهر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء لدى مؤسسة بيبسي الجزائر؟"

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) كيف يمكن للرقابة الداخلية أن تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة؟
- 2) ما هو واقع الرقابة الداخلية لدى مؤسسة بيبسي الجزائر؟
- 3) هل يساعد نظام الرقابة الداخلية فعليا في تحسين الأداء لدى مؤسسة بيبسي الجزائر؟

3. فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تقليص الوقت وزيادة دقة الإنتاج،
- الفرضية الثانية: تتبنى مؤسسة بيبسي أنظمة رقابة تتميز بالفعالية والحدثة، لمراقبة أنشطتها وعملياتها، والتكيف مع بيئتها؛
- الفرضية الثالثة: نظام الرقابة المتبع في مؤسسة بيبسي الجزائر لا يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء المؤسسة، نظرا لنقص الموارد المتاحة، وعدم التطبيق الكامل للإجراءات الرقابة.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى جملة من المبررات منها:

- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات الجزائرية؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعال يُلبي طموحاتها، ويساعدها على تحقيق أهدافها؛
- أهمية هذا الموضوع للمؤسسات، خاصة مع التوجّهات الحديثة التي يشهدها العصر، من استخدام متزايد للتكنولوجيا، في مختلف جوانب إدارة المؤسسة.

5. أهمية الدراسة:

تعود أهمية الموضوع إلى ضرورة وجود محيط رقابي، يُساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، بما فيها الرفع من مستويات أدائها، لأن نظام الرقابة يُعتبر أداة فعّالة، لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، خاصة في ظلّ التطوّر السريع في مختلف المجالات، وما يتولّد عنه من تغييرات تؤثر على المؤسسة، تستلزم تكيفها، إضافة إلى إتّساع حجم المشاريع، وصعوبة التحكم في تسييرها. فحاولت هذه الدراسة، انطلاقا من ذلك، دراسة أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، فعليا.

6. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:
- إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- إظهار التطور الحاصل في مجال النظم الرقابية؛
- عرض وتحليل أحد الأنظمة الرقابية التي يتم تطبيقها فعليا في المؤسسات الجزائرية، ومعرفة مزاياها ومساوئها؛
- التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، من مختلف جوانب نشاطها.

7. حدود الدراسة:

- تتمثل الحدود التي أجريت في إطارها هذه الدراسة فيما يلي:
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على إدارة مصنع بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI) للمشروبات الغازية، والواقع في المنطقة الصناعية روية (الجزائر العاصمة)، حيث تم الاعتماد فقط على البيانات المُقدّمة من طرف رؤساء الأقسام والمُوظّفين الذي يعملون في هذه الإدارة فقط، دون غيرها من نقاط البيع أو مراكز التوزيع، المنتشرة عبر الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة الميدانية في مصنع بيبسي من شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة، من خلال زيارات منتظمة ودورية إلى المصنع، ومقابلات ومناقشات دورية مع المعنيين بالموضوع.

8. منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم الاستناد إلى جملة من المراجع، من كتب، مذكرات، أطروحات، ومقالات، ذات علاقة بالدراسة، أو أحد متغيّراتها، من أجل ضبط الإطار النظري والمفاهيمي، لِكُلٍّ من "الرقابة الداخلية"، و"الأداء المؤسسي"، مع تحليل الدراسات التي تناولت الربط بينهما، من أجل توضيح العلاقة، وكيفية مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة. أما الجانب التطبيقي، فقد اعتمد على تحليل إجابات عدد من المستجوبين من رؤساء مصالح المؤسسة محل الدراسة، والذين لديهم علاقة مباشرة بالموضوع، حيث تمت الاستعانة بقوائم استقصاء خاصّة بِكُلِّ قسم، مع تعزيز الإجابات الغامضة، أو المُبهمّة، أو التي تستلزم تفصيلا، بشرح من المسؤولين على المصالح المختصة من خلال المقابلة. وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي أيضا، على المنهج الوصفي، في عرض ووصف طريقة استخدام نظام الرقابة الداخلية الالكتروني، الذي تعتمده المؤسسة، في مختلف عملياتها التشغيلية، ومن ثم تحليل مساهمته في تحسين الأداء بها.

9. صعوبات الدراسة: من بين أهم صعوبات إعداد وإنجاز هذه الدراسة، يمكن ذكر ما يلي:

- نقص المراجع كون الموضوع جديدا نسبيا، مع صعوبة ترجمة بعض المراجع الأجنبية؛
- الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي، حيث كانت العنصر الأكثر صعوبة، كون الموضوع حساسا بالنسبة للمؤسسة، ومن الصعب منحنا كامل الحرية للحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة، حيث تتكتم المؤسسة عن بعض المعلومات الخاصة بها، بِحُجَّةِ السِّرِّيَّةِ، أو الخصوصية.

10. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على جملة التساؤلات المطروحة، ومعالجة موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، وذلك وفقا للشكل التالي:

- **مقدمة:** وقد تم فيها توضيح مشكلة الدراسة، وأسباب اختيارها، مع تحديد أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تم الإشارة فيها إلى المنهج المستعمل، وإبراز حدود الدراسة، إضافة إلى ذكر بعض العراقيل التي واجهت إعداد الدراسة، لتُختتم بتوضيح الهيكل العام الذي بُنيت عليه الدراسة.
- **الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى **الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة**، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، اين تناول **المبحث الأول** مراجعة للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى أهم نقاط الاختلاف والتشابه بينها، مع استخراج القيمة المضافة للدراسة الحالية. بينما تم تخصيص المبحثين الآخرين لتوضيح الإطار المفاهيمي للموضوع، وقد تم تناول في **المبحث الثاني** الخلفية النظرية لنظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال العمل على شرح أهم الجوانب المرتبطة به، من تعريف، أهمية، أهداف، وغيرها حسب ما احتوت عليه المراجع المستعملة، أما **المبحث الثالث** فقد خُصص لشرح مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وإبراز دور نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسة.
- **الفصل الثاني:** تناول **تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية -مؤسسة بيبسي-**، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث كان **المبحث الأول** تقديمًا عاما للمؤسسة محل الدراسة (أطلس بوتينج كوربوراسيون)، بالإشارة إلى نشأة المصنع، وتنظيمه الهيكلي، وأهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك في ظلّ المهام الموكلة له. في حين خُصص **المبحث الثاني** لدراسة واقع الرقابة داخل هذه المؤسسة، عن طريق الاستعانة بالاستقصاء المُدعّم بالمقابلة، ومن ثم تحليل الإجابات، من أجل استخراج وعرض نقاط القوة والضعف، وتقديم التوصيات اللازمة، وهذا وفقا للمعطيات المُقدّمة من قبل مُوظّفي ومسؤولي المؤسسة، أما **المبحث الثالث** فقد تناول إظهار دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء بعض المصالح في المؤسسة، من خلال وضع مُخطّطات العمليات، وشرح خطوات هذه العمليات.
- **الخاتمة:** وقد اختتمت الدراسة، وتم فيها عرض أهم النتائج المُتوصّل إليها، مع اختبار الفرضيات المطروحة، إضافة إلى اقتراح جملة من التوصيات والحلول، والآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

تُعَدُّ الرقابة الداخلية جزءاً هاماً من العملية الإدارية في المؤسسة، حيث تضاعفت أهميتها، وازداد دورها بها، بازدياد تعقُّد بيئة الأعمال، وتداخل مختلف العوامل مع بعضها البعض، والذي ولّد تغييرات سريعة ومتجدّدة بصورة مستمرة، يستلزم على المؤسسات التماشي معها. فأصبحت الرقابة الداخلية أداة مُهمّة لمواجهة المخاطر، والحدّ من تأثيراتها السلبية على المؤسسة، من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ومحاولة حلّها، أو تجنّبها مستقبلاً، كلّ ذلك في سبيل الحفاظ على مستوى أداء المؤسسة، وحتى تحقيق التحسين المستمر في هذا الأداء، بما يضمن نمواً مستداماً للمؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، تم تقسيم هذا الفصل وفقاً لما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: ماهية الأداء وطرق تحسينه.

المبحث الأول: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

باعتبار أن العلم تراكمي، فإن الدراسات تكون عادة، مُكمّلة، أو معارضة، أو منطلقة من دراسات أخرى، يُطلق عليها الدراسات السابقة، والتي تتناول نفس موضوع الدراسة الحالية، أو أحد متغيراته، بحيث تقوم الدراسة الحالية بتقديم الإضافة العلمية لهذه الدراسات السابقة، سواء تشابهت واثقت معها أو اختلفت معها، في الهدف، والمنهج، والأدوات، والنتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية، على مجموعة من الدراسات السابقة، التي كانت أساسا لفكرة البحث، واستمرار له، وذلك سواء ما كانت باللغة العربية، أو باللغة الأجنبية، وما كانت في الجزائر، أو خارجها.

أولا-الدراسات السابقة باللغة العربية:

من بين الدراسات السابقة، والتي أتت باللغة العربية، والتي تم الاعتماد عليها، والانطلاق منها في الدراسة الحالية، نورد ما يلي:

1. دراسة عامر حاج دحو (2018)، تحت عنوان "التدقيق القائم على تقييم مخاطر نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"، وهي أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر:

تمثل هدف هذه الدراسة في معرفة، وتحديد، العلاقة التي يمكن أن تجمع، أو تربط، عملية التدقيق التي تقوم وتستند على تقييم المخاطر المتعلقة بالرقابة الداخلية، بأداء المؤسسة، عن طريق تحديد مستوى تطبيق هذا النوع من التدقيق، ومدى استفادة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منه. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، لتحديد الاتجاهات الحديثة في كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، مع إسقاط ذلك، بالاعتماد على المنهج التحليلي، على مؤسسات اقتصادية بولاية معسكر، أين تم الاعتماد على توزيع استبيان على 95 عاملا من مجموع المؤسسات العاملة في ولاية معسكر، والتي تتميز بمسكها للمحاسبة المالية، ليتم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss.

ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة هو مساهمة التدقيق القائم على تقييم المخاطر المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، وذلك انطلاقا من المنهجية الخاصة بهذا التدقيق، والتي تتمحور على تقييم العمليات التي لها احتمال قوي في التعرض للمخاطر، ومن ثم يتيح هذا التدقيق الإبلاغ عن هذه المخاطر، والعمل على اقتراح الحلول التي تناسبها، مما يُمكن من رفع كفاءة وفعالية هذه العمليات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2. دراسة صليحة بوسليمان (2020/2019)، تحت عنوان: "مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية (SAPTA)"، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على، وفهم، كيف تساهم المراجعة الداخلية في الرفع من أداء المؤسسات العمومية، وقد تم الاعتماد في ذلك، على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي بالإسقاط على حالة مؤسسة SAPTA "المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية"، وتم الاستناد في ذلك إلى المقابلة، والتقييم الميداني.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن نظام المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث، أصبح مرتبطا بالعديد من العناصر والجوانب المهمة في المؤسسة، مثل إدارة المخاطر، الحوكمة، وكذا نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة. كما أبرزت الدراسة أن المراجعة الداخلية، كمفهوم وتطبيق، قد انتقل من كونها مجرد نظام يعمل على فحص نظام الرقابة الداخلية، وتقييم مدى صحته، ومدى صحة المعلومات التي تُصدرها المؤسسة، محاسبا وماليا، إلى نظام يساعد ويساهم في تعظيم قيمة المؤسسة، وتحسين أدائها، وتلبية احتياجات أصحاب المصالح، وذلك من خلال تقييم ومتابعة المفاهيم التي أصبحت المراجعة الداخلية ترتبط بها، في ظل مفهومها الحديث، مثل إدارة المخاطر، الحوكمة، ونظام الرقابة الداخلية.

3. دراسة أحمد صالح سلام أبو ديب (جوان 2022)، بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في البنوك التجارية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وتمثلت هذه الدراسة في مقال صادر في المجلة العربية للنشر العلمي:

سعت الدراسة إلى تحديد دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية، من خلال عينة من البنوك التي تعمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، بحيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار 40 موظفا، طُلب منهم الإجابة على عبارات وأسئلة الاستبيان.

ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة، وجود مستوى مرتفع في كُلى من الرقابة الداخلية والأداء المالي لعينة البنوك التجارية محل الدراسة، مع التأكيد على وجود علاقة ارتباطية تحمل دلالة إحصائية، بين الرقابة الداخلية والأداء المالي في هذه البنوك، وذلك سواء على مستوى بيئة الرقابة، الإجراءات الرقابية، الأساليب الرقابية، وفعالية الرقابة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ثانيا-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

تناولت العديد من الدراسات التي جاءت باللغة الأجنبية، نفس موضوع الدراسة الحالية، أو أحد متغيراتها، وقد تم اختيار اثنتين منها، كدراسات سابقة للدراسة الحالية، ويتم توضيحهما فيما يلي:

1. دراسة Tom Matwetwe و Micah Odhiambo Nyamita و Douglas Ong'ang'a Nyakundi

Tinega (2014)، وهي مقال منشور في مجلة (International Journal of Social Sciences and

Entrepreneurship)، المجلد 01، العدد 11، وحملت عنوان:

« Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu city-KENYA » :

جاءت هذه الدراسة من أجل استكشاف والبحث في تأثير أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على توضيح العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية وعائد الاستثمار. وتم حصر الدراسة في مدينة كيسومو في كينيا، والاعتماد على كلٍّ من المقابلة والاستبيان كأداة للدراسة، من خلال اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتقنيات العينة العشوائية البسيطة، والعشوائية الطبقية، مع استخدام عدة طرق كمية ونوعية في القيام بالبحث، وفي تحليل البيانات المجمعة، مثل الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود تغيير كبير في الأداء المالي يكون مرتبطا بأنظمة الرقابة الداخلية، أي وجود علاقة تأثير هامة لنظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

2. دراسة Hani Alshaiti (2023)، والتي جاءت في شكل مقال منشور في مجلة (Journal of risk

and financial management)، المجلد 16، العدد 518، والذي جاء تحت عنوان:

« Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference? » :

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحديد العلاقة التي تربط بين نظام الرقابة الداخلية، وأداء المؤسسات، مع التركيز على دور وجود نظام معلومات متكامل في ذلك. جاءت هذه الدراسة استقصائية، واعتمدت على توزيع استبيان على عينة من 215 شركة سعودية، امتلكت ونفذت نظام معلومات متكامل، وقد تم استرجاع 102 استبانة صالحة للاستعمال، أستخدمت في الدراسة، وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، على معادلات الانحدار الهيكلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العديد من العناصر تؤثر بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية للعينة، من بينها الهيكل التنظيمي وجودة نظام المعلومات، كما وجدت الدراسة تأثيرا لجودة هذا الأخير، على العلاقة بين نظام الرقابة الداخلي والأداء المؤسسي، والتي أثبتت أيضا أن هذا النظام للرقابة الداخلية له تأثير واضح على مستويات أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بالإِطْلَاع على الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، يلاحظ وجود فروقات واختلافات مُتَعَدِّدة، بينها وبين الدراسة الحالية، ففي حين ركّزت هذه الأخيرة على السعي إلى إيجاد، وفهم، وتوضيح العلاقة بين الرقابة الداخلية، وأداء المؤسسة، بهدف تحديد كيفية تأثير هذه الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة، كان هدف الدراسات السابقة مختلفا، حيث تم تضمين الرقابة الداخلية في البعض منها، في إطار عمليات أخرى تتم في المؤسسة، مثل التدقيق، كما هو الحال في **دراسة عامر حاج دحو (2018)**، والتي لم تكن بالربط بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة، وإنما حاولت ربط الأداء بمخاطر نظام الرقابة الداخلية، وتقييم هذه الأخيرة؛ و**دراسة صليحة بوسليماني (2020/2019)**، التي تحدّثت في دراستها عن تأثير الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة، لكنها تناولتها في إطار عملية المراجعة الداخلية، وليس بصفة مستقلة.

وفي مقابل ذلك، فإن **دراسة أحمد صالح سلام أبو ديب (جوان 2022)**، و**دراسة Douglas Tom Matwetwe Tinega و Micah Odhiambo Nyamita و Ong'ang'a Nyakundi (2014)**، ركّزا على دور وتأثير الرقابة الداخلية، على الأداء في المؤسسة، مثلما هو الحال للدراسة الحالية، إلا أن الاختلاف بينهما، تمثّل في كون الدراسة الحالية تستهدف الأداء الكلي للمؤسسة، في حين استهدفت الدراستان السابقتان، الجانب المالي فقط من الأداء، أي الأداء المالي.

فلم تتوافق الدراسة الحالية من حيث هدف ومحاور البحث، إلا مع **دراسة Hani Alshaiti (2023)**، التي سعت بدورها إلى توضيح تأثير الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة ككل، مع تركيزها على دور نظام المعلومات في إحداث الفرق والإضافة الحقيقية في هذه العملية، وهو التفصيل الذي يمكن أن نقول أيضا أنه متوافق مع الدراسة الحالية، التي ركّزت في الجانب التطبيقي على إبراز دور التكنولوجيا في تعزيز مساهمة الرقابة الداخلية في تطوير أداء المؤسسة، من خلال إلقاء الضوء على النظام المعلوماتي المستعمل لهذا الغرض، في المؤسسة محلّ الدراسة.

من ناحية أخرى، سجّلت الدراسة الحالية تباينا واضحا في نمط المؤسسة التي أُختيرت كنموذج للدراسة، فكان موضوع الدراسة الحالية، هو مؤسسة اقتصادية خاصة تنشط في الجزائر، تتميزُ بكبر حجمها وأسواقها، في حين تراوحت مؤسسة التطبيق للدراسات السابقة بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة، العمومية، البنوك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغيرها. وفي نفس الإطار، توافقت الدراسة الحالية مع **دراسة صليحة بوسليماني (2020/2019)**، و**دراسة عامر حاج دحو (2018)**، من حيث دراسة السياق الجزائري لتجارب المؤسسات المختارة، مع تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى، **دراسة صليحة بوسليماني (2020/2019)** من خلال نموذج مؤسسة واحدة فقط للدراسة، في حين كانت **دراسة عامر حاج دحو (2018)**، معتمدة على عينة من المؤسسات الاقتصادية في نفس السياق، أي السياق الجزائري.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ومن جهة أخرى، فقد اختلفت الدراسة الحالية التي اعتمدت على السياق الجزائري للمؤسسة محل الدراسة، عن دراسة أحمد صالح سلام أبو ديب (جوان 2022)، في السياق الفلسطيني، ودراسة Douglas Ong'ang'a Nyakundi و Micah Odhiambo Nyamita و Tom Matwetwe Tinega (2014)، في السياق الكيني، ودراسة Hani Alshaiti (2023) التي كانت متعلقة بمؤسسات سعودية، ومن خلال عينة من المؤسسات محل الدراسة، فكانت عينة بنوك تجارية، عينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وعينة مؤسسات سعودية، لكل دراسة منها على التوالي.

من حيث الفترة الزمنية، يمكن القول أن دراسة Hani Alshaiti (2023)، كانت الأقرب زمنياً للدراسة الحالية، في حين كانت الدراسات السابقة في فترة زمنية سابقة، حتى لو لم تتعد زمنياً بصورة كبيرة عن الدراسة الحالية، أي في حدود 05-06 سنوات، ما عدا دراسة Micah Ong'ang'a Nyakundi و Odhiambo Nyamita و Tom Matwetwe Tinega (2014)، التي كان الفرق بينهما حوالي 10 سنوات.

أما من ناحية المنهج والأدوات المستخدمة، فقد اعتمدت كافة الدراسات السابقة تقريباً، إضافة إلى الدراسة الحالية، على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل ضبط الإطار المفاهيمي العام لمتغيرات الدراسة، مع الإسقاط، في الجانب التطبيقي، على المؤسسة أو المؤسسات محل الدراسة، حسب هدف كل منها، وبذلك اختلفت الأدوات المستخدمة في هذا الجانب.

فقد لوحظ اعتماد المقابلة والتقييم الميداني في دراسة صليحة بوسليمان (2020/2019)، محاولة منها بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لمؤسسة جزائرية، وهو ما يتوافق ويتطابق مع الدراسة الحالية، التي تعتمد على المقابلة، والاستقصاء، في مؤسسة اقتصادية واحدة فقط. وهو ما يختلف، في نفس الوقت، عن باقي الدراسات السابقة، والمتمثلة في دراسة عامر حاج دحو (2018)، دراسة أحمد صالح سلام أبو ديب (جوان 2022)، ودراسة Ong'ang'a Nyakundi و Micah Odhiambo Nyamita و Tom Matwetwe Tinega (2014)، ودراسة Hani Alshaiti (2023)، والتي اعتمدت جميعها، على الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيع استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات على العينة محل الدراسة، سواء مؤسسات أو عمال، ومن ثم اعتماد البرامج الإحصائية في تحليل وتفسير النتائج.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية

من خلال عرض وتقديم أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية، ومجموع الدراسات السابقة المعتمدة، يمكن القول أن ما يُميّز الدراسة الحالية عن كل دراسة سابقة على حدى، أو مجموع الدراسات السابقة ككل، يتمثل في النقاط التالية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- التركيز على دور الرقابة الداخلية، وتأثيرها على الأداء المؤسسي، باعتبارها عملية مستقلة عن أي عملية أخرى، مثل المراجعة، التدقيق، أو غير ذلك؛
- تحديد مستوى أداء المؤسسة ككل، ومدى تأثيره بالرقابة الداخلية في المؤسسة، وعدم حصره فقط في جانب واحد من الأداء، كالأداء المالي على سبيل المثال؛
- إلقاء الضوء على طريقة سير وتنفيذ العملية الرقابية، من خلال نظام معلومات SAPONE، وهو في نفس الوقت، نظام محاسبي ورقابي، وهو ما يعني تطبيقا عمليا وواقعيا لنظام الرقابة الداخلية، بدلا من استقصاء وجهات النظر فقط، من خلال الاستبيان؛
- استكشاف كيفية تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، من خلال تنفيذ عملية الرقابة على مختلف عمليات وأنشطة هذه المؤسسة، مثل البيع، الشراء، التخزين، النقدية، التثبيات وغيرها، بواسطة هذا النظام.

المبحث الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية

من أجل أن تضمن المؤسسة استمرارها ونموها، يستوجب عليها المتابعة المستمرة لتحديد مدى الالتزام بالقواعد واللوائح، ومستوى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، إضافة إلى متابعة درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتوافق العمليات الداخلية مع الخطة المرسومة. وهو ما يدفع المؤسسة إلى تصميم وإنشاء نظام للرقابة الداخلية خاص بها، يساعدها على حماية ممتلكاتها وأصولها.

المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

تُعدّ "الرقابة الداخلية" من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات، ومن أكثر الآليات التي تلقى اهتماماً بالغاً من الباحثين؛ وبالرغم من تعدّد الدراسات التي تناولتها، تزال "الرقابة الداخلية" لا تحظ بتعريف واحد وموحد، وإنما يتم اقتراح العديد من التعريفات وفقاً لوجهة نظر كلّ باحث أو هيئة مهتمة بالموضوع.

فقد عرّفت "الرقابة الداخلية" بأنها "إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي لأنشطة المؤسسة المتنوعة والمتعدّدة". كما تم الإشارة إلى أن "الرقابة الداخلية" هي "أداة تخدم الإدارة، في تقييم مدى فاعلية المؤسسة من جهة، وقياس فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من جهة أخرى"¹. تشير هذه التعريفات إلى أن نظام الرقابة الداخلية هو وسيلة تساعد إدارة المؤسسة في تقييم كفاءتها، فيما يتعلّق بأنشطتها المختلفة.

وعرّف "معيّار التدقيق الأمريكي SAS78" نظام الرقابة الداخلية أنها "عملية مُصمّمة، يقوم بتنفيذها، كلّ من مجلس الإدارة، وإدارة المؤسسة، والموظفون، من أجل تقديم تأكيد عن صحّة وموثوقية التقارير المالية، ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح المالية، ومدى فاعلية وكفاءة العمليات". كما عرّف "معيّار التدقيق الدولي 315"، المعاد صياغته، نظام الرقابة الداخلية بأنها "عملية يقوم فيها، الأشخاص المكلفون بنظام الرقابة، أو الإدارة، بتصميم وتطبيق نظام الرقابة، بهدف توفير الثقة في التقارير المالية، وتحديد مدى فاعلية وكفاءة العمليات، ودرجة امتثال المؤسسة للقوانين والأنظمة المطبّقة، والتأكّد من تحقيق أهداف المؤسسة"². من خلال هذه التعريفات، يظهر أن الإدارة في المؤسسة، تقوم بإنشاء، وتطبيق، نظام للرقابة الداخلية، من أجل التأكّد من صحّة التقارير المالية، ومدى الالتزام بالقوانين المعمول بها.

وفي تعريف آخر، يُقصدُ بـ "الرقابة الداخلية" بأنها "تلك الرقابة التي تولد من داخل المؤسسة، أو تقوم بها الجهات الإدارية، والتي يمكن بواسطتها التأكّد من الاستخدام والتوجيه الجيد للموارد، المادية والبشرية، نحو تحقيق الأهداف المُخطّط لها. وتتضمن الخطة التنظيمية، ووسائل التنسيق، والمقاييس المتبعة

¹ محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 77.

² عز الدين عمر زهير، "أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المُدقّق الداخلي-دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

في المؤسسة. كل ذلك بهدف حماية أصول المؤسسة، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، من أجل التأكد من صحتها، ودقتها، ومدى الاعتماد عليها¹. أي أن نظام الرقابة الداخلية نابع من المؤسسة، ويتم من خلاله التأكد من الاستخدام الحسن لموارد المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها.

في حين عرّف المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية (IFACI)، "نظام الرقابة الداخلية" بأنه "نظام داخل المؤسسة، مُحدّد ومُعَرّف، ويوضع تحت تصرّفه مجموعة من المسؤوليات، ويتكوّن من مجموعة من الموارد، الإجراءات، والأعمال، التي تتناسب مع خصائص كلّ مؤسسة. يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، من جهة، كما أنه يساعد في تحديد كافة المخاطر المؤثرة عليها، بما فيها التشغيلية والمالية، من جهة أخرى"². من خلال التعريف، يظهر أن نظام الرقابة الداخلية، يتكوّن من مجموعة من الموارد، والإجراءات، التي تساهم في حماية أصول المؤسسة من التبيذير والضياع، أو السرقة، كما يساعد هذا النظام الرقابي في تحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.

أما وفقاً لـ COSO فإن "الرقابة الداخلية" هي "عملية إدارية تتأثر بالإدارة، مجلس الإدارة والأفراد التي تنتمي إلى المؤسسة، تكون مُصمّمة لتوفير تأكيد معقول فيما يخص تحقيق: فعالية وكفاءة العملية التشغيلية، موثوقية المعلومات المالية والالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة من طرف المؤسسة"³، من هذا التعريف يظهر أن نظام الرقابة الداخلية يُصمّم ويُنفَّذ من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة، والتي تهدف بواسطته إلى تحقيق أهدافها، بما فيها الرفع من أدائها.

من خلال ما سبق، يمكن القول اصطلاحاً بأن "نظام الرقابة الداخلية" هو "نظام يساعد المؤسسة على تقييم أنشطتها، وحماية أصولها المادية والمالية، وذلك من خلال التأكد من الاستعمال الجيد لها في المكان والزمان المناسبين، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والحدّ من المخاطر التي تُواجهها المؤسسة والتأكد من عدم تكرارها مرة أخرى".

فنظام الرقابة الداخلية يُعتبر جزءاً حاسماً بالنسبة لإدارة المؤسسة، ويُعدّ أساساً لأمن وسلامة عملياتها، كما أن المؤسسات التي تملك أنظمة رقابة داخلية، تكون أكبر، وأكثر تنظيماً، وأكثر تنافسية وربحية وسيولة، كما أنها أكثر تحفّظاً في سياستها المحاسبية، وأكثر كفاءة في إدارتها ومحاسبتها، مع الخضوع لضوابط إدارية أفضل، من تلك المؤسسات التي لا تملك نظام رقابة داخلية، أو أنه موجود لكنه غير فعّال⁴.

¹ توفيق مصطفى أبو رقبة، "تدقيق ومراجعة الحسابات"، دار ومكتبة الكندي للنشر وتوزيع، الأردن، 2014، ص 105.

² بلال رايح، محمد براغ، "المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة عينة من المراجعين الداخليين"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 346.

³ نسيمه محيوث، "دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الاقتصادية - ميناء الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص 58.

⁴ Douglas Ong'ang'a Nyakundi, Micah Odhiambo Nyamita, Tom Matwetwe Tinega, « Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu city, Kenya », International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, Vol 01, Issue 11, 2014, pp 06.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الرقابة الداخلية

من أجل فرض المؤسسة الرقابة على سير عملياتها، وتحقيق أهدافها، ولضمان حماية أصولها وممتلكاتها، فيمكن أن تلجأ إلى اعتماد العديد من أنظمة الرقابة الداخلية، بحيث يتيح لها كُلاً نظام مزايا معينة في متابعة ورقابة جزء من أنشطتها وعملياتها، أو إدارتها، وذلك سعياً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لهذه الأنظمة، والتي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها المُستَرة للنشاط.

أولاً- أنواع الرقابة الداخلية:

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية التي تمارسها المؤسسة إلى عدّة أنواع، بحيث يختصُّ كُلُّ نوعٍ بمتابعة ورقابة جزء مُحدّد من المؤسسة وعملياتها. يمكن توضيح أهم أنواع الرقابة الداخلية في المؤسسة فيما يلي:

(1) الرقابة الإدارية¹:

تتضمّن الرقابة الداخلية مجموعة من الأساليب، والخُطط، والنظم، التي تتعلّق بفحص، وتقويم، وتنمية النواحي التشغيلية، وتشجيع العاملين على الالتزام بتطبيق التعليمات والسياسات، وفحص الأخطاء، من أجل إيجاد أنجح الطُرُق لِتصحيحها، والاستفادة منها من أجل تفادي حدوثها في المستقبل.

وتشتمل الرقابة الإدارية على وسائل متعددة منها: الموازنات التقديرية، حسابات التكلفة، التقارير الإحصائية، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة، برامج تدريب الموظفين وغيرها. وتقوم الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته؛
- يجب على النظام الرقابي أن يُبلّغ عن الانحرافات بِمُجرّد حُدُوثها؛
- يُبيّنُ نظام الرقابة الأعمال التصحيحية؛
- يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.

(2) الرقابة المحاسبية²:

تتكوّن الرقابة المحاسبية من الخطة التنظيمية، وكافة وسائل التنسيق، والإجراءات، التي تهدف إلى اختبار الكشوفات المحاسبية الموجودة في الدفاتر والحسابات، ومدى الاعتماد عليها، كما أن الجانب المحاسبي للرقابة الداخلية، يهدف إلى حماية ودقّة تلك الكشوفات من أي تزوير أو غشّ.

¹ عامر حاج دحو، "التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2018، ص 56.

² فضيلة بوطورة، الشريف بقة، "دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية"، مجلة المُثَنَّى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص 248.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ويمكن الإشارة إلى العديد من الوسائل التي تُستعمل في إطار الرقابة المحاسبية، من بينها:

- نظام القيد المزدوج؛
- رقابة الحسابات؛
- إتباع نظام المصادقات؛
- إتباع موازين المراجعة الدورية؛
- اعتماد قيود التسوية من مُوظفٍ مسؤول؛
- إمداد الإدارة بالبيانات المحاسبية والمالية بصفة دورية.

(3) نظام الضبط الداخلي:

يُقصدُ بنظام الضبط الداخلي، ذلك النظام الذي تضعه المؤسسة، وكُلُّ ما يرتبط به، من وسائل أو مقاييس، والتي تهدف من خلاله، إلى ضبط العمليات التي تقوم بها، ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة. ويكون ذلك من خلال مراقبة عمل جميع العُمال، بواسطة مُوظفٍ آخر، من أجل ضمان حُسْن سير الأعمال. كما يشمل نظام الضبط الداخلي، جميع وسائل التنسيق، والإجراءات، التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة، من الغشِّ والاختلاس. ولتحقيق ذلك، يتم تقسيم العمل، مع تحديد الصلاحيات.¹

ثانياً - أهداف الرقابة الداخلية:

يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والخطط الموضوعة، والأهداف المُسطَّرة في سياق ذلك. ومن بين أهداف الرقابة الداخلية في المؤسسة، نذكر منها²:

- (1) **حماية أصول المؤسسة:** إن الهدف الرئيسي من الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة، وجميع ممتلكاتها، من السرقة والتبذير، حيث أنها تأخذ مجموعة من الأساليب التي تهدف جميعها إلى توفير الحماية اللازمة لها. وتتحقق هذه الحماية عن طريق:
- **الوقاية من الأخطاء المتعمدة:** يُقصد بها كُُلُّ الانحرافات التي تنتج عن المعالجة المحاسبية التي تهدف إلى التعريف ببنود معنية، مثل عدم إجراء قيد محاسبي عن قصد.

¹ عامر حاج دحو، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² أنظر:

- نورة مرابطي، "واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2015، ص ص 11-13.
- علي أحمد وجدان، أحمد زغدار، "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 21.
- الياس عبد الفتاح، قائم عبد الرحمان، "الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة-دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية أدرار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2021، ص 38.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- **الوقاية من الأخطاء غير المتعمدة:** ويُقصدُ بهت الوقاية من الأخطاء الناتجة عن التطبيق الخاطئ للمبادئ، والطرق والأساليب المحاسبية، أو الجهل بها، من طرف العاملين في المجال المحاسبي.
 - **المحافظة على الأصول من كل أنواع الغش:** ويُقصدُ بها حماية أصول وممتلكات المؤسسة من الأعمال غير المشروعة، وغير المقبولة، بصفة عامة، مثل السرقة والاختلاس.
- (2) **ضمان نوعية ودقة المعلومات:** يُوقَّرُ نظام الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المقدمة، والمتعلقة بالوثائق المحاسبية، فالمعلومات التي تُقدِّمها المؤسسة لمحيطها الخارجي، تعكس وتُظهرُ وضعيتها وصورتها أمامه. ولا بد أن من توافر جملة من الخصائص في هذه المعلومات منها:
- أن تكون المعلومة صادقة وحقيقية، حيث يجب على نظام الرقابة الداخلية فحصها.
 - أن تكون المعلومة واضحة ومفهومة، ليتمكن استيعابها.
 - أن تكون المعلومات مُنَوَّرة في الوقت المناسب.
- (3) **تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية:** من أجل أن تُحسِّن المؤسسة من أداءها، وتُحقِّق أهدافها، بأقل التكاليف الممكنة، يجب عليها استخدام مواردها الاقتصادية بطريقة مثلى، وهنا تلعب الرقابة الداخلية دورا مهما في تحقيق ذلك. ومن بين العوامل التي تدلُّ على تحقيق الكفاءة الإنتاجية ما يلي:
- تخفيض الكمية المستخدمة من المواد الأولية، لأقلِّ حدٍّ، مع ثبات أو زيادة، في المنتجات النهائية؛
 - تخفيض الوقت، والتحكُّم في تكلفة الفرصة البديلة؛
 - التخفيض من مستوى العراقيل التي تواجه المؤسسة.
- (4) **احترام تعليمات وسياسات الإدارة:** إن احترام القوانين والقواعد والتعليمات الإدارية من بين أهم أهداف الرقابة الداخلية، حيث تتغيَّرُ هذه القوانين، وتخضع لِعِدَّةِ تعديلات من أجل تحسين نتائج المؤسسة، وكذا تقديم الحماية لممتلكات المؤسسة.
- (5) **التحكُّم في المؤسسة:** إن أحد أهم أهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها من خلال الرقابة الداخلية، هو التحكُّم في أنشطتها، وفي عوامل الإنتاج، وفي نفقاتها وتكاليفها، وفي عوائدها. ويتم ذلك عن طريق مراقبة المعلومات، والتأكُّد من كونها ذات مصداقية، وأنها تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة، مع المساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكُّم فيها.
- (6) **تقليل تراكم أخطاء:** إن الأخطاء والانحرافات الصغيرة، قد لا تُؤثِّرُ بشكل كبير على المؤسسة، لكن تراكمها مع الوقت، قد يُسبِّبُ للمؤسسة مشاكلًا كبيرة، لذا يجب على المؤسسة معالجة كُلِّ الأخطاء، مهما كان نوعها، وخطورتها، فور حدوثها.
- (7) **خفض التكاليف:** الاستخدام الجيد للنظام الرقابي يُؤدِّي إلى خفضٍ كبيرٍ في التكاليف، وذلك من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير الأداء المناسبة، وخفض نسب التالف، والوقت الضائع.

المطلب الثالث: مكوّنات ومُقوّمات نظام الرقابة الداخلية

يشتمل نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المكوّنات والمُقوّمات، التي تتكامل فيما بينها حتى تُحقّق فعالية أكبر، والتي يُسعى من خلالها، للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة.

أولاً- مكوّنات نظام الرقابة الداخلية:

يتم تنفيذ الرقابة الداخلية في إطار مجموعة من العناصر التي تُمثّل مكوّنات الرقابة الداخلية، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها. وتظهر أهم هذه المكوّنات فيما يلي¹:

- **البيئة الرقابية:** تعتبر البيئة الرقابية أساساً للمكوّنات الأخرى، أو الأرضية التي تقوم عليها الرقابة، وتعمل في إطارها، لتحقيق نظام رقابي فعال. ويُقصد بالبيئة الرقابية، الموقف العام لمجلس الإدارة والمدراء، وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، وأهميته في المؤسسة، فهي تشتمل على جملة الأعمال والسياسات والإجراءات التي تعكس التوجّهات العامة للإدارة، والمديرين، وصاحب الأسهم. وبذلك فإن بيئة الرقابة تتحدّد بمواقف المسؤولين عن الرقابة الداخلية في حدّ ذاتهم، وموقف الإدارة العليا من الرقابة، فهي بذلك تتأثّر بتاريخ وثقافة المؤسسة، وكذا بوعي وسلوك الموظّفين.
- **تقييم المخاطر:** حيث أن المؤسسة تتعرّض للعديد من المخاطر عند قيامها بأعمالها، فيجب تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحديد احتمالية حدوثها، ومحاولة تخفيض حدّة تأثيرها قدر المستطاع. وقد تنشأ هذه المخاطر من عدّة مصادر مثل التغيّر في بيئة الأعمال، التغيّر في الموظّفين، في التكنولوجيا، في التقنيات، في نظام المعلومات، تحقيق نمو سريع، بروز أنشطة أو منتجات أو خطوط إنتاج جديدة، إصدارات محاسبية جديدة من طرف هيئات مهنية، وغيرها من العوامل التي يمكن أن تُشكّل خطراً بالنسبة للمؤسسة.
- **الأنشطة الرقابية:** هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ أوامر الإدارة، وتحقيق أهداف المؤسسة، مع تصدّي فعال للمخاطر. فالأنشطة الرقابية التي تكون مُصمّمة بشكل جيد لمنع واكتشاف الأخطاء في البيانات المحاسبية مثلاً، ستساعد على تقوية نظام المعلومات المحاسبي، وتساهم في زيادة موثوقية القوائم المالية التي تُصدّرها المؤسسة.

¹ أنظر:

- م.م. محمد حيدر محمد شنشول، م. ثابت حسان ثابت، "دور تطبيق هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO في الحدّ من المخاطر المصرفية الإلكترونية"، مجلة العلوم المالية والمحاسبية، عدد خاص: وقائع مؤتمر القطاع المصرفي تحت عنوان: "تحديات الإصلاح والتطوير نحو عراق أخضر"، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص 246. و
- صليحة بوسليمان، "مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية (SAPTA)"، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص ص 125-127.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- **المعلومات والاتصالات:** يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة، وإلى كُلٍّ من يحتاجونها في المؤسسة، في إطار زمني مُحدّد، لكي يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية، والمسؤوليات الأخرى. فحتىّ تزيد فعالية الرقابة الداخلية، لا بُدَّ من أوفر معلومات واتصالات، تكون ملائمة، من حيث نوعيتها وتوقيتها، ويلعب نظام المعلومات تحقيق ذلك، وضمان توفير البيانات والتقارير اللازمة التي تزيد من ثقة معلومات وتقارير المؤسسة من جهة، وتساعد في دعم الإدارة من جهة أخرى.
- **المتابعة ومراقبة الأداء:** من الضروري بمرور الوقت، مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية، من أجل تقييم جودة أدائها، حيث تتم المتابعة المستمرة، والتقييم الدوري، لمختلف مُكوّنات نظام الرقابة الداخلية، لتحديد كفاءة تشغيل نظام الرقابة الداخلية، بما يُقدّم للإدارة العليا الضمان الكافي بأن هذه العملية تتم بصورة جيدة وصحيحة. ويمكن إجراء هذه المراقبة، عن طريق أنشطة روتينية، وعمليات التقييم المنفصلة. ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية.

ثانيا - مَقَوِّمات نظام الرقابة الداخلية:

- لكي يكون لدى المؤسسة نظام رقابة داخلية فعال، يجب أن تتوافر مَقَوِّمات رئيسية له، والتي تتمثل أهمها في¹:
- **الخطة التنظيمية:** يجب أن تتميز الخطة بالمرونة، لكي تستطيع مواجهة أي تطوّر داخل المؤسسة مستقبلا، وأن تكون بسيطة وواضحة حتى يفهمها الجميع.
 - **نظام محاسبي سليم:** يجب أن يتميز النظام المحاسبي للمؤسسة بالبساطة والوضوح، من حيث بيان الدورة المحاسبية، والمستندية، لكي يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة، خلال المراحل التي تمرُّ بها المستندات.
 - **الفصل بين المسؤوليات:** من أجل النّقل من فُرص الغشّ، وتجنّب حدوث أخطاء في الكشوف المالية للمؤسسة، يجب فصل المهام بين العاملين.
 - **موظفون أكفاء:** يجب أن يكون فريق العمل الذي يتولى نظام الرقابة الداخلية، ذو نزاهة، وكفاءة عالية.
 - **رقابة الأداء:** يجب الالتزام بمستويات الأداء المخطط لها والمرسومة من طرف المؤسسة، وفي حالة وجود انحرافات، ينبغي وضع الإجراءات والخطط اللازمة من أجل تصحيحها.
 - **قسم التدقيق الداخلي:** إن وجود نظام رقابة داخلية جيّد وفَعّال، يرتبط أساسا بوجود قسم للتدقيق الداخلي داخل المؤسسة.

¹ حاج قويدر قورين، أبو بكر الصديق قيدوان، أحمد بن يوسف، "دور نظام الرقابة الداخلية في الحدّ من المخاطر البنكية -دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 37.

المبحث الثالث: ماهية الأداء وطرق تحسينه

يُعدُّ موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حدٍّ سواء، فأداء المؤسسة يتحدّد بدرجة أساسية، بقدرتها على تعظيم الاستفادة من مواردها المختلفة، وهو ما دفع إلى البحث عن مختلف الأساليب التي تساعد على تقييمه وتحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر "الأداء" من أكثر المصطلحات استعمالاً في ميدان الاقتصاد والأعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف مُوحّد وشاملٍ لتحديد مفهومه، نظراً لاختلاف وجهات النظر والأطر التي يتم في سياقها تعريف وتحديد مفهوم الأداء.

تم تعريف "الأداء" بأنه "مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، عن طريق العاملين فيها. فمفهوم الأداء يرتبط بين أوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المؤسسة"¹. وهو نفس ما ذهب إليه التعريف القائل بأن "الأداء" هو "نتائج مجموع جهود وتصرفات كافة الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام في المؤسسة، والذي يساهم في تحديد مستوى ومدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى المخرجات والأهداف المرتبطة بأعمالها، من خلال التفوّق في أدائها"². من خلال هذين التعريفين يظهر أن الأداء يكون مرتبطاً بالأهداف التي تريد المؤسسة أن تُحقّقها، وذلك بالاعتماد على العاملين بها، والذين يُؤدّون مختلف المهام والوظائف التي تتيح الوصول إلى ذلك.

لقد عرّف كلٌّ من MILLER وBROMILY "الأداء" بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³. كما أن "الأداء" هو "قدرة المؤسسة على أن تستخدم، بكفاءة، الموارد المتاحة لها، من أجل إنتاج مخرجات تكون متماشية مع أهدافها المُسطّرة، ومناسبة لمستخدمي هذه المخرجات"⁴. نلاحظ من هذه التعريفات أن الأداء يرتبط بجانبين هما طريقة استعمال موارد المؤسسة والأهداف المحققة.

¹ غازي حسن عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 22.

² سلام جاسم عبد الله العزي، إنعام علي توفيق الشهري، "تقنية باريتو (Pareto) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالى نموذجاً"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 212.

³ بو عبد الله هوان، عبد القادر شاعة، "تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق المنصور مستغانم"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، ص 133.

⁴ Warren Peterson & al, « An organizational Performance, Assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures », ISNAR Research Management Guidelines n°07, USA, 2003, p 01.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وفي تعريف آخر، أشار "إدريس والغالبي" إلى أن الأداء هو "صورة للمؤسسة، تعكس نتيجة، ومستوى قدرتها، على استغلال مواردها، وكذا قابليتها في تحقيق أهدافها المُسطَّرة، من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير ثلاث المؤسسة وطبيعة عملها. فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يُوضَّح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط"¹.

فتماشيا مع التعريفات السابقة، ركَّز هذا التعريف أيضا على الربط بين إمكانيات المؤسسة، أي مواردها، وقدرتها على الاستغلال الأمثل لها، والمستوى الذي بلغته في تحقيق أهداف المُسطَّرة، فيمكن الحكم من خلال الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تسيير مواردها، في إطار تنفيذ خططها، للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الأهداف المُسطَّرة.

وبصفة عامة، فإن "الأداء" هو "تحويل المُدخلات التنظيمية، إلى مخرجات تتكوَّن من سلع وخدمات". وقد عُرِّف كذلك على أنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية، مواردها المادية والبشرية، من أجل تحقيق الأهداف المُسطَّرة"²، أي أن المؤسسة تحاول دمج مدخلاتها، المتمثلة في مواردها البشرية والمادية، وتحوِّلها إلى مخرجات، سلع وخدمات، من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن "الأداء" هو عبارة عن "كيفية استخدام المؤسسة لمواردها، بتحويل مُدخلاتها إلى مخرجات، عن طريق استغلال هذه الموارد، بشكل مُنظَّم وفعَّال، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها".

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الأداء لدى المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على المواصلة في السوق في إطار المنافسة، حيث أن الوصول إلى الأهداف المُسطَّرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا يكون عشوائيا، وإنما يكون بهدف مواجهة المنافسة بنجاح، والاستمرار في السوق.

ولذلك يشير الأداء أيضا إلى القدرة على النجاح في السوق، والقدرة على المنافسة بفعالية، مع التكيف مع المُستجدَّات في بيئة أعمال غير مستقرة وشديدة التغيُّر، ما يضمن لها نموا مستداما، ويكون ذلك من خلال إدارة الموارد، والهياكل التنظيمية، والإجراءات، وكذا العوامل الجديدة الحاسمة في العصر الحالي، مثل إنتاج واستخدام المعرفة، أنظمة المعلومات، الابتكارات، الإدارة المعتمدة على التكنولوجيا وغيرها، وهي التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.³

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 478.

² نادية خريف، "أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2012، ص 91.

³ Kiseľáková D., & al, « Analysis of enterprise performance and competitiveness to streamline managerial decisions », Polish Journal of Management Studies, Vol 17, N 02, 2018, p 102.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء ودوافع تحسينه

الأداء هو مقياس لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، حيث يتأثر الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية لذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين أداءها باستمرار لمواجهة المنافسة والتطور الحاصل ولتحسين أداءها يجب تحديد العوامل المؤثرة فيه أولاً والتعرف على دوافع التحسين والاستراتيجيات المناسبة لتطبيقها حيث سوف تطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً- العوامل المؤثرة على الأداء:

يخضع الأداء لعدة عوامل، يمكن أن تؤثر عليه بشكل كبير، سواء إيجابياً أو سلبياً. من بين هذه العوامل ما ينشأ من البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي عناصر يمكنها التحكم فيها، وتكييفها بما يخدم الأداء العالي للمؤسسة، ومنها عوامل أخرى خارجية تنشأ من البيئة الخارجية للمؤسسة، ولا يمكن لهذه للأخيرة السيطرة عليها. ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

1) العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تأتي من المؤسسة في حد ذاتها، ويكون لها تأثير على كفاءة أعمالها¹، وتشكل عادة التفاعل بين مكونات وعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يكون لها تأثير على أداءها². ويطلق عليها أيضاً اسم العوامل المتحكم فيها، انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة يمكنها أن تحدث تغييرات على هذه العوامل، وبالتالي تريد من آثارها الإيجابية أو تقلل من آثارها السلبية. لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التحكم يكون نسبياً فقط، نظراً لترابط عوامل البيئة الداخلية مع بعضها البعض، وكذا ترابطها مع العديد من عوامل البيئة الخارجية، فيكون تحكم المؤسسة في عواملها الداخلية محدوداً عموماً³. وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي⁴:

¹ Vu Thi Thanh Thuy & al, « Factors affecting business performance: expanding theoretical measurements », International Journal of Professional Business Review, Vol 08, N 05, 2023, p 05.

² السعيد بريش، نعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

³ حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، حسين الأمين شريط، "مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، دار حميثرا للنشر، القاهرة، 2022، ص 88.

⁴ أنظر:

- مريم فرحي، نورة معمر، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز-تبسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2016، ص 38. و

- Vu Thi Thanh Thuy & al, op cit, pp 05, 06.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- **استراتيجيات الأعمال:** تُؤثّر الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة مباشرة على أداءها، لأن الاستراتيجية هي المسار الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فالاستراتيجية الجيدة تساهم بشكل إيجابي في إدارة الأصول وتسريع الأنشطة التجارية.
- **العنصر البشري:** يُشكّل المورد البشري الركيزة الأساسية للمؤسسة، حيث أن تطورها ونموها يعتمد على مدى استقطابها لعناصر بشرية ذات مهارة ومعرفة. فالموظفون في المؤسسة يلعبون دوراً مهماً في التأثير على الأداء، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، باعتبارهم قوة عمل بها، ومُنَفَّذي الأعمال.
- **بيئة وطبيعة العمل:** ويقصد به أهم العناصر المحيطة بالعامل أثناء تأديته لمهامه، حيث أن وجود حوادث وغيابات وعدم التنظيم في العمل، يكون سببه عادة، سلبية بيئة العمل. كما أن أهمية المنصب الذي يشغله الفرد، ومدى فرص النمو والترقية التي يمكن أن يتحصل عليها. حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته، أدى ذلك إلى زيادة حُبِّه للعمل، وكذا ولائه وإخلاصه.
- **الإدارة:** إن زيادة مُعَدَّلات الأداء داخل المؤسسة مرهون بالإدارة، لأنها تتحمل مسؤولية كُلاً من التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، ورقابة جميع موارد المؤسسة. فحين يكون المديرون ذوي مهارة ومعرفة مميزة، سيضيفون الجودة للإدارة، ما سيكون له انعكاس كبير على الأداء، من خلال إتخاذ القرارات الصحيحة، وحلّ المشكلات بشكل جيّد.
- **التنظيم:** ويقصد به توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العُمال داخل المؤسسة، وذلك حسب مهاراتهم وإمكاناتهم، حيث يُؤثّر التنظيم بشكل كبير على الأداء. كما يجب أن يتميّز التنظيم بالمرونة ليتكيّف مع التغيّرات والمستجدات التي قد تحدث.
- **الهيكل السليم للأصول ورأس المال:** يساعد الهيكل العقلاني للأصول، والاستغلال الأمثل لرأس المال، المؤسسة، على استخدام مصادر الأموال الداخلية والخارجية التي تمتلكها بشكل معقول ورشيد، ما يساهم في زيادة كفاءة الأعمال، حيث أن الاختيارات السيئة لهيكل رأس المال قد يُؤدّي إلى مخاطر السيولة وإلى إفلاس محتمل.
- **العوامل التقنية:** إن العوامل التكنولوجية، مثل الآلات والمُعَدّات ووسائل الاتصال، لها تأثير كبير على الأداء الجيد. فالقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة يعتبر عاملاً رئيسياً في تعزيز فعالية الأنشطة التجارية للمؤسسة، فالاستثمار في التكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها، سيوفّر ظروفاً ملائمة للمؤسسة من أجل تحسين إنتاجيتها، والرفع من أدائها، فغالبا ما يكون الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا أحد العوامل الأساسية في التحسين من أداء المؤسسة.

(2) العوامل الخارجية:

يقصد بها مجموعة المتغيّرات والمواقف، والقيود، التي لا يمكن للمؤسسة فرض الرقابة والتحكّم عليها، فهي تُمثّل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، فهي تُؤثّر على المؤسسة وأدائها، حيث أن كفاءة ونجاح المؤسسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، يرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع هذه العوامل الخارجية، سواء من خلال التخفيف من حدة الآثار السلبية لها، أو من خلال اقتناص الفرص، وخلقها، من هذه العوامل.¹ ومن بين هذه العوامل نجد²:

- **العوامل السياسية:** يقصد بها مجموع الظروف السياسية للبلد التي تنشط فيه المؤسسة، من بينها طبيعة علاقة الدولة بالمؤسسات، ومستوى تدخل الدولة في الاقتصاد، وفي سير هذه المؤسسات، إضافة إلى الاستقرار السياسي، بما فيها الحروب والأزمات الداخلية والخارجية وغيرها.
- **العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل التي ترتبط بالمناخ الاقتصادي العام للبيئة الذي تنشط فيها المؤسسة، إضافة إلى القرارات الاقتصادية العامة مثل الناتج المحلي الخام، والذي يعكس وضعية البلد اقتصاديا، معدلات الفائدة، معدلات التضخم والبطالة، وغيرها من العناصر التي تؤثر بالإيجاب، أو بالسلب، على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاجتماعية:** تشمل على الظروف ذات العلاقة بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نجد أنماط الاستهلاك، التوزيع الجغرافي، التركيبة السكانية وغيرها.
- **العوامل التكنولوجية:** ويُقصد بها مدى توافق المؤسسة مع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، مثل وسائل الاتصال، وأنظمة المعلومات، الاستثمار في البحث والتطوير، من قبل الدولة، أي القطاع العام، أو القطاع الخاص، سرعة انتقال وتحويل التكنولوجيا وغيرها، والتي تساهم في حل مشكلات العمل في المؤسسة.
- **العوامل البيئية والتشريعية:** وتشمل مجموعة من القوانين التي تؤثر على المؤسسة وأدائها، مثل القوانين التي تنظم علاقة المؤسسة بالعاملين.

ثانيا - دوافع تحسين الأداء :

تقيس المؤسسة وتُقيّم، بصورة دورية ومنظمة، مستويات أدائها، وأداء عمّالها وإداراتها ونشاطاتها، حيث أن الأداء يمكن أن يُظهر للمؤسسة وضعيتها، ومستوى سير الأعمال بها، فكلما كان أداء المؤسسة مرتفعا، كلما أشار ذلك إلى وضعية جيدة لها، وقدرة على الاستمرار، وعليه فإن المؤسسة تسعى بصورة مستمرة، إلى تحسين مستوى الأداء، وتخفيض أي مشاكل أو مُعوقات يمكن أن تؤثر عليه سلبا.

¹ حسان بوبعابة، الهاشمي بن واضح، حسين الأمين شريط، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² أنظر:

- عمر تيمجدين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)", رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 51. و

- Manuel Cartier et autres, "Maxi fiches de stratégie", DUNOD, Paris, 2010, pp 22-24.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ومن بين الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى العمل على تحسين الأداء، يمكن ذكر ما يلي¹:

❖ دوافع التحسين المستمر:

يعتمد هذا العامل على، كُلٍّ من معدلات التغيُّر السريع، والمنافسة، والحفاظ على المكانة، والاهتمام بالجودة، ويمكن توضيحها كما يلي:

- **مُعدّلات التغيُّر السريعة:** ويقصد بها مجموعة القوى الخارجية التي تُؤثِّرُ على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثّرُ بها.
- **المنافسة:** تُعبّرُ عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات، ومحاولة كُلٍّ منها التفوّق والسيطرة على السوق، عن طريق اعتماد عدّة استراتيجيات تُمكنُها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
- **الحفاظ على المكانة:** يُقصد بها مكانة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة العاملة في نفس المجال، حيث يمكن أن تُحقّق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال المزج الدقيق بين، المهارات والكفاءات البشرية، والأصول المادية، بطريقة فريدة، تُؤدّي إلى تحقيق هذه الميزة.
- **الاهتمام بالجودة:** إن التغيّرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، والتي تهدف أساساً للربح، تُلزم المؤسسة بإيجاد الأسلوب الذي يُمكنُها من دمج معارفها وكفاءاتها، لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة.

❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتنمية المستدامة:

تزايدت أهمية المسؤولية الاجتماعية اليوم للعديد من المؤسسات، أين أصبح التزام المؤسسة اتجاه مجتمعها أمراً حتمياً وضرورياً، وليس مجرد أمر ثانوي. فتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الالتزام الذي يقع على المؤسسة اتجاه المجتمع التي تعمل وتتشاط به، وذلك من خلال المساهمة في عدّة أنشطة اجتماعية ومساندة العديد من القضايا المجتمعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وتخفيض التلوث، وخلق فرص الشغل وغيرها"². بصيغة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، ويكون ذلك من خلال التعاون مع العاملين، وعائلاتهم، والمجتمع ككل، بهدف تحسين مستوى المعيشة بشكل مفيد لنشاط المؤسسات وللتنمية الاقتصادية"³.

¹ نبيلة شطارة، سارة ليرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول (مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يوم: 2017/04/25، ص 09.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 03، 2015، ص 49.

³ محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 48.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وعليه فإن تطبيق مبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، يتضمن أن تُسَطَّر هذه الأخيرة استراتيجيات مُحدَّدة ومُتعدِّدة، مع توفير أجهزة إدارية، وتبني سلوك وأسلوب للتغيير، يضمن تحقيق ذلك، إضافة إلى اعتماد ما يتمشى ويتوافق مع هذه المستجدات، من أساليب رقابة وتقييم، إضافة إلى دمج مفاهيم جديدة للأداء.¹

انطلاقاً من ذلك، فإن السلوكيات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، تخلق نوعاً من التنمية المستدامة، والصحة والرفاهية الاجتماعية، التي تعود بالفائدة على المؤسسة، من خلال تحسين أداؤها، والذي يتجسّد في²:

- تحسين صورة المؤسسة، والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبائن بصفة إجمالية دائمة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتبني المؤسسة لسياسات، التنمية المستدامة؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدّة أطراف داخل وخارج النطاق الاقتصادي، ما يسمح لها بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء، تعتبر جزءاً أساسياً من العملية الرقابية، فالرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل المؤسسة، لكي تصل إلى الهدف المراد تحقيقه. أما تقييم الأداء فهو قراءة دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح الأخطاء، ولتحديد مسارات جديدة للأنشطة في حالة انحرافها، أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجّه فعلاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

أي أن العملية الرقابية الشاملة، بما فيها تقييم الأداء، تختصّ أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة دعم الأنشطة في المسارات المُحقَّقة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم وتقييم الأداء.³

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الرقابة الداخلية وتحسين الأداء في المؤسسة، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة Douglas Ong'ang'a Nyakundi و Micah Odhiambo Nyamita و Tom Matwetwe Tinega (2014) أنه بالرغم من القصور في عملية التدقيق، ونقص الثقة في التقارير المالية

¹ Mohamed Zakraoui, Houcine Sabir, « Genèse et fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME), Vol 04, Issue 03-01, 2023, p 177.

² منى مسغوني، "البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2014، ص 29.

³ عبد الفاتح محمود أحمد، "تقييم أداء المؤسسات في ظلّ معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

التي تُصدِّرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والتي تدفع إلى اللجوء إلى مُدَقِّقٍ خارجي لتقديم التقارير المالية إلى مستخدميها، فإن الرقابة الداخلية الفعّالة، والقائمة على ضوابط داخلية فعّالة، لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، خاصة الأداء المالي، وتحديد الربحية.¹

كما أن هناك شروطاً يجب تحقُّقها حتى يمكن القول أن الرقابة الداخلية تساهم في تحسين أداء المؤسسة، منها²:

- **الملائمة:** يُقصدُ بها استعمال نظام رقابي يُناسبُ طبيعة عمل المؤسسة، وحجمها، مع ملاءمته لطاقات الأفراد، ونواحي تنظيم المؤسسة، وظروفها الداخلية والخارجية، حتى يساعدها في مهامها؛
- **المرونة:** يعنى أن يكون أسلوب الرقابة المُتبَّع، مناسباً لاحتياجات المؤسسة، بحيث يمكن التعديل والتطوير في هذا الأسلوب، أو الأساليب، إذا تطلَّب الأمر ذلك. أي أن يكون النظام مُصمَّماً بطريقة تتيح التكيف مع الواقع، في حال حدوث أي متغيّرات أو مستجدّات، دون أن يستلزم ذلك القيام بتعديلات كبيرة. وهذا ما يُمكن المؤسسة من متابعة التغيّرات ومواكبتها؛
- **الفعالية:** يُقصدُ بها استعمال نظام رقابي جيد ومتطور، قادر على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ومعالجتها بأسلوب علمي، بأقلِّ تكاليف، وأسرع وقت ممكن، مع محاولة إيجاد طرق مناسبة حتى لا تتكرّر مرة أخرى. فيكون العائد من النظام الرقابي أعلى من الإنفاق عليه، جهداً، ووقتاً، ومالاً؛
- **الموضوعية:** تتكوّن الإدارة من مجموعة من الأفراد، يقوم كُلُّ واحد منهم بعمله بطريقة سليمة وجيدة، ويجب أن لا يكون ذلك خاضعاً لمُحدّداتٍ واعتبارات شخصية، لأن الإدارة والأساليب الرقابية، عندما تكون شخصية، وليست موضوعية، ستؤثّر بشكل كبير في الحكم على الأداء. كما يجب أن يكون نظام الرقابة قادراً على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء، في الوقت المناسب، مع التأكّد من مصدرها عن طريق الوثائق والسجلات المحاسبية، فتسمح بذلك الرقابة لتوضيح أسباب حدوث الخطأ إن وُجد، مع إتاحة إمكانية تصحيحه من المخطئ؛
- **الوضوح والشمول:** يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً لجميع الأطراف، بما فيها من يمارس عملية الرقابة، ومن تُمارس عليه هذه العملية، أي معرفة المطلوب من حيث الأداء، وما هي معايير قياسه هذا الأداء. أما الشمول فيقصد به ألا تقتصر الرقابة على نقاط معينة فقط، أو أهداف محددة فقط، أو

¹ Douglas Ong'ang'a Nyakundi, Micah Odhiambo Nyamita, Tom Matwetwe Tinega, op cit, pp 13, 14.

² أنظر:

- فارس بديرة، بهاء الدين بيطار، "دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة في مطاحن الحنّونة المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 39. و
- أحمد صالح سلام أبو ديب، "دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، المجلة العربية للنشر العلمي، الجامعة الإسلامية في فلسطين (قطاع غزة)، فلسطين، العدد 44، جوان 2022، ص 167.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

أن يتم اختيار فقط ما يسهل مراقبته لإخضاعه للرقابة، وإنما يجب أن تكون الرقابة شاملة لكافة أوجه نشاط وعمليات وأهداف المؤسسة؛

كما لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطوير الرقابة الداخلية، والذي بدوره سوف يُحسِّن من الأداء داخل المؤسسة. حيث تُؤثِّر التكنولوجيا على الرقابة الداخلية، والذي بدوره يُؤثِّر على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية، وفي تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا في التحسين من أدائها. ففي حالة استخدام تكنولوجيا المعلومات في التسجيل والتشغيل وإعداد القوائم المالية، فيُفضَّل أن تكون الرقابة، خليطا بين الرقابة التقليدية والإلكترونية.¹ حيث أوضحت دراسة Hani Alshaiti (2023) على سبيل المثال، أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نضوج وتطوُّر أنظمة المعلومات في المؤسسة، وكذا جودة نظام الرقابة الداخلية، حيث أن ذلك يُوفِّر ميزة تنافسية للمؤسسة، ويُعزِّز من نجاحها. إضافة إلى أن نوعية وجودة أنظمة المعلومات في المؤسسة، لها أثر كبير يُعزِّز العلاقة بين جودة الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة، بحيث أن أنظمة المعلومات التي تتميز بالجودة، تساعد على تحسين تأثير جودة الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة، لأن نظام الرقابة الداخلية الفعَّال يكون له بالغ الأثر في منع المخاطر، وضمان سلاسة العمليات، والأداء الناجح.²

فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية له العديد من المنافع والمزايا، التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وزيادة الفعالية والكفاءة، وذلك لدعم الرقابة الداخلية في توفير معلومات آمنة، ودقيقة، لمستخدميها. ومن أهم هذه المزايا³:

- توفير المعلومات في الوقت المناسب، وزيادة الدقة في المعلومات، وتخفيض الخطر الذي يحيط بإجراءات الرقابة، وتحسين إمكانية الفصل المناسب بين المهام؛
- تحسين وتطوير أساليب الرقابة الداخلية، عن طريق الاستفادة من الإمكانيات التي تُقدِّمها التكنولوجيا؛
- إمكانية تشغيل قدر كبير من المعلومات، في وقت واحد، بأقل تكلفة، وانخفاض الاعتماد على العنصر البشري، وكذا انعدام الأخطاء الحسابية والتشغيلية تقريبا؛
- الاستفادة من إمكانيات تخزين المعلومات بشكل كبير، مع سرعة استرجاعها؛
- تحسين جودة قرارات الإدارة العليا، نتيجة لارتفاع جودة المعلومات التي يُقدِّمها النظام التكنولوجي؛
- تساعد الانترنت في الرقابة على فروع المؤسسة، الداخلية والخارجية.

¹ خديجة سليمان، "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 377.

² Hani Alshaiti, « Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference? », Journal of Risk and Financial Management, Vol 16, Issue 518, 2023, pp 13, 14.

³ وهيبه ضامن، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، ديسمبر 2020، ص 81.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الرقابة الداخلية في المؤسسة آلية مُهمّة وضرورية لضمان الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الموثوقية في التقارير المالية، مع ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. حيث تشمل الرقابة الداخلية مجموعة من الإجراءات والسياسات المُصمّمة بغرض حماية أصول المؤسسة، وتجنّب الاحتيال والأخطاء، مع تعزيز الأداء العام، وتحقيق الأهداف المُسطّرة، فيُعدّ نظام الرقابة الداخلية عُنصرا فعّالا في ضمان استدامة ونجاح أي مؤسسة.

من ناحية أخرى، فإن تحسين الأداء يُعتبر محورا أساسيا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لزيادة كفاءتها، وتعزيز قدراتها التنافسية في السوق، وهو ما يستلزم تقييم الأداء الحالي، مع تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع تطوير الاستراتيجيات الملائمة لتعزيز الإنتاجية، وزيادة الفعالية، ما يعني ضرورة تبني وتطبيق تقنيات وآليات جديدة، تسمح بتحقيق ذلك، بما فيها تلك التي تسمح بتسهيل العمليات، بما يضمن زيادة الأرباح، وتحقيق رضا العملاء، مع دعم بيئة عمل مُحفّزة، ما يعني تحسينا مستمرا في الأداء.

تلعب الرقابة الداخلية دورا جوهريا، ومُتعدّد الأبعاد في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال توفير نظام شامل للمراقبة والتقييم، والذي يساعد على تحديد ومعالجة نقاط الضعف في العمليات التشغيلية والمالية، وباقي العمليات، مع توفير نظام يسمح بالكشف عن المخاطر، وضمان الامتثال للمعايير التشغيلية والقانونية، ما يزيد من حسن استغلال الموارد، وتقليل الهدر، وزيادة كفاءة العمليات، إضافة إلى أن الرقابة الداخلية تساهم في تعزيز الثقة في المؤسسة، ما يمنحها فرصا جديدة للنمو والتطوّر. وهو ما سيتم استكشافه ميدانيا من خلال الإسقاط على مؤسسة بيبسي الجزائر في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

تحسين الأداء المؤسسي من خلال

نظام الرقابة الداخلية –

دراسة حالة أطلس بوتلينج

كوروبوراسيون "بيبيسي"

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

تمهيد:

في عصرنا الحالي، أصبحت الرقابة الداخلية ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر نظاما يهدف إلى ضمان فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، من خلال تقديم توجيهات وتوصيات، لتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

وكنموذج لهذه المؤسسات، تم اختيار مؤسسة أطلس بوتلينج كوربوراسيون (Atlas Bottling Corporation) "ABC PEPSI"، والتي يطلق عليها اختصارا اسم: "بيبيسي الجزائر"، التي سابت الزمن وحجزت مكانا مع المؤسسات التي جعلت من تكنولوجيا المعلومات، حجر أساس في منظومتها، حيث تستعمل نظام SAPone، النظام المحاسبي والرقابي في المؤسسة، والذي يستعمله الموظفون، بصفة عامة، في مهامهم اليومية، لمساعدتهم، وتسهيل عملهم، ويستعمله المدراء، بصفة خاصة، لمتابعة عمل المؤسسة، والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

وانطلاقا من ذلك، تم تقسيم هذا الفصل وفقا لما يلي:

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة بيبيسي الجزائر.

المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة بيبيسي الجزائر.

المبحث الثالث: إجراءات تحسين الأداء في مؤسسة بيبيسي الجزائر وفق نظام SAPone.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبسي"

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة بيبسي الجزائر

تعتبر شركة بيبسيكو، شركة أمريكية متعددة الجنسيات، للمشروبات والأغذية والوجبات الخفيفة، يقع مقرها في قرية هاريسون بولاية نيويورك الأمريكية، حيث تشتهر بتصنيع وتسويق المشروبات غير الكحولية، وإنتاج المشروب الغازي بيبسي، ولها العديد من الفروع، ووكلاء علامتها التجارية، عبر جميع دول العالم، بما فيها الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبسي"

في سنة 1893م، اخترع الصيدلي (Caleb Bardham)، مشروب (Bard's Drink)، الذي كان قادرا على معالجة مشاكل المعدة، ليتم إعادة تسميتها "بيبسي كولا" (PEPSI COLA) سنة 1898م، مُستَمِدًا بذلك اسمه من "الكولا" كإشارة إلى هذه النكهة، و"بيبسي" كجزء من "إنزيم البيبسين الهضمي" الذي كان إشارة إلى تمكّن هذا المنتج من المساعدة على الهضم، بالرغم من أنه لم يُستخدم أبدا كمكوّن لببسي كولا. وفي سنة 1903م، نقل (Bradham) تعبئة زجاجات (PEPSI COLA) من صيدليته، إلى مستودع قام باستجاره، وقد باع خلال تلك السنة، ما يقارب، 7968 جالونا من هذا الشراب، لترتفع المبيعات في السنة الموالية إلى 19848 جالونا.

في سنة 1923م، دخلت شركة (PEPSI COLA) في الإفلاس، ويرجع ذلك في جزء كبير منه، إلى الخسائر المالية التي تكبدتها المضاربة على أسعار السكر المتقلبة بشدة، نتيجة الحرب العالمية الأولى، فتم بيع الأصول، فاشترى (Roy C Megargal) علامة PEPSI التجارية، لكنه لم ينجح في العثور على تمويل جديد، لتنتقل الأصول إلى (Charles Guth)، رئيس شركة (LOFT INDUSTRIES)، بعد أن قام بشرائها.

بالحديث عن الجزائر، فإن "أطلس بوتلينج كوربوراسيون" (Atlas Bottling Corporation) (ABC)، هي الممثل الرسمي لشركة بيبسي في الجزائر، وهي شركة ذات أسهم، يبلغ رأس مالها الإجمالي، ما يقارب 390321000 دج. تُعتبر (ABC-PEPSI) المُعَبِّئ الرسمي لمنتجات بيبسي في الجزائر، في فئة المشروبات الغازية غير الكحولية، وتتمثل مهمة هذه المؤسسة في إنتاج وتوزيع المنتجات المُرخّصة من قبل المؤسسة الأم، بيبسي، على كامل التراب الوطني، إضافة إلى العمل على الحفاظ على الصورة الجيدة لعلاماتها التجارية.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

انطلق تواجد مؤسسة بيبيسي كولا العالمية في الجزائر، سنة 1995م، من خلال عقد صفقة، مع مُجمّع جيلالي مهري، لافتتاح مصنع جديد بالجزائر العاصمة، والمُسمّى بـ (أطلس بوتلينج كوربوراسيون)، ليتم سنة 1996م، انطلاق مشروع بناء المصنع، وبدء العمل فعلياً، في 25 ماي 1998م، أين تم صنع أول قارورة ووضعها في السوق الجزائرية، ليتم بعد 04 أشهر من هذا التاريخ، فتح مراكز توزيع في كُلِّ من الوادي ووهران، ومركز توزيع في سطيف سنة 2000.

في 2001م، تم تصنيع أول مشروب غازي (Canette)، وقد كانت هذه السنة، استثنائية لـ بيبيسي الجزائر، حيث فازت بجائزة "أفضل مُعلّب" من طرف شركة بيبيسي العالمية. ومع هذه النجاحات، تم شراء خط إنتاج جديد لقارورات البلاستيك سنة 2004م، وتم رفع رأس مال المؤسسة إلى 03 مليار دينار جزائري سنة 2008م. ليتواصل توسيع نشاط بيبيسي، من خلال شراء خط إنتاجي جديد سنة 2011م.

ومع النجاحات المستمرة، والنمو المستمر، تم تغيير الشكل القانوني للشركة، سنة 2014م، لتنتقل من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، إلى شركة ذات أسهم (SPA)، بعد دخول شريك أجنبي (ECP)، بنسبة شراكة مُقدّرة بـ 33.33%، ورفع رأس مال المؤسسة إلى 3.9 مليار دينار جزائري. لتعرف قدرة الإنتاج توسّعاً آخر، بشراء خط إنتاجي جديد آخر سنة 2015م.

في أوت 2021م، تم بيع حصص "السيد جيلالي مهري" إلى "شركة عمان للمربطات"، بنسبة مئوية تُقدّر بـ 67%. وبتاريخ 15 مارس 2021م، قامت هذه الأخيرة بشراء كُلِّ حصص شركة (ECP)، لتصبح تحت تسمية (ORC)، وبذلك أصبحت مؤسسة "أطلس بوتلينج كوربوراسيون" ملكاً لـ "شركة عمان للمربطات"، بنسبة 100%.

وتعتبر "أطلس بوتلينج كوربوراسيون"، من أفضل المنتجين للمشروبات الغازية غير الكحولية في الجزائر، حيث تتميز منتجاتها بسمعة عالمية، بفضل تطبيق واحترام معايير الجودة، والنظافة، والأمن، والبيئة.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة 'بيبيسي الجزائر'

تعمل مؤسسة "بيبيسي الجزائر" في إطار الاستراتيجية العامة المُسطّرة من طرف المؤسسة الأم، إلّا أنها تتماشى في أهدافها، مع الظروف المحلية، ومعطيات بيئة الأعمال، وعليه فإن مؤسسة بيبيسي الجزائر، ومختلف الفروع التابعة لها في الجزائر، قد وضعت مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها، من أجل تحقيق الريادة في مجال المشروبات الغازية غير الكحولية. ومن أهمها ما يلي:

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

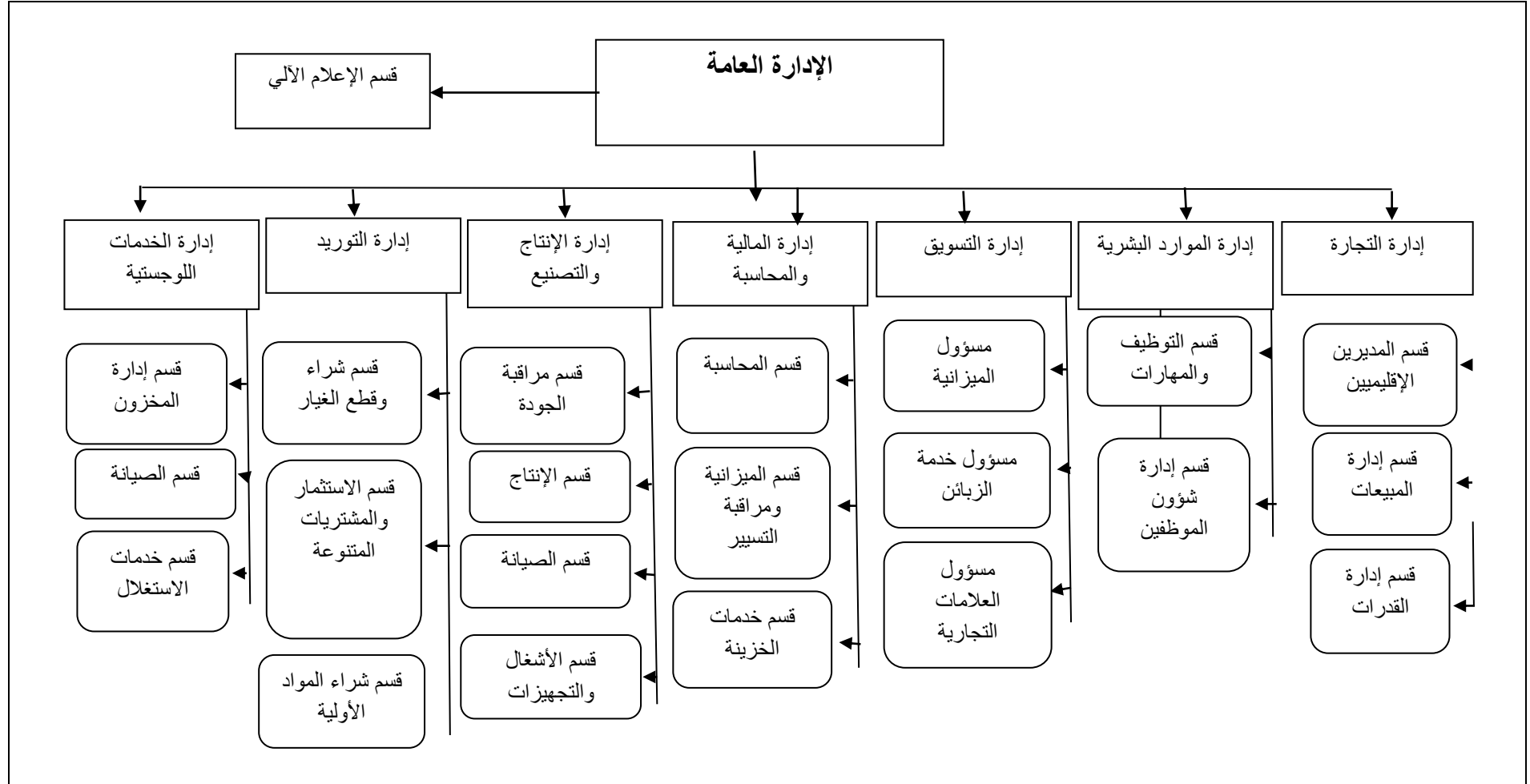
- المشاركة في المنافسة ضمن السوق؛
- القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق؛
- تحقيق الأرباح، وضمان الاستمرارية؛
- الوصول الى أكبر ربح مادي، وتحقيق أكبر رأس مال؛
- زيادة الإنتاج، من خلال الخطط الواضحة الدقيقة؛
- الرفع من مستوى العمل والإنتاج، من خلال عقلنة الإنتاج لتحقيق منفعة استهلاكية؛
- المساهمة في تحقيق عدالة بين الموظفين، ورضا الموظفين، والتماسك مع العملاء؛
- احترام وتبني ثقافة الجودة، الصحة، الأمن، البيئة، وأيضا تطويرها من طرف الرؤساء والعُمل؛
- التحسين المستمر لفعالية نظامها المتكامل، لتسيير جودة، وسلامة، المواد الغذائية؛
- تلبية معايير التصنيع، والتعبئة الدولية، وحماية البيئة؛
- الحفاظ على الموارد الطبيعية، ومنع الإضرار بالبيئة، في إطار التنمية المستدامة؛
- التأثير في الذوق العام، وتوفير منتجات مختلفة للمجتمع، وتحديد أنواع الاستهلاك؛
- تأسيس أنماط استهلاك مُحددة، من خلال التأثير في أذواق الجمهور، بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم؛
- تحسين رضا العملاء والمستهلكين؛
- معرفة جميع الاحتياجات التي يتطلبها السوق؛
- العمل على تحقيق المُتطلبات المجتمعية.

المطلب الثالث: تنظيم وهيكل مؤسسة "بيبيسي الجزائر"

من أجل القيام بأداء مهامها، والوصول إلى تحقيق أهدافها المُسطرة، وفي ظلّ ما هو متوفر من إمكانيات مادية وبشرية، فإن مؤسسة بيبيسي الجزائر، تقوم على هيكل تنظيمي يتكوّن من مجموعة من المصالح والمديرية، التي تعمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فتُوكّل لِكُلِّ منها مهامّ مُحددة، وفقا لاختصاصها. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة بيبيسي الجزائر، في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (ABC-PEPSI)



المصدر: معلومات مُقدّمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

يُوضَّحُ الشكل السابق أن مؤسسة بيبيسي الجزائر، تتكوّن من إدارة عامة، و08 مديريات، منها إدارة التجارة وإدارة الإنتاجية والتصنيع، كمديريات أساسية، لتبقى جميع المديريات الأخرى، ثانوية أو مساندة، بحيث يوكلُ لكلٍ منها مجموع من المهام والصلاحيات، تتمثّل فيما يلي:

1. المديريات الأساسية: وتضمُّ كلاً من:

- 1.1. المديرية التجارية: تلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتضمُّ:
 - 1.1.1. قسم المديرين الإقليميين: حيث يقوم المديرون الإقليميون بتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة، وضمان تحقيق النتائج المطلوبة في المنطقة التي يُشرفون عليها.
 - 1.1.2. قسم إدارة المبيعات: يقوم هذا القسم، بتنظيم وإدارة عمليات البيع، والتسويق، للمنتجات، أو الخدمات التي تُقدّمها المؤسسة.
 - 1.1.3. قسم إدارة القدرات: يهدف هذا القسم إلى تطوير وتعزيز قدرات فريق العمل، وتعزيز مهاراتهم، لتحقيق أداء متميز، وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. مديرية الإنتاج والتصنيع: وتشمل على:

- 1.2.1. قسم مراقبة الجودة: يهدف هذا القسم إلى ضمان أن المنتجات، تُلبّي المعايير والمواصفات المحددة، وتتوافق مع توقّعات واحتياجات العملاء.
- 1.2.2. قسم الإنتاج: يقوم قسم الإنتاج بتحليل، وتصميم، عمليات الإنتاج، وتحسينها، لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والكفاءة، كما يتم تخطيط وجدولة الإنتاج، بطريقة تضمن توفّر الموارد اللازمة، وتحقيق الأداء الأمثل للعمليات.
- 1.2.3. قسم الصيانة: يهدف هذا القسم إلى ضمان استمرارية عمل الآلات والمعدات، بأعلى مستوى من الكفاءة والأداء، وتجنّب التوقّفات غير المُخطّطة، والحدّ من فترات التوقّف.
- 1.2.4. قسم الإشغال والتجهيزات: يتولى مهمّة إدارة أعمال البناء، والصيانة للمباني والهياكل والمرافق. يتم تنسيق الأعمال مع المقاولين، وضمان تنفيذها، وفقاً للمواصفات والجودة المطلوبة.

2. المديريات الثانوية: وتضمُّ كلاً من:

- 2.1. مديرية الموارد البشرية: وتشمل على:
 - 2.1.1. قسم التوظيف والمهارات: يقوم قسم التوظيف بتطوير استراتيجيات لجذب المواهب المؤهّلة، والمُتميّزة، للانضمام إلى المؤسسة. حيث يتم تحليل احتياجات المؤسسة، ووضع معايير التوظيف المناسبة، واستخدام وسائل متنوعة لجذب المرشحين المناسبين.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

2.1.2. قسم إدارة شؤون الموظفين: تتضمن إدارة شؤون الموظفين التعامل مع جميع جوانب دورة حياة الموظف في المؤسسة، بدءاً من توظيفهم، وتدريبهم وتطويرهم، وإدارة أدائهم، وحتى إنهاء علاقتهم العملية مع المؤسسة. تتولى هذه الإدارة، تنظيم وتوثيق، عمليات التوظيف، والعقود، وإدارة الملفات الشخصية، والمستندات الخاصة بالموظفين.

2.2. مديرية الإعلام الآلي: تقوم على تسيير وصيانة أجهزة وبرامج الإعلام الآلي في المؤسسة.

2.3. مديرية التسويق. وتشمل على:

2.3.1. مسؤول الميزانية: يقوم بتحديد الميزانية العامة المخصصة للتسويق، وفقاً لأهداف واستراتيجيات المؤسسة الأم.

2.3.2. مسؤول خدمة الزبائن: يهدف إلى تعزيز رضا العملاء، وبناء علاقات قوية معهم، لتعزيز المبيعات، ونجاح العلامة التجارية.

2.3.3. مسؤول العلامة التجارية: يهدف إلى بناء هوية قوية، وتمييز العلامة التجارية، وعرض قيمها ومزاياها للجمهور المستهدف.

2.4. المديرية المالية والمحاسبية: يهدف هذا القسم، إلى تسجيل، ومراقبة، العمليات المالية، وتحليلها، وتقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة للإدارة، والأطراف المعنية. وينقسم إلى:

2.4.1. قسم الميزانية ومراقبة التسيير: يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ومراقبة النفقات والإيرادات، والتأكد من التزامها بالميزانية المعتمدة.

2.4.2. قسم خدمات الخزينة: القسم المسؤول عن إدارة الأمور المتعلقة بالتدفقات النقدية، والأصول المالية للمؤسسة. يهدف هذا القسم إلى ضمان توافر السيولة المالية اللازمة للمؤسسة.

2.5. مديرية التوريد: ويضمُّ كلاً من قسم الشراء وقطع الغيار، قسم الاستثمار والمشتريات المتنوعة، وقسم شراء المواد الأولية.

2.6. مديرية اللوجستيك: وتتكوّن من:

2.6.1. إدارة المخزون: يهدف هذا القسم إلى ضمان توفّر المواد والمخزون اللازم لسير العمليات، بكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء.

2.6.2. قسم الصيانة: وهو المسؤول عن صيانة وإصلاح، المَعِدّات والمركبات، والأصول الأخرى التي تُستخدم في اللوجستيك، فيهدف إلى ضمان سلامة وفعالية استخدام المَعِدّات والأصول.

2.6.3. قسم خدمة الاستغلال.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة "بيبيسي الجزائر"

للتعرّف على مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء مؤسسة بيبيسي الجزائر، يتم أولاً تقييم نظام الرقابة الداخلية لهذه المؤسسة، وتحديد وضعيتها، وعليه فقد تم الاعتماد على مقابلة شخصية مع عدد من مسؤولي وموظفي المؤسسة، من ذوي العلاقة المباشرة، بهذا النظام، وبعملية الرقابة في المؤسسة محل الدراسة، من أجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع، وتحقيق مزيد من الفهم للممارسة الفعلية والواقعية لنظام الرقابة الداخلية لدى بيبيسي، وقد تم الاستعانة في ذلك، بقوائم استقصاء.

المطلب الأول: إعداد قوائم الاستقصاء

تم إعداد مجموعة من قوائم الاستقصاء، بحيث تم توجيه كلّ قائمة منها إلى مسؤول قسم مُعيّن في المؤسسة، وقد اشتملت القوائم على مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بالرقابة في كلّ قسم، وذلك بغرض تحديد وحصر نطاق الدراسة، فيما له علاقة مباشرة بها، دون التوجّه نحو العمومية، بمقابلات ذات أسئلة عامّة، ولا التوجّه نحو التفصيل، الذي يستلزم تخصّصاً دقيقاً من المجيب، وغوصاً في تفاصيل تسيير هذه الأقسام، فكانت الأسئلة تخصّ بعض الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة. وعليه سيتم فيما يلي توضيح محتوى قوائم الاستقصاء المقدّمة، وكذا الإجابات عليها، مع تحليل محتواها.

وفيما يلي الاستقصاء الخاص بالمشتريات:

الجدول رقم 01: الأسئلة المتعلقة بالمشتريات

الرقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل هناك قسم خاص بالمشتريات؟	×		
2	هل قسم المشتريات مُستقلّ عن قسم المحاسبة؟	×		
3	هل يكفل النظام المحاسبي المتّبع، وجود طلبات شراء، وأوامر توريد مُسلمة، عن كلّ عملية شراء؟	×		
4	هل رئيس قسم المشتريات هو المُخَوّل فقط بإصدارها؟		×	في حالة غيابه، تذهب مسؤولية إصدارها إلى نائبه.
5	هل كلّ عمليات الشراء محصورة بقسم المشتريات؟	×		
6	هل هناك مسؤول عن البحث عن الأسعار، النوعية..؟	×		
7	هل هناك قسم خاص لاستلام السلع، وفحصها؟	×		
8	إذا كان يوجد، هل يقوم هذا القسم بإعداد تقارير؟	×		

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

			استلام وفحص كُلِّ طلب وارد؟	
9		×	هل يوجد رقم تسلسلي لهذه التقارير؟	
10	هل تُرسلُ نسخة عن هذه التقارير، إلى قسم المحاسبة والمخزن؟	×	تُسجَلُ في النظام المحاسبي للمؤسسة.	
11	هل يتم التأكد من تطابق المعلومات لِكُلِّ من الفاتورة، طلب الشراء، أمر التوريد، وإذن الاستلام؟	×		
12	هل يتحقَّق المحاسب من صِحَّة الفاتورة من الناحية الحسابية قبل الصرف؟	×		
13	هل هناك أشياء تُمَيِّزُ وثائق عملية الشراء عن باقي الوثائق؟	×		
14	هل يتم دفع الفواتير من قبل موظف مسؤول؟	×		
15	هل تُخصَّصُ المؤسسة يومية مستقلة للمشتريات؟	×		
16	هل يتم إضافة معلومات متعلقة بعملية الشراء إلى الشيك المُحرَّر للمُورِد؟	×	يُطبَّقُ هذا الإجراء مع الموردين الذين يكون موعد التسديد لهم بعيدا	
17	هل للتقارير الواردة من قسم الاستلام والفحص تأثير على قرارات مدير المشتريات المتعلقة بالشراء؟	×		
18	هل ترسل فواتير الشراء مباشرة لقسم المشتريات؟	×	هناك فرع خاص يتأكَّد من صِحَّة المعلومات	

المصدر: من إعداد الطالبين، وبناء على إجابات رئيس مصلحة المشتريات.

من خلال الجدول السابق، والذي يُوضِّحُ قائمة الاستقصاء المُتعلِّقة بقسم المشتريات، والتي ضُمَّت مجموعة من الأسئلة التي تُخصُّ عملية الشراء التي تقوم بها المؤسسة، والإجراءات المُتَّبَعَة في ذلك، وقد كانت معظم الإجابات بـ "نعم"، وذلك بفضل إتباع المصلحة للقوانين الموضوعية، والقواعد المرسومة، من طرف الإدارة، إضافة إلى وجود إجابات بـ "لا"، في السؤاليين 04 و 13، والتي كانت تُخصُّ تطبيق وإحترام إجراءات تسليم المهام، وكذا منها تشابه بعض الوثائق من حيث الشكل، والاختلاف في المضمون.

وفي مقابل ذلك، تُظهِرُ القائمة التالية، الاستقصاء الخاص بالمخزونات في المؤسسة:

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

الجدول رقم 02: الأسئلة المتعلقة بالمخزونات

رقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل أمين المخزن مسؤول عن كُلِّ ما هو موجود في المخزن؟	×		
2	هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالإدخالات والاخراجات عن طريق تقارير الاستلام والصرف؟	×		يقوم بدراجها في النظام المحاسبي للمؤسسة.
3	هل يتم إخراج المواد من المخزن بناء على أوامر إخراج كتابية؟	×		عن طريق استخدام الإيميل.
4	هل تتبع المؤسسة نظام الجرد المستمر؟	×		
5	هل الموظفون المسؤولون عن سِجَلات المخازن، مُوظَّفون مُستَقِلون عن أمناء المخازن؟	×		
6	هل تقوم المؤسسة بالجرد الفعلي دوريا، لمطابقة ما هو موجود، مع ما هو مُسجَل في الدفاتر، مرة واحدة في السنة؟	×		كل شهر بالنسبة للمواد الأولية والبضائع، ومرة واحدة في السنة لباقي السلع الموجودة في المخزن.
7	هل يقوم بالجرد الفعلي موظفون مُستَقِلون عن أمناء المخازن؟	×		
8	هل يقوم نظام المخازن على إعداد تقارير دورية تُقدِّم لرئيس المصلحة التجارية؟	×		
9	هل هناك رقابة محاسبية على البضاعة في المخازن؟	×		
10	هل أمين المخازن مُقيَّد بالتنظيم الداخلي للمؤسسة (أي صلاحياته ومسؤولياته مُحدَّدة)؟	×		
11	هل تُخزَّن المنتجات في مكان واحد حسب نوعها؟	×		
12	هل أمين المخازن مُستَقِل عن قسم المشتريات والمبيعات؟	×		
13	هل هناك حسابات لِكُلِّ صنف من المواد بقسم المحاسبة؟	×		
14	في حالة وجود فروق بين الجرد الفعلي والدفترية، هل تُعرض على الشخص المسؤول لتعديلها؟	×		تُعرض على أمين المخزن من أجل تبريرها.
15	هل هناك لجنة مُستَقِلَّة تقوم بتقسيم وترتيب السلع بالمخازن؟	×		يقوم أمين الخزينة بتقسيم وترتيب السلع حسب نوعها.
16	هل هناك نظام أمن ومراقبة في المخزن؟	×		المخزن مُزوَّد بكاميرات مراقبة.

المصدر: من إعداد الطالبين، بناء على إجابات رئيس مصلحة المخزن، ورئيس مصلحة اللوجستيك.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

من خلال الجدول السابق، والذي يُوضِّح قائمة الاستقصاء التي تضمُّ الأسئلة المُتعلِّقة بالمخزونات، فيظهر أن أغلب الإجابات كانت بـ "نعم"، ماعدا السؤال 06، و15، الذي تم نفيهما، وتبرير ذلك بشكل إيجابي، حيث أن المؤسسة تولي إهتماما خاصا بمخزوناتهما، كونها تقوم بالجرد بصفة شهرية لمخزوناتهما (السؤال 06)، إلّا أنها تقوم بتعيين أمين الخزانة لتقسيم وترتيب السلع في المخزن (السؤال 15).

وبعد عملية الشراء والتخزين، تضمنت الأسئلة الخاصة بعملية البيع في المؤسسة، ما يظهر في قائمة الاستقصاء التالية:

الجدول رقم 03: الأسئلة المتعلقة بالمبيعات

رقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل توجد رقابة على أوامر البيع؟	×		
2	هل توجد رقابة على فواتير البيع (الكمية، السعر، الشروط)؟	×		
3	هل يتم التأكد من أن الكمية المرسله هي نفسها الكمية المطلوبة؟	×		
4	هل هناك رقابة محاسبية على الفواتير؟	×		
5	هل تُراقب الأسعار الوحدوية؟	×		
6	هل هناك رقابة على التسجيلات المحاسبية؟	×		تراقب شهريا.
7	هل يراقب التسلسل الرقمي لدفتر فواتير البيع؟	×		يراقب عن طريق البرنامج المحاسبي للمؤسسة (SAPONE).
8	هل تراقب الإمضاءات في الفاتورة للمصالح المعنية؟	×		
9	هل تُراقب شيكات الزبون؟	×		
10	هل هناك مقارنة بين سجل المبيعات ودفتر الأستاذ؟	×		
11	هل يتم تسجيل كل الفواتير محاسبيا؟	×		
12	هل توجد رقابة على الزبائن المتأخرين عن السداد؟	×		الشركة لا تتبع على الحساب
13	هل تتميز وثائق المبيعات عن الوثائق الأخرى (ألوان، أشكال، رموز....)؟		×	
14	هل هناك رقابة على تسجيل المردودات؟		×	
15	هل دفتر الزبائن مُراقب ومُرقَّم؟	×		موجود في البرنامج المحاسبي للمؤسسة (SAPONE).

المصدر: من إعداد الطالبين، بناء على إجابات رئيس مصلحة المبيعات.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

يُوضَّحُ الجدول السابق، قائمة استقصاء المبيعات، وتُبرِّزُ كفاءة وفعالية مصلحة المبيعات في إدارة مهامها، ويظهر ذلك بالإجابة على أغلبية الأسئلة المطروحة بـ "نعم"، بِغَضِّ النظر عن وجود أجوبة قوبلت بالنفي من رئيس المصلحة، كون أن المؤسسة تستعمل التكنولوجيا في رقابة مهام المصلحة، حيث تستعمل الوثائق مع الطرف الخارجي، إلا أنها تتشابه بالشكل مع وثائق عملية الشراء، وتختلف من حيث المضمون. أما من حيث المدفوعات النقدية لدى المؤسسة، فتظهر قائمة استقصاءها فيما يلي:

الجدول رقم 04: الأسئلة المتعلقة بالمدفوعات النقدية

الرقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل هناك مقارنة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير؟	×		
2	هل هناك رقابة لقيود التسجيل المحاسبي للمدفوعات؟	×		
3	هل توجد رقابة على الأرصدة الدائنة للعملاء؟	×		
4	هل توجد رقابة على أدوات السداد (الشيكات) من حيث المبالغ والإمضاءات؟	×		
5	هل هناك مراجعة لمجاميع المدفوعات في دفتر الأستاذ وميزان المراجعة؟	×		
6	هل تقوم المؤسسة بجرد الخزينة؟	×		
7	إذا كان الجواب نعم، هل تقوم بها بصفة دورية؟	×		مرة كل شهر.
8	هل تعالج الفروقات إذا وجدت؟	×		
9	هل هناك شخص يراقب مُعدّلات الصرف للمدفوعات بالعملة الصعبة؟	×		
10	هل دفتر الشيكات مراقب ومحفوظ؟	×		
11	هل يتم التخلص من الشيكات الملغاة؟	×		لا يتم التخلص منها، بل يُحتفظ بها لكي يتم تبريرها في حالة طلب ذلك.
12	هل هناك شخص مسؤول على الخزينة؟	×		
13	هل هناك شخص يتولى مسؤولية أمين الخزينة في غيابه؟	×		يوجد شخصان هما: المحاسب ومساعد أمين الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبين، وبناء على إجابات رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

يُوضَّحُ الجدول السابق، قائمة استقصاء المدفوعات النقدية، والتي تضمّنت مجموعة من الأسئلة التي تم توجيهها لرئيس مصلحة المالية والمحاسبة، من أجل تحديد كيفية إجراء هذه العملية، ومدى تماشيها مع قواعد المؤسسة. ويظهر الجدول أن جُلَّ الإجابات كانت بـ "نعم"، بالإضافة لظهور إجابة واحدة بـ "لا"، وذلك في السؤال

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

الخاص بالتخلص من الشيكات الملغاة، وهو ما يُعد إجراء يُمثّل نقطة قوة المؤسسة بشكل عام، والمصلحة بشكل خاص، وذلك لنفاذي الغش، السرقة، الخطأ، التلاعبات.... إلخ. وفيما يلي استقصاء المقبوضات النقدية:

الجدول رقم 05: الأسئلة المتعلقة بالمقبوضات النقدية

رقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	يتم مقارنة مبالغ فواتير البيع، مع المبالغ المقبوضة؟	×		
2	هل يتم المقارنة البنكية بين المقبوضات المدونة في اليومية، والكشف البنكي؟	×		
3	هل هناك جرد محاسبي للمقبوضات؟	×		
4	هل تُجرى مراجعة بين المقبوضات وديون العملاء؟	×		لا يوجد عملاء دائنون، لأن المؤسسة لا تبيع على الحساب.
5	هل توجد رقابة على أوراق القبض؟	×		
6	هل تقوم المؤسسة بمقارنة أوراق القبض مع جدول المقبوضات؟	×		
7	هل يوجد دفتر إيصالات القبض؟	×		لا يوجد دفتر إيصالات، لأن المؤسسة تعتمد على النظام المحاسبي الخاص بها (تُسجل مباشرة في النظام).
8	هل هو مطابق للمقبوضات الفعلية؟	×		
9	هل يتم إرسال إشعار للزبائن المتأخرين عن الدفع؟	×		دفع فوري.
10	هل يتم تسجيل كل الشيكات المقبوضة في دفتر الخزينة؟	×		المؤسسة تفصل بين الخزينة ومصلحة المالية (الخزينة لها قسم مستقل نسبيا).
11	هل هناك رقابة على المقبوضات بالعملة الصعبة ومقارنتها بسعر الصرف؟	×		يتم مقارنتها بشكل يومي.

المصدر: من إعداد الطالبين، وبناء على إجابات رئيس مصلحة المالية والمحاسبة

يُوضّح الجدول السابق، قائمة استقصاء، تضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمقبوضات النقدية، ويظهر من خلالها أن بعض الإجابات كانت بـ "لا"، نظرا لأن المؤسسة لها سياسة خاصة فيما يخص المقبوضات، حيث أنها لا تتعامل بالدين مع العملاء، ويكون التسديد فورياً، كذلك تستعمل نظام SAPone* في تسجيل إيصالات القبض؛ كما أنها تفصل قسم المالية عن قسم المحاسبة، أما باقي الإجابات كانت بـ "نعم".

* SAPone هو نظام معلوماتي يقوم بتوفير مجموعة شاملة من الأدوات لإدارة العمليات المالية والموارد البشرية والمخزون والمبيعات والتسويق.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

إضافة إلى عمليات الشراء والبيع، وما يترتبُ عنه من مقبوضات ومدفوعات نقدية لدى المؤسسة، فإنَّ هذه الأخيرة، تراقب أيضا دفع رواتب وأجور عمّالها، وفيما يلي الاستقصاء الخاص بالرواتب والعمّال:

الجدول رقم 06: الأسئلة المتعلقة بالرواتب والعمّال

رقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل يوجد نظام آلي لإعداد الأجور؟	×		يستعمل نظام SAPone في إعداد الأجور بالإضافة إلى العنصر البشري
2	هل هناك بطاقة متابعة للحضور اليومي؟	×		هناك بطاقة متابعة بالنسبة للمتربصين، وجهاز البصمة والوجه بالنسبة للعاملين.
3	هل توجد مراقبة لطريقة إعداد الأجور؟	×		تتم متابعة ومراقبة إعداد الأجور من طرف المسيرين عن طريق SAPone.
4	هل هناك مقارنة بين الكشوفات المنجزة، وعدد العمال؟	×		
5	هل هناك رقابة على ساعات العمل، ببطاقة التتقيط، وكشف الأجور؟	×		
6	هل يتم تحسين نظام الأجور وفق المتغيرات؟	×		
7	هل يتم مراقبة مجاميع دفتر الأجور؟	×		يتم إعداد دفتر أجور شهريا، ومراقبته كل سنة، قبل إرساله لمصلحة الضرائب.
8	هل يتم المطابقة بين دفتر الأجور والمدفوعات؟	×		
9	هل هناك مقارنة بين كشف الأجور ودفتر الأجور؟	×		
10	هل هناك مقارنة لدفتر الأجور وحسابات مصاريف المستخدمين؟	×		
11	هل هناك مراجعة محاسبية وبيانية، للرواتب والأجور؟	×		
12	هل نظام إعداد الأجور فعال؟	×		تحدث أحيانا مشاكل، لكن تُعدّل في وقت حدوثها.
13	هل توجد رقابة على إجراءات التسجيل المحاسبي؟	×		

المصدر: من إعداد الطالبين، وبناء على إجابات موظّف في مصلحة الأجور.

يُوضّح الجدول السابق، مجموعة الأسئلة الخاصة بالرواتب والعمّال، والتي تضمّنت طريقة إعداد الأجور، تحسينها، الرقابة عليها، ومدى فعالية هذه العملية، وقد كانت جميع الإجابات بـ "نعم"، وهو ما يعني أن المصلحة تعمل جاهدة على مطابقة أعمالها مع ما ينصُّ عليه القانون من جهة، وما تضعه المؤسسة من قواعد وإجراءات، تتيح التسيير الجيد، والصحيح، وفقا لما تم التخطيط له، من جهة أخرى.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

أما فيما يتعلّق بالنتيقات، فإن قائمة الاستقصاء كانت كما يلي:

الجدول رقم 07: الأسئلة المتعلقة بالنتيقات

رقم	الأسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل هناك رقابة على النتيقات؟	×		
2	هل يوجد سند طلبية قبل استلام النتيقات؟	×		ويرسل عبر الإيميل.
3	هل يُعيّن أشخاص عن مصلحة المحاسبة، لفحص النتيقات، قبل تسجيله محاسبيا؟		×	مصلحة النتيقات تقوم بفحصها، ويُسجّل النتيقات حسب التقرير الذي تُصدّره.
4	هل تخضع التجهيزات غير المستعملة للمراقبة؟	×		
5	هل هناك رقابة على حسابات الفواتير المتعلقة بالنتيقات؟	×		
6	هل تُوفّر المؤسسة تأمينا كافيا على جميع أصولها؟	×		
7	هل هناك مراقبة للتسجيل المحاسبي؟	×		
8	هل يتم حساب أقساط الإهلاك بنفس المعدلات في كل سنة؟	×		وتستعمل الإهلاك الخطي.
9	تتم عملية الجرد من أطراف أشخاص مستقلين؟	×		
10	هل هناك رقابة على إعادة تقييم النتيقات؟		×	المؤسسة لا تقوم بإعادة تقييم نتيقاتها.
11	هل المؤسسة تستعمل كلّ النتيقات؟		×	تحتفظ المؤسسة ببعض النتيقات، لاستعمالها في حالة الطوارئ، مثل قطع الغيار.
12	هل يتم التخلص من الخردة؟	×		يتم بيعها، لأن المؤسسة تحاول الاستفادة من كلّ أصولها، بشكل مباشر، أو غير مباشر.

المصدر: من إعداد الطالبين، وبناء على إجابات رئيس مصلحة النتيقات.

يُوضّح الجدول السابق، قائمة الاستقصاء الخاصة بالنتيقات، حيث أبرزت الإجابات والتفسيرات المُقدّمة من قبل رئيس مصلحة النتيقات، إيلاء المؤسسة اهتماما كبيرا لنتيقاتها، كونها مؤسسة إنتاجية، فقد وضّحت بعض الإجابات التي جاءت بالنفي، أن المؤسسة تقوم بفحص النتيقات قبل تسجيله محاسبيا، كما أنها تقوم بالإحتفاظ ببعض من نتيقاتها لإستعمالها في حالة الطوارئ، لأن المؤسسة لا تقوم بإعادة تقييم لنتيقاتها، أما باقي الأسئلة فقد تم الإجابة عليها بـ "نعم"، والتي أوضحت أيضا هذا الاهتمام بالنتيقات من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية لدى مؤسسة

بيبيسي الجزائر

من خلال تحليل نماذج الاستقصاء السابقة، وتحليل الإجابات المُقدّمة من طرف المستجوبين، يمكن الوصول إلى تحديد جملة من نقاط القوة والضعف، لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، وهذا فيما يتعلق بمختلف الأنظمة الفرعية لنشاط المؤسسة، والتي ركّزت عليها قوائم الاستقصاء.

أولاً- نقاط القوة والضعف الخاصة بالمشتريات، المبيعات، المخزونات:

أوضحت قوائم الاستقصاء المتعلقة، بالمشتريات، المبيعات، والمخزونات، أن لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، مجموعة من نقاط القوة التي تساعد على تحقيق التميز في ظل المنافسة، وفي مقابل ذلك، تُسجّل مجموعة من نقاط الضعف، التي يجب إيجاد الحلول المناسبة لتقويتها.

1. نقاط القوة:

تتمثّل نقاط القوة التي تملكها مؤسسة بيبيسي الجزائر، فيما يتعلّق بالمشتريات، المبيعات، والمخزونات، بناء على تحليل قوائم الاستقصاء في:

- وجود تنظيم مُحكم في عمليات البيع والشراء والتخزين؛
- استقلال كُلٍّ من قسم البيع، وقسم الشراء، عن قسم المحاسبة، وتقويض صلاحيات التوقيع في أيدي مدراء الأقسام؛
- تأمين تدفّق منتظم للمواد داخل المؤسسة، عن طريق الاستعانة بنظام SAPone؛
- استعمال تكنولوجيا المعلومات في تحسين وإدارة، كُلِّ العمليات في المؤسسة، حيث تستعمل المؤسسة نظام SAPone في إجراء عملياتها اليومية؛
- لا يتم التسجيل إلّا بوجود وثائق ثبوتية، وتجدر الإشارة إلى أن معظم الوثائق تكون الكترونية؛
- بفضل نظام SAPone، يمكن الكشف عن الأخطاء الناتجة عن عمليات البيع والشراء والتخزين، وإِتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة إِتّجاه المُقَصِّرِينَ؛
- توفير حسابات شخصية في نظام SAPone، حتى تتمكّن المؤسسة من متابعة أداء العمل؛
- يُسوّّل نظام SAPone، عملية المتابعة الدورية للمخزن، ومعرفة الكميّة الموجودة؛
- يقوم نظام SAPone بالتنبيه عن أي ركود، أو تراكم، في المخزن؛
- يساعد SAPone على حماية المواد الموجودة في المخزن من السرقة، أو الضياع؛
- يقوم SAPone بترقيم الوثائق الثبوتية قبل تسجيلها محاسبياً؛

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

- وجود تنسيق بين الأقسام، وذلك عن طريق استعمال نظام SAPone، فهو عبارة عن نقطة وصل بينهم، حيث يستطيع كُلُّ مُوظَّفِ الإِطْلَاعِ على عمل الآخرين، دون التغيير فيه؛
- تُعَيِّنُ المؤسسة أشخاصا مُستَقْلِينَ عن قسم التخزين، لجرد مخزونها، وكذا مقارنته مع ما هو مُسَجَّلُ؛
- تُخزِّنُ المؤسسة منتجاتها، وموادها الأولية، في مخازن خاصة، حسب نوعها؛
- تعتمد المؤسسة على سياسة صفر ورقة، بالنسبة لتعاملاتها الداخلية، وعملت على رقمنة جميع وثائقها، ماعدا الوثائق التي تتعامل بها مع أطراف خارجية، مثل الزبائن، والمؤسسات الحكومية كإدارة الضرائب؛
- يتم فحص السلع قبل دخولها إلى المخزن، ومطابقتها مع ما هو مُسَجَّلُ في الفاتورة (طلب شراء)؛
- تقوم المؤسسة بنشر عِدَّةٍ مُوزَعِينَ، أو مخازن، من أجل تسهيل عمليات البيع ونقل السلع؛
- يتم التأكد من تطابق المعلومات لِكُلِّ من الفاتورة، طلب الشراء، أمر التوريد، وإذن الاستلام، قبل تسجيلها محاسبيا.

2. نقاط الضعف:

- من خلال تحليل إجابات الاستقصاء، والمقابلة المباشرة لتوضيح بعض العبارات في قوائم الاستقصاء، مع رؤساء الأقسام المعنية، تم استنتاج بعض نقاط الضعف في الشراء، البيع، والمخزون على مستوى مؤسسة بيبيسي الجزائر، يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- يقوم أمين المخازن بتقسيم وترتيب السلع في المخازن، حيث يتيح إمكانية السرقة؛
 - تشابه وثائق عملية الشراء والبيع، من حيث الشكل، واللون، مع اختلاف في المضمون، وهو ما يمكن أن يُحدث خلطا بين الوثائق، عند وضعها في مصلحة الأرشفة، ما يُؤدِّي إلى الفوضى؛
 - نظام SAPone لديه خاصية الغلق الشهري، ممَّا يُصعِّبُ على المحاسب العودة إلى العملية، وتعديلها.

ثانيا - نقاط القوة والضعف الخاصة بالمدفوعات والمقبوضات:

- أظهرت قوائم الإستقصاء المُتعلِّقة بالمدفوعات والمقبوضات النقدية، جملة من نقاط القوة التي تساعد المؤسسة على حماية مصالحها، كما تم تسجيل بعض من نقاط الضعف التي تستوجب إيجاد حلٍّ مناسب لها، لتداركها.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

1. نقاط القوة:

- بناءً على تحليل قوائم الإستهقفاء، نستخلص نقاط القوة لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، والمتعلقة بالمدفوعات والمقبوضات النقدية، فيما يلي:
- وجود مراقبة للمبالغ والفواتير، تساعد على اكتشاف الأخطاء، والتلاعبات التي تقع؛
- وجود مراقبة لقيود التسجيل المحاسبي للمقبوضات والمدفوعات، ما يساعد في التأكد من صحة المعلومات الموجودة في القوائم المالية؛
- يتم مطابقة قيود فواتير البيع، مع قيود المبالغ المقبوضة، من أجل التأكد من صحتها، والتقليل من الأخطاء؛
- وجود رقابة على وسائل السداد (الشيكات)، فيقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، بمراقبة الشيكات، ومقارنتها مع الفاتورة، إضافة إلى التأكد من صحة الشيك، من حيث الإمضاءات وقيمة المبلغ، وهو ما يضمن تقليل احتمالات وفرض حدوث أخطاء أو غش؛
- يتم تسجيل إيصالات القبض في نظام SAPone، بدل الدفتر، وذلك لإتباع المؤسسة سياسة صفر ورقة، والتوجه نحو رقمنة العمليات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال قدر الإمكان؛
- يتم جرد الخزينة بصفة دورية، ويتم ذلك بواسطة أمين الخزينة والموظفين العاملين في المصلحة، وهذا ما يساهم في ضمان عدم وجود تلاعبات، أو فروقات، بالزيادة أو النقص، بين ما هو مُسجل في نظام SAPone، وما هو موجود في الخزنة؛
- تُوظف المؤسسة شخصا لمراقبة أسعار العملة الصعبة، وذلك فيما يتعلق بعمليات البيع والشراء خارج الجزائر (الوطن)، وذلك لتجنب الخسارة التي قد تنتج عن التغيير في قيمة العملة الصعبة؛
- في حال إلغاء الشيك، لا يتم التخلص منه، بل يُسجل رقمه التسلسلي، ويُتبع بملاحظة "إلغاء"، وذلك من أجل أن يُبرر الموظف نفسه في حال مساءلته، ما يضيف مزيدا من الشفافية، والعدالة في التعامل؛
- تُطبق المؤسسة إجراءات انتقال الصلاحية من أمين الخزينة إلى نائبه، وذلك من أجل التأكد من عدم حدوث أي إختلاسات، أو مشاكل، مع إمكانية محاسبة المسؤولين في حالة التقصير في العمل؛
- يتم الفصل بين الخزينة والمصلحة المالية للمؤسسة، إضافة إلى استقلالية مصلحة المالية عن مصلحة المحاسبة، وهو يسمح بتحقيق الاستقلالية في المهام بينها، ما يعني مزيدا من التخصص في العمليات المتعلقة بكل قسم، ما يؤدي إلى تعزيز أدائها، والتقليل من الأخطاء.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

2. نقاط الضعف:

- بالرغم من نقاط القوة المسجلة في نظام وعمليات المقبوضات والمدفوعات النقدية لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، فإنها تعاني من بعض نقاط الضعف، من بينها:
- عدم التزامن، في بعض الأحيان، بين فترات السداد، وفترات الدفع، ما يعني صعوبة في الحصول على تمويل، مما يجعل المؤسسة مجبرة على الاستدانة؛
 - صعوبة تحصيل الأموال من الزبائن الموجودين في الجنوب، وهو ما يترك المؤسسة في شك من عدم صحة الشيك، أو وجود رصيد لدى الزبون أحيانا، حيث يقوم الزبون بإرسال الشيك مع من يقوم بتوصيل السلعة، وهو ما يأخذ وقتا طويلا لتسليمه لقسم المالية. ويرجع سبب الاعتماد على هذه العملية، إلى عدم توفر الخدمات البنكية في بعض المناطق في الجنوب الجزائري، وكذا تفضيل بعض الزبائن عدم التعامل مع البنوك؛
 - الاعتماد المفرط على نظام SAPone، مما يجعل المؤسسة في خطر من أي اختراقات خارجية.

ثالثا - نقاط القوة والضعف الخاصة بالرواتب والعمال:

يُعدُّ العنصر البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة، ولذا فهي مطالبة أيضا بالعمل على فرض الرقابة عليه، بهدف تحسين أدائه، كمورد ومصلحة في المؤسسة، وكذا من أجل أن يساهم بدوره في تحسين الأداء العام للمؤسسة. ومن خلال قائمة الاستقصاء الخاصة بالرواتب والعمال لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، وتحليل إجابات موظفي المصلحة، فقد تم استخراج عدد من نقاط القوة والضعف في هذا الإطار.

1. نقاط القوة:

- من خلال المقابلة التي تمت مع موظف المكلف بإعداد الأجور، تم استخلاص نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة، والمتعلقة بالرواتب والعمال فيما يلي:
- وجود نقابة عمال خاصة بالمؤسسة، مما يجعلها تسهر على حقوق العمال؛
 - استخدام أجهزة الوجه والبصمة في المؤسسة، لإثبات ساعات العمل الفعلية، وذلك من أجل إثبات أوقات دخول وخروج العمال، من، وإلى المؤسسة، ما يزيد من الانضباط من جهة، ومن إمكانية التقييم الدقيق والصحيح للأداء من جهة أخرى؛
 - تقوم المؤسسة بتحسين نظام الأجور فيها، بما يتماشى مع التطور التكنولوجي، بغرض تحسين أداء المصلحة بشكل متواصل؛

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

- استقلالية مصلحة الأجور عن قسم المالية والمحاسبة، استقلالاً شبه تام، ما يسمح باستقلالية المهام، وفصل الأعمال بينهما؛
- وجود رقابة على المصلحة من طرف المُسيّرِين في المؤسسة عن طريق نظام SAPone، لضمان السير الحسن للمصلحة؛
- فعالية نظام SAPone في مساعدة الموظفين على إعداد الأجور.

2. نقاط الضعف:

- من خلال المقابلة التي تمت مع الموظف المُكلّف بإعداد الأجور، تم استخراج بعض نقاط الضعف في هذا النطاق، من أهمها:
- استغناء المؤسسة عن العطل طويلة الأجل، فلا تتجاوز 15 يوماً كأقصى حدّ، وهو ما قد يُسبّب انزعاجاً لدى الموظفين والشعور بعدم الراحة، ما قد يُسبّب مشاكلًا في العمل منها الإضرابات؛
 - بالرغم من استعمال مؤسسة نظام SAPone، إلا أنها لا تزال تستعمل الجانب البشري في إعداد الأجور، ممّا قد يُحدث بعض الأخطاء، والبُطئ في العمل؛
 - بالرغم من فعالية نظام SAPone، إلا أنه يقع في بعض الأخطاء كالزيادة أو النقصان في الأجور؛
 - عدم توفير السيولة بالشكل الكافي للمصلحة، ما يخلق لها مشاكل مالية؛
 - وجود موظف واحد ومدير مصلحة، ما يؤدّي إلى ضغط كبير عليهما، مع زيادة احتمال الخطأ.

رابعاً - نقاط القوة والضعف الخاصة بالنتيبيات:

يمكن إستخلاص نقاط القوة والضعف الخاصة بالنتيبيات، عن طريق تحليل قوائم الإستقصاء التي تم وضعها في هذه الدراسة، وتحليل المعلومات المُقدّمة من طرف المؤسسة، والمُتمثّلة في المصلحة المُختصّة في ذلك.

1. نقاط القوة:

تُعَدُّ النتيبيات عنصراً أساسياً للمؤسسة، كونها تعتمد عليها بصفة كبيرة في نشاطها اليومي، لذا تُؤلّي إهتماماً كبيراً بها، وهذا يُفسّر وجود الكثير من نقاط القوة:

- تُطبّق المؤسسة، الرقابة على النتيبيات، باستعمال نظام فرعي مرتبط بنظام SAPone، يُسمّى نظام SYNERGY ERP COSOFT*، حيث يساعد على تحديد حالة، ومكان، النتيبيات، بشكل يومي؛

* COSOFT : نظام معلوماتي إلكتروني تابع لشركة cosoft group يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تسيير نتيبياتها وحمايتها من السرقة أو التلف.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

- تشتمل المؤسسة على مصلحة تقوم بفحص التثبيتات قبل تسجيلها محاسبيا (ZI*)، حيث أن Zi هو رمز يكتب في التسجيلات المحاسبية في نظام SAPone، لِيُمَيِّز التثبيتات عن باقي الأصول؛
- تقوم المؤسسة بإلصاق رمز تعريف (كود بار)، في جميع تثبيتاتها، حتى تتمكن من متابعتها، ومعرفة حالتها؛
- يتميز كل تثبيت برقم تسلسلي يَحْصُ كُلَّ مصلحة موجودة فيها التثبيت، مثل رقم الولايات؛
- تُوفِّر المؤسسة تَأْمِيناً كُلِّياً على تثبيتات المؤسسة؛
- تخضع التجهيزات غير المستعملة للرقابة من طرف المؤسسة، بهدف المنع من السرقة؛
- يقوم نظام COSOFT بحساب الاهتلاك بشكل آلي؛
- تعمل المؤسسة على الاعتماد الداخلي، فيما يَحْصُ إصلاح الآلات والتثبيتات الأخرى، وكذا فرض رقابة على الخردة قبل بيعها، بهدف الاستفادة قدر المستطاع من التثبيت؛
- تقوم المؤسسة بجرد جميع التثبيتات داخل المؤسسة، بصفة سنوية، من طرف أشخاص مُستَقْلِينَ، بمساعدة نظام COSOFT ، عن طريق تطوير الشيفرات.

2. نقاط الضعف:

- تُعتبر مصلحة التثبيتات ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وبسبب كثرة المهام فيها فقد تم تسجيل بعض نقاط الضعف التي يمكن توضيحها فيما يلي:
- يتم التواصل عبر الإيميلات (أوت لوك)؛
 - لا تقوم المؤسسة بإعادة تقييم التثبيتات؛
 - الاعتماد المفرط على التكنولوجيا داخل المصلحة، ما قد يُؤدِّي إلى أخطاء أو تعطل في النظام؛
 - قِلَّة عدد الموظفين داخل المصلحة، مقارنة بعدد التثبيتات التي تمتلكها المؤسسة، والمُقدَّرة بـ 77,552 تثبيت.

المطلب الثالث: اقتراح التوصيات فيما تعلق بنظام الرقابة الداخلية في بيبيسي الجزائر

بالاعتماد على تشخيص واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة بيبيسي الجزائر، والتي أبرزت نقاط القوة والضعف، لمختلف الأنظمة الفرعية لعمليات المؤسسة المتنوعة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات فيما تعلق بنظام الرقابة الداخلية، وخاصة فيما يَحْصُ نقاط الضعف المُسجَّلة، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:

* ZI : إسم لحساب خاص بالتثبيتات تقوم مؤسسة بيبيسي بإنشائه وتسجيله في السجلات المحاسبية بهدف تمييزه عن باقي التسجيلات المحاسبية.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

- توظيف أشخاص يقومون بإدارة المخازن، تحت إشراف أمين المخزن؛
- منح الإدارة الصلاحية لمديري المصالح، للتعديل في حالة وقوع خطأ في التسجيلات، وذلك تحت إشراف منها؛
- اعتماد المؤسسة سياسة أكثر صرامة مع الزبائن فيما يخص مدة القبض، وتقديم بعض التنازلات مع الموردّين لإعطاء المؤسسة الوقت الكافي للتسديد؛
- استعمال التكنولوجيا في تحصيل الأموال من الزبائن بواسطة جهاز الدفع الإلكتروني لتقليل الوقت والتكلفة؛
- تطوير مصلحة الإعلام الآلي، وتوفير حماية من الاختراقات عبر استعمال برامج حماية، وكذا مساعدة العمال في أداء عملهم، كون المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا بصفة كبيرة؛
- محاولة تدارك الأخطاء التي تقع في مختلف مصالح المؤسسة، وتجنّب حدوثها مستقبلاً؛
- إصلاح النظام المالي للمؤسسة، وإعطاء الأولوية لرواتب العمال؛
- محاولة الموازنة بين عدد العُملّ، وإستعمال التكنولوجيا، في مصلحة إعداد الأجور، من أجل القيام بالمهام، بكفاءة عالية، حيث أن استعمال التكنولوجيا يساعد في تقليل الوقت والتكلفة، وتجنّب الوقوع في الأخطاء؛
- يجب على المؤسسة تكليف الجانب البشري بالمراقبة والإشراف على الأعمال التي تنجز بواسطة التكنولوجيا، لتجنّب الأخطاء؛
- توفير الإمكانيات البشرية اللازمة لمصلحة التثبيّات للقيام بمهامها على أكمل وجه؛
- تطبيق المؤسسة إعادة تقييم لتثبيّاتها، لتجنّب أي تكلفة جديدة، وإذا كان التثبيّت لا يزال في حالة جيدة، يمكن للمؤسسة الاستغناء عن شراء واحد جديد؛
- استعمال البرامج الإلكترونية للتبّيه عن وصول الرسائل في الإيميل، أي في حالة وصول رسالة في الإيميل، يقوم هذا البرنامج بتبّيه العامل بوصوله، وإعطاء إشهار بالتذكير في حالة عدم قراءته، لتجنّب نسيان الرسالة.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

المبحث الثالث: إجراءات تحسين الأداء في مؤسسة بيبيسي وفق نظام SAPone

في إطار المنافسة الشديدة تبرز أهمية تحسين الأداء للمؤسسات كعامل حاسم للنجاح والاستمرارية، فبذلك، فإن إجراءات تحسين الأداء، ليست مجرد خطوات تنظيمية، بل هي إستراتيجيات متكاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية عبر جميع مستويات العمل. لهذا كانت مؤسسة بيبيسي الجزائر سبّاقة في هذا المجال، باستعمال نظام SAPone، الذي يهدف إلى تحسين الأداء، وتحقيق أقصى إستفادة من مواردها.

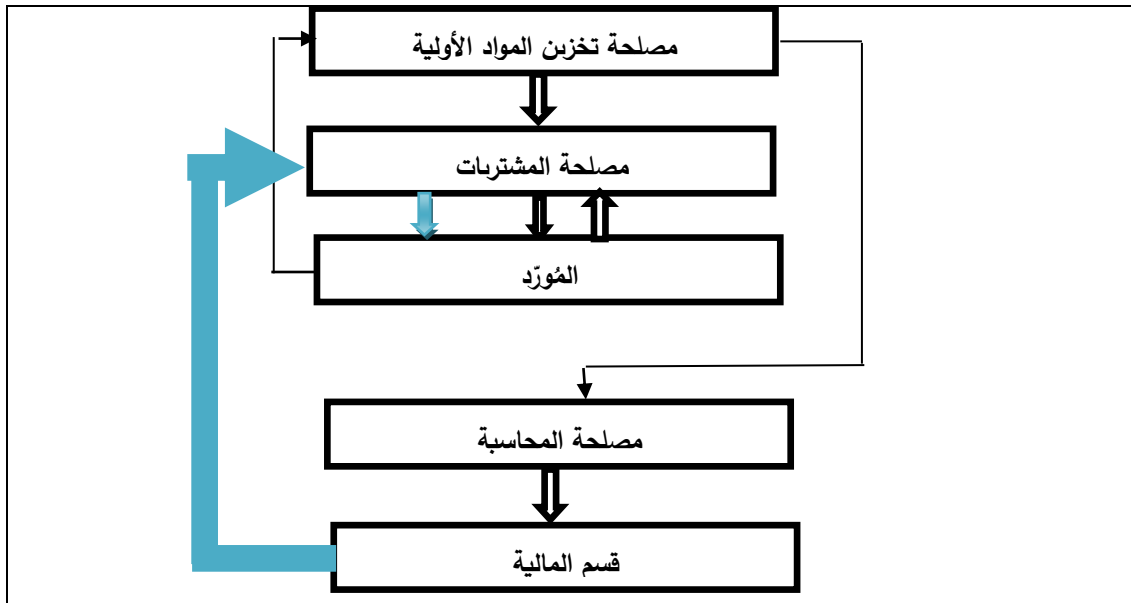
المطلب الأول: استعمال SAPone لرقابة كلّ من التموين، التخزين، والتثبيات

إن إستمرار النشاط الإنتاجي لأي مؤسسة يعتمد على ثلاث عناصر أساسية، وهي التموين المستمر بالمواد الأولية، وتخزينها بشكل جيد، لضمان عدم تلفها، أو سرقتها، والتثبيات التي تساعد على تحويل المواد الأولية إلى مواد نهائية، لذلك فإن تحسين هاته العناصر يعود بالفائدة على المؤسسة. لذلك تسعى مؤسسة بيبيسي الجزائر، من خلال استعمال نظام SAPone، إلى تحسين أداء هذه العناصر.

أولاً- عنصر التموين (مصلحة المشتريات):

يعتبر التموين عملية حيوية للمؤسسة، حيث يضمن استمرارية تدفق المواد والسلع اللازمة للنشاط، حيث تسعى المؤسسة، إلى تحسين العمل عن طريق نظام الرقابة عبر مجموعة من الإجراءات، لضمان كفاءة وفعالية الأداء.

الشكل رقم 02: مخطط عملية الشراء لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

يُمثِّل الشكل السابق، مُخطَّطاً لعملية الشراء التي تقوم بها مؤسسة بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI)، حيث تقوم مصلحة المشتريات بتلبية حاجيات المؤسسة، المادية، عن طريق الشراء من الأطراف الخارجية، فتتمُّ هذه العملية بِعِدَّةِ مراحل، حيث:

تقوم مصلحة التخزين (المواد الأولية)، بإرسال طلب شراء داخلي، عبر الإيميل، إلى قسم المشتريات، الذي يقوم بالبحث عن أفضل العروض، وأقل الأسعار، أي البحث عن المُورِّد الذي يُقدِّم أفضل العروض وأنسبها للمؤسسة.

وعند اختيار أحد العروض، تقوم مصلحة المشتريات، بإرسال طلب شراء خارجي، والذي يكون مُوقَّعاً من طرف رئيس مصلحة المشتريات، ورئيس المصلحة المالية والمحاسبة، كما يُوقَّعُ أيضاً رئيس قسم الميزانية في حال كان المبلغ أكبر من 500,000 دج.

يقوم المُورِّدُ بإرسال فاتورة مبدئية، يُسجَّلُ فيها المعلومات، والمبالغ الأولية؛ وعند وصول تاريخ استلام المشتريات من طرف مصلحة التخزين (المواد الأولية)، يقوم المُورِّدُ بإرسال فاتورة نهائية، حيث تقوم هذه المصلحة، أي مصلحة التخزين، باستلام الفاتورة النهائية، ثم فحص السلعة، ثم تحرير وصل الاستلام، ثم تسجيل العملية في نظام SAPone، وتُرسلُ الوثائق إلى مصلحة المحاسبة.

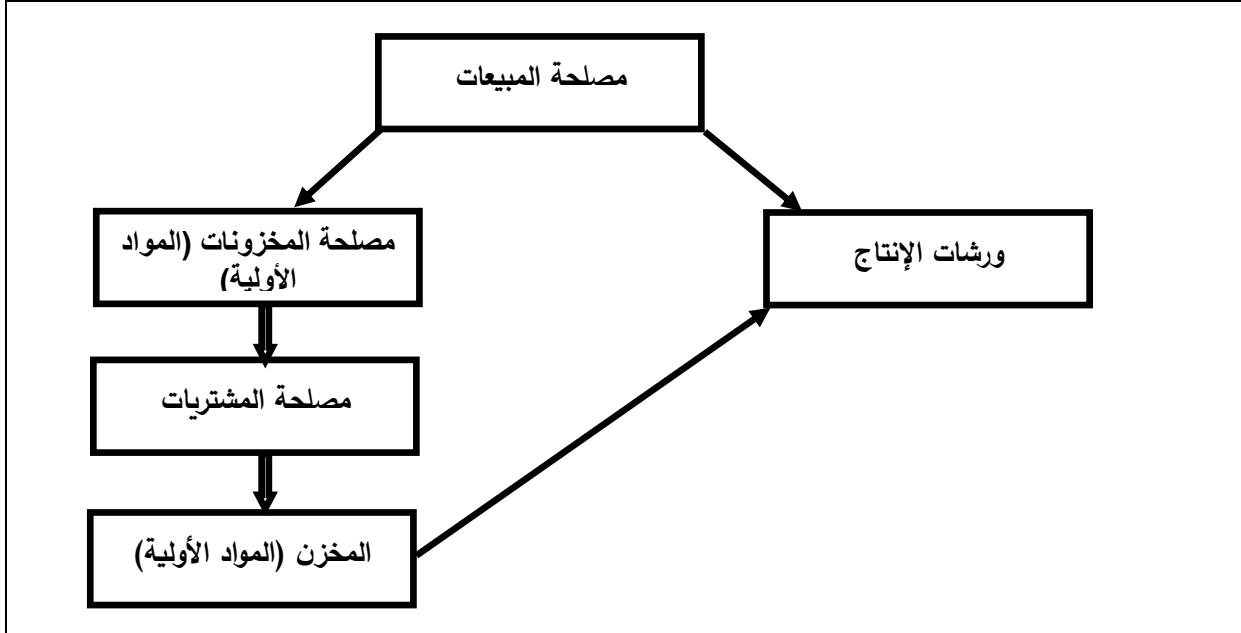
تقوم مصلحة المحاسبة، بتسجيل العملية محاسبياً في النظام SAPone، كما هو مُوضَّح في الملحق رقم (01)، بوجود الوثائق التالية: فاتورة، طلب الشراء، فاتورة التوصيل، وصل الاستلام، فاتورة مبدئية. وعند الانتهاء من تسجيل العملية، والتأكُّد منها، يقوم قسم المالية بتحرير شيك وإرساله إلى مصلحة المشتريات، والتي تقوم بإرساله إلى المُورِّد الذي يختم على وصل الإيصال الذي يُثبت استلامه للأموال.

ثانياً - عنصر التخزين (المواد الأولية):

يعتبر التخزين حجر زاوية أساسياً في سلسلة الإمداد، حيث تضمن استمرارية الإنتاج، وجودة المواد، قبل الشروع في الإنتاج، لذلك تعمل المؤسسة على تحسين أداء هذه المصلحة، من خلال نظام الرقابة الداخلي عبر الخطوات المُوضَّحة في الشكل التالي:

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

الشكل رقم 03: عملية تخزين المواد الأولية لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

يبرز الشكل السابق مخططاً لعملية تخزين المواد الأولية على مستوى مؤسسة بيبيسي الجزائر؛ أين تعمل مؤسسة بيبيسي الجزائر على تحقيق أهدافها عن طريق وضع استراتيجية سنوية للإنتاج والبيع، بحيث يتم إنشاء مخطط إنتاج كما هو مبين في الملحق رقم (03) المقدم من طرف أمين المخزن، مبني على دراسة ميدانية للسوق، ثم تقوم المؤسسة بإرساله إلى كلّ من ورشات الإنتاج، ومصلحة المخزونات (مواد أولية)، بحيث تكون المراسلات داخلية عبر الإيميلات.

يقوم أمين المخزن، بدراسة مخطط الإنتاج، ومقارنة ما تحتاجه الورشات، بما هو موجود في المخزن، وذلك عن طريق نظام SAPone كما هو موضح في الملحق رقم (04)، الذي يعطي نظرة حقيقية، كما هو موجود في المخزن.

يُقسّم أمين المخزن مخطط الإنتاج، إلى أشهر، وتُقسّم الأشهر إلى أسابيع، في سبيل تسهيل عملية إدخال وإخراج المواد الأولية، من، وإلى، ورشات الإنتاج.

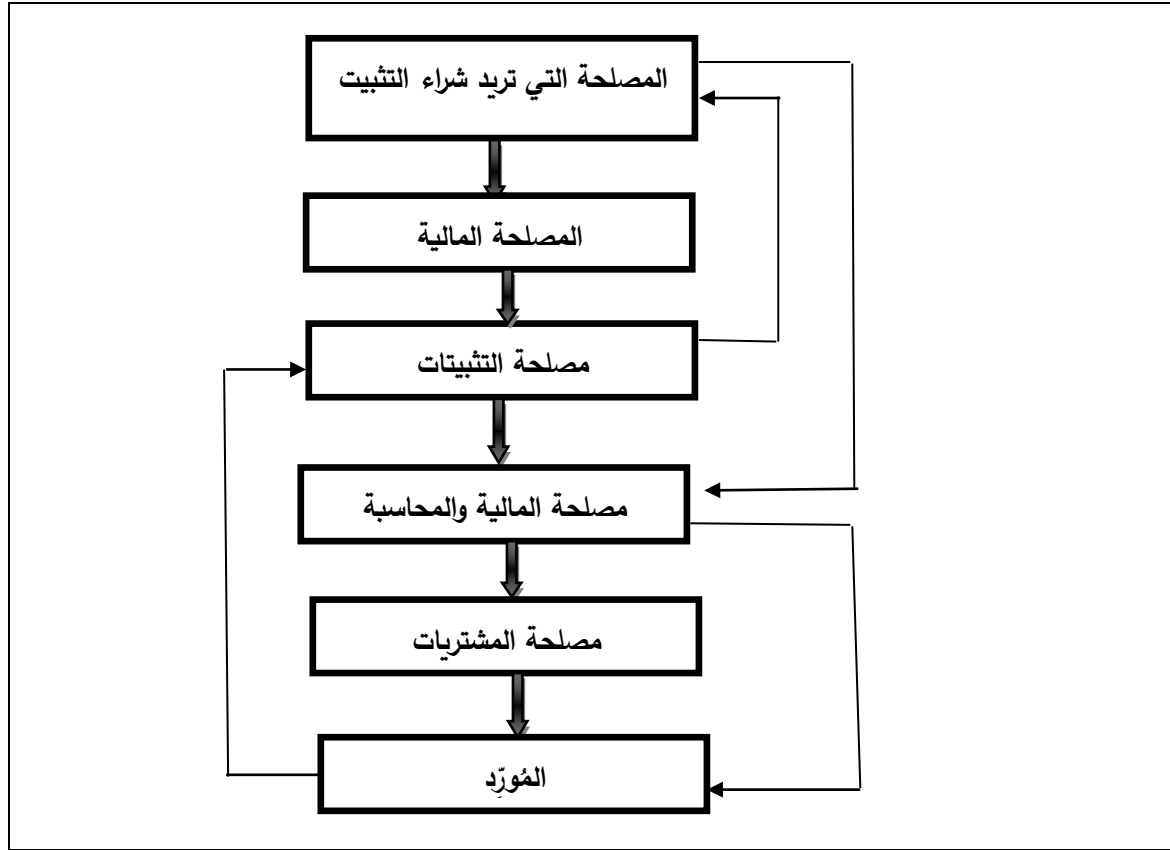
وفي حالة وجود نقص في المواد الأولية، تتجّه مصلحة المخزونات إلى إرسال طلب شراء داخلي لمصلحة المشتريات، والتي تقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة، وتُرسّلها إلى المخزن، ليتم استلامها، وفحصها، من طرف مصلحة فحص النوعية وإدارة الجودة، وإدخالها إلى المخزن، عن طريق وصل استلام، حيث يتم تصنيفها حسب نوعها وتاريخها (تتبع طريقة FIFO)، وتُسجّل في نظام SAPone. وفي الأخير، يقوم أمين المخزن بتزويد ورشات الإنتاج بالمواد الأولية لضمان سيرورة العمل.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

ثالثا - عنصر التثبيتات:

تعتبر التثبيتات حجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، في القيام بمهامها اليومية، لذلك تقوم المؤسسة بتحسين أداءها بشكل مستمر، بواسطة نظام SAPone، وعبر مجموعة من الخطوات، تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مخطط عملية شراء التثبيتات لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

فيما يتعلق بجانب التثبيتات وشراءها، من طرف بيبيسي الجزائر، فإن الشكل السابق، يوضح أن هذه العملية تتم عبر مجموعة من الخطوات. حيث تتقدم المصلحة التي تريد شراء تثبيت، بطلب الموافقة من المصلحة المالية (BUDJET) (وجود سيولة).

وفي حالة القبول، يُرسل طلب الشراء داخلي، عن طريق إيميل إلكتروني، إلى مصلحة التثبيتات، التي بدورها تُعطي الموافقة على اقتناء التثبيت، وتصنيفه حسب نوعه (طويل أو قصير الأجل)، ثم تُرسل الموافقة إلى مصلحة المحاسبة التي تُنشئ حساب ZI (اسم التثبيت ورقمه)، في نظام SAPone، وذلك من أجل تسجيله محاسبيا.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

حيث يُرسل كُُلُّ من طلب الشراء، واسم التثبيت ورقمه، عبر إيميل، إلى مصلحة المشتريات، التي تبحث عن أفضل مُورِد. وعند إيجاده، تُرسلُ إليه طلب الشراء، وهو بذاته، يُرسلُ التثبيت والفاتورة، حيث تستلمه مصلحة التثبيتات التي تقوم بفحصه وإنشاء (كود إيمو*)، عن طريق تصويره ووضع رقم تسلسلي خاص به، وإدخاله في نظام COSOFT (الملحق رقم 02))، وهو نظام فرعي مرتبط بنظام SAPone.

يُرسَلُ التثبيت إلى المصلحة التي طلبته، والتي تقوم بدورها باستلامه، وإرسال كُُلِّ من وصل الاستلام والفاتورة، إلى مصلحة المحاسبة والمالية، التي تقوم بتسجيل التثبيت في نظام SAPone، بوجود فاتورة، ووصل الاستلام والتسديد، وذلك بعد معاینته والتأكد من استلامه، وتحرير شيك وإرساله إلى المُورِد

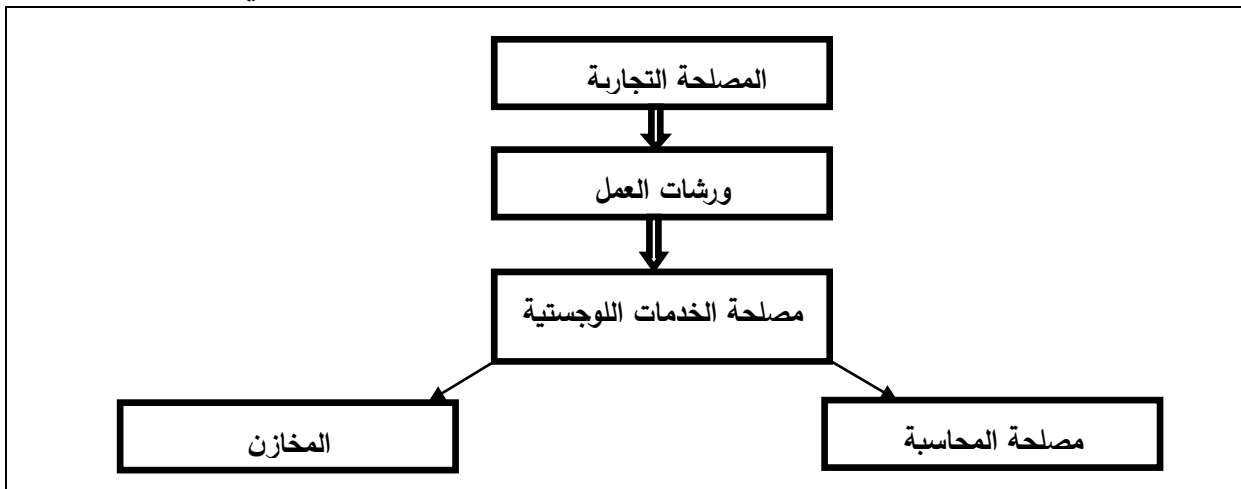
المطلب الثاني: استعمال SAPone لتحسين أداء التخزين، والمبيعات

إن تخزين المنتجات بكفاءة، وحمايتها من الأخطار، وبيعها بدون وجود أخطاء، يتطلب من الإدارة، جُهدًا وعملاً مستمرًا، لهذا استعانت مؤسسة بيبيسي الجزائر، بنظام SAPone، من أجل مساعدتها في الرفع من أدائها، وتصحيح الثغرات الموجودة، والتي قد تقع مستقبلاً.

أولاً- عنصر التخزين (منتجات تامة الصنع):

يُعدُّ تخزين المنتجات بكفاءة، أحد أهم العوامل الرئيسية للنجاح، ولضمان الجودة، والأداء العالي لها، إستعانت مؤسسة بيبيسي الجزائر، بنظام رقابة فعّال يُمكنُها من تحسين إدارة المخزون، وتقليل الهدر، عن طريق مجموعة من المراحل، تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: عملية تخزين المنتجات تامة الصنع لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

* كود إيمو: عملية تقوم بها مصلحة التثبيتات لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر، حيث في حالة إقتناء التثبيت يقوم الموظف بتصويره، وإنشاء رقم تسلسلي، وإلصاق كود بار فيه من أجل تسجيله في النظام.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة

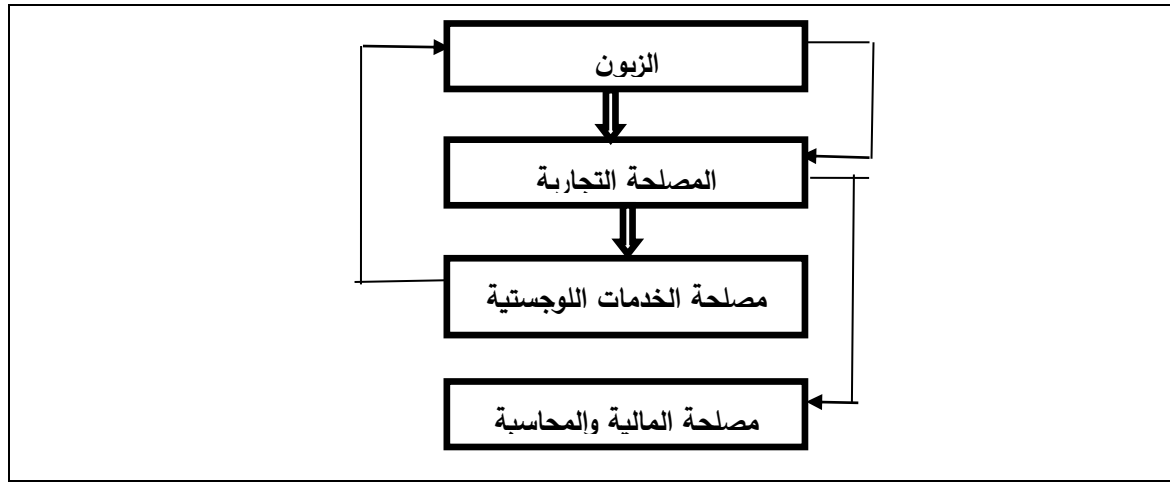
أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

يُوضَّحُ الشكل السابق، الخطوات التي يتم إتباعها على مستوى مؤسسة بيبيسي الجزائر من أجل تخزين المنتجات تامة الصنع، حيث تقوم المصلحة التجارية بإرسال مخطط إنتاج إلى ورشات العمل الذي يتكون من الكمية و النوعية المطلوب إنتاجها من أجل تحقيق الأهداف السطرة، بعد إنتاج المنتجات النهائية، وتُرسلُها إلى مصلحة الخدمات اللوجستية، والتي تقوم بتسجيل العملية في نظام SAPone، بادخال المنتجات إلى المخازن الخاصة بها، وذلك بوثيقة (طلب نقل) كما هو واضح في الملحق رقم (05) المقدم من طرف مصلحة اللوجستيك، وتقوم مصلحة المحاسبة، بالتأكُّد من عملية إدخال السلع إلى المخازن، من خلال تسجيل العملية بشكل آلي في نظام SAPone.

ثانيا - في حالة المبيعات:

تهدف المؤسسة إلى بيع أكبر قدر ممكن من منتجاتها، دون وجود مشاكل، لهذا تسعى بيبيسي الجزائر إلى تحسين أداءها في حالة المبيعات، لتحقيق أهدافها المسطرة، وذلك من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم 06: عملية البيع لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

في حالة البيع، كما يُوضَّحُ الشكل، يرسل الزبون طلب الشراء إلى المصلحة التجارية، التي تقوم بالتأكُّد من وجود الكميَّة المطلوبة، من خلال الاستعانة بنظام SAPone كما يظهره الملحق رقم (06).

وفي حالة توفُّر الكميَّة المطلوبة، تقوم المصلحة التجارية بإرسال نسخة إلى مصلحة الخدمات اللوجستية، التي تقوم بإخراج السلعة من المخزن، باستخدام طلب الشراء، وإعداد الفاتورة النهائية، وفاتورة توصيل، وإرسالها إلى الزبون.

وفي المقابل، تستلم المصلحة التجارية، الشيك (الأموال)، وتُسَلِّمُها إلى مصلحة المالية والمحاسبة، التي تُسجِّلُ عملية البيع في نظام SAPone (دون وجود وثائق).

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

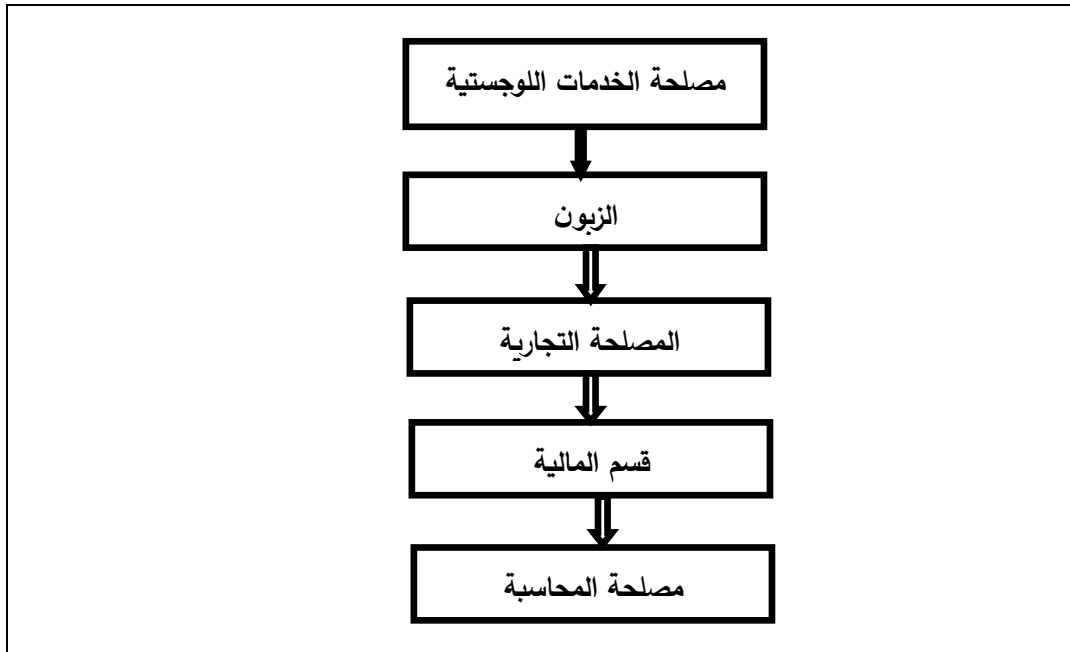
المطلب الثالث: استعمال SAPone لرقابة أداء المصلحة المالية

تعتبر المصلحة المالية من أهم المصالح داخل أي مؤسسة، كونها تعمل على تسيير وتشغيل الأموال، لذا يهدف نظام SAPone إلى ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المالية الموضوعة من طرف مُسَيِّرِ المؤسسة، وإكتشاف الأخطاء، أو الغش، في الكشوفات المالية.

أولاً- في حالة البيع:

عملية القبض هي أحد أهم وسائل السيولة المالية للمؤسسة، فتحصيلها يتطلب دقة وكفاءة من طرف الإدارة، لهذا يقوم النظام بتحسين أداء المصلحة عن طريق إكتشاف الأخطاء والتلاعبات، كما يلي:

الشكل رقم 07: عملية القبض بعد البيع على مستوى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

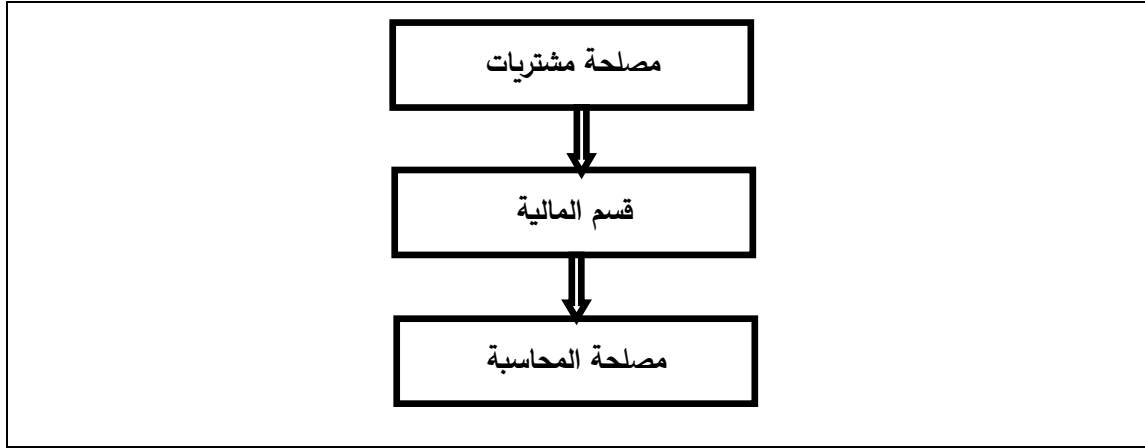
وفقا لما يظهر في الشكل السابق، فإنه في حالة البيع، تقوم مصلحة الخدمات اللوجستية بإرسال المنتجات النهائية (مشروبات غازية)، إلى الزبون، الذي بدوره يُرسلُ الأموال، بطريقتين، في بعض الأحيان يُرسلُ الشيك مع مُرسلِ البضاعة، أو عن طريق التحويل البنكي. وفي حال إرسال الشيك، فإن مُرسلِ البضاعة، يقوم بتسليمه إلى المصلحة التجارية التي تُحوّله مباشرة إلى قسم المالية، الذي يتأكد من صحّته، ووجود رصيد لدى الزبون، ثم يُسجّلُ في نظام SAPone. بعد التسجيل في النظام، تقوم مصلحة المحاسبة بتسجيله محاسبيا في نظام SAPone، حيث يُسجّلُ بشكل آلي.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

ثانيا - في حالة الشراء :

تُعَدُّ عملية الدفع، واجبا على المؤسسة إتجاه الغير، حيث أنها مُعَرَّضَةٌ لخطر التلاعب، أو الأخطاء، لهذا عمد المؤسسة للإستعانة بنظام لتحسين أداء المصلحة، من خلال المراحل التالية:

الشكل رقم 08: عملية الدفع بعد الشراء لدى مؤسسة بيبيسي الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مسؤولي المؤسسة.

في حالة الشراء على مستوى مؤسسة بيبيسي الجزائر، تقوم مصلحة المشتريات بطلب الموافقة من المصلحة المالية، أي طلب استفسار حول وجود سيولة أو عدمها، فتقوم هذه الأخيرة بالموافقة على طلب الشراء فتقوم بإعداد الشيك والذي يكون مُوقَّعًا من طرف المدير العام للمؤسسة ومدير المالية والمحاسبة، وتُسَجَّلُ في نظام SAPone، وترسلُ نسخة إلى مصلحة المحاسبة، التي تتأكَّد من تسجيل العملية المحاسبية، والتي تُسَجَّلُ آليا في هذا النظام.

المطلب الرابع: مساهمة نظام SAPone في تحسين أداء المؤسسة

تستعمل مؤسسة بيبيسي الجزائر، نظام SAPone، والذي يُعَدُّ نظاما مُحَاسِبِيًّا ورقابِيًّا في نفس الوقت، حيث يُقَدِّمُ للمؤسسة عدَّة ميزات، في مختلف العمليات الإدارية، والمالية، واللوجستية، وغيرها، وذلك بفضل قدرته على جمع البيانات، وتسهيل تدفُّق المعلومات، بين مختلف أقسام المؤسسة، حيث تساعد في تحسين كفاءة وفعالية أدائها وذلك من خلال:

- تقليل الوقت والتكلفة؛
- يُوفِّرُ نظام SAPone مُخطَّط عمل المؤسسة، وكُلِّ العمليات التي تحدث يوميا، من أجل أن يطلَّع عليها المدراء؛

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

- يُوفّر نظام SAPone، المعلومات المطلوبة لمُسيّري المؤسسة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة؛
- يربط النظام كلّ مصالح المؤسسة مع بعضها البعض (ERP)؛
- يساعد نظام SAPone في تحديد الأهداف من جهة، وفصل المهام لكلّ فرد في المؤسسة، فيساعد بذلك الموظّفين على أداء مهامهم بفعالية؛
- يتيح نظام SAPone للموظّفين حسابات خاصة لمساعدتهم في أداء أعمالهم، مع العلم أن هذه الأعمال تكون مُقسّمة بين العُمال، ولا يمكن لأيّ منهم القيام بعمل مُوظّفٍ آخر، إلّا بالحصول على تصريح وترخيص من رئيس المصلحة التي يعمل بها، ما يزيد من تخصّصهم، والاهتمام بمهامهم فقط، ما يساعد على تحسين أدائهم؛
- تحسين التواصل والتعاون بين الموظّفين، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية؛
- يعمل نظام SAPone على مساعدة مُسيّري المؤسسة في تقييم أداء وكفاءة الموظّفين؛
- يُحفّز نظام SAPone الموظّفين على العمل بدقّة وإحترافية، بسبب ميزة عدم القدرة على تصحيح الأخطاء. أي أنه في حالة وجود خطأ، يقوم الموظّف بإعلام رئيس المصلحة التي يعمل فيها، من أجل بدأ إجراءات التصحيح، وذلك بعلم الإدارة العليا، وهو ما يدفع الموظّفين إلى الدقّة في العمل وتجنّب الأخطاء، كما يمنع أي تغطية أو إخفاء للأخطاء في حال حدوثها؛
- يساعد نظام SAPone في إعداد الأجور، من خلال ربط مصلحة الأجور بأجهزة التسجيل اليومي، مثل نظام البصمة، ونظام التعرف على الوجه، من أجل مراقبة دخول وخروج العمال، ما يزيد من فعالية الرقابة على العُمال؛
- يساهم نظام SAPone في تحديد الأخطاء، وسبب حدوثها، والمسؤول عنها، من أجل معاقبتها؛
- يقوم نظام SAPone بتخزين المعلومات المُتعلّقة بالمؤسسة، في خوادمه، إضافة لوجود مصلحة الأرشفة؛
- يحمي نظام SAPone أصول المؤسسة من السرقة والتلف، من خلال نظام فرعي (COSOFT)؛
- يُحسّن نظام SAPone من إدارة المخازن، ويساهم في منع تلف، أو سرقة، السلع؛
- بفضل نظام SAPone تعمل المؤسسة على إتباع سياسة صفر ورقة، حيث تُسجّل كلّ العمليات الداخلية فيه؛
- يساعد نظام SAPone في تحديد التحدّيات التي قد تواجهها المؤسسة مستقبلاً.

الفصل الثاني: تحسين الأداء المؤسسي من خلال نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة أطلس بوتلينج كوربوراسيون "بيبيسي"

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر مؤسسة بيبيسي الجزائر، من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وذلك بفضل منتجاتها المتميزة المتواجدة في السوق، وسياستها التي مكنتها من مواجهة المنافسة، والاستمرار في النجاح، وهو ما زاد من ضرورة اعتماد نظام رقابة داخلية، من أجل حماية أموال وأصول المؤسسة، والمساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المُسطَّرة.

من خلال الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة، والتي تم الاستعانة فيها بقوائم استقصاء، مُوجَّهة لمختلف رؤساء المصالح التي تهتم بتسيير العمليات التشغيلية المتنوعة للمؤسسة، والتي تم دعمها بمقابلات مباشرة معهم، لمزيد من التفصيل والاستيضاح لبعض النقاط، وتحليل ما جاء فيها من إجابات، فقد تم التوصل إلى أن مؤسسة بيبيسي الجزائر، تولي أهمية بالغة لنظام الرقابة الداخلية بها، حيث أنها تعمل بصورة دائمة، أن يكون هذا النظام حديثا ومتماشيا مع المُستجدَّات في بيئة الأعمال، وهو ما يظهر من خلال اعتماد التكنولوجيا في ذلك، أي يتواجد في المؤسسة نظام الكتروني، يُسمَّى بـ (SAPone)، والذي يُعدُّ نظاما محاسبيا ورقابيا في نفس الوقت، يسمح بتسجيل كافة العمليات والمعاملات التي تتم عبر جميع مصالح المؤسسة، وعلى مختلف مواردها، المالية، المادية، والبشرية.

وبالرغم من بعض نقاط الضعف المُسجَّلة على مستوى هذه المؤسسة في إطار الرقابة الداخلية، إلا أن نقاط القُوَّة التي تم ملاحظتها، كان لها أثر كبير في تقليل مستويات الخطأ، والتخفيض من مُعدَّلات الفاقد، وتقليص احتمالات التلاعبات، أو الأخطاء، المُتعمَّدة، وغير المُتعمَّدة، وهو الذي ساهم في الرفع من أداء العمليات التشغيلية، وساعد المؤسسة على التحسين من مستوى أدائها الكُلِّي، وجعله أكثر أمانا، وموثوقية، عن طريق مراقبة إتباع القوانين والتعليمات الموضوعة من قِبل الإدارة.

الختامة

تعتبر الرقابة الداخلية، ركيزة أساسية للنجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن وجود نظام رقابة داخلي، يساعد المؤسسة على المحافظة على أصولها وحماية ممتلكاتها، وتقليص فرص الغش والخطأ، فيوفر بذلك معلومات صحيحة، يمكن استخدامها في إتخاذ القرارات، بما يخدم أهداف المؤسسة، والسير الحسن لمختلف عملياتها وأنشطتها.

وبذلك، فإن الرقابة الداخلية تُعدُّ أساساً لتحسين أداء المؤسسات، من خلال متابعة وضمان تحقيق أهدافها المُسطَّرة، بكفاءة وفعالية. فالرقابة الداخلية تساعد في تحليل وتقييم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وتعمل على ضمان تطبيق السياسات والإجراءات الصحيحة، لمنع الخطأ والاحتيايل، وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية، فينعكس ذلك على مستوى أدائها العام، انطلاقاً من تحسين استخدام الموارد، وتقليل الفاقد والهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية بصورة عامة، مروراً بالمساهمة في تعزيز الثقة في المؤسسة من قبل مختلف الأطراف ذوي المصلحة، مع تقوية سمعتها وتحسين صورتها، وهو ما يساعدها أيضاً على التماشي مع مختلف التحدّيات والتغيّرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، وبذلك، زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة، وضمان مكانتها في السوق.

1. نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى تحديد مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، والتي اعتمدت في الجانب النظري على ضبط الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، الرقابة الداخلية، أداء المؤسسات، وتوضيح كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء نظرياً، إضافة إلى إسقاط الدراسة على مؤسسة بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI)، لاستكشاف الواقع العملي لنظام الرقابة الداخلية، وأثره على تحسين الأداء لدى هذه المؤسسة. تم التوصل إلى العديد من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

- يلعب نظام الرقابة الداخلية دوراً هاماً في المؤسسة، كونه يُعدُّ جزءاً من عملية التخطيط والتنظيم الإداري داخل المؤسسة، ويعمل على حماية أصولها وممتلكاتها، من أي تجاوز، أو انحراف، ناتج عن التلاعب أو الأخطاء المحتملة، وذلك من خلال إظهار التغيرات السلبية، ومحاولة تحسينها، بما يضمن السير الحسن لمختلف وظائف المؤسسة وعملياتها؛
- يُعدُّ تحسين الأداء غاية رئيسية مستمرة لدى المؤسسة، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق، والقدرة على البقاء والاستمرار في إطار المنافسة، خاصة في ظلّ المُستجَدَّات المتسارعة، والمتطلّبات المتزايدة التي تفرضها بيئة الأعمال، ومختلف أصحاب المصلحة؛

- وجود نظام رقابة داخلية فعال، يساعد المؤسسة بشكل كبير، من حيث إتخاذ القرارات بسرعة، وضمان إنجاز الأعمال بما يتوافق مع الأهداف المرسومة، مع تصحيح المسارات في حال وجود انحرافات، والتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى، وهو ما يساهم في الرفع من الكفاءة التشغيلية، وتخفيض الأخطاء والهدر، بما يُحسّن مستوى أداء المؤسسة؛
- تعتمد مؤسسة بيبسي الجزائر (ABC-PEPSI) على نظام (SAPone)، وهو نظام إلكتروني، محاسبي ورقابي في نفس الوقت، يُقدّم للمؤسسة ميزات عديدة، منها المرونة والفعالية، تضمن من خلالها إتباع مختلف الموظفين والمصالح، للإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة، مع إعطاء الصلاحيات والتقويضات للمسؤولين فيها، بما يخدم مُتطلّبات مختلف المصالح؛
- تعمل مصالح المؤسسة وفق الخطة الموضوعية من طرف الإدارة، إذ تحترم جميع الإجراءات الموضوعية، خلال أداء عملياتها، وهذا يساعد المؤسسة في تحديد الأخطاء والانحرافات، والتعامل معها بسرعة، والتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى، ومعاينة المقصّرين؛
- يُشجّع نظام (SAPone) الموظفين على المبادرة في استخدام معارفهم وخبرتهم العملية في إتخاذ بعض القرارات، والقيام ببعض الأعمال، تحت إشراف الإدارة وموافقتها، بما يضمن الرفع من كفاءة وجودة الأعمال، تخفيض الوقت اللازم للقيام بها، ويساهم في تحسين أداء العمليات؛
- تعمل مؤسسة بيبسي الجزائر على توظيف العُمل وفقاً لكفاءتهم العلمية، وقدرتهم على أداء العمل بأكبر كفاءة ممكنة، إضافة إلى تدريبهم المستمر على نظام الرقابة المعتمد بها، من أجل الرفع من مستواهم، وتحسين أدائهم، وأداء المؤسسة ككل؛
- ساعد نظام (SAPone)، مؤسسة بيبسي الجزائر على الرفع من جودة أعمالها بما يتوافق مع نشاطاتها، إضافة إلى تعزيز كفاءة الموظفين، والرفع من جودة منتجاتها، وتحسين تسيير المؤسسة، وفقاً لمعلومات أكثر دقة وموثوقية، يتيحها هذا النظام، وهو ما ساعد مؤسسة بيبسي على تحسين أدائها العام، وضمان موقع سوقي جيد، مع وضع مالي مريح.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

انطلاقاً مما تم تناوله في هذه الدراسة، وما تم التوصل إليه من خلالها، تظهر نتائج اختبار الفرضيات المطروحة، فيما يلي:

- 1) اختبار الفرضية الأولى: أثبتت الدراسة صِحّة هذه الفرضية، حيث أن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات، التي تقوم بها المؤسسة، وفقاً لآليات مُعيّنة، من أجل تقديم معلومات صحيحة من أجل تحقيق أهدافها، بما فيها مساعدة المؤسسة في تنفيذ عملياتها في أقل وقت ممكن، وتقليل الأخطاء المحتملة، وبالتالي تحقيق التحسين في أداء المؤسسة.

- (2) **اختبار الفرضية الثانية:** توصلت الدراسة إلى أن هذه الفرضية صحيحة أيضا، حيث أن مؤسسة بيبسي الجزائر تولي اهتماما بالغا بالرقابة الداخلية، مع العمل دائما على تبني أنظمة حديثة، تتماشى مع التطور التكنولوجي، فتستعمل مؤسسة بيبسي الجزائر، نظام SAPone الذي تعتمد عليه في أنشطتها وعملياتها اليومية، حيث يعتبر ركيزة أساسية ووسيلة ربط بين أقسام المؤسسة.
- (3) **اختبار الفرضية الثالثة:** أثبتت هذه الدراسة عدم صحة هذه الفرضية، كون أن المؤسسة تُوفّر إمكانيات وموارد كبيرة لضمان الحصول على أكبر استفادة من نظام الرقابة المعتمد، نظام SAPone، وذلك من أجل متابعة وضمان التطبيق الصحيح والكامل للإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة، حيث تقوم المؤسسة بالتحديثات وتدريب الموظفين من أجل تحسين أدائهم، الذي ينعكس إيجابا على أداء مختلف المصالح والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهو ما يضمن لها استمرارية النشاط.

3. اقتراحات الدراسة:

- انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة بيبسي الجزائر، من أجل تحسين نظام الرقابة الداخلية بها، والاستفادة منه بصورة أكبر في تحسين أدائها، وتجاوز نقاط الضعف المسجلة في النظام الحالي، ومن هذه التوصيات ما يلي:
- ✓ يتعين على المؤسسة استعمال نظام SAPfour، فهو تحديث لنظام SAPone، حيث يتميز بأنه أكثر تطورا ومرونة من سابقه، ما يسمح بمعالجة بعض نقاط الضعف الذي كانت في النظام القديم؛
 - ✓ تحسين النظام المالي للمؤسسة من حيث التداول وتحصيل الأموال بواسطة البنوك، وكذا وضع سياسة مالية محكمة لتقادي الاستدانة من الخارج؛
 - ✓ كون المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا بصفة شبه كلية، يجب حمايتها من الفيروسات والاختراقات الخارجية، ما يستدعي توفير برامج حماية متطورة؛
 - ✓ يجب على الموظفين مراقبة كل العمليات التي تتم بواسطة هذا النظام، خاصة في حالة وجود عمليات مكثفة، تجنباً لأي قصور، أو خطأ، وذلك من أجل التأكد من تصحيح أي انحراف في الوقت المناسب؛
 - ✓ يجب توفير برنامج معلوماتي يساعد الموظفين في التواصل بينهم (إرسال واستلام الرسائل)، وكذا يقوم بتنبيه وتذكير الموظفين بوصول الرسالة (كون المؤسسة تعتمد بصورة كاملة على الرسائل والوثائق الالكترونية في كافة معاملاتها الداخلية)؛
 - ✓ توفير مخازن احتياطية لتخزين المنتجات تامة الصنع، مع ربط تسييرها بنظام SAPone، وذلك من أجل مواجهة أي تكدس للسلع، تم تسجيلها في الحالات الإستثنائية.

4. آفاق الدراسة:

ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح بعض الدراسات التي قد تكون، نقطة الانطلاق للمهتمين والباحثين في هذا المجال مستقبلا، منها:

- ❖ دور نظام الرقابة الداخلية الإلكتروني في تحسين أداء المحاسبة داخل المؤسسة؛
- ❖ تقييم نظام الرقابة الداخلية الإلكترونية في ظلّ التطوّرات التكنولوجية في الجزائر؛
- ❖ مستقبل نظام الرقابة الداخلية ودوره في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. توفيق مصطفى أبو رقبة، "تدقيق ومراجعة الحسابات"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
2. حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، حسين الأمين الشريط، "مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، دار حميثرا للنشر، القاهرة، 2022.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 03، 2015.
4. عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
5. محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
6. محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
7. وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

2- أطروحات الدكتوراه:

1. صليحة بوسليمان، "مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية (SAPTA)"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019.
2. عامر حاج دحو، "التدقيق القائم على تقييم مخاطر نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2018.
3. محيوت نسيم، دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019.

3- رسائل الماجستير:

1. عز الدين عمر زهير، "أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي - دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

قائمة المراجع

2. علي أحمد وجدان، أحمد زغدار، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
3. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
4. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

4- مذكرات الماستر:

1. إلياس عبد الفتاح، قائم عبد الرحمان، الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة-دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2021.
2. فارس بديرة، بهاء الدين بيطاء، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة في مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
3. مريم فريحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: سونلغاز-تبسة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2016.
4. نورة مرابطي، واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

5- المقالات في المجلات العلمية:

1. أبو عبد الله هوان، عبد القادر شاعة، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق المنصور مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020.

قائمة المراجع

2. أحمد صالح سلام أبو ديب، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية والمحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة العربية للنشر العلمي، الجامعة الإسلامية في فلسطين (قطاع غزة)، فلسطين، العدد 44، جوان 2022.
3. بلال رايح، محمد براغ، المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022.
4. حاج قويدر قورين، أبو بكر الصديق قدوان، أحمد بن يوسف، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية - دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.
5. خديجة سليمان، دور الحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022.
6. سلام جاسم عبد الله العزي، إنعام علي توفيق شهريلي، تقنية باريتو (PARETO) ودورها في تحسين أداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالي أنموذجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2019.
7. فضيلة بوطورة، الشريف بقة، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 05، العدد 01، 2015.
8. م.م. محمد حيدر محمد شنشول، م. ثابت حسان ثابت، دور تطبيق هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم المالية والمحاسبة، عدد خاص: واقع مؤتمر قطاع المصرفي تحت عنوان: تحديات الإصلاح وتطوير نحو عراق أخضر، جامعة ديالي، العراق، 2022.
9. منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2014.
10. نادية خريف، أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرهما، مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2012.
11. وهيبة ضامن، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، ديسمبر 2020.

6- المداخلات في الملتقيات العلمية:

1. السعيد بريش، نعيمة يحيى، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة تسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 23/22 نوفمبر 2011.

2. نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة تسيير في تحسين أداء المؤسسة"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول (مراقبة تسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 25 أفريل 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1- المقالات في المجلات العلمية:

1. Douglas Ong'ang'a Nyakundi, Micah Odhiambo Nyamita, Tom Matwetwe Tinega, « **Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu city, Kenya** », International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, Vol 01, Issue 11, 2014.
2. Hani Alshaiti, « **Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference?** », Journal of Risk and Financial Management, vol 16, Issue 518, 2023.
3. Kiseľáková D., & al, « **Analysis of enterprise performance and competitiveness to streamline managerial decisions** », Polish Journal of Management Studies, Vol 17, N 02, 2018.
4. Vu Thi Thant Thuy & al, « **Factors affecting business performance: expanding theoretical measurements** », International Journal of Professional Business Review, Vol 08, N 05, 2023.
5. Warren Peterson & al, « **An organizational Performance, Assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures** », ISNAR Research Management Guidelines n°07, USA, 2003.

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

1. Manuel Cartier et autres, "**Maxi fiches de stratégie**", DUNOD, Paris, 2010

الملاحق

الملحق رقم 02: واجهة نظام COSOFT



72

الملحق رقم 04: كمية المواد الأولية الموجودة في المخزن بواسطة نظام SAPone

<p>Page Données Aller à Modules Outils Fenêtre Aide</p>					
<p>ar articles</p>					
<p>1P000000000016</p>					
<p>o de ligne pour ouvrir l'état suivant</p>					
<p>Normale</p>					
Description article	En magasin	Confirmé	Commandé	Disponible	Unité de gesti
PALETTE PLASTIQUE CEVITAL	111		110	221	Unité
PALETTE EN BOIS SGT	1 325		248	1 573	Unité
CEINTURES SGT	1 235		193	1 428	Unité
MANDRINS SGT	3 986		1 512	5 498	Unité
SUCRE	90 200		145 200	235 400	Kg
CON- PEPSI_A (PARF)					Unité
CON- PEPSI_B (ACIDE)					Unité
CON- PEPSI_MAX_A (PARF)					Unité
CON- PEPSI_MAX_S_B (PARF)					Unité
CON- PEPSI_MAX_DRY_A (ACIDE)					Unité
CON- PEPSI_MAX_LIQUID_B (ACIDE)					Unité
CON- PEPSI_MAX_SUCRALOSE (ACIDE)					Unité
CON- MIR-ORANGE_A (PARF)					Unité
CON- MIR-ORANGE_B (ACIDE)					Unité
CON- MIR-LEMON_A (PARF)					Unité
CON- MIR-LEMON_B (ACIDE)					Unité
CON- 7 UP_A (PARFUM)					Unité
CON- 7 UP_B (ACIDE)	12				Unité
CON- MIR-POINTE_A (PARF)					Unité
CON- MIR-POINTE_B (ACIDE)					Unité
CON- MIR-FRANBOISE_A (PARF)	2				Unité
CON- MIR-FRANBOISE_B (ACIDE)					Unité
CON- PEPSI_LIGHT_F (PARF)					Unité
CON- PEPSI_LIGHT_S (PARF)					Unité
CON- PEPSI_LIGHT_DY (ACIDE)					Unité
CON- PEPSI_LIGHT_AC (ACIDE)					Unité
CON- MIR-FRAISE_A (PARF)					Unité
CON- MIR-FRAISE_B (ACIDE)					Unité

pour rechercher



18°C Edairides



05.03.2014
14:12

Activer Windows

Accéder aux paramètres pour activer Windows

الملحق رقم 05: فاتورة إدخال المنتجات التامة إلى المخزن

ATLAS BOTTLING CORPORATION

اطلس بوتلينج كورپوريشون

EN-06-LOG

Enregistrement : Bon de Transfert

15-déc-16

Version 00



La S.P.A ABC

Zone Industrielle de Rouiba RN N°5-ALGER

RC N°: 99B 0008269-00/16

N° DT:

BON DE TRANSFERT

N° BT: 1 240 501 994

Date BT: 20/04/2024

Adresse Dépôt:

Du Magasin: Ligne de Production SIG

Au Magasin: PF Rouiba

Destination :

Chauffeur :

Transport : PM ☐ Affrété ☐

Immatriculation:

Code Produit	Désignation	Qté (palettes)	Qté (caisses)	N° Lot	Date de Péréemption
PF1203020501	MIRINDA ANANAS MC PET 6 X 1L	34	5 076	R4-19/10/2024	19/10/2024

	Caisse/Fardeau	Palette
PET 1L	5 076.00	33.84

Hygiène des moyens de transport (présence de bois, bris de verre, ciment)	Conforme <input type="checkbox"/>	Non Conforme <input type="checkbox"/>
Protection des produits au cours du transport	Conforme <input type="checkbox"/>	Non Conforme <input type="checkbox"/>
Présence de nuisible	Conforme <input type="checkbox"/>	Non Conforme <input type="checkbox"/>
Présence de tout autre produit	Conforme <input type="checkbox"/>	Non Conforme <input type="checkbox"/>

VISA LOGISTIQUE CHEF SECTION	VISA LOGISTIQUE MAGASINIER	VISA TRANSPORTEUR	VISA SECURITE	VISA CLIENT
---------------------------------	-------------------------------	-------------------	---------------	-------------

Note: Le responsable du dépôt atteste par le présent bon de transfert avoir reçu les produits du fournisseur et sans réserves particulières
Toutes non conformité doit être dûment signalée sur le présent bon et fait objet d'emargement du transporteur et du responsable du

Ce document est la propriété de la SPA ABC, il ne peut être reproduit sans son autorisation

الملاحق

الملحق رقم 06: كمية المواد تامة الصنع الموجودة في المخزن بواسطة نظام SAPone

Situation des quantités par articles							
N° article							
Double-cliquez sur le numéro de ligne pour ouvrir l'état suivant							
Normale							
#	Numéro d'article	Description article	En magasin	Confirmé	Commandé	Disponible	Unité de gestion
1	PF00137	BARQUETTE PEPSI 33CL (6)	113			113	Barquette
2	PF00237	BARQUETTE 7UP 33CL (6)	11			11	Barquette
3	PF00337	BARQUETTE MO 33CL (6)	17			17	Barquette
4	PF1101010102	PEPSI MC CAN 6 X 0.33L	25 906			25 906	Barquette
5	PF1101010200	PEPSI BLACK CAN 6 X 0.33L	35			35	Barquette
6	PF1101010101	MIRINDA ORANGE MC CAN 6 X 0.33L	28			28	Barquette
7	PF1101010102	7UP MC CAN 6 X 0.33L	80 539	3 136		77 423	Fardeau
8	PF1101010101	PEPSI MC PET 12 X 0.33L	14 336			14 112	Fardeau
9	PF1201010201	PEPSI BLACK MC PET 12 X 0.33L	4 256			3 584	Fardeau
10	PF1201010201	MIRINDA ORANGE MC PET 12 X 0.33L	63 616	672		62 720	Fardeau
11	PF1201010201	MIRINDA POME MC PET 12 X 0.33L	70 112	672		69 440	Fardeau
12	PF1201010201	MIRINDA LEMON MC PET 12 X 0.33L	3 808	672		3 136	Fardeau
13	PF1201010201	MIRINDA ANANAS MC PET 12 X 0.33L	11 200	672		10 528	Fardeau
14	PF1201010201	7UP MC PET 12 X 0.33L	71 456	1 120		70 336	Fardeau
15	PF1201010101	PEPSI MC PET 6 X 1L	81 000	300		81 300	Fardeau
16	PF1203010101	MIRINDA ORANGE MC PET 6 X 1L	46 950	150		46 800	Fardeau
17	PF1203010101	MIRINDA POME MC PET 6 X 1L	61 050	150		60 900	Fardeau
18	PF1203010101	MIRINDA LEMON MC PET 6 X 1L	29 550	300		29 250	Fardeau
19	PF1203010101	MIRINDA ANANAS MC PET 6 X 1L	14 100			14 100	Fardeau
20	PF1203010101	7UP MC PET 6 X 1L	20 850	150		20 700	Fardeau
21	PF1203010101	PEPSI MC PET 6 X 1.25L	25 500			25 500	Fardeau
22	PF1204010101	MIRINDA ORANGE MC PET 6 X 1.25L	6 750	625		6 125	Fardeau
23	PF1204010101	MIRINDA POME MC PET 6 X 1.25L	4 375	250		4 125	Fardeau
24	PF1204010101	MIRINDA LEMON MC PET 6 X 1.25L	4 375			4 375	Fardeau
25	PF1204010101	MIRINDA ANANAS MC PET 6 X 1.25L	4 625			4 625	Fardeau
26	PF1205010101	7UP MC PET 6 X 1.25L	46 460			46 460	Fardeau
27	PF1205010101	PEPSI MC PET 6 X 1.5L	17 480			17 480	Fardeau
28	PF1205010101	MIRINDA ORANGE MC PET 6 X 1.5L					