



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: المالية و المحاسبة



الموضوع:

دور المراجعة الداخلية في مراقبة حسابات الخزينة
-دراسة حالة تعونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: محاسبة و تدقيق

تحت إشراف الأستاذ:

زيتوني كمال

من اعداد الطالبة :

- يونسى طريق

- دحماني يوسري

أعضاء لجنة المناقشة:

الاستاذ :.....رئيسا

الاستاذ :.....مناقشا

الاستاذ : زيتوني كمال.....مشرفا

السنة الجامعية 2014/2015

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم
نهدي هذا العمل إلى اغلى الناس على قلوبنا الوالدان الكريمين، الذين ألهمانا روح

الصبر والنضال وغمرانا بعطفهما وحنانهما

إلى كل العائلة

إلى الزملاء والزميلات

إلى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في تنمية مواهبنا في مجال العلم والتي هي اليوم

ثمرة من ثمرات هذا العطاء.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها لا يبغي بها إلا وجه الله

ومنفعة الناس في كل زمان ومكان.

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

كلمة شكر

الشكر لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لنا أبواب العلم

وأمدنا بالصبر والإرادة.

ثم الشكر للأستاذ المشرف زيتوني كمال على توجيهاته ونصائحه .

و نتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان و التقدير إلى كل من ساعدنا

في إنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه

المذكرة .

كما لا ننسى الإقرار بالفضل لمدير تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية

البويرة والشكر لكل موظفيها عن حسن الاستقبال والمعاملة وروح التعاون

التي يتصفون بها.

إلى كل هؤلاء فائق التقدير والاحترام.

الفصل الأول: مدخل للمراجعة

03..... مقدمة الفصل

04..... المبحث الأول : ماهية المراجعة.....

04..... المطلب الأول : مفهوم المراجعة.....

07..... المطلب الثاني : انواع و فروض المراجعة.....

09..... المطلب الثالث : معايير المراجعة.....

13..... المبحث الثاني : ماهية المراجعة الداخلية.....

13..... المطلب الأول : مفهوم المراجعة الداخلية.....

14..... المطلب الثاني : أهمية المراجعة الداخلية.....

17..... المطلب الثالث : معايير المراجعة الداخلية وانواعها.....

19..... المطلب الرابع : مهمة المراجعة الداخلية.....

22..... المبحث الثالث : ماهية الرقابة الداخلية.....

22..... المطلب الأول : تعريف الرقابة الداخلية.....

24..... المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية.....

26..... المطلب الثالث : طرق تقييم انظمة الرقابة الداخلية.....

28..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني : نظام الرقابة الداخلية و دوره في الرفع من كفاءة إدارة الخزينة

- 30..... مقدمة الفصل
- 31..... المبحث الأول : مدخل الى الخزينة
- 31..... المطلب الأول : مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها
- 33..... المطلب الثاني:حساب الخزينة و وضعياتها
- 37..... المطلب الثالث : تدفقات الخزينة
- 42..... المبحث الثاني :تسيير الخزينة وفهم مشاكلها
- 42..... المطلب الأول : مفهوم تسيير الخزينة
- 42..... المطلب الثاني : اهداف تسيير الخزينة
- 43..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
- 45..... المبحث الثالث :اجراءات الرقابة الداخلية على الخزينة
- 45..... المطلب الأول : اجراءات الرقابة الداخلية على الحسابات النقدية
- 46..... المطلب الثاني :اهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للصندوق
- 48..... المطلب الثالث : اهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للحسابات المصرفية
- 51..... خاتمةالفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

- 54..... مقدمة الفصل
- 55..... المبحث الأول : لمحة تاريخية حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة
- 55..... المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA
- 55..... المطلب الثاني : البطاقة الفنية للتعاونية

- المطلب الثالث : العلاقات الخارجية للتعاونية دورها و ابعادها الاستراتيجية 57
- المطلب الرابع: اهم المديریات الادارية للتعاونية..... 58
- المبحث الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية بالتعاونية..... 64
- المطلب الأول : أهداف اختبار نظام الرقابة الداخلية بالتعاونية 64
- المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان للرقابة الداخلية..... 66
- المبحث الثالث : إجراءات عملية مراجعة حسابات الخزينة 73
- المطلب الأول : الاجراءات الرقابية للصندوق..... 73
- المطلب الثاني: الإجراءات العملية الخاصة بالبنك..... 74
- المطلب الثالث : تحديد و تقييم مواقع الخطر عمليات الخزينة..... 75
- خاتمة الفصل..... 79
- خاتمة عامة 81

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	ص
01	جدول القوة و الضعف	20
02	الميزانية الوظيفية المفصلة	34
03	جدول تدفقات الخزينة بطريقة مباشرة	39
04	جدول تدفقات الخزينة بطريقة غير مباشرة	40
05	أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للصندوق	46
06	أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للحسابات المصرفية	48
07	عدد المستخدمين و توزيعهم حسب مهامهم في التعاونية	56
08	تحديد المخاطر لمهمة المدفوعات	76
09	تحديد المخاطر لمهمة المقبوضات	76

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	ص
01	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية البويرة	59

مقدمة عامة :

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحوّلات السياسية، الاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحوّلات آثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية و المؤسسات الاقتصادية و الذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة المالية التي شهدها العالم في أواخر العشرينيات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي مسّ حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميّز في وقتنا الحاضر بكبورها و تعقد الوظائف المكوّنة لها و تشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام المراجعة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول و أموال المؤسسة.

و مما سبق نتجت الحاجة للمراجعة الداخلية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لإختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييمها.

فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر كنشاط تقييمي مستقل نسبيا بالمؤسسة، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية و المحاسبية و غيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية و المحافظة على الأصول و كذلك مراجعة أنشطة المؤسسة. و قد اتسع نطاق الرقابة و المراجعة الداخلية في الآونة الأخيرة ليشمل استخدام الأدوات الإحصائية في إجراء اختبار المراجعة الداخلية بما يمكن من تحقيق كفاءة و فعالية الرقابة و المراجعة الداخلية.

فوظيفة المراجعة الداخلية يقوم بها شخص يطلق عليه اسم " المراجع الداخلي " الذي يتولى مهام تقييم الرقابة الداخلية لكونها تقع تحت مسؤوليته، و كذا مدى الالتزام بالسياسات و اللوائح والقوانين الموضوعة و العملية التشغيلية للأنشطة، و جميع الإجراءات و العمليات للتحقق من كفايتها و مدى انتظامها، و التأكد من صحة المعلومات و اكتمالها، و درجة الأمان الصاحبة لها.

كما يتدخل المراجع الداخلي لإبداء رأيه و اقتراح التصحيحات اللازمة لنظام الرقابة الداخلية، هذا حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق رقابة تامة و كلية، تتيح لها إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة.

و من هنا يمكننا طرح إشكالية بحثنا في السؤال التالي:

- فيما يكمن دور المراجعة الداخلية في مراقبة حسابات الخزينة ؟

من خلال هذه الإشكالية تندرج التساؤلات التالية :

- 1- ماهية المراجعة الداخلية و ما مجال تطبيقها ؟
- 2- إلى ما تهدف له المراجعة الداخلية بصفة عامة ؟
- 3- كيف يتم معالجة انحرافات الخزينة ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة السابقة ننتقل من الفرضيات التالية:

- 1- المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة تمارس بكل موضوعية و ذلك في جميع مجالات وظائف المؤسسة.
- 2 -تهدف المراجعة الداخلية بصفة عامة إلى:
 - تقييم مدى التزام العمال بالمسؤوليات المسندة إليهم.
 - فحص مدى صحة المعلومات المحاسبية التي تصل إلى المسؤولين.
 - تقييم نظام الرقابة الداخلية المعمول به في المؤسسة.
- 3- تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية متعلقة بتوظيف الفوائض ، وقرارات تمويل عجز الخزينة، ويؤدي التسيير الكفاء للفوائض والقروض إلى رفع الأداء المالي .

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي إلى احتراف مهنة المراجعة.
- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.
- محاولة البحث و المساهمة في كسر الجمود الحاصل بشأن البحوث المتعلقة بمجال المراجعة الداخلية.

أهمية الموضوع:

إن أهمية الموضوع تكمن في أنه يحاول تسليط الضوء على أساسية من وظائف المؤسسة الحديثة واستخراج نقائصها عبر استعراض تطور هذا المفهوم و الإجراءات و التعليمات التي يقوم عليها في تحقيقه.

الشيء المميز في هذه الدراسة أنها تعرض ماهية المراجعة الداخلية بشيء من التفصيل ليتبين دورها في تحقيق مؤسسة اقتصادية تنموية .

أهداف الموضوع:

أما الأهداف المتوخاة من معالجة هذا الموضوع هي:

- نعتقد بأن البحوث المتعلقة بهذا الشأن محدودة في الحقل الجامعي، و بإمكانية أن يعتمد هذا الموضوع كأرضية لبحوث أخرى في هذا المجال بغرض تطويره.
- يحاول هذا البحث أن يميظ اللثام من حقيقة المراجعة الداخلية و يبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أو المتعاملين معها في ظل التحولات الجديدة.
- مدى مساهمة المراجعة الداخلية (الجرد المادي للاستثمارات الذي يعتبر وسيلة من وسائل الضبط في كشف و ضبط انحرافات النظام المحاسبي بغية تقويمه و المحافظة على استمراره حتى يقوم بالدور المخول له.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة عند استعراضها لمفهوم المؤسسة و المراجعة الداخلية و اختيار معايير المراجعة الداخلية و الإجراءات اللازمة للتحقق من التطبيق الصارم لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

خطة البحث:

لقد تناولنا هذا الموضوع بالدراسة في ثلاثة فصول: فصلين الأول والثاني من الجانب النظري و الفصل الثالث من الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: يعتبر كمدخل لموضوع بحثنا حيث تطرقنا من خلاله إلى مدخل عام للمراجعة حيث استعرضنا من خلاله الاطار العام للمراجعة من مفهوم المراجعة و أنواع المراجعة انتهاء بمهام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني : سنتناول في هذا الفصل نظام الرقابة الداخلية ودوره في الرفع من كفاءات الخزينة ، حيث نقوم بتسليط الضوء حول مفاهيم عامة حول الخزينة واهداف والعوامل المؤثرة في تسيير الخزينة انتهاء باجراءات الرقابة الداخلية على الخزينة .

الفصل الثالث: يشمل هذا الفصل على دراسة تطبيقية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة، حيث نقوم بتقديم التعاونية من خلال التطرق الى عموميات حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة ، و كيفية سير عمليات الرقابة الداخلية لانشطة المؤسسة .

مقدمة الفصل :

إن المراجعة ميدان واسع عرف تطورات كبيرة ومتواصلة صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها ومع كبر حجم المؤسسات وضحامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة أصبح يصعب على المؤسسة يوم بعد يوم التسيير وذلك نظرا لكثرة العمليات المنجزة والمعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات والتلاعبات أحيانا.

كما تعتبر المراجعة وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا بالمؤسسة، حيث تعمل على فحص وتقييم الأنشطة، وذلك بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لاستخراج مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعة من طرفها، والتي يمكن لها أن تمس باستقرارها.

ولالإلمام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى نظرة عامة عن المراجعة، يليه المبحث الثاني بعنوان ماهية المراجعة الداخلية. وأخيرا المبحث الثالث بعنوان ماهية الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية المراجعة

إن التطورات اللاحقة بالمراجعة جاءت نتيجة البحث المستمر لتطويرها, لذلك فهي تعتمد على مبادئ وفرضيات تجعلها تتماشى مع التغيرات الكبيرة التي يعرفها الاقتصاد, وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المراجعة في المطلب الأول, وإلى أنواع المراجعة في المطلب الثاني, يليه المطلب الثالث معايير المراجعة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة المراجعة, وتطورها مع زيادة حجم المؤسسات.

أولاً: نشأة المراجعة:

إن المتتبع لأثر المراجعة عبر التاريخ يدرك بأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة الحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو الجماعات أو أصحاب المال والحكومات على الذين يقومون بعملية تحصيل الدفع¹, ثم أخذت في التطور حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن, وظهر هذا التطور من خلال المراحل التي مرت بها والتي يمكن أن نقسمها إلى المراحل التالية²:

■ المرحلة الأولى: ما قبل 1500م

في أوائل هذه الفترة كانت المحاسبة مقتصرة على الوحدات الحكومية والمشروعات العائلية وخصوصاً العائلات المالكة, وكانت المراجعة غير معروفة, ويستعاض عنها بأن يحتفظ بمجموعتين منفصلتين من الدفاتر المحاسبية تسجل بها نفس العمليات, وفي نهاية الفترة تتم مقارنة المجموعتين وذلك من أجل التأكد من عدم وجود أي خطأ أو تلاعب بالعمليات المحاسبية من قبل محاسب كل مجموعة, ولقد كان الهدف الأساسي في هذه الحقبة من التاريخ هو توخي الدقة ومنع أي تلاعب, أو غش بالدفاتر.

وفي عهد الفراعنة في مصر والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع إلى المراجع في الساحة العامة حول الإيرادات والمصروفات, كما أن الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) قد جعل موسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاية وتدقيقها, علماً أن التدقيق كان يشمل المراجعة التفصيلية, وكان غرضها الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها.

¹ محمد التهامي طواهر, مسعود صديقي, المراجعة وتدقيق الحسابات (الاطار النظري والممارسة التطبيقية), ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر, 2005, ص 6.

² عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة, التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية, دراسة حالة التكامل بين شركة KPMG مجني وحازم حسن وشركاؤهم - محاسبون قانونيون - وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية, رسالة ماجستير في العلوم التجارية: جامعة الجزائر3, 2009\2010, ص 3-6.

■ المرحلة الثانية: من 1500م-1850م

في هذه الفترة لم يكن هناك تغير يذكر في أهداف المراجعة يميزها عن الفترة السابقة, ففي هذه الفترة كانت أهداف المراجعة لا تزال مقتصرة على اكتشاف الغش والتلاعب والتزوير, كما أن عملية المراجعة كانت تفصيلية غير أنه حدث بعض التغيرات الأخرى وهي:

- ✓ انفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى زيادة الحاجة للمراجعين.
- ✓ تبني فكرة النظام المحاسبي بصورة بدائية وخاصة بعد اكتشاف نظرية القيد المزدوج.

■ المرحلة الثالثة: 1850-1905

في هذه الفترة شهدت نمو اقتصاديا كبيرا وخاصة في المملكة المتحدة, وذلك بعد انطلاق الثورة الصناعية مما أدى إلى ظهور الشركات المساهمة الكبيرة, وتم في هذه الفترة الانفصال النهائي بين الملكية والإدارة حيث استلم المتخصصون الوظائف الإدارية في شركات المساهمة وظهرت بذلك حاجة المساهمين إلى الحفاظ على أموالهم المستثمرة, لذا أصبح الجو مهيأ للمراجعة كمهنة تبرز للوجود, وكانت أهداف المراجعة حتى نهاية هذه الفترة هي:

- ✓ اكتشاف الخطأ والغش.
- ✓ اكتشاف ومنع الأخطاء الفنية.
- ✓ اكتشاف الأخطاء في تطبيق المبادئ المحاسبية.

■ المرحلة الرابعة: 1905-1960

وفي هذه الفترة حدثت ثلاث تغيرات هامة في ممارسة مهنة المراجعة بسبب ظهور المؤسسات الكبيرة وتبني أنظمة الرقابة الداخلية هي:

- ✓ التحول من مراجعة الحسابات مراجعة تفصيلية إلى المراجعة بالعينات.
- ✓ تطور في الاختبارات التي كان يقوم بها المراجع لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ اعتبار اكتشاف الغش والاحتيال هو أحد أهداف عملية المراجعة.

■ المرحلة الخامسة: 1950-حتى الوقت الحاضر

تطورت المراجعة بشكل كبير في هذه المرحلة خاصة بعد الثمانينات نتيجة العديد من الأحداث من أهمها:

- ✓ انهيار بعض المؤسسات في الولايات المتحدة بسبب الغش والتلاعبات؛
- ✓ الانهيار المعروف بانهيار الأسواق المالية سنة 1987.

هذا مما أدى إلى صدور عدد من المعايير تطالب المراجعين بمسؤولية أكبر نحو اكتشاف الغش والتقرير عنه, والتأكيد على نظام الرقابة الداخلية ودوره في منع الغش.

ثانياً: تعريف المراجعة

تعددت تعاريف المراجعة نظراً لتعدد زوايا معالجتها ولكنها تشترك في الأهداف وسنحاول تقديم أهم التعاريف التي قدمت للمراجعة:

عرفت المراجعة على أنها: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية, لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية, ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".¹

كما أنها: "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل, بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف, وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة".²

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: "عملية فحص واختبار البنود الواردة بالقوائم المالية بالرجوع إلى الحسابات والسجلات المنشأة لها, وكذلك المستندات المؤيدة لها وذلك لغرض إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي, ونتائج الأعمال للوحدة الاقتصادية موضوع المراجعة".³

من التعاريف السابقة يستخلص أن المراجعة هي:

- ◀ عملية منتظمة تقييم الأحداث الاقتصادية بطريقة موضوعية.
- ◀ يقوم بها مهني مؤهل ومستقل.
- ◀ تقوم باختبار البنود الواردة في القوائم المالية لغرض اكتشاف التلاعبات والغش.
- ◀ تهتم بتوصيل النتائج إلى الأطراف المعنية.

¹ الصبان محمد سمير, الفيومي محمد, المراجعة بين التنظير والتطبيق, الدار الجامعية: بيروت, 1990, ص 18.

² محمد التهامي طواهر, مسعود صديقي, مرجع سابق, ص 9.

³ إدريس عبد السلام اشتيوي, المراجعة (معايير وإجراءات), ط4, دار النهضة العربية للطباعة والنشر: لبنان, 1996, ص 3, 4.

المطلب الثاني: أنواع وفروض المراجعة

للمراجعة أنواع وفروض هي:

أولاً: أنواع المراجعة

تختلف أنواع المراجعة باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إلى المراجعة وكذلك من زاوية القائم بها.

أ. من حيث حتمية المراجعة

ينظر المشرع الجزائري من خلال القانون التجاري إلى إلزامية المراجعة لبعض الشركات, كشركة المساهمة وعدم إلزاميتها لشركات أخرى وسنميز نوعين من المراجعة هي¹:

➤ **المراجعة الإلزامية:** وهي المراجعة التي يحتم القانون القيام بها, أي تتميز بوجود عنصر الإلزام والجبر ومنه يمكن الجزاء على المخالفين لأحكامها, وكذلك يجب أن تتم المراجعة وفقاً للقواعد والنصوص والإجراءات المنصوص عليها وعلى المراجع أن يتحقق من أن عملية تعيينه لم تتم بمخالفة الأحكام القانونية.

➤ **المراجعة الاختيارية:** في حقيقة الأمر إن مراجعة الحسابات الاختيارية يرجع قرار القيام بها إلى أصحاب المؤسسة أنفسهم وإلى غيرهم من أصحاب المسألة والمصلحة فيه, وبناء على ذلك فإن عملية تعيين مراجع الحسابات في المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص يرجع إلى أصحاب المؤسسة.

ب. من حيث نطاق المراجعة

يعتبر مجال أو نطاق المراجعة من بين أهم المحددات التي تفرز نوعين من المراجعة هما على النحو التالي²:

➤ **المراجعة الكاملة:** في هذا النوع من المراجعة يخول للمراجع إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه, إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات والقيود المثبتة بقصد إبداء رأي في محايد.

➤ **المراجعة الجزئية:** تعتبر المراجعة الجزئية من بين الأنواع الأكثر تطبيقاً في المراجعة الخارجية, كأن يوكل إلى مراجع خارجي مراجعة بند معين من مجموع البنود, كمراجعة النقدية أو الديون أو الحقوق أو المخزون دون غيرها, وتبعاً لما سبق أصبح من الضروري تقييد هذا النوع من المراجعة بالعناصر التالية:

✓ وجود عقد كتابي يوضح نطاق عملية المراجعة.

✓ إبراء ذمة المراجع من القصور والإهمال في مراجعة بند لم يعهد إليه.

¹ محمد التهامي طواهر, مسعود صديقي, مرجع سابق, ص 20.

² نفس المرجع السابق, ص 22.

ت. من حيث توقيت عملية المراجعة

يمكن أن ننظر من هذه الزاوية إلى أنواع المراجعة ونميز بين نوعين هما:

1. **المراجعة المستمرة:** وفي هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراء الاختبار على مدار السنة المالية للمؤسسة، وعادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية¹. وللمراجعة المستمرة محاسن ومساوئ هي:

1.1. محاسن المراجعة المستمرة.

- ✓ توفر الوقت الكافي لدى المراجع مما يساعد على التوسع في نطاق الفحص.
- ✓ إمكانية كشف الأخطاء والغش والتلاعبات في وقت مبكر للعمل على تصحيحها.
- ✓ اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة الغش والتلاعب ومنع الوقوع فيه في المستقبل.
- ✓ إمكانية عرض القوائم المالية الختامية في وقت مبكر من السنة.
- ✓ التنظيم الجيد للعمل من قبل المراجع.

2.1. مساوئ المراجعة المستمرة.

- ✓ احتمال قيام موظفي المؤسسة بتغيير أو حذف أرقام أو قيود تم إثباتها في المستندات والسجلات بعد مراجعتها سواء كان ذلك بحسن نية أو بقصد الغش لتغطية الاختلاس.
- ✓ يتم اختيار مفردات من طرف المراجع بصورة متقطعة، وهذا الشكل قد يؤثر على مدى متابعة القائمين بالمراجعة لجميع الجوانب المرتبطة بالفحص وخاصة منها التي تحتاج إلى فترات طويلة لإتمامه.
- ✓ إن الزيارات المستمرة والمتكررة للمراجع تعطل عمل موظفي المديرية محل المراجعة، كون هذه الزيارات تؤدي إلى ارتباك الموظفين عند أداء وظائفهم.

2. **المراجعة النهائية:** في هذا النوع من المراجعة يقوم المراجع بعملية المراجعة بعد انتهاء الفترة المالية وانتهاء المحاسب من عمله وإقفاله للحسابات الختامية، وهذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين يقتصر المراجع على فحص ومراجعة الميزانية، كما يطلق على هذا النوع من المراجعة اسم "مراجعة الميزانية"².

¹ خالد المعتر بالله، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة شهادة ماستر، العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 9.

² شعبان لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 33.

ث. من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما:¹

➤ **المراجعة الخارجية:** وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة, حيث يكون مستقلا عن إدارة المؤسسة ويهدف بشكل رئيسي إلى تقديم رأي محايد ومستقل حول القوائم المالية لطرف آخر فيما إذا كانت قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما.

➤ **المراجعة الداخلية:** لقد كان ظهور المراجعة الداخلية لاحقا للمراجعة الخارجية, ومن ثم فهي تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمراجعة الخارجية, ولقد نشأت بناء على احتياجات المؤسسة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية, فالمراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل داخل المؤسسة للحكم والتقييم لخدمة أهداف المؤسسة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

ج. من حيث مدى الفحص أو جمع الاختبارات وتنقسم إلى نوعين هما:

➤ **المراجعة الشاملة:** وتعني أن يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات, أي أن يقوم المراجع بمراجعة جميع المفردات محل الفحص, ومن الملاحظ إن هذه المراجعة تصلح للمؤسسات صغيرة الحجم, حيث في حالة المؤسسات كبيرة الحجم سيؤدي استخدام هذه المراجعة إلى زيادة أعباء عملية المراجعة وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة.

➤ **المراجعة الاختيارية:** في هذا النوع يقوم المراجع بمراجعة جزء من الكل حيث يقوم باختبار عدد من المفردات لكي تخضع لعملية الفحص ليعمم بعد ذلك نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات (الجمتمع) التي تم اختيار هذا الجزء منها, ونجده خاصة عند القيام بمراجعة المؤسسات ذات الحجم الكبير وذات العمليات المتعددة بصورة كبيرة والتي تصعب فيها المراجعة الشاملة.²

المطلب الثالث: معايير المراجعة

تعتمد المراجعة كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها, التي تصدرها الهيئات المهنية وتلقى القبول العام, والتي تحوي كل ما يتعلق بالنواحي الشخصية المرتبطة بمزاوي المهنة وإجراءات العمل الميداني ومعايير إعداد التقرير.

✚ **أولا: معايير عامة:** تتمثل أهم المعايير العامة للمراجعة فيما يلي:³

¹ عبد السلام عبد الله أبو سرعة, مرجع سابق, ص 23.

² عبد الفتاح الصحن, محمد سمير الصبان, شريفة علي حسن, أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية), الدار الجامعية, مصر, 2004, ص 44.

³ نفس المرجع, ص ص 55, 56.

- ✓ إن عملية الفحص تتم عن طريق شخص أو أشخاص مؤهلين علميا وعمليا تمكنهم من أداء وظيفتهم كمراجعين.
- ✓ الالتزام بالاستقلال والحياد في أي عمل يوكل للمراجع القيام به.
- ✓ يجب أن يبذل المراجع العناية المهنية الملائمة وذلك من خلال الالتزام بقواعد سلوك المهني عند القيام بعملية المراجعة وفي إعداد التقرير.

1. معايير التأهيل العلمي والعملية والكفاءة المهنية: تتمثل أهم هذه المعايير فيما يلي:

- من ناحية التأهيل العلمي: على المراجع أن يكون حاصلا على شهادة الليسانس في المالية أو في فروع أخرى زائد شهادة ميدانية في المحاسبة.
- من ناحية التأهيل العملي والكفاءة المهنية. على المراجع أن يكون قد أنهى التبرص كخبير محاسب لدى مكتب الخبرة المحاسبية أو لديه (10) سنوات خبرة فعلية في ميدان التخصص, ويمكنه أن ينمي قدراته الفكرية والعلمية والميدانية عن طريق تنظيم دورات وندوات وتبرصات ميدانية لمساعدته بالإيفاء بمتطلبات هذا المعيار.

2. معيار الاستقلال: يجب توافر النقطتين التاليتين لتحديد مدى استقلالية المراجع:¹

- عدم وجود مصالح مادية: ينبغي على المراجع أن لا تكون له مصالح مادية مع المؤسسة التي يراقبها (يقوم بمراجعتها), وأن لا تكون لأحد أقاربه مصالح من نفس النوع لأن وجود ذلك يؤثر على استقلاليته.
- وجود استقلال ذاتي: يفترض عدم تدخل العميل أو سلطة عليا في عما المراجع أي:

✓ الاستقلال في إعداد برنامج المراجعة.

✓ الاستقلال في مجال الفحص.

✓ الاستقلال في إعداد التقرير.

3. معيار العناية المهنية: وتتمثل في:²

- ◀ أن يقوم المراجع ببذل العناية المهنية والجهود الممكنة والمناسبة من بداية عملية المراجعة إلى غاية الانتهاء منها.
- ◀ إن قياس درجة العناية المهنية للمراجع بغية تحديد مسؤوليته المهنية اتجاه رأيه الفني المحايد حول المعلومات المالية والمحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها, تكون من خلال تحديد وأداء الاختبارات المطلوبة واللازمة ومحتوى وشكل التقرير الناتج عن عملية الفحص للبيانات والسجلات المحاسبية ويمكن الوصول إلى الكفاءة المهنية من خلال:

¹ محمد التهامي طواهر, مسعود صديقي, مرجع سابق, ص 40.

² نفس المرجع السابق, ص ص 42, 43.

- محاولة الحصول على أنواع المعرفة المتاحة بغير التنبؤ بالأخطاء غير المنتظرة.
- أخذ بعين الاعتبار الظروف غير المادية في برنامج المراجعة.
- التقييم العميق لنظام الرقابة الداخلية بغية تحديد مواطن القوة والضعف.

ثانياً: معايير العمل الميداني:

من أجل ضمان نوعية جيدة للأعمال يجب على المراجع أن لا يكون كفاء ومستقل بل يجب أن تحقق أعماله مستوى مقبول من حيث انتظام ومصداقية الحسابات وتمثل معايير العمل الميداني في الإرشادات اللازمة لعملية جمع أدلة الإثبات الفعلية، وتنحصر هذه المعايير التي تحكم العمل الميداني في ثلاثة معايير هي:¹

- أ. يجب تخطيط مهمة المراجعة بشكل مناسب وكاف، فضلاً عن توافر إشراف ملائم عن أعمال المساعدين.
- ب. يجب أن يتم الحصول على فهم كافي لنظام الرقابة الداخلية من أجل تخطيط عملية المراجعة وبهدف تحديد طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات التي يتعين أداؤها.
- ت. يجب الحصول على قدر كاف وصالح من أدلة الإثبات من خلال الفحص والملاحظة والاستفسارات والمصادقات وغير ذلك بتوفير أساس معقول لإبداء الرأي فيما يتعلق بالقوائم المالية موضع المراجعة.

ثالثاً: معايير إعداد التقرير

وهي معايير تتعلق بتحديد كيفية إعداد التقرير النهائي لعملية المراجعة وتتضمن المعايير التالية:²

1. معيار القواعد المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ولذا يترتب على المراجع أن يكون على علم تام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو التي تلقى قبولا عاما مع ملاحظة أن هذه المبادئ أو القواعد ليست جامدة بل تتطور من حين لآخر.

2. معيار ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت في الفترة المحاسبية التي أُنجزت فيها الحسابات الختامية بنفس طريقة الفترة السابقة حيث تتضمن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ما يسمى بمبدأ الثبات، لذا يجب على مراجع الحسابات أن يتأكد من ثبات المؤسسة في الأخذ بالمبادئ المحاسبية التي طبقت في الفترات السابقة وذلك لتحقيق ما يلي:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية: مصر، 2006، ص 101.

² خالد المعتر بالله، مرجع سابق، ص 14.

✓ ضمان قابلية القوائم المالية للمقارنة خلال الفترات المختلفة وضمان عدم تأثر هذه المقارنات بالتغيرات في القواعد المحاسبية المطبقة.

✓ بيان طبيعة التغيرات وأثرها على القوائم المالية إذا تعرضت المبادئ المحاسبية للتغيير.

✓ تتأثر القوائم المالية بشكل كبير إذا ما تم تغيير المبادئ المحاسبية التي تم إتباعها في الفترات السابقة لذا يجب على المراجع أن يتضمن تقريره أي تغيرات تحدث من هذا النوع وأثرها على القوائم المالية.

3. معيار الإفصاح التام:

تعتبر الواردة في القوائم المالية معبرة تعبيراً كافياً عن ما تتضمنه هذه القوائم من معلومات ما لم يرد في التقرير ما يشير إلى خلاف ذلك، ويقضي هذه المعيار بأنه يتضمن تقرير المراجع ما يشير إلى أن الإفصاح في القوائم المالية يعتبر كافياً بدرجة معقولة إلى تضمن التقرير عبارة تفيد العكس، وهذا المعيار يؤكد مسؤولية المراجع في إقرار احتواء القوائم المالية على الحقائق الهامة والمعلومات التي تعتبر ضرورية لمستخدمي تلك القوائم.

4. معيار إبداء الرأي في القوائم المالية:

يتضمن تقرير المراجع في القوائم المالية كوحدة واحدة إذا ما كانت الميزانية تعبر بصورة صادقة عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة في نهاية الدورة وأن حساب الأرباح والخسائر يعبر بشكل سليم عن نتيجة أعمال المؤسسة عن الدورة الخاضعة لعملية المراجعة، أما إذا لم يتمكن المراجع من إبداء رأيه في القوائم فيجب عليه أن يعطي رأياً عكسياً أو يمتنع كلياً عن إبداء رأيه مع إيضاح الأسباب التي أدت إلى ذلك.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية:

ظهرت المراجعة الداخلية نظرا للاحتياجات المتزايدة لمسيري المؤسسات من أجل فحص البيانات المحاسبية وتقييم أنظمتها الرقابية الداخلية لاتخاذ قرارات على أساس معلومات حقيقية وصحيحة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية:

أولاً: نشأة المراجعة الداخلية: تم ظهور المراجعة الداخلية عبر المراحل التالية¹:

أ. المرحلة الأولى: من الثلاثينيات إلى 1940:

في هذه المرحلة ظهرت المراجعة الداخلية كفكرة في الولايات المتحدة الأمريكية, ومن الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهورها هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية, خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لمراجعة خارجية حتى تتم المصادقة عليها. ولكن بقي دور المراجعة الداخلية مهماً حيث أنها لم تخصص بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر.

ب. المرحلة الثانية: من 1941 إلى 1971:

وفي هذه المرحلة انتظم المراجعون الداخليون في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعد المراجعين الداخليين الأمريكيين, والذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهمة وتنظيمها, وتماشياً مع التطورات الاقتصادية الحديثة قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1944 ثم سنة 1954 و 1971, بحيث نلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى اهتمامها بكل النشاطات والوظائف في المؤسسة.

ت. المرحلة الثالثة: من 1971 إلى وقتنا الحاضر:

في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر, حيث ابتدأت بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية ثم اتجهت بعد ذلك إلى المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادية.

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه, فلم ينص عنها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم

¹ شعباني لطفي, مرجع سابق, ص 70.

01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على انه "يتعين على المؤسسات العمومية والاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسن بصفة مستمرة بأعماط سيرها".¹

✚ ثانيا: تعريف المراجعة الداخلية: سنتناول فيما يلي بعض تعاريف المراجعة الداخلية:

تعرف المراجعة الداخلية على أنها "نشاط تقييمي داخل المؤسسة لخدمة إدارتها وتقوم بالمراجعة إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة المراجعة الداخلية ومجالها عمليات, ونظم معلومات, وأنشطة وأقسام المؤسسة ككل".²
كما تعتبر أنها "نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة, يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى, وذلك لخدمة الإدارة كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة".³
وهي كذلك "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين, بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم".⁴

من خلال التعاريف السابقة للمراجعة الداخلية يمكن أن يستخلص أنها عبارة عن:

◀ نشاط تقييمي داخل المؤسسة .

◀ وظيفة مستقلة داخل المؤسسة غير أن هذه الاستقلالية نسبية وليست مطلقة لأنها تابعة للإدارة العليا.

◀ الغرض منها التحقق من تطبيق السياسات المسطرة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

تتمثل أهمية وأهداف المراجعة الداخلية فيما يلي:

✚ أولا: أهمية المراجعة الداخلية.⁵

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة ويمكن أن نرجع ظهور

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988، ص 38.

² عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2006، ص 496.

³ عطاء الله م ش، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب: القاهرة، 1994، ص 202.

⁴ محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1996، ص 103.

⁵ نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثلجي، 2007، ص 46، 47.

هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها والتغيير في أنماط الملكية والتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المؤسسات خصوصا تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة ولفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال و الاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.

من ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييرا في أنماط الملكية خصوصا عند ظهور شركات المساهمة نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، البنوك.

وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها المؤسسات بما يحقق الحماية لمصالحهم.

وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المختلفة ولعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات و الدراسات التي أثرت فيها ما يلي:

أ. صدور تقرير لجنة "تريد واي" في عام 1987م و الذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المؤسسات، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

ب. صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات الولايات المتحدة في عام 2000م والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة، ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة و تم العمل بها منذ عام 2000م.

ت. صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل 2002م والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام

الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء، والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين.

ث. صدور قانون "ساربانيس- أوكسلي" عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002م نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.

وتبين هذه التوصيات والتقارير والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في المؤسسات بصفة عامة وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المؤسسة.

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية:

من خلال تعريف المراجعة الداخلية تبين أن لها هدفين أساسيين هما:¹

أ. الحماية: كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كانت المراجعة الداخلية تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المؤسسة، كما تهدف إلى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية والذي يهدف بدوره إلى حماية المؤسسة من الاختلاس والسرقة، وعلى ذلك كان دور المراجع الداخلي ينصب على التأكد من:

- سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.
- حماية أصول المؤسسة.
- من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.
- من الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة.
- من إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

ب. البناء: إن مع تطور مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، وهو البناء ويتحقق هذا الهدف من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص، حيث يتضمن التعريف الأخير اعترافاً بالاتجاه نحو الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية تلبية لحاجات المؤسسة.

¹ ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2006، ص ص 29، 30.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وأنواعها:

✚ أولاً: معايير المراجعة الداخلية. تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين.

الأمريكيين والتي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة وتمثل في:¹

أ. استقلالية المراجع الداخلي:

إن هدف وجود المراجعة الداخلية كوظيفة هو خدمة المؤسسة, فرغم المناادة باستقلال المراجع الداخلي إلا أن مجال ونطاق عمله محدد من طرف الإدارة, كما أنه يتلقى تعليمات وأوامر يمثل لها.

ولضمان الاستقلالية في تدخلات المراجع الداخلي يجب توفر مكانة خاصة تتمتع بامتيازات داخل المؤسسة وخصائص تضمن للمراجع القيام بعمله بكل استقلالية وموضوعية.

ب. التأهيل العلمي والعملية:

على المراجع الداخلي أن يقوم بعمله بروح مهنية, وذلك حتى يضمن أن أعماله وأعمال مساعديه يمكن لها في النهاية أن تخرج برأي ونتائج ذات أسس صحيحة ومطابقة مع المسؤولية المخولة له, ولتحقيق هذا المعيار على المراجع الداخلي من جهة وضع سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية المطلوبة ومن جهة أخرى التطبيق الدائم للمعايير المهنية.

ت. نطاق عمل المراجعة الداخلية:

يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص ومراجعة جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك تقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة حتى لو تم ذلك بالتعاون مع المراجع الخارجي, وتقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤوليتهم ومهامهم.

ث. تنفيذ عمل المراجع:

على المراجع أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات, ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف نطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف يتم مراجعتها, وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية المراجعة. وأخيراً الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة المراجعة الداخلية على خطة عمل المراجعة.

¹ خالد المعتر بالله, مرجع سابق, ص 22, 26.

ج. تسيير مصلحة المراجعة الداخلية:

تقضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة ويكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسؤولاً على إدارة القسم بحيث مدير قسم المراجعة عليه التأكد من:¹

- تحقق المراجعة الأغراض العامة والمستويات التي اعتمدها الإدارة العليا.
- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية.
- تماشي جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية.

ثانياً: أنواع المراجعة الداخلية

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع حيث أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كمثل أنها تعتمد على الفحص ومدى احترام القوانين والأنظمة وبالتالي تنقسم إلى مراجعة محاسبية، مالية ومراجعة إدارية وتشغيلية.²

أ. المراجعة المحاسبية والمالية

لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطاً بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها حتى يتسنى للمؤسسة الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية. يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير، حيث يعتمد المراجع الداخلي على المعطيات التالية:

1. المحاسبة العامة: وذلك من أجل التحقق من موثوقية المحاسبة والمالية المقدمة في الميزانية العامة، وجدول حسابات النتائج... الخ.
2. المحاسبة التحليلية: ويقوم فيها المراجع بالتأكد من مدى صحة حسابات التكاليف والهوامش من خلال تحليل مختلف تلك الحسابات.
3. معطيات الموازنات التقديرية: تعتبر معطيات الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم ومراقبة الأداء المالي ومن الموازنات نجد موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج... الخ.

¹ عبد السلام عبد الله أبو سرعة، مرجع سابق، ص 48.

² شدرى معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص ص 54، 55.

4. المعطيات الأصلية: لها دور في إعطاء صورة حقيقية حول وضعية المؤسسة.

ب. المراجعة الإدارية (تشغيلية, العملية)

تعتبر المراجعة الإدارية مصطلحا مرادفا للمراجعة الداخلية, لكنها في الحقيقة تشكل جزءا من المراجعة الداخلية, وتعرف بأنها مراقبة تحقيق عملية تسييرية وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية.

فالمراجعة الإدارية في فحص مستمر لأوجه الأنشطة المالية والإدارية وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات والهيكل التنظيمي, وتقييم الأداء وأساليب الرقابة المالية والإدارية وفحص مدى انعكاس الأثار غير المالية على أوجه نشاط المؤسسة, وتشمل المراجعة الإدارية الأمور التالية:

— أنظمة الرقابة الداخلية.

— تنفيذ لوائح وتعليمات المؤسسة والتقييد بسياساتها.

— دقة البيانات المالية وصحة المعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة.

— الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: مهمة المراجعة الداخلية

تمر مهمة المراجعة الداخلية بثلاث مراحل أساسية هي:¹

أولاً: تحضير مهمة المراجعة الداخلية

في هذه المرحلة يتم تحضير مجموعة من الوثائق من المراجع نلخصها فيما يلي:

أ. الأمر بالمهمة: يتمثل في توكيل كتابي يتحصل عليه المراجع الداخلي بأمر من المدير بحيث يعطي للمراجع الداخلي حق الدخول إلى مختلف مصالح المؤسسة مباشرة عمله.

ب. خطة التقرب: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات الأولية التي تخص المؤسسة محل المراجعة.

ت. جدول القوة والضعف الظاهرة: يلخص جدول القوة والضعف مرحلة تحليل المخاطر الواقعية على أساس الأهداف المعروفة في خطة التقرب, فهو يبين رأي المراجع الداخلي بشكل واضح حول كل موضوع قام بدراسته. ويظهر جدول القوة والضعف على الشكل التالي.

¹ OLIVER LEMANT, *la conduite d'une mission d'audit interne*, edition Dunod, IFACI. 1991, 35.

جدول رقم 01: القوة والضعف الظاهرة.

التعليق	الرأي			الرمز	الهدف	الموضوع
	رقم المرجع	ضعف	قوة			

المصدر: OLIVER LEMANT *la conduite d'une mission d'audit interne*,
edition dunod. IFACI. 1991, P 64.

ث. التقرير التوجيهي: يحدد التقرير التوجيهي معالم مهمة المراجع الداخلي وحدودها, فهو يعبر عن الأهداف التي يسعى المراجع إلى تحقيقها والمطالبة من طرف المدير العام, ويتضمن وصف مهمة المراجع الداخلي وحدودها.
ج. برنامج التحقق: هو البرنامج المشكل من أجل إدراك الأهداف المتوخاة من التقرير الموجه, فهو وثيقة داخلية في مصلحة المراجعة الداخلية يهدف إلى تعريف وتقسيم مجموعة العمل ومتابعة عمل المراجعين.

ثانياً: مرحلة العمل الميداني للمراجعة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1. تنظيم مهمة المراجعة على مدى زمن المراجعة.
2. توثيق مهمة المراجعة بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات, ويمكن توضيح أهمية التوثيق فيما يلي¹:

- ❖ تساعد في التخطيط وفي تنفيذ عملية المراجعة.
- ❖ تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات المراجعة.
- ❖ تساعد في الإشراف ومراجعة أعمال المراجعة.

وفيما يلي سنبرز أنواع أوراق العمل:

- أ. ورقة التغطية: هي الوثيقة التي تثبت أسلوب تحقيق مهمة معينة من جهة وتبين بصفة واقعية النتائج المستخلصة من جهة أخرى, كما تمثل وسيلة ربط بين العمل الميداني وبرنامج التحقق.
- ب. ورقة كشف وتحليل المشكل: هي ورقة عمل مؤلفة من طرف المراجع فهو يوثق كل اختلال وظيفي ويعلن عن نتيجة أعمال المراجعة الخاصة بكل وظيفة, وفي حالة عدم وجود أي مشكل يمكن الاستغناء عن هذه الورقة.

¹ داوود يوسف صبح, دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية, ط 2, اتحاد المصارف العربية: بيروت, 2010, ص 253.

ثالثاً: توصيل نتائج المراجعة الداخلية¹

يجب أن يتم إعداد التقرير في شكل مكتوب، ويجب أن يكون موقعا وذلك بعد الانتهاء من عملية الفحص. وقد يتم تقديم تقارير دورية في شكل مكتوب أو شفوي في صورة رسمية أو غير رسمية، كما يتم استخدام التقارير الدورية أو خلال الفترة وذلك في حالة وجود حاجة لجذب الانتباه في الوقت الحالي أو حالة وجود تغيرات في نطاق عملية المراجعة للأنشطة التي يتم مراجعتها.

كما يجب أن يكون تقرير المراجعة الداخلية موضوعي وواضح وبناء ويتم إعداده ليقدّم في التوقيت المناسب، كما يجب أن يكون غير متحيز وأن يكون خال من أي تحريف، وفي حالة ما إذا كان يحتوي التقرير على خطأ فإن مدير إدارة المراجعة الداخلية يصدر تقرير معدل لتوضيح المعلومات السليمة ليتم توزيعها على الأطراف التي تلقت التقرير غير السليم.

كما يجب أن يكون التقرير مفهوم ومنطقي وأن يحتوي على الأقل على قدر ممكن من اللغة التقنية المتخصصة حتى يكون مفهوما لجميع العاملين قدر الإمكان، ويجب أن يكون لهذا التقرير أثر بناء بحيث يكون له تأثير إيجابي على الأطراف التي يراجعها المراجع الداخلي.

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى أنه لا يوجد شكل نمطي لتقرير المراجعة الداخلية على العكس الحال في المراجعة الخارجية.

رابعاً: المتابعة

يجب أن يتابع المراجع الداخلي عملية المراجعة الداخلية بعد إعداد تقريره النهائي عنها وذلك للتأكد من أن النتائج والتوصيات التي اقترحها تم اتخاذ إجراءات مناسبة إتجاهها، حيث يجب أن يحدد المراجع الداخلي الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح أي نواحي قصوى، لذلك فإن المراجع الداخلي يجب أن يتأكد أن هذه الإجراءات التصحيحية قد حققت النتائج المرغوبة أو أن الإدارة قد أخذت في الحسبان الحظر المصاحب لتجاهل هذه الإجراءات التصحيحية.² ولتحديد نطاق ومدى عملية المتابعة والذي يتم تحديده بواسطة مدير إدارة المراجعة الداخلية فإن يجب الأخذ في الحسبان عملية المتابعة المماثلة التي تجربها أطراف أخرى داخل المؤسسة وأيضاً خارجها مثل المراجع الخارجي.

¹ شحاتة السيد شحاتة، محمد السيد سرايا، محمد إبراهيم راشد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار التعليم الجامعي: مصر، 2013، ص ص 141،

142.

² نفس المرجع السابق، ص ص 143، 144.

المبحث الثالث: ماهية الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مجموع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة، وتهدف إلى الحفاظ على الممتلكات من جهة والسهر على تطبيق المعلومات من جهة أخرى. ولا تعتبر الرقابة الداخلية وظيفة ولكنها نظام تقوم المراجعة الداخلية بتقييمها والحكم عليها.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الرقابة الداخلية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بنية وتعريف الرقابة الداخلية.

أولا بنية الرقابة الداخلية:

إن قيام المراجع بواجباته المهنية يبدأ من نقطة انطلاق رئيسية تتجلى في دراسة الرقابة الداخلية وتقويمها، وتعد الرقابة الداخلية نقطة البداية بالنسبة له والأساس الذي يركز عليه في إعداد لبرنامج المراجعة وتحديد لكمية الاختبارات التي سيقوم بها.¹

أما بالنسبة للتوزيع وتفويض السلطة والمسؤوليات إلى بعض من الإدارات الفرعية فيمكن إرجاعه إلى التوسع الجغرافي للمؤسسات الذي يدعو إلى توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية مما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون المسؤولية أمام المديرية العامة تقع على عاتق هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى.²

أما بالنسبة للبيانات الدورية التي هي بحاجة لها إدارة المؤسسة، فهي تظهر من خلال حصول هذه الأخيرة على تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطها من أجل اتخاذ أجمع القرارات وأنسبها لتصحيح الانحرافات، وحتى تكون هذه التقارير صحيحة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لا بد من وجود نظام للرقابة الداخلية سليم .

و من العوامل الرئيسية لنشأة نظام الرقابة الداخلية هي الحاجة الماسة لإدارة المؤسسة لصيانة وحماية أموالها من خلال توفير نظام للرقابة الداخلية سليم يحد ويمنع حدوث الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابها.³

ثانيا: تعريف الرقابة الداخلية: يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه:

¹ حسين القاضي, حسين دحدوح, أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان, 1999, ص ص 235-238.

² صديقي م , مراجعة نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2000, ص 83 .

³ خالد أمين عبد الله, التدقيق و الرقابة في البنوك, ط1, دار وائل: عمان, 1998, ص 132 .

" مجموعة أنظمة السيطرة المالية والإدارية المعدة من قبل المؤسسة بشكل يحفظ سلامة الموجودات وضمان دقة المعلومات".¹

وقد عرف بأنه: " مجموعة من العمليات والوظائف والأنشطة والنظم الفرعية والأشخاص الذين اجتمعوا أو تم فصلهم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف التي أنشأ النظام من أجلها".²

وعرفها مجمع المحاسبين الأمريكيين عام 1930 على أنها.

"الضبط الداخلي والرقابة هو مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المؤسسة أو المنشأة نفسها بقصد حماية أصولها النقدية وغيرها, وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد بالدفاتر".³

من التعاريف السابقة يستخلص أن الرقابة الداخلية هي:

✓ مجموعة أنظمة معدة من قبل المؤسسة.

✓ هدفها حماية أصول المؤسسة وسجلاتها.

✚ ثالثاً: أهداف الرقابة الداخلية. تتمثل أهداف الرقابة الداخلة فيما يلي:⁴

أ. حماية الأصول: تمثل حماية أصول المؤسسة هدفاً رئيسياً من أهداف الرقابة الداخلية في المؤسسة, حيث تتخذ أشكالاً وأساليب مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول حماية أصول المؤسسة, ويمكن أن تتحقق هذه الحماية عن طريق:

✓ الوقاية من الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة.

✓ المحافظة على الأصول من الاختلاس والسرقة.

ب. دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها: يترتب على مزاوله الأنشطة المختلفة للمؤسسة مجموعة من العمليات المالية وغير المالية التي تطلب تطبيق نظام الرقابة الداخلية عليها, حيث يجب أن تكون هذه العمليات مصرح بها ومسجلة في دفاتر المؤسسة.

ت. الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية: يعد الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وزيادتها وتطورها من الأهداف الرئيسية لإدارة أي مؤسسة حيث يمكن أن تلعب الرقابة الداخلية دورها في هذا المجال عن طريق:

✓ رقابة عناصر الإنتاج.

✓ متابعة مراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمؤسسة.

¹ أسعد محمد علي وهاب, التقنيات المحوسبة في تدقيق البيانات المالية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان, 2010, ص 72.

² نفس المرجع السابق, ص 72.

³ حسين القاضي, حسين دحدوح, مرجع سابق, ص 239.

⁴ عبد الفتاح الصحن, محمد السيد سرايا, الرقابة والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية: الإسكندرية, 2004, ص ص 134-142.

- ✓ تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- ث. الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات: لاشك أن جميع أنشطة وعمليات المؤسسة تعتمد على مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد:¹
 - ✓ المستويات الإدارية في المؤسسة.
 - ✓ خطوط السلطة والمسؤولية داخل هذه المؤسسة.
 - ✓ حقوق وواجبات كل فرد من العاملين داخل المؤسسة.
 - ✓ تسلسل الإجراءات الموضوعية اللازمة لتنفيذ الأعمال.
 - ✓ الضوابط التي تحكم طبيعة العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية:

يتكون نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية غالباً من خمسة مكونات يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- ✓ محيط تواجد الرقابة.
- ✓ تقدير المخاطر.
- ✓ أنشطة الرقابة.
- ✓ الإعلام والاتصال.
- ✓ المتابعة (متابعة الإجراءات).

وفيما يلي شرح لهذه المكونات:

- أ. **محيط الرقابة:** إن استجابة الأفراد داخل المؤسسة المتمثلة في تنفيذ إجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف المؤسسة ما هو إلا إدراك منهم أن الرقابة شيء هام، وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا راجع كله إلى اهتمام المؤسسة بها، وفي حالة العكس لن يتم تحقيق الأهداف.
- ب. **تقدير الخطر:** يعد تقدير الخطر جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات، لذلك وجب على المؤسسة إتباع إجراءات رقابة خاصة بتقدير المخاطر وهذا من أجل التعرف عليها ومحاولة التقليل حدتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 147، 148.

² عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص ص 65-67.

ت. **أنشطة الرقابة:** تعتبر أنشطة الرقابة ثالث عنصر تدخل في تكوين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ويتخذ المراجع كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتمثل أساسا في الأنشطة التي يمارسها كل فرد والتي تسمح له بتسيير أعماله، في إطار احترام المبادئ العامة لنظام الرقابة الداخلية المتبع.

ث. **الإعلام والاتصال:** يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة، لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات، وإعداد التقارير بإبداء الرأي حول كل نشاط.

تقييم المدقق لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملائمة نظام المعلومات والاتصال لاحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والاتصال داخل المؤسسة وهي كالآتي:

❖ المعلومات هل تصل في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها بتفصيل كاف يمكن لكل فرد عامل بالمؤسسة تحمل مسؤولياته؟

❖ المعلومات المحصل عليها، هل تمكن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة؟

❖ المهام والمسؤوليات الخاصة بالأفراد، هل يتم توضيحها لهم بشكل جيد؟

❖ هل توجد أدوات تنذر وتنبه إلى وجود أمور غير موافقة؟

❖ الإدارة هل تسمع إلى اقتراحات الأفراد، عندما تريد اتخاذ القرارات لتحسين إنتاجها جودة منتجاتها، إجراءاتها؟

❖ وسائل الاتصال مع العملاء والموردين، والمتعاقدين الآخرين، هل هي كافية للحصول على معلومات تخص

عروض الموردين، وتطور احتياجات العملاء؟

❖ الإدارة هل تقوم بإجراء متابعة للمعلومات المتعلقة بالموردين والعملاء، والمتعاقدين الآخرين.

ج. **المتابعة:** ويهتم هذا المكون بمكونات الرقابة الداخلية، بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري، لمختلف مكونات النظام وتحديد مدى الالتزام بتنفيذ الرقابة، في ظل التصميم الموضوع لها وتحديد إمكانية تعديلها، بما يتلاءم وتغيير الظروف المحيطة، وأهم أداة يتم التوصل عن طريقها إلى معلومات، تخص الرقابة الداخلية وظيفتها التدقيق الداخلي في المؤسسة والتي يتمثل نشاطها أساسا في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: طرق تقييم أنظمة الرقابة

إن اختيار الوسيلة أو الطريقة لفحص نظام الرقابة الداخلية سواء كان النظام يدويا أو إلكترونيا، يعتمد على خبرة وفطنة مراقب الحسابات في تحديد الوسيلة الأكثر فاعلية لفحص النظام وهذا يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة، وتمثل طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:¹

أولا: قائمة الاستقصاء النموذجية

يعد مراقب الحسابات قائمة تتكون من مجموعة الأسئلة التي توجه للمؤسسة لتوثيق إجابات الموظفين بالاستقصاء حول الأسئلة والاستفسارات الموجهة لهم. ويتم تصميم قائمة الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق، حيث أن الإجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية والإجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام، ويجب على المراجع عند وضعه الأسئلة مراعاة النواحي الآتية:

➤ يجب على مراقب الحسابات أن يذكر في بداية القائمة وقبل عرض الأسئلة أن كتابة اسم المستجيب أو المستهدف (اختياري) منعا للإحراج، وفي حالة عدم معرفة الإجابة على سؤال ما يترك دون إجابة وذلك لتسيير عملية تحليل نتائج الاستقصاء على مراقب الحسابات.

➤ أن تكون الأسئلة شاملة لجميع عناصر النشاط والعمليات التي تمارسها الجهة المطلوب تدقيقها.

➤ أن تكون الأسئلة مصاغة بلغة سهلة وبسيطة ومفهومة لكل من تقدم إليه.

➤ أن تكون الأسئلة مباشرة لكل عملية أو نشاط من الأنشطة.

➤ يترك مجال في آخر القائمة ليبيدي فيه من يجيب على الأسئلة رأيه بحرية على شكل ملاحظات عامة يدونها بنفسه.

ثانيا: التقرير الوصفي

يعبر التقرير الوصفي عن الوصف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة المراد فحص نظام الرقابة الداخلية فيها، حيث يجب أن يبين التقرير أصل المستندات وكيفية تشغيلها والتصرف النهائي فيها، ومن خلال هذا التقرير يحدد مراقب الحسابات نقاط الضعف والقوة في إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

¹ أسعد محمد علي وهاب، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

يختلف التقرير الوصفي من مراقب حسابات إلى آخر بحسب خبرته ووفقا لاحتياجات المراجع, حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام وبالتالي يعرض عملية التدقيق للخطر, وتمثل أهم العيوب في استخدامه في:

- ✓ أنها لا تكون من السهولة إتباعها كما هو الحال في خرائط التدفق.
- ✓ كما أنها على النقيض من قوائم الاستقصاء فإن التقرير الوصفي لا يكشف عن جوانب القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية بوضوح.

ثالثا: خرائط التدفق

يستخدم مراقب الحسابات خرائط التدفق لفهم عملية تدفق المستندات من النظام الرئيسي إلى الأنظمة الفرعية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة اليدوية والإلكترونية ويستند بذلك إلى فهم تدفق المستندات والصلاحيات والواجبات لكل نظام من الأنظمة من خلال الأدلة المكتوبة التي يحصل عليها والاستفسارات لأغراض التقييم وبعد ذلك يستطيع مراقب الحسابات أن يحدد نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية, وتستخدم عدد من الرموز المتعارف عليها في خرائط التدفق.

رابعا: فحص النظام المحاسبي

يحصل مراقب الحسابات على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن مسكها وتدقيقها وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندي, ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية, وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة.

خلاصة الفصل الأول.

تعمل المراجعة الداخلية على مراقبة أعمال المؤسسة ومحاولة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم المعلومات الصحيحة للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة, كما يقدم المراجع الداخلي النصائح والإرشادات للمؤسسة حول العمليات التي تم مراجعتها.

كما أن عمل المراجعة الداخلية لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء فقط بل تتكفل المراجعة الداخلية أيضا بتقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة والذي بدوره يسهر على ضمان حسن تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة.

مقدمة الفصل :

بعد عرض شامل للنظام الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية و أيضا إيضاح الخصائص الرئيسية المطلوب توفرها لتحقيق الفعالية في هذا النظام و مختلف الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي و المحاسبي، نحن الآن بصدد دراسة أهم الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية بعرض مختلف الإجراءات المتعلقة بنظام تسيير دورة الخزينة من أجل إحكام الرقابة على تنفيذ عملياتها التي تتم في المؤسسة لذا ارتأينا أن نقوم بعرض الأنظمة المتعلقة بنظام النقدية باعتبار الخزينة مكان تداول الأصول النقدية.

لقد عرف مفهوم الخزينة عدة تطورات عبر عدة مراحل انتقلت خلالها من مجرد عملية يومية يقوم بها المسير المالي ويشرف عليها إلى وظيفة قائمة و في بعض المؤسسات يشرف عليها أمين الخزينة والذي أصبح يتمتع بصلاحيات واسعة، و تعتبر النقدية من أكبر أصول المؤسسة سيولة الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للاختلاس و من ثم يتعين بذل العناية الأزمة و الخاصة عند تصميم نظام الرقابة الداخلية على النقديات وما يرتبط بها من حركات الأموال من التحصيل و الصرف أي المدفوعات و المقبوضات، و لتفادي ذلك لا بد أن تخضع تلك الأموال إلى مراقبة من نوع خاص وتسعى لتحقيق الأهداف الرئيسية الثلاثة التالية:

- ✓ الوجود المادي وملكية المؤسسة للنقود والحسابات (المصرفية والبريدية) الظاهرة بالدفاتر.
- ✓ مقبوضات ومدفوعات الفترة المحاسبية سجلت كما يجب.
- ✓ الحسابات المصرفية (البريدية) الظاهرة بالدفاتر واقعية.

المبحث الأول : مدخل إلى الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالخزينة و بالتحديد دراسة مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها ، كيفية حسابها و تحديد وضعياتها المختلفة ، جدول تدفقات الخزينة ، وأخيرا موازنة الخزينة .

المطلب الأول : مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها

توجد عدة وجهات نظر لمفهوم الخزينة إذ نجد من بينها : المفهوم التقليدي ، النقدي ، التفاضلي ، و المفهوم الديناميكي ، و تحدد مكوناتها انطلاقا من الميزانية المالية حيث تتكون من عناصر أصولا لخزينة و عناصر خصومها .

أولا : مفهوم الخزينة :

ينظر للخزينة حسب المفهوم التقليدي على أنها الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاطا المؤسسة و احتياجاتها الناتجة عن هذا النشاط في فترة زمنية معينة . يرتبط هذا المفهوم بمصادر تمويل نشاط المؤسسة المتمثلة في : مصادر مرتبطة بدورة الاستغلال مثلا التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين ، ومصادر غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثلا لأموال الخاصة و الديون المتوسطة و الطويلة لأجالا و لاحتياجات المتمثلة في : احتياجات المرتبطة بدورة الاستغلال مثلا لاثمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات ، و احتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثلا لأراضي ، المباني... من هذا المنظور يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة¹ .

وينظر للخزينة حسب المفهوم النقدي على أنها رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكل لاستخدامات و موارد المؤسسة و الذي يتضح من خلال التقارب النقدي للاستخدامات و يتميز بخاصيتين :

- **السيولة** : تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدامات إلى سيولة وهي النقود السائلة و الجاهزة لمعاملات المؤسسة .

- **المتاح** : وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة . كما ينظر للخزينة حسب المفهوم التفاضلي على أنها رصيد الفرق لمجموع الموارد و مجموع الاحتياجات ، إذن هي الفرق بين الرأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل . أما حسب المفهوم الديناميكي فينظر للخزينة

باديس بو خلوة، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة المسيلة 2003، ص8.

على أنها مقياس لحظي ناتج عن فرق بين التدفقات الداخلة أو الخارجة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية¹.

وعرف مجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين بفرنسا الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية (القيم الجاهزة) و الديون ذات الإستحقاقية الحالية (السلفات المصرفية) ، فكل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة هو عنصر إيجابي في الخزينة ، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاق هو عنصر سلبي لها، إذا الخزينة هي عبارة عن جملة السيولة و النقديات التي يجب أن تبقىها المؤسسة مجزئتها من أجل تسديد ديونها و مواجهة الأحوال الطارئة².

ثانيا : العناصر المكونة للخزينة:

تتحدد مكونات الخزينة من الميزانية المالية و تتكون من عناصر أصول الخزينة و عناصر خصومها كما يلي:

❖ عناصر الأصول: تضم كل سائل أو متاح وهي³:

- 1.1 الأوراق التجارية للتحصيل : هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم الخزينة عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها.
- 1.2 الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا ، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم ورقة للخصم ، ولإجراء هذه العملية يكفي أن كون صاحب الورقة قد حمل السفتحة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ، و يستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد ، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما ، والعملية يقوم بها بنك العميل.
- 1.3 الودائع لأجل :تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل ، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة ، وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر ، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرضا لخزينة.

¹ حدة بن خالد ، اثر تسير الخزينة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2011ص43-44.

² نور الدين بن عمارة ، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة، 2009ص71.

³ باديس بوخلوة ، مرجع سبق ذكره، ص12

1.4 الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت و تتمثل في حسابات الصندوق، البنك، والحساب البريدي الجاري.

1.5 سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحه للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة.

❖ عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات و تسديد الديون وتتمثل في ¹ :

1-2. تسهيلات الخزينة: وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، هي عبارة عن سد مباشر لشغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه الفترة.

2-2. السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية بالتالي فإن منح هذا الائتمان توقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية و مقابلها يمنحها البنك تسهيلات بنكية.

2-3. السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

المطلب الثاني: حساب الخزينة و وضعياتها

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، و انطلاقا من هذا يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

¹ باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص13

❖ أولاً: حساب الخزينة:

قبل التطرق إلى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسه نستخرج المؤشرات المالية، إن تقسيم عناصر أو حسابات الميزانية الوظيفية يتم وفق نفس المبدأ المعتمد في تقسيم عمليات المؤسسة (استغلال، استثمار، تمويل)، حيث نجد أن الاستخدامات و الموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية:

-الاستخدامات المستقرة و الموارد الدائمة: كلتا العنصرين مرتبطين بعمليات الاستثمار و لتمويل.

-استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال: وتعلق بالنشاط الجاري للمؤسسة.

-الاستخدامات و الموارد خارج الاستغلال.

استخدامات و موارد الخزينة.¹

الجدول رقم 2 : يبين الميزانية الوظيفية المفصلة (تأخذ العناصر بقيم إجمالية).

الموارد	الاستخدامات
الموارد الدائمة: Rd	الاستخدامات المستقرة ES:
رأس المال الصادر، رأس مال الشركة، الأموال المخصصة، أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الاجل، مجموع الاهتلاكات والمؤونات.	التبittات العينية و المعنوية والمالية، الاصول ذات الطبيعة المستقرة.
موارد الاستغلال Rex:	استخدامات الاستغلال Eex:
مستحقات المورد وملحقاتها	المخزونات، حقوق العملاء وملحقاتها .
موارد خارج الاستغلال Rhex:	استخدامات خارج الاستغلال Ehex:
موارد أخرى	حقوق أخرى.
موارد الخزينة Rt:	استخدامات الخزينة Et:
مجموع الموارد R	مجموع الاستخدامات E

1 المصدر: من اعداد الطلبة، وفق النظام المحاسبي المالي الجديد و كتاب: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسير المالي. الطبعة الاولى، دار وائل، الاردن، 2006، ص81.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص83.

ويتم حساب الخزينة انطلاقاً من المعادلة الأساسية بعد حساب المؤشرات التالية :

➤ رأس المال العامل الصافي الإجمالي **FRNG**: و يعرف على انه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة .

➤ الاحتياج في رأس المال العامل **BFR** :

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة مخزنها وحقوقها لدى المتعاملين ،بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز و هو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل. يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعاً للعلاقة المباشرة أو عدمها للعناصر بالنشاط إلى:¹

1-الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex :

يتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال ،ويمكن حسابه بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال.

2-الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRhex :

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية و تلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ،ويحسب عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

3-الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFRg :

وهو مجموع الرصيدين السابقين: الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال و الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

➤ الخزينة الصافية الإجمالية **Tng**: تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي

الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال و غيرها و هو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال

العامل الإجمالي ،وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة

¹ نفس المرجع السابق ، ص82.

الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة و هي حالة العجز في التمويل. تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة و موارد الخزينة .

❖ ثانياً: وضعيات الخزينة:

الشكل العام لوضعية الخزينة: يسعى المحلل المالي دائماً إلى حالة توازن مالي، و لمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية :

2-1. خزينة موجبة : في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل يفوق احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة ايجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.¹

2-2 . خزينة سالبة : في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز، بمعنى تحمل تكاليف إضافية و هنا يجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة إضافية، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تطلب قروضا بنكية أو تقوم بالتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها و سياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها و هذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.

3-2. خزينة صفيرية (مثلى) : في هذه الحالة يكون كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل متساويان، أي أن المؤسسة تتوفر على سيولة مناسبة تسمح لها بتغطية التزاماتها المالية، بإضافة إلى أنها تتحكم جيداً في توازنها المالي لكن من الصعب الوصول إلى مثل هذه الحالة على المدى القصير. وعليه يمكن القول بأن الخزينة المثلى هي بمثابة هامش أمان بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يوجد إفراط و لا تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

¹ حدة بن خالد، مرجع سبق ذكره ص54-55

المطلب الثالث :التدفقات النقدية

تصنف التدفقات النقدية إلى التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة ،وتصنف التدفقات المالية حسب كل دورة إلى تدفقات دورة الاستغلال ،وتدفقات دورة التمويل ،ويعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي القوائم المالية في التعرف على الأوضاع المالية و حركة هذه التدفقات .

أولا :مفهوم التدفق النقدي:

نسمي تدفق نقدي كل حركة لقيمة نقدية التي تحدث على مستوى الخزينة ،ونميز بين ¹ :

1-1 التدفقات النقدية الداخلة :

هي إجمالي المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من جهات خارجية أو داخلية خلال الفترة التشغيلية ،وتتصف هذه العناصر كونها غير مؤكدة التحقيق لأن أغلبها يرتبط بقرارات خارجة عن إرادة المشروع ،وتتكون التدفقات النقدية من مجموعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء فيما يتعلق بالمبيعات النقدية وهي العنصر الأهم في هذه التدفقات ،وتليها عملية تحصيل الذمم المدينة التي ترتبط بالعملاء المستفيدين من عمليات البيع بالآجال ،و هو عنصر غير مؤكد أيضا لوجود احتمال تحول أرصدة الذمم المدينة إلى ديون معدومة في حالة التعثر المالي لأي عميل. و تأتي التدفقات الداخلة بالافتراض من المصارف أو زيادة رأس مال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال إصدار السندات أو بيع الاستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمشروع.

1-2 التدفقات النقدية الخارجة :

تكون طبيعة هذه التدفقات مؤكدة أكثر من التدفقات الداخلة كونها ترتبط بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة و فق الخطط الموضوعية ،و تشمل هذه التدفقات تسديد الرواتب و الأجور ،المشتريات النقدية للبضاعة ،الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل ،تسديد حسابات الذمم الدائنة إلى الموردين ،دفع الفوائد المستحقة إلى حملة السندات ،إطفاء قيمة السند عند الاستحقاق أو التهيئة للإطفاء ،تسديد فوائد و أقساط القروض المصرفية المختلفة ،تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة،ويمكن تصنيف التدفقات المالية حسب كل دورة إلى :

¹ Béatrice et et Francis Grand Guillot ,Analyse financiere 5ème édition ,paris France ,2008,p163.

2-1 تدفقات دورة الاستغلال: تتشكل هذه التدفقات من النشاطات الأساسية حيث تقوم المؤسسة بعمليات شراء للمواد الأولية بمبالغ مالية تتمثل محاسبيا في مصاريف الاستغلال، في حين أن تسديد هذه المصاريف يكون بعد آجال زمنية، بالتالي يمثل الفارق بين المصاريف لحظة الشراء و آجال التسديد في نفقات الاستغلال، من جهة أخرى و بعد عملية الإنتاج تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها، حيث تتمثل مبالغ البيع في إيرادات الاستغلال، إلا أن تحصيل هذه المبالغ لا يكون إلا بعد فترة زمنية، يتمثل الفارق بين إيرادات الاستغلال و آجال الدفع في تحصيلات الاستغلال، و في الأخير نتحصل على فائض خزينة الاستغلال والذي يترجم نشاطات المؤسسة إلى تدفقات مالية موجبة وتدفقات مالية سالبة. وتدفق خزينة الاستغلال يرتبط بالخزينة بالتالي لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية منها :

- ✓ مخصصات الإهلاكات، المؤونات لأنها تدفقات وهمية.
- ✓ إعادة تقييم المخزونات، لأن حركة المخزون لا تعبر عن تدفق نقدي.
- ✓ تسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات، لأنها لا ترتبط بالاستغلال.
- ✓ نفقات الاستغلال ونفقات الاستثمار.

ترتكز نفقات الاستغلال على دورة واحدة تتمثل في زمن دورة الاستغلال، و تتمثل في التسديدات التي تمت من أجل استكمال النشاط الأساسي، مثل المواد الأولية المستهلكة، مصاريف المستخدمين..... الخ، أما نفقات الاستثمار فتتميز بضخامة الإعتمادات المالية المخصصة لها من جهة و المدة الزمنية التي تستغرقها هذه النفقات، إذ تستمر لعدة دورات استغلال فمثلا شراء تجهيزات الإنتاج تستغل لعدة سنوات وهو العمر الافتراضي لآلات الإنتاج، ويمكن قياس قدرة المؤسسة على تمويل عمليات الاستثمار اعتمادا على فائض خزينة الاستغلال من خلال تدفق الخزينة المتاحة و المتمثل في ¹. الفرق بين فائض خزينة ونفقات الاستثمار

ثانيا: جدول تدفقات الخزينة :

جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على سير مالية المؤسسة. ويهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام السيولة المتاحة لدى المؤسسة. ويظهر جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة على الشكل التالي:

¹ بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ص ص 123-125.

جدول رقم 3: جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

N-1	N	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: تحصيلات المقبوضة من الزبائن المدفوعات المدفوعة للموردين و المستخدمين، الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة. الضرائب على النتائج المدفوعة.
			تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية التحصيلات عن العمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية..، تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية..، التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية..، الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة..
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم، حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها، التحصيلات المتأتية من القروض
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
			تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية
			الخزينة ومعادلتها عند إقفال السنة المالية
			تغير الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة. 25 مارس 2009، ص 22 .

أما بالنسبة للطريقة غير المباشرة، فتم تمثيله من طرف مجلس الخبراء المحاسبين، الهدف منه هو تمثيل تحصيلات و نفقات المؤسسة لدورة معينة، وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاثة الكبرى للنشاط، أي كل من الاستغلال، الاستثمار والتمويل بحيث نجد ما يلي:

جدول رقم 4 : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

البيان	ملاحظة	N	N-1
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: صافي نتيجة السنة المالية،. تصحيحات (تسويات) ل: الاهتلاكات و المؤونات،. تغير الضرائب المؤجلة،. تغير المخزونات،. تغير الموردين و الديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)			
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة، التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة،. تأثير تغيرات محيط الإدماج (التجميع) 1			
تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)			
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل: الحصص المدفوعة للمساهمين،..زيادة رأس المال النقدي،.. إصدار قروض،.. تسديد قروض			
تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)			

			الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية الخزينة ومعادلتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية
			تغير الخزينة خلال الفترة

المصدر: محمد صالح الحناوي و اخرون ،الادارة المالية :مدخل اتخاذ القرارات ،الدار الجامعية ،القاهرة
2004.ص185.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة و فهم مشاكلها

سيتم في هذا المبحث التركيز على تسيير الخزينة و أهدافها وكذا العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على هذه العملية ،و أخيرا سنتطرق إلى المشاكل التي تواجه تسيير الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة

إن أكثر الأصول القصيرة الأجل سيولة هو النقد و الأوراق المالية قصيرة الأجل. النقد هو وسيلة التبادل في البيع و الشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة ،ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك. الأوراق المالية هي أوراق قصيرة الأجل ،تكسب فائدة ،وتستثمر في أدوات السوق النقدي وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها ،و لمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج ،ولأن معدل الفوائد الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك منخفض نسبيا،تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية. بالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد والأوراق المالية لديها،عن طريق لأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها و كلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر ،كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني منخفضا ،و كلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر ¹ .

المطلب الثاني: أهداف تسيير الخزينة

ن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل ،مثل دفع الأجور و رواتب العمال ،وشراء المواد الخام ،والموجودات الثابتة ،ودفع الضرائب ،ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية ،والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية :

للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها؛ للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة..

لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات الطارئة)...

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة ² .

ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي :

¹ . فايز سليم حداد ،الإدارة المالية ،الطبعة الثانية،دار حامد،عمان،الأردن،2009ص353-354

² علي عباس،الإدارة المالية،الطبعة الأولى،إثراء للنشر،عمان،الأردن،2008ص303

1-مواجهة الاحتياجات النقدية ،ويتم ذلك من خلال :

✓ إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.

✓ توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

2- تقليل الاحتياجات النقدية. ويتم ذلك من خلال مايلي :

✓ تقليل تسرب النقد من المؤسسة.

✓ الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة .

✓ التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دونما إضرار بسمعة

المؤسسة الائتمانية.

3 -تقليل كلفة النقد. ويتم ذلك من خلال مايلي :

✓ تقليل الحاجة إلى النقد؛

✓ الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛

✓ البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

4-تفادي الخسائر: التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار

الصرف.

وتتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في :

✓ الرقابة على التدفقات النقدية.

✓ تعظيم مصادر واستخدامات النقدية.

✓ الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية.

✓ إدارة عمليات الاقتراض الخارجي قصير الأجل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة ،نوع النشاط ،درجة اللامركزية في أنشطتها

وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد. نتناول هذه العوامل فيما يلي:

1. **حجم المؤسسة :** حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة. و بالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى و لكن بصورة أقل ،لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.
2. **نوع النشاط :** حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة ،فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة ،كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.
3. **درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة :** تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة ،ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات أن هناك فائدة من تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الاقتراض والاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة ،لكن قد تؤثر لامركزية على أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة. ويلاحظ بصفة عامة أن كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة ،ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.¹
4. **انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة :** فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية.. وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هيا لأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجاتها أكثر من ذلك.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص 67-68

المبحث الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية على الخزينة

نعلم أن حسابات النقدية تمثل أكبر سيولة داخل المؤسسة لهذا يجب إعطاؤها الأهمية و الحماية الكافية عند تصميم نظام الرقابة الداخلية و ذلك نظرا لتعرضها للاختلاس و سهولة التلاعب، والهدف من نظام الرقابة على عمليات النقدية يتلخص فيما يلي:¹

- ✓ إن كافة المقبوضات قد حصلت في وقت استحقاقها.
- ✓ صرف المبالغ المالية في حدود المصرح.
- ✓ تسجيل كل المقبوضات و المدفوعات في سجلات خاصة بطريقة دقيقة.
- ✓ التأكد من ضمان الحماية الكافية للأرصدة النقدية.
- ✓ الالتزام بالسياسات الإدارية للمؤسسة و وسائل الرقابة الخاصة بالنقدية من خلال الأهداف المذكورة .

المطلب الأول: إجراءات الرقابة الداخلية على الحسابات النقدية

:يمكننا التمييز بين نوعين من الرقابة على العمليات النقدية و هما:

1 الرقابة الداخلية على عمليات المقبوضات :

هناك عدة إجراءات للرقابة على المقبوضات نلخص أهمها في ما يلي:

- ✓ استلام المقبوضات يتم بواسطة موظفين مصرح لهم، حيث يقوم شخص غير أمين الصندوق بإعداد وصل الاستلام و يكون هذا الوصل موقع من طرف شخص مسؤول؛
- ✓ استخراج الإيصالات لتحصيل المقبوضات و تكون هذه الإيصالات ذات أرقام متسلسلة؛
- ✓ إثبات المقبوضات بالسجلات حيث يخصص سجل إثبات حركة نقدية، فالتسجيل في دفتر المقبوضات يسند إلى موظف غير أمين الصندوق أو المسؤول عن الترحيل و يجب أن لا تكون هناك تأخير في إثبات المقبوضات ثم ترحيلها الى حسابات خاصة ؛
- ✓ القيام بمقارنة بواسطة مسؤول عن أمين الصندوق، أين تتم المقارنة بين المبالغ الموجودة في البنك و المبالغ الموجودة في السجلات المحاسب.

2 الرقابة الداخلية على عمليات المدفوعات:

تستلزم الرقابة الفعالة على المدفوعات أن تتم هذه الأخيرة بموجب شيكات، أما المدفوعات الصغيرة فتكون عن طريق الخزينة الفرعية و تخضع هذه المدفوعات لإجراءات رقابية أهمها:

¹ محمد سمير الصبان، المراجعة مدخل علمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 96- 97.

- التحقق من وجود تصريح بعملية الدفع من قبل شخص مسئول؛
 - اعتماد مستندات المدفوعات كمستندات دفع الأجر التي يقوم بإعدادها قسم المستخدمين ويعتمدها مديرهم؛
 - إجراءات الدفع بواسطة تحرير شيك بعد اعتماد مستندات الدفع بصافي القيمة و يجب أن لا تسند للموظفين المسئولين عن تحرير الشيكات مهمة مراجعة الدفع أو الاستلام المقبوضات.
 - الإثبات في السجلات المحاسبية.
 - إجراءات المقارنة بما تم تسجيله في السجلات المحاسبية و ما تم دفعه.
- يتبين لنا أن المؤسسة إذا أرادت التحكم في حركة النقدية و حمايتها، عليها بالفصل في عمليات المدفوعات وعمليات المقبوضات، فمثلا الموظف الذي يتولى إستلام الشيكات لا يجب أن يسند إليه مهام معينة مثل: إعداد فواتير البيع أو سلطة إعداد الخصم.

المطلب الثاني: أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للصندوق

سنقف من خلال الاستمارة التالية التي تبين مجموعة من الأسئلة الخاصة بالصندوق ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للصندوق

الاسئلة	الشرح
1. هل تشتغل كل الصناديق (في حالة تعددها) حسب سلفة مستديمة (أي رأس مال عامل ثابت) (fonds de roulement fixe)	يسمح نظام السلفة هذه بسهولة المراقبة الفجائية، بوضع تحت تصرف أمين الصندوق مبلغ محدد مسبقا، يبرر في نهاية كل فترة المبالغ التي صرفها منه وتعوض له تلك المبالغ لا غير.
2. هل مسؤولية صندوق تحمل على شخص واحد؟	لا بد من تحميل مسؤولية الصندوق لشخص واحد، وإلا، أي في حالة تعدد مسؤولي الصناديق، صعبت عملية تحديد المسؤولية وخاصة في حالة ارتكاب أعمال غير شرعية.
3. هل تم تحديد الحد الأعلى، لكل صندوق، للمبلغ القابل للدفع عن طريق الصندوق؟	لا بد من توفر هذا الإجراء أي أن أمين الصندوق له أن يدفع المبالغ ما دون هذا الحد، أما إذا تجاوز المبلغ

<p>الواجب الدفع ذلك فعليه طلب الموافقة من المسؤول أو اللجوء إلى الشيكات والتحويلات.</p>	
<p>المعمول به أن الإجراءات وأنواع الرقابة التي تخضع لها المدفوعات عن طريق الصندوق أقل فعالية مما هو عليه الحال بالنسبة للمدفوعات بواسطة الشيكات، وعليه فكثير ما يتم تغيير مبالغ تلك المستندات. لتفادي التزوير هذا ينبغي كتابة المستندات (الأرقام والحروف) بجر غير قابل للمحو.</p>	<p>4. هل مصاريف الصندوق مبررة بمستندات موافق عليها بصفة منتظمة؟</p>
<p>بالإضافة إلى تحضير إيصال صندوق يمضي من طرف القابض المستفيد.</p>	<p>5. هل يمضي المستفيدون إيصالات عند كل دفع؟</p>
<p>على ممضي الشيك أو الذي يوافق على إعادة تكوين السلفة التأكد من أن المبالغ المدفوعة مبررة ولم يسبق دفعها مرة من قبل.</p>	<p>6. هل يعاد تكوين السلفة المستديمة بعد دراسة المستندات المبررة من طرف شخص غير أمين الصندوق؟</p>
<p>لتفادي تكرار الدفع لا بد من وضع تأشيريات على المستندات المبررة (الفاتورة وغيرها) مثل كلمة (الدفع) باستعمال خاتم من طرف ممضي الشيك أو الشخص الموافق على إعادة تكوين السلفة.</p>	<p>7. هل تلغى المستندات المبررة بمجرد إعادة تكوين السلفة المستديمة وذلك حتى لا تستعمل مرة أخرى؟</p>
<p>هذا بهدف بمعرفة أن الشيك له ما يقابله ويجب ألا تكون بالصندوق شيكات قديمة بعدة أيام</p>	<p>8. هل تودع الشيكات المقدمة لأمين الصندوق مقابل نقود في البنك في أقرب وقت ممكن؟</p>
<p>هذا دعم إضافي في أن أموال الصندوق لا تستعمل إلا لعمليات الشركة لا غير.</p>	<p>9. هل يقوم المراقبون الداخليون، أو أشخاص آخرون مسؤولون، بمراقبة فجائية للصندوق وعلى فترات معقولة؟</p>

مما سبق يمكننا تلخيص أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للصندوق في الآتي:

- ✓ تمسك الصناديق في حالة تعددها حسب السلفة المستديمة.
- ✓ كل ما يدفع مبرر بمستندات مصادق عليها.
- ✓ تمضى المستندات المبررة للمدفوعات من طرف من له الحق في ذلك.
- ✓ الموافقة على أداة تكوين السلفة المستديمة وإلغاء المستندات المبررة لذلك مباشرة.
- ✓ مراقبة الصندوق الفجائية من طرف أشخاص مستقلين عن مصلحة الصندوق.
- ✓ إيداع الشيكات التي يحصل عليها أمين الصندوق من المستخدمين مقابل نقود، إن لم يكن هذا الإجراء ممنوعاً في حساب الشركة بالبنك في أقرب وقت ممكن.

المطلب الثالث: أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للحسابات المصرفية

1- الوجود المادي وملكية المؤسسة للنقود والحسابات الظاهرة بالدفاتر:

جدول رقم 06: أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للحسابات المصرفية

الأسئلة	الشرح
هل عملية فتح الحسابات تتم بعد موافقة الإدارة أو مجلسها؟	إن أفضل رقابة على الأموال هي إيداعها في حساب (أو حسابات) بالبنك (أو البريد) بموافقت الإدارة أو مجلسها على فتحه، مع تعيين الأشخاص المخول لهم السحب منه. أما في حالة العكس فإن الأموال تودع في حسابات غير موافق عليها وهي بذلك غير محروسة.

2- مقبوضات ومدفوعات الفترة المحاسبية مسجلة كما يجب:

الاسئلة	الشرح
<p>(1) - هل يقوم أشخاص ليست مهامهم المقبوضات والمدفوعات بمقارنة شهرية وبدون تأخر؟:</p> <ul style="list-style-type: none"> • للحسابات المصرفية العادية؟ • للحسابات المصرفية المخصصة لدفع الأجور؟ • لكل الحسابات الأخرى، إن وجدت؟ 	<p>لا تتم هذه المقارنة من طرف من يحضر ويسجل العمليات المصرفية. أن المقارنات الدقيقة للحسابات مع يومياتها التي يقوم بها اشخاص مستقلون تكشف كل ما هو غير شرعي</p>

الحسابات المصرفية الظاهرة بالدفاتر واقعية:

الأسئلة	الشرح
<p>1) هل إجراءات مقارنة الحسابات المصرفية تتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ حصول الشخص الذي يقوم بعملية المقارنة مع كشف البنك مباشرة؟ ◀ يقارن الشخص المعني، بصفة متكررة، الشيكات المدفوعة المسلمة له مباشرة بالبيانات الظاهرة بيومية المدفوعات مثل : الرقم، التاريخ، المستفيد والمبلغ؟ ◀ فحص الشيكات المدفوعة، بصفة منتظمة، خلال الدورة من أجل التأكد من أن : الإمضاءات موافق عليها؟، التظهير شرعي؟ و لم يغير اسم المستفيد ولا المبلغ؟ ◀ مقارنة تواريخ ومبالغ الإيداعات اليومية الظاهرة على كشف البنك بتلك على يومية المقبوضات؟ 	<p>هذا يسمح بمنع التلاعب من إخفاء عمل الغش، عن طريق حذف أو تغيير شيك مدفوع أو تغيير قيود أو الأرصدة الظاهرة على الكشوف. هذا أساسي وقد يكشف كل ما هو غير صحيح.</p>

	<p>◀ تحليل التحويلات ما بين الحسابات المصرفية سجلت بشكل صحيح في الدفاتر؟</p> <p>◀ تراقب مذكرات التسوية المصرفية بعد إعدادها من طرف مسؤول؟</p>
<p>هذا يسمح بمعرفة أن الشيكات، النقود والأوراق المالية الحاصل عليها في المؤسسة قد سلمت للبنك بسرعة للتأكد من أن التحويلات سجلت في الحسابين في نفس الفترة المحاسبية، وإلا لكان من الممكن تسجيل الإيداع في طرف منه من الحساب فقط وبهذا يمكن إخفاء السحب على المكشوف.</p> <p>مقارنة المذكرة (حالة التقارب البنكي) من طرف مسؤول مستقل تسمح بمعرفة أن المقارنات تمت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.</p>	<p>2) هل تخضع الشيكات المسحوبة (الحررة) منذ مدة طويلة ولم تقدم للقبض بعد إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق لماذا هذا التأخر؟ ● معارضة دفعها وإلغائها في يومية البنك؟

المصدر : محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 2005 - 104 ، ص ص 103.

يتضح مما سبق أن مميزات المراقبة الداخلية للحسابات المصرفية هي :

- إعداد مذكرات تسوية مصرفية شهرية من طرف شخص مستقل عن الوظائف التي لها علاقة بالخزينة.
- تسليم كشوف البنك مشمعة، (relevés bancaires cachetés) أو مباشرة إلى الشخص الذي يتولى عملية المقارنة.
- مقارنة تفصيلية للشيكات المدفوعة ويوميات البنك.
- فحص الشيكات المدفوعة للتأكد من إن الإمضاءات موافق عليها .
- مقارنة تواريخ تقديمها للبنك الظاهرة على الكشوف وتواريخ التسجيل بيومية البنك.
- فحص التحويلات ما بين الحسابات المصرفية.
- الاطلاع والمصادقة على مذكرات التسوية (المقارنة) من طرف مسؤول.
- التحقيق في أمر الشيكات الحررة منذ مدة ولم تقدم للبنك بعد وإلغائها.

خاتمة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل وجدنا أن إجراء المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها و المحافظة عليها ضد الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية المالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج النشطة و كذا ضمان الاستخدام الاقتصادي الكفاء لمواردها من خلال تجنب الإسراف و التقصير... وسبقت الإشارة إلى أن النقدية هي أكثر عناصر الذمة في المؤسسات تعرضا للتلاعب والاختلاس، وفيما يخص النقود فإن عمليات الغش والاحتيال تتم بطرق مختلفة ومجالها حسابات الأموال الجاهزة (حسابات الخزينة) المتمثلة عادة في الحسابات الجارية المفتوحة باسم المؤسسة و حساب الصندوق، و كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أن دورة الخزينة في المؤسسة تتضمن في حركات في الأموال الناجمة من عمليات اليومية للمؤسسة و المتمثلة في حركتين أساسيتان و هما المدفوعات والمقبوضات، و بشكل عام يهدف نظام الرقابة الداخلية على العمليات النقدية إلى توفير الضمانات الكافية.

مقدمة الفصل :

إن أغلب أنشطة المؤسسة مرتبطة بالنقدية سواء عن طريق التحصيل أو التسديد، و تعتبر النقدية أكثر الأصول سيولة الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للمخاطر كالتلاعب و الاختلاس، و لهذا يجب علي المؤسسة تبني أداة من أدوات الرقابة الداخلية.

بعد التطرق إلى الإطار النظري للرقابة الداخلية بصفة عامة التطرق إلى الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية بصفة عامة و وظيفة الخزينة بصفة خاصة و كيفية القيام بالمراجعة الداخلية، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و الذي سيكون عبارة دراسة ميدانية للمراجعة الداخلية لدورة الخزينة من حيث تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لعمليات الخزينة (المدفوعات و المقبوضات) لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة.

ستتطرق في هذا الفصل الى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ المبحث الأول :عموميات حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة.
- ❖ المبحث الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية بالتعاونية.
- ❖ المبحث الثالث: إجراءات عملية مراجعة حسابات الخزينة.

المبحث الأول :عموميات حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة- البويرة.

سنطرق في هذا المبحث الى تقديم التعاونية و مختلف تقسيماتها الإدارية و علاقاتها الخارجية و أبعادها الإستراتيجية.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن التعاونية .

هي إحدى التعاونيات بالجزائر تأسست على يد المعمرين الفرنسيين تحت اسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة و في 1964/07/10 تمت إعادة هيكلتها بمرسوم وزاري رقم 104/09 برأس مال قدره 130.000 دج تحت اسم تعاونية الحبوب و البقول الجافة و هي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة بالتحديد في شارع فرحات بوسع الجزائر العاصمة .

❖ تعريف التعاونية:

تعاونية الحبوب و البقول الجافة هي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب , مهمتها تنحصر في تخزين وتسويق الحبوب و البقول الجافة , و بغرض إثراء تشكيلة التخزين و التسويق الحق بها وحدتان مباشرة هذا النشاط وهما وحدة عين بسام وسور الغزلان .

كما تحمل التعاونية بحوزتها تجربة تفوق اثنان و أربعون سنة و قدرة تخزينية تصل الى 1.080.000 قنطار بين الحبوب و البقول الجافة¹ .

المطلب الثاني : البطاقة الفنية للتعاونية .

1. تقديم التعاونية:

العنوان : تعاونية الحبوب و البقول الجافة، ساحة المحطة البويرة 1000.

1.1 الموقع الجغرافي : تقع تعاونية الحبوب و البقول الجافة شمال غرب مقر الولاية, يحدها شمالا محطة

المسافرين القديمة, و غربا محطة السكك الحديدية, و من الجنوب ثانوية هواري بومدين و مخزن سونطراك , و من

الشرق الطريق العام المؤدي لوسط المدينة و الجزائرية للمياه.

¹ معلومات مستندة من نائب مديرية الإدارة

1.2 المساحة الكلية :

تتربع تعاونية الحبوب و البقول الجافة على حوالي 2500م²

1.3 نشاط التعاونية:

يتمثل نشاطها في تخزين وتسويق الحبوب الجافة .

1.4 نوع المخزون :

تعتمد على نوعين من المخزون هما :

الحبوب : (القمح بنوعيه الصلب واللين , الشعير , الخرطال) .

البقول الجافة: العدس , الحمص , اللوبيا , الجلبانة , الفول... .

2. إمكانيات التعاونية: تتوفر المؤسسة على مجموعة من الإمكانيات نذكر منها:

2.1 الإمكانيات البشرية:

تتوفر المؤسسة على إمكانيات بشرية هامة يبلغ عدد المستخدمين به 177 مستخدم موزعين حسب الجدول

التالي :

جدول رقم 07 : عدد المستخدمين و توزيعهم حسب مهامهم بالتعاونية.

العمال	العدد
الإداريون	15
عمال المخازن	35
مصلحة الاستثمار	42
الصيانة	06
مصلحة دعم الإنتاج	05
المتعاقدين	17
الأمن	57
المجموع	177

المصدر: معلومات مستندة من نائب مديرية الإدارة .

2.2 الإمكانيات التخزينية : تبلغ قدرة التخزين الإجمالية بالتعاونية حوالي 1.080.000 قنطار سنويا

موزعة على النحو التالي :

فيما يخص الحبوب و البذور قدرة التخزين تبلغ 230.000 قنطار سنويا.

بالنسبة للبذور تصل إلى 480000 قنطار سنويا .

بالنسبة للحبوب تصل إلى 182.000 قنطار سنويا

كما تشير الأرقام التالية إحصائيات سنة 2011¹.

❖ الإنتاج المحلي: وصل مجموع الإنتاج المحلي في هذه السنة إلى حوالي 457136.60 قنطار موزع على النحو

التالي :

✓ القمح اللين 58673,020 قنطار .

✓ القمح الصلب : 267792,50 قنطار .

✓ الشعير : 12827970 قنطار .

✓ الخرطال : 214660 قنطار .

المطلب الثالث : العلاقات الخارجية للتعاونية دورها و أبعادها الإستراتيجية.

1. مصادر المخزونات: تقوم التعاونية بشراء الحبوب من الفلاحين و ذلك في موسم الحصاد و الدرس بكميات

متغيرة من موسم لآخر حسب الإنتاج المحلي. و كون التعاونية ينحصر مهامها في تخزين والتسويق تلجأ عند نفاذ

المخزون بطلباتها إلى الديوان الجزائري المهني للحبوب .

2. مستويات التسويق: التعاونية لا تسوق مخزونها مباشرة بل حسب مخطط الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي

يضبطه لتفادي نقص توزيع أو التموين على المستوى المحلي او الوطني و من زبائنها على المستوى المحلي :

المطاحن العمومية, المطاحن الخاصة , الفلاحين في موسم الحرث و البذر² .

¹ معلومات مستندة من نائب مديرية الإدارة

² معلومات مستندة من مصلحة البيع

3. دور التعاونية :

إن التعاونية تلعب دورا هاما في تنشيط و تنمية الاقتصاد المحلي و تموين نشاطه و من اهم الأدوار التي تقوم بها

التعاونية هي :

- ✓ شراء المحصول الزراعي المحلي من الفلاحين .
- ✓ تهيئة البذور و تسويقها للفلاحين .
- ✓ تخزين الحبوب و البذور المحلية و المستوردة .
- ✓ تسويق الحبوب للمطاحن العمومية و الخاصة .
- ✓ تسويق المبيدات و الأسمدة للفلاحين .

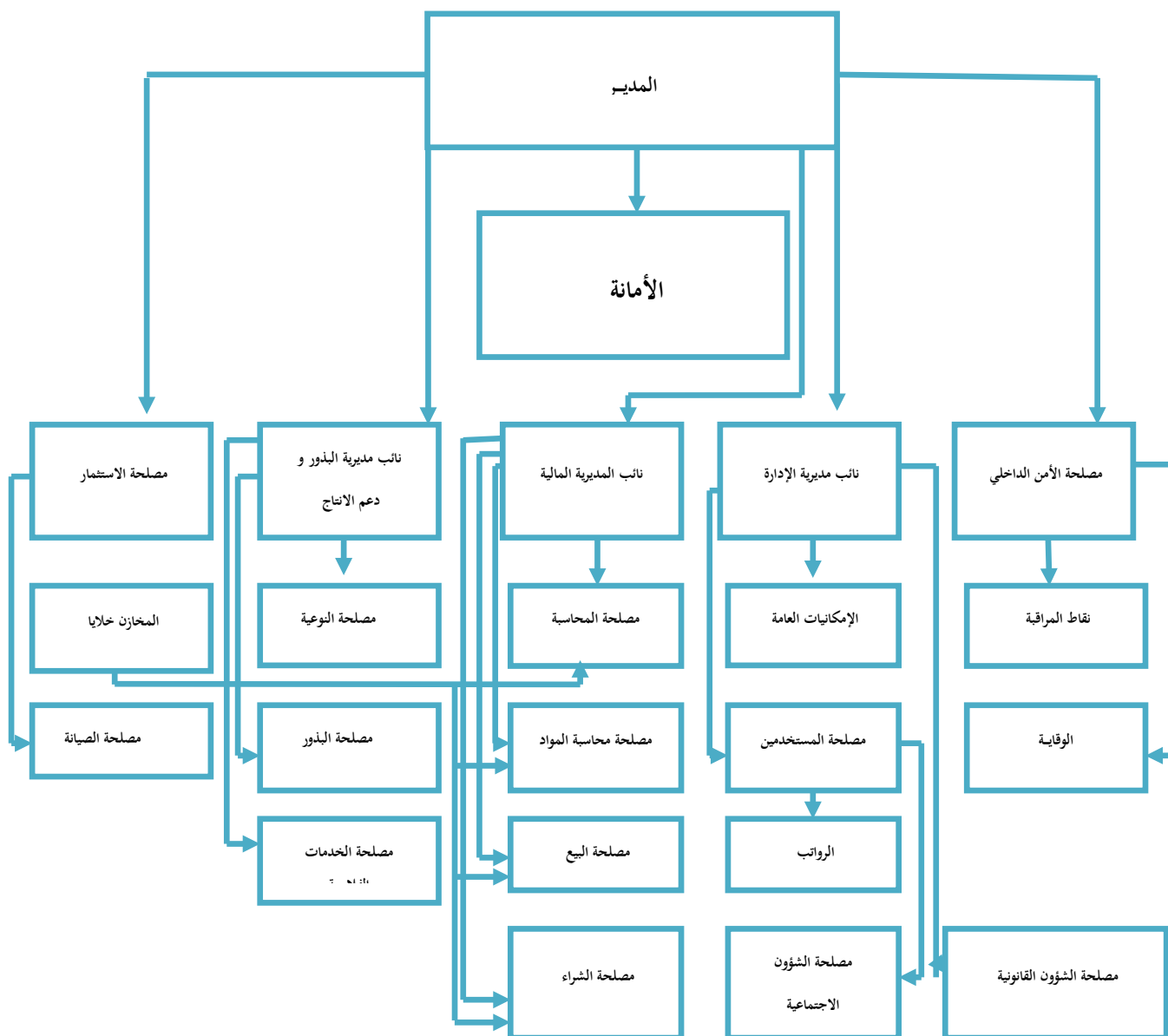
4. الأبعاد الإستراتيجية للتعاونية:

- ✓ بذل كل الجهود لإعادة الاعتبار للإنتاج المحلي و ذلك بتوفير كل احتياجات الفلاحين من البذور .
- ✓ تعزيز مكانتها في السوق الوطنية من خلال التوزيع مع موازاة التطور التكنولوجي العالمي في ميدان الإنتاج الزراعي .
- ✓ توفير احتياجات المطاحن العمومية و الخاصة من الحبوب لتجنب النقص في التموين .

المطلب الرابع: أهم المديرية الإدارية للتعاونية:

سنقوم بتقديم أهم المصلحات التي تنقسم إليها إدارة التعاونية و هي وفق الترتيب التالي المستنتجة من الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة



المصدر : مستند من نائب مديرية الإدارة.

1. نائب مديرية الإدارة : و تتفرع إلى ثلاثة مصالح:

➤ مصلحة المستخدمين.

➤ الإمكانيات العامة .

➤ مصلحة الشؤون القانونية

ومن مهامها ما يلي :

✓ تأمين المستخدمين على مستوى الصندوق الوطني الاجتماعي.

✓ التصريح بالحوادث المهنية .

✓ تقديم المنح العائلية .

✓ تقديم رواتب المستخدمين و المنح السنوية .

✓ تمويل مستحقات الوحدة من قطاع غيار و آلات و معدات .

✓ تهتم بالمنازعات و المتابعات القضائية .

2. نائب المديرية المالية :

يتولى المهام التالية :

✓ دفع مبالغ الشراء و عمليات البيع .

✓ إعداد تكاليف العاملين .

ويستعمل في تنفيذ مهامه الوثائق التالية :

شيك بنكي , أمر بالدفع , ولا يتم دفع عمليات الشراء إلا إذا توفرت عملية الشراء على ملف ممضي من طرف المدير و رئيس المحاسبين .

و هذه المصلحة تتفرع إلى ¹:

✓ مصلحة المحاسبة العامة .

✓ مصلحة محاسبة الموارد.

¹ معلومات مستندة من نائب مديرية الإدارة

✓ مصلحة الشراء.

✓ مصلحة البيع .

3. نائب مديرية البذور و دعم الانتاج :

هذه الأخيرة تنفرع إلى ثلاث مصالح :

✓ مصلحة النوعية ؛

✓ مصلحة البذور ؛

✓ مصلحة الخدمات الفلاحية .

ومن مهامها :

✓ فرز و تصفية المحصول الداخلى في موسم الحصاد و الدرس ؛

✓ تصنيف المواد حسب نوعها منها الخاصة للاستهلاك ومنها الخاصة للبذر لتغطية احتياجات الفلاحين للموسم

القادم (الحرث و البذر) ؛

✓ تعبئة هذه البذور حسب نوعها , رقمها , رمزها , و الجيل الذي تنتمي إليه ؛

✓ متابعة هذه البذور و السهر على سلامتها من خلال المراقبة التقنية ؛

✓ متابعة البذور ميدانيا باختيار التربة التي تناسبها للزرع إلى غاية حصدها¹ .

4. مصلحة الاستثمار:

هي مصلحة تتكفل و تهتم بالمخازن و وحدات التخزين التابعة للتعاونية , من حيث التخزين و الصيانة , و هذا يبدأ

من يوم استلام (دخول) المواد الى غاية اتخاذ قرار تسويقها و تسليمها للزبائن , ولا تتوقف هذه المصلحة عند هذا الحد

, بل هي المسؤولة المباشرة عن مراقبة المخزونات لتفادي تعرضها للتلف باستثناء البذور .

وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعان² :

✓ فرع المخازن.

✓ فرع الصيانة .

¹ معلومات مستندة من نائب مديرية البذور و دعم الانتاج

² معلومات مستندة من مصلحة الاستثمار

4.1 إجراءات التخزين:

تقوم المصلحة بمجموعة من الإجراءات التي سنتطرق إليها كالاتي:

4.1.1 قبل الدخول إلى المخازن :

في البداية عند استلام البضاعة يتم وزن حمولة الشاحنة بواسطة جهاز و ذلك لمعرفة الكمية المستلمة.

- ✓ مقارنتها بالكمية المسجلة في الفاتورة؛
- ✓ فحص المادة من حيث الجودة و النوعية و تسجيل نتائج هذا الفحص؛
- ✓ تحرير وثيقة يقوم بها أمين المخزن و الناقل في حالة وجود أية نقائص في البضاعة و الإمضاء عليها للدلالة عن ذلك؛
- ✓ توفير الشروط و الظروف الملائمة للتخزين و ذلك حسب النوع و الصنف الذي تنتمي إليه.

4.1.2 أثناء تواجد المخزونات بالمخازن

على أمين المخزن التحكم في المواد المخزونة و ذلك :

- تسجيل البضاعة في سجل خاص بذلك من حيث نوعها , صنفها جيلها وزنها مستلمها و تاريخ استلامها؛
- تحرير وصل الاستلام و إرساله لمصلحة محاسبة المواد؛
- إعطاء الأولوية للمادة التي دخلت أولا (طريقة fifo) لتفادي التلف و التقادم و المحافظة على سلامة المواد و صلابتها بتكثيف المراقبة التقنية عليها.

4.1.3 عند خروج المواد من المخازن

في هذه المرحلة يتم :

- ✓ تسجيل كل الكميات التي خرجت للتسويق و تحديد الكميات الباقية في المخازن و التي على ضوءها يمكن معرفة وضعية المخزون و الفترة اللازمة لإعادة الطلب قبل نفاذه.
- ✓ تحرير وصل تسليم كلما خرجت المواد مصحوبة بورقة يومية و إرسالها لمصلحة محاسبات المواد.

4.2 تنظيم المخازن في التعاونية :

يتم تنظيم المخازن في التعاونية كما يلي:

4.2.1 أنواع المخازن:

توجد في التعاونية تسعة عشر (19) مخزن للحبوب و البذور مقسمة على النحو التالي :

- وحدتان لتخزين البذور و تبلغ سعتها 96000 قنطار؛
- سبعة صوامع منها أربعة إسمنتية و ثلاثة حديدية و تبلغ سعتها حوالي 681000 قنطار مستغلة لتخزين الحبوب؛
- عشرة مستودعات غالبا ما تستغل لتخزين البذور المعبأة في الأكياس, منها ستة حديدية و أربعة إسمنتية و تبلغ سعتهم الإجمالية 303000 قنطار؛

تجدر الإشارة إن كل الطاقة التخزينية مستغلة مما يدفع بالتعاونية لكراء مخازن أخرى عند الحاجة لذلك .

4.2.2 طريقة المناولة:

❖ بالنسبة لمواد الاستهلاك (الحبوب):

هذه المواد تدخل غير معبأة في الأكياس (EN VRAC) تستلم على هذا الحال بعدم تفرغ في المقطورات إلى الشاحنات و تخزن في الصوامع (LES SILOS) على حالها EN VRAC لتسهيل عملية التصفية و الغرلة و كذلك لتسهيل عملة التسويق .

غالبا ما تعبأ في الأكياس و هذه الطريقة تنطبق إليها عند امتلاء الصوامع في موسم الحصاد و الدرس إن كان المحصول جيد.

❖ بالنسبة لمواد الاستغلال (البذور):

مهما كان حال دخولها تلجأ لوضعها في وحدات التخزين و ذلك لمباشرة تصفيتها و تسهيل تداولها, بعدما تعبأ في الأكياس حسب رمزها , صنفها , جيلها , و تحول إلى مستودعات هناك تتم عملية تخزينها إلى غاية يوم تسويقها .

ملاحظة : مدة التخزين في الأكياس لا تتجاوز 03 أشهر و هذا لتفادي تعرضها للتلف جراء العوامل الطبيعية (الحرارة, الرطوبة, أو من الحشرات ,.....الخ).

4.2.3 وسائل المناولة:

من الوسائل التي تعتمد عليها التعاونية نذكر على سبيل المثال :

(الشاحنات , المقطورات , العربات اليدوية , البساط الآلي , سلسلة الأوعية التخزين و التفريغ , الأنبوب الآلي , الأكياس , الحوض الأسمنتي ...الخ).

المبحث الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية بالتعاونية

إن ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط طبيعة أدلة المراجعة، وإنما يحدد أيضا مدى العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة، ويوضح أيضا الوقت الملائم للقيام بإجراءات المراجعة، والإجراءات التي ينبغي التركيز عليها بدرجة أكبر من غيرها.

لقد تم تقييمنا لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة بالاعتماد على إحدى الطرق المستعملة في التقييم والتي تم تناولها في الجانب النظري للدراسة وهي طريقة الاستقصاء النموذجية .

المطلب الأول: أهداف اختبار نظام الرقابة الداخلية بالتعاونية

مراجعتنا نسعى من خلالها إلى تحقيق العديد من الأهداف نوجزها فيما يلي حسب كل قسم على حدى:

1. قسم المشتريات:

- ✓ ضمان بأن كل الطلبات تمت حسب القواعد المرسومة.
- ✓ ضمان بأن كل السلع والخدمات المستلمة والمستقبلة كانت حسب الطلب.
- ✓ ضمان بأن كل الفواتير (الخدمات، مواد ومنتجات)، متعلقة بالسلع أو الخدمات المستقبلية فعليا وأنها مسجلة بدقة ومصرح بها.
- ✓ ضمان بأن كل المصاريف مصرح بها ومسجلة بدقة.

2. قسم المبيعات:

✓ كل المنتجات المرسله مفوترة ومسجلة بدقة وبطريقة صحيحة .

✓ كل مجاميع الفواتير قابلة للتحصيل.

✓ كل المقبوضات مسجلة بطريقة صحيحة وبدقة.¹

3. قسم الرواتب والأجور:

✓ ضمان أن كل أجر مدفوع يتعلق فعلا بالعامل الذي اشتغل فعلا في تلك الفترة.

✓ ضمان أن كل الأجور المحسوبة تمت على أساس مستندات مقنعة وقانونية وبأنها توزع فعلا على مستحقيها.

✓ ضمان أن كل الرواتب والأجور تم إعدادها بصفة صحيحة وأنها موزعة فعلا على أصحابها والذين قضوا المدة القانونية للعمل ولم توزع لأسباب أخرى، وأنها سجلت تسجيلا صحيحا في حساب المؤسسة.

4. قسم المخزونات:

✓ التأكد من أن المخزونات مرتبة ومحمية.

✓ التأكد من أن أسعار المنتوجات تأخذ بعين الاعتبار تكلفة التخزين.

✓ التأكد من أن كل المخزونات مقدرة بدقة.

5. قسم المحاسبة:

✓ التسجيل الفوري للعمليات.

✓ التأكد من صحة المستندات.

✓ إجراءات المطابقات الدورية.

✓ عدم إشراك موظف في مراقبة عمله.²

¹ من إعداد الطلبة بالاعتماد على استبيان الرقابة الداخلية .
² من إعداد الطلبة بالاعتماد على استبيان الرقابة الداخلية .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للرقابة الداخلية

من أجل التمكن من تقييم نظام الرقابة المطبق بالمؤسسة ميدان الدراسة فإننا قمنا بإعداد استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بجملة من الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة (المشتريات، الأجور، المبيعات، المخزونات، المحاسبة)، بحيث شملت الفئة المستقصاة (الفئة التي وجهت إليها الاستمارة) الشرائح التالية:

1. الإطارات:

- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.
- رئيس مصلحة البيع والتوزيع.
- رئيس مصلحة تسيير المخزونات.
- رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

2. العمال العاديين:

- عون قسم البيع.
- عون في قسم المحاسبة.
- عون في قسم تسيير الموارد البشرية.
- عون في قسم الرواتب والأجور.

3. المسؤولين:

- مدير تسيير الموارد البشرية¹.

من خلال تفرغنا للإجابات المتضمنة ضمن الاستمارات يمكننا الفصل بين الوظائف في المؤسسة من خلال الجداول التالية:

¹ من اعداد الطلبة بالاعتماد على استبيان الرقابة الداخلية .

❖ جدول قسم المشتريات:

المحاسب	مصلحة المخازن	مصلحة الاستلام	المدير المالي	مصلحة المشتريات	مصلحة الموارد البشرية	الأقسام الوظائف
×			×	×		✓ وجود مصلحة تتولى طلبات الشراء.
×			×			✓ وجود أشخاص مستقلون عن مصلحة الشراء بمراقبة دورية للأسعار المدفوعة
×						✓ تسجيل عمليات الشراء وفق المبادئ المحاسبية
×				×		✓ مقارنة فواتير الشراء المستلمة ومراجعتها حسابيا
×		×				✓ علم قسم المحاسبة بمردودات المشتريات
×	×			×		✓ إعداد تقرير فحص واستلام البضاعة والمواد المشتراة
×			×			✓ يراقب ميزان مراجعة الموردين ويقارن بإجمالي الموردين

المصدر: بيانات متحصل عليها من خلال تحليل الاستثمارات

❖ جدول قسم المبيعات:

المحاسب	مصلحة التسويق	المدير المالي	رئيس الخزينة	مصلحة المبيعات	الأقسام الوظائف
				×	✓ إعداد فواتير البيع
×					✓ مراقبة كل فواتير بأوامر الشراء الواردة
×					✓ مقارنة الفواتير بأوامر الشراء الواردة من العملاء
				×	✓ إرسال الشاحن إخطارات الشحن إلى محرر الفواتير
×					✓ مراجعة الفواتير بدقة قبل إرسالها للعملاء من ناحية الكمية والأسعار والشروط
				×	✓ هناك سياسة ثابتة للأسعار وشروط البيع
	×				✓ القيام بعمليات إخبارية لعملية الترويج بمنتجاتها

المصدر: بيانات متحصل عليها من خلال تحليل الاستثمارات

❖ جدول المخزونات:

المحاسب	مصلحة المخازن	مصلحة المشتريات	ورشة الإنتاج	الأقسام الوظائف
	×			✓ تولى مسؤولية مسك سجلات المخازن والإشراف عليها
×	×	×	×	✓ يتم مطابقة ومقارنة البيانات الواردة بسجلات المخازن مع بيانات الجرد الفعلي
	×			✓ تستخدم سجلات الجرد المستمر للعناصر التالية: المواد الأولية ، إنتاج قيد التنفيذ ، إنتاج تام الصنع
		×	×	✓ وضع تسعير المنتج للمخازن من قبل اللجنة

المصدر: بيانات متحصل عليها من خلال تحليل الاستثمارات

❖ جدول الرواتب والأجور:

المحاسب	مدير الوحدة	المدير المالي	مصلحة الأجور	رئيس القسم	رئيس المصلحة	رئيس الورشة	الأقسام الوظائف
				×	×	×	✓ مسك بطاقة تسجيل الوقت لإعداد الرواتب والأجور
				×	×	×	✓ ضبط ساعات دخول وخروج المستخدمين

				×			✓ إعداد كشف الأجرة
	×						✓ تسجيل وتدقيق كشف الأجر وحسابيا مستنديا
		×	×				✓ المصادقة على الشيكات
					×		✓ إعداد بطاقة الحضور مع كشف الغياب والحضور الفعلي

المصدر: بيانات متحصل عليها من خلال تحليل الاستثمارات

❖ جدول قسم المحاسبة:

المحاسب	المصلحة المالية	مصلحة المبيعات	مصلحة المشتريات	الأقسام الوظائف
×				✓ مسك الدفاتر والوثائق
×				✓ ضبط الحسابات الكلية
×				✓ تسجيل العمليات وفقا للمبادئ الحسابية

المصدر: بيانات متحصل عليها من خلال تحليل الاستثمارات.

ومن قراءتنا للجداول يمكننا استخراج النتائج التالية:

أ. نتائج قسم المشتريات:

- توجد بالمؤسسة مصلحة للمشتريات مستقلة عن قسم الحسابات وقسم الاستلام والشحن، وهذا الاستقلال يضمن تحقيق تقسيم العمل وعدم جمع أكثر من وظيفة من الوظائف المتعارضة. وتؤدي هذه المصلحة عملها باستعمال طلبيات مرقمة مسبقا تستعمل حسب تسلسل أرقامها.

➤ إن الفواتير تعامل معاملة سليمة من خلال تدقيق الأسعار والمنتجات المحصل عليها.

➤ تسجيل عملية الشراء وفق المبادئ المحاسبية .

➤ هناك أشخاص مستقلون عن مصلحة الشراء، يقومون بمراقبة دورية للأسعار .

➤ تتم مراقبة ميزان مراجعة الموردين ومقارنته بإجمالي الموردين شهريا.

ب. النتائج المتعلقة بالمبيعات:

➤ وجود قسم خاص بالمبيعات يكمن نشاطه بتلقي الطلبات من العملاء (الزبائن) على أن تمسك المؤسسة ضمانا من العملاء وتوافق عليه وهذا لمنع تلاعبات الزبائن.

➤ إعداد فواتير البيع من قبل مصلحة المبيعات .

➤ تراجع الفواتير قبل إرسالها إلى العملاء من ناحية الكمية والسعر والشروط من طرف مصلحة المحاسبة.

➤ توجد هناك سياسة ثابتة للأسعار ولشروط البيع تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم التسهيلات والخدمات المناسبة لعملائها.

➤ تقوم المؤسسة بعملية الإشهار والترويج لمنتجاتها وتقع هذه المهمة على عاتق مصلحة التسويق.

ت. النتائج المتعلقة بالمخزونات:

➤ وجود قسم خاص بالمخزونات يتم من خلاله تسيير المخزونات تحت مسؤولية أمين خاص الذي يقوم بإعلام قسم الحسابات بالإدخالات و الإخراجات وهذا عن طريق تقارير مفصلة.

➤ تتبع المؤسسة نظام الجرد الدائم والجرد الدوري (الشهري والسنوي). يتم تنفيذ الجرد الشهري من خلال

تكوين لجنة مختصة في عملية الفرز والمعاينة والجرد السنوي تنفذه لجنة أخرى بنفس مهام اللجنة الأولى، وفي

آخر المطاف تجمع نتائج اللجنة الأولى والثانية ويتم استخراج الفروق بينهما وتحليلها من ناحية الكمية والقيمة.

- المخزونات محمية ضد السرقة بوضعها في أماكن آمنة ويوجد هناك تأمينات عليها.
- يسمح التنظيم الإداري للمؤسسة بتحقيق الفصل بين مهام كل من أمناء المخازن وقسم المشتريات والمبيعات.
- التسجيل المحاسبي للمخزونات مرفق بوثائق (مذكرة استلام، مذكرة إخراج... الخ).
- المخزونات مصنفة حيث يوجد لكل صنف حساب خاص.
- يتم تسعير المنتج بالمخازن من قبل لجنة مستقلة.
- لا يحضر مدقق الحسابات الخارجي أو أحد مندوبيه عملية الجرد الفعلي .

ث. النتائج المتعلقة برواتب الأجور:

- توجد مصلحة خاصة ومستقلة وهي مصلحة المستخدمين تقوم بإعداد كشف الرواتب والأجور.
- تخضع بطاقة الموافقة على ساعات العمل إلى رقابة متعددة وذلك لتجنب ارتكاب أخطاء
- إن مصلحة المستخدمين تتلقى حضور العمال آليا من خلال بطاقات مرقمة خاصة بالعمال.
- كشوف الأجور تدقق حسابيا ومستنديا.
- الفصل في الوظائف أي كل موظف له مهامه المحددة وهذا لتجنب وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب.

ج. النتائج المتعلقة بقسم المحاسبة:

من خلال تلقي إجابات الاستمارة الخاصة بالنظام المحاسبي للمؤسسة تبين أن نظام الرقابة الداخلية فيما

يخص دورة النظام المحاسبي يتميز ب :

- وجود مخطط لمصلحة المحاسبة: حيث تحدد فيه مهام كل شخص وبحيث توزع بينهم بطريقة تسمح بضمان استمرارية العمل بهذه المصلحة (الأخذ بالحسبان تبديل الأشخاص عند العطل).
- مسك الدفاتر والوثائق في هذه المصلحة يكون من قبل أشخاص معن عنهم.

➤ المعالجة المحاسبية بالمؤسسة تتم آليا وفقا لليوميات المساعدة، ودفتر اليومية العام، دفتر الأستاذ العام، وميزان المراجعة بالإضافة إلى الوثائق الشاملة والوثائق الملحقة.

➤ أما فيما يخص المحاسبة التحليلية فهي غير مستعملة وإنما تستعمل المحاسبة العامة.

المبحث الثالث: إجراءات عملية مراجعة حسابات الخزينة

الإجراء هو عبارة عن تسلسل من المهام الأولية المعيارية لكل نشاطات المؤسسة ، توضع من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وتنقسم هذه الإجراءات إلى قسمين ، القسم الأول يتعلق بمراجعة حسابات الصندوق و القسم الثاني يتعلق بمراجعة حسابات البنك .

المطلب الأول : الإجراءات الرقابية للصندوق.

يمثل الصندوق تحركات السيولة على مستوى تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة، بحيث يمكن له التصرف في سيولته في أي وقت مع احترام القواعد الموضوعية، فأمين الصندوق الرسمي معني بمسؤولية تسيير الأموال مع احترام توجيهات الإجراءات خصوصا فيما يخص الأشخاص المعنيين بالإمضاء، كذلك يجب أن يكون يقظا في ما يخص صحة المستندات المؤيدة للمخرجات، و هذه بعض الإجراءات الخاصة بالصندوق:

- ✓ خروج الأموال يجب أن يتقيد بتنظيم المستندات و لهذا فأمين الصندوق يجب أن يتحقق من طلب الدفع و الممضاة من طرف مدير مصلحة المحاسبة والمالية و المدير العام مع وجود ختم .
- ✓ فاتورة أصلية أو وصل من أجل التحقق الحسابي، التطابق، الرسم على القيمة المضافة، الطابع الجبائي السجيل التجاري و التعريف الجبائي.
- ✓ وصل الاستلام الذي يجب ان يتوفر على إمضاء و ختم.
- ✓ كل التحركات التي تتم على مستوى الخزينة يجب أن تكون مسجلة في سجل خاص يسمى سجل المدخلات و المخرجات دفتر الصندوق .
- ✓ الوثائق المبررة للمدفوعات و المقبوضات يجب أن تكون منظمة و مرقمة زمنيا.
- ✓ في بداية كل سنة مالية جديدة يجب على أمين الصندوق أن يبدأ برصيد جديد.

ملاحظة: في حالة نقص إحدى وثائق المدفوعات فأمين الصندوق يرفض إعطاء المبلغ للطالب مع تبرير كتابي أحيانا.

1. أدوات المراجعة والمراقبة الداخلية للصندوق:

❖ هناك مراقبة مباشرة ومفاجأة من طرف المدير المالي للصندوق حيث تتم مراجعة ويتم من خلالها إعطاء نصائح وتوجيهات إلى ماسك الصندوق إن تطلب الأمر، مع العلم أن مبلغ النقص أو الزيادة المسموح بها قانونيا هو 150 دينار

❖ التسجيل في سجل الإدخالات والإخراجات ثم التسجيل المباشر في الحاسوب الخاص بأمين الصندوق للعمليات السابقة والتي تسجل بدورها في الحاسوب المركزي للمؤسسة. وفي آخر اليوم تتم مراقبة مكثفة لكل كبيرة وصغيرة من طرف رئيس المصلحة بالمطابقة بين بيانات الحاسوب المركزي وبيانات الحاسوب الخاص بأمين الصندوق وسجل الإدخالات والإخراجات، فإذا كان التطابق موجود فهذا يكون جيدا أما إذا كان هنالك فرق فيجب على أمين المخزن أن يبحث على الفرق وتصحيحه.

المطلب الثاني : الإجراءات العملية الخاصة بالبنك:

وتتمثل في:

- ✓ فتح حساب بنكي خاضع لسلطة المدير العام، فالممضي الرئيسي هو المدير العام و الذي سيفوض السلطة إلى اثنين آخرين أحدهما بالضرورة مدير المحاسبة و المالية.
- ✓ طريقة عمل البنك يدخل ضمن حسابات قسم المحاسبات و المالية إذا أن التعامل بالشيك و الأوراق القبض يمثل العنصر الأساسي لها وبما إن الوحدة و التي هي محل بحثنا لا تستقبل غالبا الأموال أو لا يكون دائنة بأوراق القبض فهي وحدة مستهلكة للأموال أكثر ما هي منفقة و بالطبع يكون التمويل حسب الميزانية المسطرة من طرف المديرية المالية كل سنة، و من خلال دراستنا لكيفية عمل البنك وجدنا أن إجراءات تحرير الشيكات في منتهى الدقة و الاحتراز لقوة نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ تبدأ العملية الخاصة بتحرير الشيك بعد إعطاء الفاتورة أو موضوع تحرير الشيك لمصلحة المحاسبة التي بدورها تقوم بإعطاء أوامر إلى وحدة للتأكد أن موضوع صرف الشيك.
- ✓ إذا كان الشيك لمورد، فإن التأكد من موضوع الفورة يكون من صلاحيات مصلحة الشراء، أما إذا كان موضوع الشيك شيء آخر فيرجع التأكد منه الى المصلحة التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ يرسل إلى مدير المحاسبة و المالية وثيقة عليها ختم رئيس مصلحة المراقبة لموضوع الشيك بشرعية هذا المبلغ و الذي بدوره يأمر مصلحة المحاسبة بتحرير الشيك الذي يمضي من طرف مدير المحاسبة و المالية ومن طرف المدير العام و في حالة غياب أحد المسؤولين السابقين الذكر و الذي تتأكد بإمضاء هذا الأخير وتسليم الشيك للمستفيد.

✓ في الأخير يقوم مدير المحاسبة و المالية بمراقبة لكل المراحل السابقة الذكر و الذي تتأكد بإمضاء هذا الأخير وتسليم الشيك للمستفيد.

❖ إجراءات وأدوات المراقبة الداخلية للبنك :

وتتمثل في:

- ✓ أول إجراء من إجراءات المراقبة هو التسجيل في دفتر خاص لدى رئيس القسم لكل شيك يصرف.
- ✓ التسجيل في دفتر اليومية وفي دفتر الأستاذ كل العمليات المتعلقة بالبنك
- ✓ المطالبة بكشف من البنك بصفة دورية وشهرية يكون بمثابة وثيقة لمطابقة حساباتهم التي
- ✓ أدرجت في اليومية ودفتر اليومية مع كشف البنك
- ✓ معالجة حالات التقارب البنكي أيضا بصفة منتظمة ودورية المدير المالي .
- ✓ مراقبة مباشرة وميدانية ومفاجأة من طرف المدير المالي .

المطلب الثالث: تحديد و تقييم مواقع الخطر عمليات الخزينة.

في هذا المطلب سوف نقوم بتحديد مواقع المخاطر المحتملة الحدوث ضمن عمليات الخزينة و ليس تقييمها الذي سوف نتطرق إليها في المرحلة الموالية، و هذا التحديد مهم جدا لمهمة المراجعة الداخلية.

1. تقسيم العمليات على الخزينة إلى مهام أولية

في البداية سنقوم بتقسيم النشاط المراد مراجعته الذي يتمثل في العمليات على الخزينة إلى مهمتين أساسيتين هما:

- ✓ المدفوعات .
- ✓ المقبوضات .

2. إنشاء جدول تحديد المخاطر:

الجدول رقم 08 : تحديد المخاطر لمهمة المدفوعات

الأهداف	المخاطر	تموقع الرقابة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • المدفوعات المحققة مبررة بعمليات محاسبية من طرف المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المدفوعات غير المبررة تسجل أكثر من مرة أو تحول إلى حساب خاطئ. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد السلطات المحدودة بالدقة الكافية للأشخاص المسؤولين عن تحركات الشيكات و التحولات.
<ul style="list-style-type: none"> • المدفوعات مسجلة بشكل سليم و صحيح في حسابات الخزينة. 	<ul style="list-style-type: none"> • أخطاء و ثغرات تسجيل المدفوعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضم وثائق تبريرية لكل عمليات تحضير التسويات • ختم على وصل الدفع لكل تبرير للدفع مقدم من طرف أمين الصندوق.

المرجع: من إعداد الطلبة.

الجدول رقم 09 : تحديد المخاطر لمهمة المقبوضات

الأهداف	المخاطر	تموقع الرقابة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • الشيكات المستلمة توضع في البنك بشكل سريع لتحصيلها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاسات و التبديدات و التأخر • في استلام الشيكات. 	<ul style="list-style-type: none"> • التسجيل المحاسبي يكون بواسطة محاسب مستقل عن المكلف بالإيداعات في البنك. • فصل وظائف استلام الطرود، ايداع الشيكات في البنك و مسك حسابات الخزينة.

<ul style="list-style-type: none"> ● مقاربات الشيكات المستلمة والشيكات المسجلة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم تسجيل الشيكات أو التحويلات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● جميع التحصيلات تفحص بشكل شامل.
<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة شمولية التسجيلات و حقيقة المقبوضات بواسطة المقاربات ● بشخص مستقل عن الخزينة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التسجيل الوهمي للمقبوضات 	<ul style="list-style-type: none"> ● الأموال المستلمة بريديا يجب وضعها في تحت تصرف المؤسسة ● في الأجال القريبة.

المرجع: من إعداد الطلبة.

3. التقرير التوجيهي: ويتم أهداف المهمة التالية:

3.1 تحديد أهداف المهمة:

يتم من خلال هذا التقرير تحديد الأهداف العامة و الخاصة التي ترمي إليها هذه المهمة ضمن مجال التدخل ألا و هو مراجعة عمليات الخزينة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة.

أ. الأهداف العامة: تتعلق الأهداف العامة الدائمة للرقابة الداخلية من خلال الحماية المادية و المحاسبية لأصول المؤسسة، ضمان الدقة المحاسبية للمعلومات و الامتثال للقوانين و الإجراءات المسطرة من طرف الإدارة

العامة

ب. الأهداف الخاصة:

تتضمن الأهداف الخاصة في مراجعة مواقع الرقابة الداخلية التي تضمن تنفيذ العناصر

التالية:

✓ تحديد السلطات المحدودة بدقة كافية للأشخاص المسؤولين عن تحركات الشيكات و التحويلات النقدية. ضم كل الوثائق التبريرية لكل العمليات .

✓ ختم على وصل الدفع لكل تبرير للدفع مقدم من طرف شخص مستفيد من سلطة كافية.

الحماية المادية للصناديق و الشيكات.

✓ التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة تكون من طرف شخص مستقل عن دورة الخزينة أي أمين الصندوق.

✓ فصل وظائف استلام الطرود، إيداع الشيكات في البنك، مسك حسابات الخزينة و مسك حسابات العملاء.

✓ مقاربات الشيكات المستلمة و الشيكات المسجلة.

ت. مجال التدخل: يتم القيام بمهمة المراجعة الداخلية في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة و بالتحديد على مستوى مديرية المحاسبة و المالية، مصلحة الخزينة.

خاتمة الفصل :

بعد الإطلاع الفعلي على سير عمليات الخزينة و مقارنتها بالإجراءات التنظيمية و المحاسبية الموضوعة ومدى مطابقتها لها وبالاعتماد على قوائم الاستبيان المتضمنة لمجموعة من الأسئلة ثم التماس مجموعة من الثغرات في نظام الرقابة الداخلية للمقبوضات و المدفوعات بعد تحليل الإجابات ثم قمنا بإعداد أوراق إبراز و تحليل المشاكل التي تعتبر وسيلة تحليل بسيطة و فعالة، حيث بينا فيها كل من نوع المشكلة و قدمنا عرض ملخص منهجي المتمثل في المعاينة و الأسباب التي أدت إلى تلك المشكلة و في الأخير اقترحنا النتائج و التوصيات، و قد قسمنا المشاكل التي قمنا باستنتاجها إلى المشاكل التي تخص تنظيم المؤسسة و المشاكل التي تخص دورة الخزينة.

خاتمة عامة :

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها و حقوقها خصوصا مع كبر حجمها و تشعبها، و ذلك حفاظا على بقائها و استمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات و موجوداتها من شتى أعمال التلاعب و الإهمال و يضمن سير عملياتها و سلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الأخطاء و الغش و التزوير.

هذا النظام يعتمد على تنظيم جيّد و تقسيم بناءً لمختلف الوظائف و تحديد للمسؤوليات، و على نظام محاسبي سليم و عناصر بشرية و أدوات رقابة ملائمة.

و من خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية حيث وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات، كون أنها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها و المحافظة عليها ضد الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعية من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة و كذا ضمان الاستخدام الاقتصادي للكفاء لمواردها من خلال تجنب الإسراف و القصور و التبذير في استخداماتها.

و تظهر أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة و أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية و الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام و أخيرا كيفية و كفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام.

فبعد معالجتنا و تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة، توصلنا إلى نتائج خاصة باختبار الفرضيات و نتائج عامة، مع مجموعة من الاقتراحات.

فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة البحث إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى فإن المراجعة الداخلية تابعة للمديرية العامة فهي تحقق أحد معاييرها و التي تهدف إلى استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها و هذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي

لقسم المراجعة الداخلية كافيًا بما يسمح بأداء المسؤوليات و المهام المخوَّلة لها و يساعد في تنفيذها بإعطاء شرعية أكبر للمراجعة الداخلية نظرًا لتبعيةها للمديرية العامة و التي هي بمثابة إدارة عليا.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية فإضافة للأهداف المذكورة سابقًا فإن المراجعة الداخلية تعمل على اكتشاف نقاط القوة و الضعف لنظام الرقابة الداخلية و تقوم بإبرازها، و تقوم بتقديم التوصيات للإدارة العليا حتى تصل إلى تصحيح هذا النظام، و الذي بشأنه تقوية البنية الهيكلية للمؤسسة، فبهذا المراجعة الداخلية تساهم في تصحيح الأخطاء المرتكبة في التسيير و هذا للوصول إلى الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

أما النتائج العامة المتوصل إليها فجاءت كما يلي:

- ✓ نشاط المراجعة الداخلية يشمل المراجعة المالية، و يشمل التأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح و القوانين الموضوعية، و مراجعة العمليات للأنشطة و كافة الإجراءات و العمليات للتحقق من كفايتها و مدى انتظامها، كما يمكن إضافة مراجعة نظام المعلومات و درجة الأمان المصاحبة لها، فقيام المراجع الداخلي بمختلف هذه المراجعات يكون لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.
- ✓ تعمل المراجعة الداخلية على منع و تقليل حدوث الأخطاء و هذا ما يزيد الحاجة لها، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة لتقليل و منع الأخطاء، تسعى المراجعة الداخلية أيضا إلى الحد من الإسراف و الضياع الشيء الذي يزيد من المردودية و يحسن الأداء و يزيد من الكفاءة والفعالية، و بالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- ✓ تعتبر المراجعة الداخلية أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير و تحسين أنظمة الرقابة الداخلية، و حتى تحقق هذه الوظيفة لا بد من توفر الشروط التي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية.

بينما أهم التوصيات المتوصل إليها:

- ❖ إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل و المهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام للرقابة الداخلية ذو فعالية و كفاءة، فتقسيم العمل بطريقة جيّدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء و تحديد المسؤوليات.
- ❖ تحديد مسؤوليات كل عون و موظف لتسهيل وتحسن العلاقات بين مختلف مصالح المديرية.
- ❖ تعريف و توضيح عن طريق مخطط لمسار المعلومات لمختلف الدوائر و المصالح المكونة للمديرية المالية و المديريات و الدوائر المتعاملة معها من أجل الوصول إلى معالجة سريعة للمعلومات، هذا بصدد معالجة نقص التنسيق بين دوائر مديرية المالية.
- ❖ استغلال الطاقات البشرية المتاحة بكيفية عقلانية مع العمل على تكوين المراجعين تكويناً يتوافق مع حاجيات تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.
- ❖ خلق لجنة للمراجعة على مستوى مجلس الإدارة ، و هذا بصدد التحسين و متابعة مهمات المراجعة بالتعاونيّة .

افاق الدراسة :

- المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة و تقييم .
- تقنيات المراجعة الداخلية في المؤسسات التجارية .



قائمة المراجع



الكتب:

1. إدريس عبد السلام اشتوي، المراجعة (معايير وإجراءات)، ط4، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: لبنان، 1996
2. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية: مصر، 2006.
3. أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، ط1، دار وائل: عمان، 1998 .
4. حسن وشركاؤهم – محاسبون قانونيون- وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية: جامعة الجزائر3، 2009\2010 .
5. حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 1999
6. داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، ط 2، اتحاد المصارف العربية: بيروت، 2010.
7. شحاتة السيد شحاتة، محمد السيد سرايا، محمد إبراهيم راشد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار التعليم الجامعي: مصر، 2013.
8. الصبان محمد سمير، الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية: بيروت، 1990.
9. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، دراسة حالة التكامل بين شركة kpmg مجني وحازم
10. عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
11. عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
12. عطاء الله م ش، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب: القاهرة، 1994.
13. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008
14. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009
15. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الاطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر،
16. محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1996.
17. محمد سمير الصبان، المراجعة مدخل علمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
18. محمد صالح الحناوي و اخرون، الادارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة. 2004
19. منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق و المنشأة المالية، توزيع منشأة المعارف، الاسكندرية، القاهرة، 1999.
20. نبيل مختار ، موسعة التأمين ، دار المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005.
21. الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ،التسير المالي .الطبعة الاولى ، دار وائل ،الاردن ،2006

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Béatrice et Francis Grand Guillot ,Analyse financiere 5ème édition ,paris France ,2008
- 2- OLIVER LEMANT, **la conduite d'une mission d'audit interne**, edition dunod. IFACI

المذكرات :

1. باديس بو خلوة، الامتلية في تسيير خزينة المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،جامعة المسيلة 2003
2. حدة بن خالد ،اثر تسيير الخزينة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة ،جامعة ورقلة ،2011
3. خالد المعتر بالله، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة شهادة ماستر، العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011،
4. شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 .
5. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة
6. صديقي م ، مراجعة نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2000
7. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007
8. نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثلجي، 2007
9. نور الدين بن عمارة ،تقيم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة ،جامعة ورقلة، 2009

المراسيم و القوانين :

- 1- قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008 ،يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها،الجريدة. 25 مارس 2009