



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة
الاقتصادية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت إشراف:

أ.د. كيموش بلال

من إعداد:

■ بوداود أيمن

■ بوقدح الطيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955	أستاذ محاضر	د. بوقروة إيمان
مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كيموش بلال
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955	أستاذ مساعد	د. ترفاس جمال الدين

السنة الجامعية 2023-2024

الإهداء

إلى سندي في الحياة والتي علمتني معنى العطف
والحنان

إلى التي ربنتني خير تربية
إلى أمي الحبيبة

إلى أبي خير معين لي على القيام بمهامي والذي علمني
كيف أعتد على نفسي
إليك أقدم اعترافي بالجميل

إلى عائلتي وجميع الزملاء الذين رافقوني درب الدراسة

الشكر

أقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "كيموش بلال" على مساعدته لنا،

وإشرافه على هذا البحث ومراجعته، وتقديمه لملاحظات وتوجيهات ساعدتنا

وأفادتنا في إخراج هذا العمل إلى الوجود.

كما أقدم بالشكر إلى كل

من قدم لي يد المساعدة في إتمام هذا العمل المتواضع.

الملخص:

من خلال هذه المذكرة نحاول تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء العملياتي وخاصة الأداء المالي للمؤسسات وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهدافه والتدقيق الداخلي بالإضافة إلى مفهوم الأداء الإداري والمالي وقد تم التطرق إلى تحسين الأداء المالي من خلال الرقابة الداخلية.

وقد قمنا بإختيار المؤسسة المينائية سكيكدة وتم دراسة حالة المقبوضات والمدفوعات عليها.

Summary:

This memorandum aims to shed light on the role that internal control plays in improving operational performance, particularly the financial performance of institutions. It does so by examining the concept of the internal control system, its objectives, and internal auditing, in addition to the concept of administrative and financial performance. The improvement of financial performance through internal control is also addressed. We have selected the Skikda Port Institution and studied the case of its receipts and payments.

الفهرس

الفهرس

1.....	مقدمة
5.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6.....	المبحث الأول: نظام الرقابة الداخليّة
6.....	المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخليّة
6.....	1- مفهوم الرقابة الداخليّة
6.....	2- مكونات نظام الرقابة الداخليّة
8.....	3- أنواع نظام الرقابة الداخلية
9.....	المطلب الثاني: أهميّة وأهداف نظام الرقابة الداخلية
9.....	1- أهميّة نظام الرقابة الداخلية
9.....	2- أهداف نظام الرقابة الداخلية
10.....	المطلب الثالث: فحص وتقييم نظام الرقابة الداخليّة
10.....	1- مفاهيم عن التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية
13.....	2- طرق وإجراءات تقييم نظام الرقابة الداخلية
15.....	المبحث الثاني: تحسين الأداء العمليّاتي من خلال الرقابة الداخلية
15.....	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء العمليّاتي
15.....	1- مفهوم الأداء العمليّاتي وتحسينه في المؤسسة الاقتصادية
17.....	2- تحسين كفاءة و فعالية العمليات :
18.....	المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الإداري
20.....	المطلب الثالث: دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي :

22.....	المبحث الثالث: الدّراسات السّابقة
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة
23	تمهيد:
24.....	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة
24.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
27	المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة
28.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
31	المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
31	المطلب الأول : أشكال المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة المينائية سكيكدة
38	المطلب الثاني: اجراءات الرقابة على المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة المينائية سكيكدة ..
41	المطلب الثالث: دراسة حالة حول المقبوضات والمدفوعات
44.....	خاتمة
48.....	المراجع باللغة العربية :

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	جدول رقم (01): التحصيلات من الزبائن	01
32	جدول رقم (02): المبالغ المستثمرة لدى مختلف البنوك	02
33	جدول رقم (03): الفوائد المترتبة عن الإيداعات	03
34	جدول رقم (04): المقبوضات الناتجة عن الأسهم والسندات	04
34	جدول رقم (05): المقبوضات المختلفة	05

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	شكل رقم (01): منهجية تقييم الرقابة الداخلية	01
30	شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
30	شكل رقم (03): الهيكل لمديرية المالية والمحاسبة	03
32	شكل رقم (04): تطور تحصيل المقبوضات من الزبائن	04
33	شكل رقم (05): المبالغ المستثمرة لدى مختلف البنوك	05
36	شكل رقم (06): تطور النفقات الموجهة للموردين	06
37	شكل رقم (07): تطور المدفوعات الموجهة للعمال	07
38	شكل رقم (08): تطور المدفوعات الجبائية	08

قائمة المختصرات:

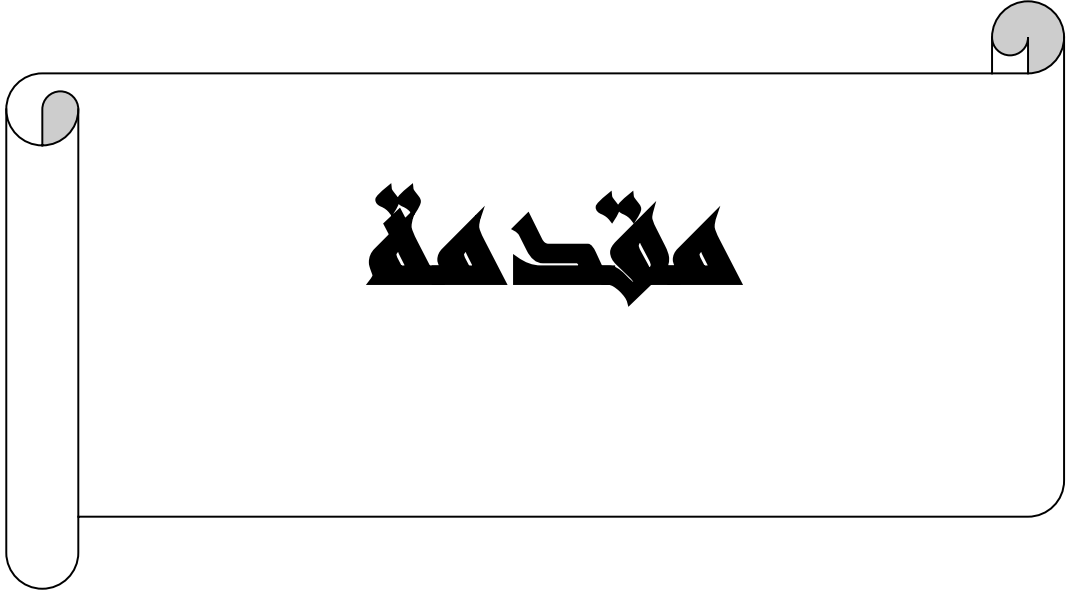
IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

Coso: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission

D.C.D :Diagramme de circulation des documents

Q.C.I : Questionnaire Controle interne

E.d.i : Échange de données informatisé



مقدمة

إن التطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وتعقد النشاطات وتنوعها ومع كبر المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية والمادية والمالية، فرض عليها الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لحماية مصالحهم وسلامة عملياتهم المالية والإدارية والإنتاجية وكذلك حماية مصالح المساهمين وكافة الأطراف ذات الصلة لمؤسساتهم ما استلزم ضرورة الاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة، تعمل على تحسين جودة الأداء العملياتي في المؤسسات الاقتصادية ، ليكون لها أثرا إيجابيا على مستوى أدائها، حيث وظيفة الرقابة الداخلية تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها، كما تساهم في اكتشاف الأخطار التي قد تتعرض لها ، وهنا يتمحور دورها في حماية ممتلكات المؤسسة من المخاطر وتحسين آدائها، إن تحسين الأداء العملياتي من العوامل الأساسية التي يركز عليها إنجاز أي نظام من الأنظمة الإدارية أوالمالية للرفع من الكفاءة الإنتاجية حيث تهدف إلى قياس نسبة نجاح المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها وغالبا ما يرتبط تحسين أداء المؤسسة بزيادة الربحية و لكن الأداء لا يقتصر على الجانب المالي وحده، حيث أن التحسين الأداء هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي جزء منها يهدف الى تحقيق نتائج مالية ايجابية، وبالتأكيد الوصول إلى أهداف أخرى تسطرها المؤسسة مثل تحسين صورة الشركة، تحسين وتطوير المنتج...الخ.

إشكالية الدراسة:

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة في جميع الميادين ومن خلال ما سبق يتبين لنا الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذا البحث يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

- ما هو دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة الاقتصادية ؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة:

الفرعية التالية

- ما هو واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ؟

- ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي والإداري في المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة

*يتسم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة بالفعالية .

*يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة محل الدراسة .

• أهمية الدراسة

أهمية اختيارنا لهذا الموضوع يكمن في حاجة المؤسسة إلى محيط رقابي فعال يساعد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء للاستمرار في نشاطها حيث سنتناول من خلال دراستنا محاولة دراسة أهمية النظام الرقابي الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية.

• أهداف الدراسة

1) محاولة شرح مفهوم نظام الرقابة الداخلية.

2) التركيز على دور نظام الرقابة في تحسين الأداء العملياتي داخل المؤسسة الاقتصادية.

• أسباب الدراسة:

إن نظام الرقابة الداخلية الفعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية وعليه فإن من أسباب اختيارنا الموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة الاقتصادية ليس من قبيل الصدفة إنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية.

من الأسباب الموضوعية:

1. أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.

2. الحاجة الملحة للمؤسسات لنظام رقابة داخلية فعال.

ومن الأسباب الذاتية:

1. الحافز الشخصي المتعلق بمهنة الرقابة والتدقيق نظرا لتوافق الموضوع وتخصصنا الدراسي.

2. توفر المعلومات والوثائق اللازمة لهذا البحث.

3. المساعدة المباشرة من طرف اطارات أكفاء في هذا المجال.

• صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهناها أثناء الدراسة هي:

الدراسة التطبيقية نظرا لكون الموضوع حساس من الصعب أن نتحصل على كامل المعلومات أو الاستفسارات أو الوثائق الخاصة خاصة فيما يخص نظام الرقابة لأنها سرية أو لا يمكن تقديمها للطالب الجامعي.

• هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين.

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء العملياتي حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية وأنواع ومكونات وأهداف النظام وتناولنا فحص وتقسيم نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: تطرقنا في هذا المبحث إلى تحسين الأداء العملياتي من خلال الرقابة الداخلية وتناولنا مفهوم الأداء وأبعاده بالإضافة إلى دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري والمالي.

المبحث الثالث: تضمن ستة دراسات سابقة

أما الفصل الثاني: تناولنا في الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية سكيكدة حيث تضمن هذا الفصل مبحثين.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة أما المبحث الثاني درسنا فيه واقع نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وخصصنا دراسة حالة المقبوضات والمدفوعات داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الفصل الأول
الإطار النظري
لنظام الرقابة الداخلية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

عرفت المؤسسات الاقتصادية حديثاً نمو في النشاط الاقتصادي مما جعلها في أمس الحاجة إلى نظام رقابة داخلية فعال حيث يساعد الإدارة في التسيير الجيد والفعال في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما رفع من أهمية وظيفة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء العملياتي في المؤسسات الاقتصادية من خلال دعم وتطوير نظام فعال للرقابة الداخلية وسيقتصر هذا الفصل على دراسة دور الرقابة الداخلية وتحسين الأداء العملياتي من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ولدراسة أعمق تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية كالتالي :

المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني : تحسين الأداء العملياتي من خلال الرقابة الداخلية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

1- مفهوم الرقابة الداخلية

لقد تعددت تعريفات نظام الرقابة الداخلية وهذا بسبب مراحل التطور التي مرت بها، وأهم التعاريف الحديثة لنظام الرقابة الداخلية نذكر بعضها.

التعريف الأول: نظام الرقابة الداخلية حسب COSO (لجنة دعم أو رعاية المنظمات) هي عمليات تتأثر بمجلس الإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث يشكل حماية للمؤسسة ويتم تصميم الرقابة لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والمالية .

التعريف الثاني: عرفها المعهد الفرنسي للمدققين والمستشارين الداخلي IFACI على أنها نظام رقابة لتعزيز ممارسات الرقابة والتدقيق الداخلي وكذلك الممارسات الجيدة وتطوير نظام الرقابة الداخلية والسيطرة على العمليات والتقارير المالية لاتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع كل مؤسسة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وحماية مصالحها.

التعريف الثالث: عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC نظام الرقابة الداخلية على أنه يحتوى على الخطة التنظيمية ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان امكانية السير المنظم والفعال للأعمال.¹

2- مكونات نظام الرقابة الداخلية

يشتمل أي نظام رقابي على خمس مكونات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ودراستها بعناية عند تنفيذ أي نظام رقابي وحسب COSO تتمثل هذه المكونات فيما يلي:²

¹ الرمحي زاهر عطا، الإتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، دار المأمون النشر والتوزيع، عمان، 2017، ص115.

² عبد الفتاح محمد صحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية اسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 139.

1) بيئة الرقابة: وهي الأساس العام للمدراء والإدارة والمعايير السلوكية المطبقة وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المؤسسة وبالتالي يمكن تقديم العوامل التي تتكون منها الرقابة إلى عوامل ذات صلة مباشرة بالإدارة وعوامل ذات صلة بالمؤسسة حيث تتمثل العوامل المرتبطة بالإدارة في نزاهة العمال على مستوى الإدارة بالقيم الأخلاقية وتطبيق سياسة لتشجيع الأداء والسلوكيات الأخلاقية أما العوامل المتعلقة بالمؤسسة تتمثل في الهيكل التنظيمي والكفاءة ومدى الالتزام بسياسة المؤسسة.¹

2) تقييم المخاطر: يهتم هذا بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها والتعرف على احتمال حدوثها والعمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة ويقدر المراجعون مخاطر الرقابة كمخاطر التعبير عن رأي المتحفظ على القوائم المالية التي بها أخطاء جوهرية كما أن المديرين يقدرون للمخاطر المتعلقة بالأعمال وعدم بلوغ المؤسسة لأهدافها وعلى الرقابة الداخلية كما يجب عليهم تقدير العوامل والضغوطات المؤثرة عليها.

3) الأنشطة الرقابية: وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدها إضافة لبيئة الرقابة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتتضمن هذه الإجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات وبيئة نظم معلومات الحاسوب - الخ فالالتزام الإدارة بوجود ضوابط رقابية كافية لحماية الأصول والسجلات من السرقة أو التلف يضمن تقليل السرقات من قبل العاملين وهذا ما ينعكس بصفة أكيدة على تحقيق أحد أهداف نظام الرقابة الداخلية وهو حماية أصول المؤسسة.

4) المعلومات والاتصال: يهتم بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها وتحويلها من أنظمة معالجة للمعلومات إلى أنظمة إعادة التقارير المالية عن طريق القنوات المفتوحة لإتصالات تسمح بإعداد التقارير المالية.

5) معالجة التوجيه والمتابعة: يهتم هذا الجزء بالمتابعة المستمرة والتقسيم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لتقرير لجنة دعم المنظمة COSO فإن هذه المكونات تعتبر مقاييس يمكن على أساسها تقسيم فعالية نظام الرقابة الداخلية كما تتضمن إرشادات تخص العوامل المؤثرة في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.²

¹ عطا الله أحمد سويلم الحسبان ، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 56.

² محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 12

3- أنواع نظام الرقابة الداخلية

نتيجة اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى نظام الرقابة الداخلية تقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع:

1) **نظام الرقابة الإدارية:** تتمثل الرقابة الإدارية في الخريطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تختص أساساً بالكتابة الإنتاجية والالتزامات بالسياسات الإدارية والتي تعتمد في سبيل تحقيقها، على وسائل متعددة:¹

☞ الكشوفات الإحصائية

☞ الرقابة على الجودة

☞ الموازنات التقديرية

☞ التكاليف المعيارية

2) **نظام الرقابة المحاسبية:** وهي تشمل الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة من أجل حماية أصولها والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية وتتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظاماً لتفويض السلطات وكذلك الفصل المحاسبية لمسؤوليات الوظيفية والتي تتعلق بإمسك السجلات والتقارير المحاسبية وتتمثل وظائف ذلك النظام في:

• تسجيل وتجميع المعلومات والارقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية.

• فرض الرقابة والسيطرة على وضع الغش.

اعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي.

3) **نظام الضبط الداخلي:** ويشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق وبعض الإجراءات الهادفة لحماية الأصول من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال.

ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.²

¹ محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة معمقة في تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن 2009، ص 196 .

² محمد تهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري الممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 83 .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

1- أهمية نظام الرقابة الداخلية

1. إنشاء العمليات: تقوم نظام الرقابة الداخلية بتحديد الإجراءات التي سيعمل بها كل موظف وبالتالي تكون الصورة واضحة لكل موظف حول المهام الموكلة إليه وكيف يمكن أن يقوم بها بدلا من أن يقوم كل موظف بخلق تصور خاص به عن طبيعة العمل وكيفية ادائه والجديد والجدير بالذكر أن نظام الرقابة الداخلية في حال قامت بأي تحديثات على سياساتها لا بد لها أن تخطر جميع الموظفين.
2. تحسين كفاءة العمليات المالية: يساهم نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر في مراقبة جميع العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة ومن خلال هذه الرقابة يمكنها تحديد نقاط الضعف أو الأخطاء في هذه العمليات ومن خلال رفع التقارير للإدارة يتم تعديل الأخطاء ونقاط الضعف للوصول لأفضل كفاءة ممكنة للنشاطات المالية.
3. تحسين الأداء المهني: يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن تحدد ما هي الإجراءات الأكثر كفاءة وما هي الإجراءات المكررة والتي تعتبر مضيعة للوقت وما هي الإجراءات التي يمكن الاستغناء عليها وعليه يتم تحسين الإجراءات لرفع الكفاءة الوظيفية.
4. الفصل بين المهام : من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلية وتتبع جميع مهام الموظفين يمكن أن تحدد ما هي العمليات أو المهام التي يجب أن يقوم بها قسم أو موظف بشكل منفرد دون تدخل أي موظف أو قسم آخر وذلك من أجل تفادي حدوث الأخطاء والتضارب فيما بين النتائج والبيانات.¹
5. تنظيم المعلومات: تعمل بنظام الرقابة الداخلية على حفظ وتنظيم جميع البيانات المالية للمؤسسة وذلك من أجل أوقات الحاجة سواء في حال التعرض لدعاوى قضائية أو من أجل التحقيق المالي الخارجي التي سيتم عادة في نهاية الفترة الحالية.

2- أهداف نظام الرقابة الداخلية

هناك أربعة أهداف رئيسية يمكن حصرها في الرقابة الداخلية وتتمثل فيما يلي:

- التحكم في المؤسسة: إن التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من أهم أهداف مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين وتشمل الأنشطة المتعددة للمؤسسة و في عوامل الإنتاج وفي نفقاتها وفي مختلف

¹ محمد تهامي طواهر و مسعود صديق، المرجع نفسه 47/48 .

السياسات التي وضعت بغية تحقيقها ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين .

- حماية أصول المؤسسة: تعتبر من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية ونجد في هذا المجال حمايتين: الأولى مادية ويقصد بها حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف إذا لم تحفظ في مخازن مهيأة خصيصا لذلك أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول مثل استلام المواد وإدخالها إلى المخزن وغيرها من الحالات.¹
- ضمان نوعية المعلومات: إنه من أهم الأهداف على الإطلاق بحيث يوفد للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة وبالتالي تكون اتخاذ القرارات صائبة في معظمها وعليه ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلومات يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات .

- تشجيع العمل بكفاءة : ان احكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يكمن في ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة و لتحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها مما يعطي تحسنا في انتاجية المؤسسة .

المطلب الثالث: فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية

1- مفاهيم عن التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية

أولاً: مفاهيم عن التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي مهمة يمارسها موظفون داخل المؤسسة بطلب من المديرية العامة لمساعدتها في إحكام عملية الرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة (تدقيق العمليات) ويعمل من خلالها تدقيق نظام الرقابة الداخلية.

وقد عرف المعهد الفرنسي للمدققين والمستشارين الداخليين IFACI التدقيق الداخلي على أنه نشاط تقييم داخل المؤسسة يستعمل للتعرف على مدى تحكم المؤسسة في أنشطتها .

وقد عرفه معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA على أن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل و موضوعي يعطي للمؤسسة تأكيدا على درجة التحكم في عملياتها ويقدم لها النصائح لتحسينها كما يساعد على خلق قيمة

¹علي حسين الدوجي ، إيمان مؤيد الخيرو ، تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد70 ، جامعة بغداد ، العراق، 2013، ص 405

مضافة وهو يساعد هذه المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم الإدارة للمخاطر والرقابة والحوكمة بإتباع نهج منظم، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

ثانيا : مفاهيم عن منهجية تقييم الرقابة الداخلية

المدقق المكلف بالتدقيق المالي للمؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى في فحصها على نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمحاسبة حيث يقيم الرقابة الداخلية في خلال :

1)تقييم الوجود (هل توجد مراقبة داخلية أم لا وذلك بالتعرف على الوظيفة من خلال استعمال مخطط التدقيق أو ما يعرف بـ DCD (Diagramme enculcation Document أو Flow Bhaut) ثم يقوم بالتقسيم الأولي للرقابة باستعمال الاستبيان أو ما يعرف بـ (Questionnance Controle intern •) .QCI

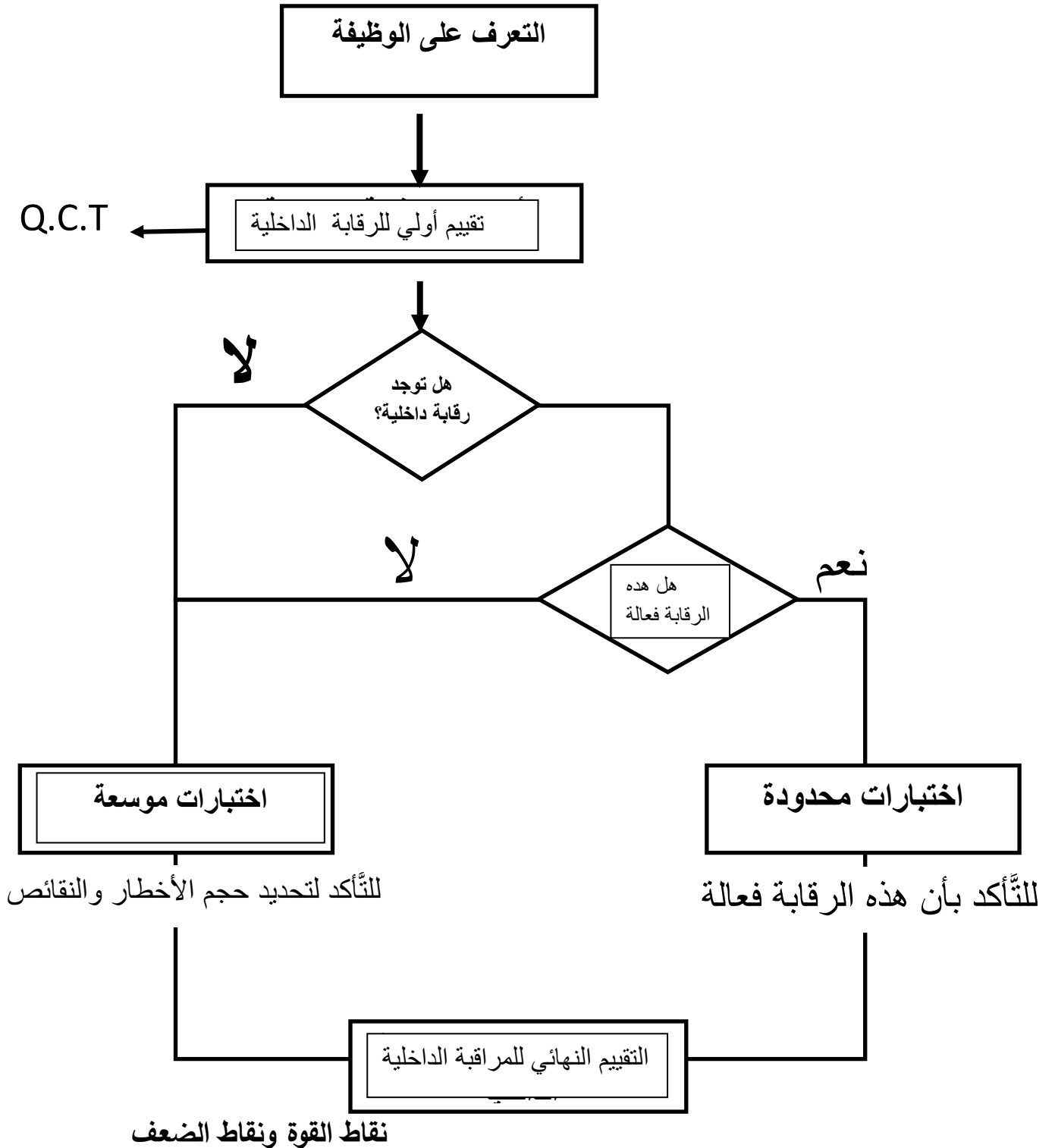
2)تقييم الفعالية: هل هذه الرقابة الداخلية فعالة أم لا؟

*الحالة الأولى: نظام رقابة داخلية موجود وفعال، المدقق في هذه الحالة يقوم بإختبارات محدودة للتأكد من أن هذه الرقابة فعالة ثم يقوم بإعداد تقرير الرقابة الداخلية وبعدها يقوم بالتعبير عن رأيه الخاص بالحالة المالية للمؤسسة.

*الحالة الثانية: نظام رقابة داخلية غير موجود وغير فعال في هذه الحالة فإن المدقق المالي لا يقوم بالاعتماد على هذا النظام الغير فعال إنما يقوم بإختبارات موسعة لتحديد حجم الأخطار والنقائص التي تواجه المؤسسة ثم يقدم توصيات للمديرية العامة لتجنب كل مصادر الأخطار المحتملة.

ملاحظة: نظام الرقابة الداخلية تعتبر بالنسبة للتدقيق المالي وسيلة فمن خلال تقييمها يستطيع المدقق الاعتماد عليها إن كانت فعالة أم لا في التعبير عن رأيه الخاص عكس التدقيق الداخلي الذي يعتبر الرقابة الداخلية غاية في حد ذاتها فمن خلالها تستطيع المؤسسة التحكم في مختلف أنشطتها ويمكن لنا تلخيص منهجية تقييم الرقابة الداخلية كما يلي :

شكل رقم (01): منهجية تقييم الرقابة الداخلية



2- طرق وإجراءات تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن مدقق الحسابات ملزم بفهم وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة لتحديد حجم العينة والاختبارات التي سيجريها للقيود والسجلات المالية كي يتمكن من إبداء رأيه ، وتمر عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بعدة خطوات وإجراءات.

يستخدم المراجع عدة أساليب وأدوات لدراسة إجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام في استخراج البيانات المحاسبية السليمة والمحافظة على أصول المؤسسة وبهدف تحديد جوانب الضعف والانحراف والقوة لتحديد نطاق سليم للمراجعة والمراقبة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي.

❖ طريقة التقرير الوضعي: تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات الرقابة عن طريق شرح تدفق البيانات للعمليات وعن طريق تحديد مراكز السلطة والمسؤولين لكل دورة العمليات وعلى أية حال فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المراجع في ممارسة مهنة الكتابة من خلال تتبع المناقشات مع أفراد المؤسسة ويمكن أن يؤدي الوصف الغير جيد لنظام الرقابة الداخلية إلى سوء فهم النظام ومن ثم يؤدي إلى تصميم غير صحيح وتطبيق غير صحيح لاختبارات الإلتزام ويلخص التقرير الوصفي إلى تحديد نقاط الضعف في النظم المستعملة ومحاسبتها أما عيوبه فيتلخص في صعوبة تتبع الشرح المطول لنظام الرقابة وصعوبة التأكد من تغطية جميع جوانب نظام الرقابة في ذلك التقرير.

❖ طريقة الاستقصاء أو (الاستبيان) : تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة اسئلة تعطى لإجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات وقد تطرقنا في بحثنا هذا إلى المدفوعات والمقبوضات و يجب أن تصاغ هذه الأسئلة إلى الاستفسار عن تفاصيل العمل وخطواته المتبعة في مركز النشاط ويراعى عند تصميم القائمة تحديد العلاقة من الأسئلة المختلفة بطريقة تمكن المدقق من مراعاة الاعتبارات التالية:

✓ إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن سؤال والتحقيقات التي تتم للتأكد منها.

✓ التفريق بين نواحي الضعف البسيطة ونواحي الضعف الجسيمة في اجراءات الرقابة الداخلية.

وتقدم هذه الأمثلة إلى موظفي المؤسسة المختصين للإجابة عليه عليها وترجع للمدقق الذي يقوم بدوره من التأكد من الإجابات عن طريق الاختبار والعينة وذلك للحكم على درجة متانة النظام وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما بين مدققي الحسابات لما تحققه من مزايا عديدة أهمها

■ امكانية تغطية جميع المجالات التي تهم مدقق الحسابات عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.

■ يمكن استخدامها بواسطة اشخاص أقل تأهيلا وخبرة بعكس الحال عند استخدام الوسائل الأخرى للتقييم ، تمدنا بمعيار يمكن استخدامه كمقياس مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للموجود وهذا ما تقتقر إليه الوسائل الأخرى للتقييم.

■ يمكن استخدام إعداد قائمة الاستبيان (النموذجية) مع كل نوع من أنواع المؤسسات فتوفر بذلك وقت التدقيق.

❖ طريقة خرائط التدفق DCD : إن خرائط التدفق هي عرض بياني لنشاط معين لدورة عمليات محددة إن هذه الخرائط تمكن المدقق من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة وفي فترة موجزة نسبيا وأنها توضح خط سير العمليات بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة ، توضح الوسائل المستعملة في إدخال البيانات واستخراجها (يدويا ، الكترونيا) وتستخدم في اعداد خرائط التدقيق رموز متعارف عليها عالميا.¹

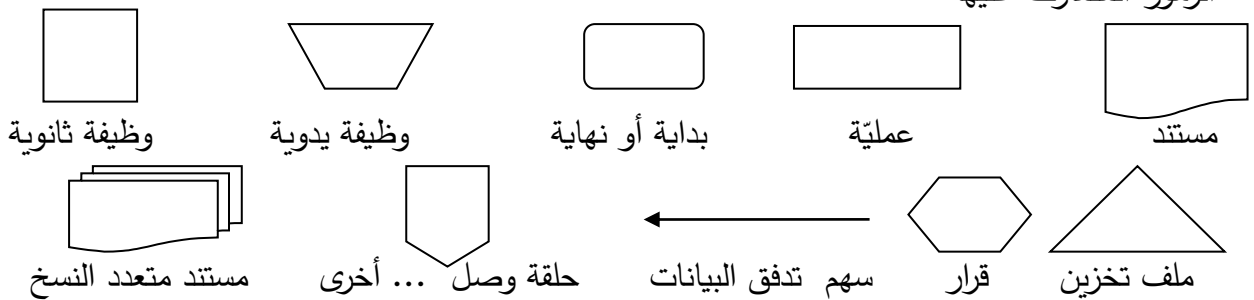
-تعتبر خرائط التدقيق مفيدة في إتمام عمليات الاتصال الكتابي بسرية ودقة.

-تعتبر خرائط التدقيق من أفضل الأساليب التي يستخدمها مراجع الحسابات لتجميع المعلومات اللازمة لدراسة وتقديم كافة نظم الرقابة الداخلية.

-يستخدمها مراجع الحسابات في تحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية بسرعة.

تتميز خرائط التدفق بأنها تعتمد على لغة نمطية شائعة يمكن توصيلها من خلال الرموز وبذلك يستفيد المراجع من عمل زملائه ويفهمه بسهولة وهذا عند استخدام خرائط التدفق في تقييم نظام الرقابة الداخلية ويعبر عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والاقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند والجهة التي يرسل إليها والمستندات التي تعد في كل خطوة والدفاتر التي تثبت بها الإجراءات وفيما يلي بعض

الرموز المتعارف عليها



¹ خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات دار وائل . للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية ، 2004 ، ص 175 .

❖ **الملخص التذكيري:** ويشمل هذا الملخص الذي يعده المدقق على بيان تفصيلي للإجراءات و الوسائل التي يتميز بها أي نظام سليم للرقابة الداخلية كوسيلة استرشادية لمساعد المدقق عند تقييمهم للرقابة الداخلية في المؤسسة فكان الملخص هو إطار عام يجرى في نطاقه الفحص بدون تحديد تحريات أو أسئلة معنية يجرى في نطاقها الفحص ويقتصر عليها وبذلك لا يغفل أي نقطة رئيسية في الرقابة الداخلية.¹

المبحث الثاني: تحسين الأداء العمليّاتي من خلال الرقابة الداخلية

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء العمليّاتي

يحضى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي وهو البقاء والاستمرارية ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك العمل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصور الشمولية والاستمرار ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقاءها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب كما أن مفهوم الأداء تعنون بمصطلحين هامين في التسيير وهما الكفاءة والفعالية.

1- مفهوم الأداء العمليّاتي وتحسينه في المؤسسة الاقتصادية :

يعتبر الأداء العمليّاتي من أفضل المؤشرات للأداء إذ تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات المؤسسة فأداء العمليات يعمل على تزويد المؤسسة بالقدرة التنافسية ويمكن الحصول عليها عن طريق تطبيق الكفاءة والفعالية في عملياتها.

ومفهوم تحسين الأداء العمليّاتي للمؤسسة هو تطوير العمليات الداخلية للمؤسسة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن من خلال استراتيجيات وتقنيات جديدة من خلال تحليل العمليات وإعادة هندستها لتحسين هذه العمليات ويشمل تحسين الأداء العمليّاتي عدة جوانب:

✓ **تحليل العمليات:** يشمل دراسة العمليات المتعلقة بالمؤسسة لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

✓ **تطوير استراتيجيات التحسين:** من خلال تحليل العمليات ليتم وضع خطة لتحسين تلك العمليات بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

¹ محمد ديلمي، أثر المراجعة الخارجية على مصداقية المعلومات المحاسبية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، بباتنة ، 2009 ، ص 76 .

- ✓ تنفيذ التغييرات: يتم تطبيق التقنيات المقترحة على العمليات لتحسينها بشكل مدروس ومنظم.
- ✓ استخدام التقنيات والأدوات: يمكن استخدام تقنيات وأدوات مختلفة: مثل تحليل السبب الجذري ومخططات العمليات وتحليل القيمة المضافة لتحسين الأداء العملياتي للمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ التحسين المستمر: تتم من خلال المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحسين أدائها .

الرقابة الداخلية وتحسين الأداء العملياتي في المؤسسة :

تعتبر الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً في إدارة المؤسسة حيث تهدف إلى حماية الأصول وضمان دقة وسلامة البيانات المالية وتحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العملياتي وتضع المؤسسة إعدادات وتدابير وخطط وتشمل ما يلي :

- 1- وضع السياسات والإجراءات : تضع المؤسسة اجراءات واضحة تشمل العمليات الواجب اتباعها و توثيق هذه الاجراءات بحيث يكون هناك بحيث يكون هناك مرجع لكل عملية يتم تنفيذها .
 - 2- الفصل بين المهام :تعمل المؤسسة على الفصل بين المهام المختلفة لتجنب تضارب المصالح على سبيل المثال عدم تكليف نفس الشخص بإصدار الشيكات وتسجيلها في النظام.
 - 3- التكنولوجيا والنظم المعلوماتية: تستخدم المؤسسة نظم محاسبية متقدمة تساهم في إدارة الأعمال بكفاءة
 - 4- التدقيق والمراجعة : اجراء مراجعات داخلية دورية لتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحديد نقاط الضعف والإستعانة بمراجعين خارجيين لتقديم نظرة مستقلة وموضوعية حول فعالية الرقابة الداخلية.
 - 5- التدريب والتطوير: يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على الإجراءات الجديدة والتكنولوجيا الخدمة.
- * كما أن الرقابة الداخلية تساعد في تحسين الأداء العملياتي بالطرق التالية:

- أ- تحسين إدارة التدفقات المالية : من خلال تنظيم ورصد عمليتي المقبوضات والمدفوعات بشكل دقيق يمكن من تحسين إدارة التدفقات المالية مما يقلل من التأخيرات يزيد من كفاءة استخدام الأموال.
- ب- تحسين التخطيط المالي للموارد: من خلال الرقابة والمتابعة الدقيقة يمكن المؤسسة من تحسين تخطيط استخدام الموارد المالية والتكاليف وهذا يساهم في تخصيص الموارد بشكل اكثر فعالية لتحديث التجهيزات وصيانة العتاد وتحسين خدمة العملاء .
- ج - تقليل الفساد والتلاعب: الرقابة الجيدة والفعالة تساهم في تقليل حالات الفساد والتلاعب مما يزيد من الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة والتأكد من عدم وجود عمليات غير مشروعة أو غير مصرح بها.

د- تعزيز السمعة وجذب الاستثمارات : إن إدارة العمليات بكفاءة وشفافية تكون للمؤسسة سمعة جيدة وشريك موثوق وهذا يساهم في جذب المزيد من الاستثمارات وتعزيز التعاون الدولي .

هـ - تحسين عمليات التحصيل والتسديد: تساهم الرقابة الداخلية الجيدة في تنظيم عمليات جمع الإيرادات بدقة وفعالية و تشمل متابعة الفواتير والمدفوعات المستحقة لضمان تسديدها في الوقت المناسب مما يقلل من التأخيرات و يحسن في سيولة الأموال .

و - تعزيز التحكم في التكاليف والمصروفات: عبر الرقابة الداخلية الفعالة يمكن للمؤسسة من تحديد النفقات الغير ضرورية و المصاريف المتكررة الغير مبررة وبالتالي تقليل التكاليف العامة للمؤسسة وهذا يساهم في تحقيق أرباح أكبر وتحسين الأداء المالي العام.

ي - تقليل المخاطر المالية وتعزيز الامتثال: من خلال الرقابة وإجراءات الرقابة الصارمة يمكن للمؤسسة من تقليل المخاطر المالية كالتأخيرات في الدفعات والتبعات القانونية المحتملة كما يمكن من تعزيز الامتثال للتشريعات واللوائح المالية والضريبية المحلية والدولية.

ن - استخدام التكنولوجيا والنظم المعلوماتية المتطورة : من خلال استخدام نظم رقابية متقدمة يمكن استخدام التكنولوجيا والنظم المعلوماتية في ادارة العمليات و التي تساهم في تنظيم إدارة العلاقات مع العملاء وانظمة إدارة المشاريع لتحسين التنسيق والفعالية .

باختصار الرقابة الداخلية الفعالة لها تأثير كبير في تحسين اداء المؤسسة من خلال إدارة أفضل للنقدية وتقديم تقارير مالية دقيقة ومفصلة لتحسين التحكم في التكاليف وتعزيز التواصل مع الشركاء التجاريين .

2-تحسين كفاءة و فعالية العمليات :

يهدف تحسين الكفاءة والفعالية للعمليات المؤسسة حيث تشمل هذه الأبعاد:¹

✓كفاءة العمليات: يتعلق هذا بالاستخدام الأمثل للموارد وفي أقل وقت ممكن في عمليات المؤسسة مما يقلل من التكاليف ويزيدنا الإنتاج ويحقق الأهداف المطلوبة.

¹مومن شرف الدين ،دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2012، ص 54

✓ جودة المنتجات والخدمات: تتم من خلال تقديم خدمات أو منتجات تلبي حاجيات وتوقعات العملاء وتتوافق مع المعايير الموضوعية مما يزيد من رضا العملاء ويقلل من العيوب والاسترجاعات للمنتجات أو الخدمات المطروحة.

✓ التسريع في الزمن: يركز على تقليل زمن العمليات وتسريع الإجراءات مما يحسن من توفير المؤسسة كل متطلبات واحتياجات العملاء والتغيرات التي ممكن أن تحدث في السوق في أقل وقت ممكن.

✓ تنظيم العمليات من خلال التنسيق بين الأقسام والفروع داخل المؤسسة لتحسين سير العمل وتقليل التأخير فيه.

✓ رضا العملاء يتم من خلال تلبية احتياجات العملاء وفق الشروط الموضوعية ومن خلال الخدمات المقدمة والرضا على المنتجات من طرف العملاء لإستوفائها كل الشروط المطلوبة.

✓ مرونة العمليات تشمل قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بسرعة وفعالية وكفاءة دون المساس بجودة الخدمة المقدمة أو المنتجات المطروحة.

حيث هذه الأبعاد تشكل جانبا مهما في استمرار المؤسسة في تحسين أدائها العملياتي وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الإداري

إن الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الإداري يوجب علينا التطرق لبعض المفاهيم عن الوظيفة الإدارية والأداء الإداري.¹

أولاً: مفهوم الوظيفة الإدارية: يقصد بالوظيفة الإدارية هيكله المؤسسة وتقسيم الادوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف اجزاء وأقسام المؤسسة وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

✓ **التخطيط:** يقصد عملية استشراف المستقبل والتنبؤ به بوضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

¹مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف،2012، ص 54

✓ **التنظيم والتوجيه:** يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

ثانياً: مفهوم الأداء الإداري: يعرف الأداء الإداري ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسة الوظيفة الإدارية واتخاذ القرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن كذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن نظام الرقابة الداخلية يقوم على التخطيط والتنظيم الجيد للمشروع داخل المؤسسة وحماية ممتلكاتها من التلاعب ومن الوقوع في الأخطاء المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها والتي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة.

ومن شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحسين الأداء الإداري:

✓ تكوين فريق عمل مؤهل: إن نجاح عمل نظام رقابة داخلية يتطلب أفراداً قادرين بدرجة كافية على القيام بالواجبات المحددة لهم وكذلك يكون الموظفون ذو مصداقية وذلك لأن غير الأمناء يمكنهم إفسال أفضل نظام للرقابة الداخلية.

✓ التفويض الواضح والفصل بين المهام: من المبادئ العامة في الرقابة الداخلية هو أن لا يكون شخصاً واحداً مسؤول عن التنفيذ والتسجيل والرقابة واعطاء الأوامر، وللتوضيح أكثر فإن الجدول التالي الخاص بفصل المهام في نظام المدفوعات مشتريات / مخزون / موردون، فإن الأشخاص في مصالحهم الذين يقومون بعمليات استلام الفواتير وتسجيل الفواتير والتسجيل المحاسبي ليس نفس الموظفين الذين يقومون بالمقارنة بين الفواتير ووصل الطلب والمقارنة بين الفواتير ووصل الاستلام وبين ذلك الشخص المسؤول الذي يقوم بالأمر بالدفع وإمضاء الشيكات إلى غير ذلك من العمليات.

✓ القيام بإجراءات مناسبة لإتمام العمليات: إن الكثير من المؤسسات تضع دليلاً لإجراءاتها المحاسبية والإدارية للتأكد من أن مختلف أنظمتها مفهومة ومستخدمة بأسلوب سليم من قبل جميع العاملين فيها والإجراءات المحاسبية توضح في شكل دليل محاسبي يحدد ويصف كل عملية محاسبية حالية أو متوقعة وكذا الجانب الميكانيكي السليم لعملية مسك الدفاتر.

✓قوا عد كافية للرقابة على الأصول والسجلات: بالإضافة إلى الفصل بين الواجبات فإن وضع قواعد للمحافظة على رقابة داخلية مناسبة على الأصول و السجلات تعتبر أمرا ضروريا فقد ترى الشركة أنه من الأفضل يحفظ المخزون في المستودع تحت الرقابة المادية لفرد معين وذلك حتى يمكن تحديد المسؤولية .

✓تحقق وفحص مستقل للأداء: لا يمكن أن يتحقق أو يقيم ادائه الشخصي بطريقة فعالة لذا يجب أن يتم ذلك من قبل شخص أو جهة مستقلة عنده الاطمئنان بأن النظام يعمل بشكل سليم وفي حالة يمكن الاستعانة باستبيان الإسناد التنظيمي كما هو مبين فيما يلي :

المطلب الثالث: دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي :

لمعرفة الدور التي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي والمحاسبي لابد لنا من معرفة بعض المفاهيم عن الوظيفة المالية والأداء المالي.

الوظيفة المالية: هي مجموعة المهام والانشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها، كما تتحلى الوظيفة المالية في المهام التي يقوم بها المديرون من وضع خطط للتحويل والحصول على موارد مالية ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ولتحقيق هذه الأهداف يسعى تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المديرين وقاعدة لمراقبة مختلف العمليات المالية وتوجيهها نحو المسار المخطط له.

■تعريف الأداء المالي : يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المديرين على مردودية الأموال الخاصة .
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض وأرباح .
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

وكل طرف يفسر الأداء المالي بما يخدم مصالحه فالمساهم يسعى لتعظيم شرائه والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء والموظف يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأشخاص وتحقيق العدالة الاجتماعية فكل طرف يفسر الأداء المالي بالشكل الذي يروق له .

ويعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة وهناك من يرى أن الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات و جدول حسابات النتائج والجداول الملحقة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية التي تنتمي لها المؤسسة .

مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي :

إن تطبيق نظام رقابة داخلية فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة المتمثلة في تحقيق أقصى ربح باقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي :

وليكون لنظام الرقابة الداخلية دور فعال لا بد من الاهتمام ودراسة مكونات هذا النظام بعناية عن تصميمه أو تنفيذه ومما سبق لنا أن ذكرناها في الفصل السابق ، وهي خمس مكونات كما حددها COSO .

وكذلك القيام بإجراءات مناسبة لإتمام العمليات بوضع دليلا للإجراءات المحاسبية والمالية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بوصلة الباحث لإعداد البحث من خلال ما كتب من بحوث سابقة ومما له علاقة مباشرة بموضوع البحث ولهذا قمنا بعرض دراسات التي تقترب من موضوع دراستنا وهي كما يلي :

الدراسة الأولى: بومسعود فتيحة، معيوف أميرة، الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الجامعية 2021 - 2022 توصلت هذه الدراسة إلى دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات من خلال مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة والتوصيات الإدارية والطرق التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة من خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحديد وضعيتها المالية من خلال النتائج المحققة أو المنتظرة.

الدراسة الثانية: بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة 2017 - 2018 تناولت فيها نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة من خلال التطبيق السليم والفعال لنظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة بشكل سريع والذي يبرز المستوى المثالي والجيد للأداء المالي ويرفع في المستوى التنافسي للمؤسسة.

الدراسة الثالثة: وجدات علي احمد ، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2009 - 2010 تناول فيها كيفية إظهار الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأدوات المختلفة التي تتم من طرف المدقق الداخلي والاهتمام برأي المراجع الخارجي المستقل والذي يبين فيها حالة نظام الرقابة الداخلية والانحرافات في أداء المؤسسة وخصوصا الانحرافات السلبية والعمل على القضاء عليها وتنمية الانحرافات الإيجابية لزيادة فعالية الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الرابعة: عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أطروحة دكتوراه جامعة أدرار 2017 / 2018 توصلت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية من خلال استعراض أهم الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي وفق اسلوب التدقيق القائم على المخاطر حيث ركز على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وفعالية عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات

الاقتصادية والتقارير عنها لتحسين أداء المؤسسة والرفع من كفاءة عمليات إدارة للمخاطر بما يخدم أهداف وسياسات المؤسسة.

الدراسة الخامسة: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: رماش ذكرياء - علي موسى مخلوف / 2021 2022 مذكرة ماستر تناولت دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي من خلال تحسين كفاءة وفعالية للمؤسسة باستخدام قواعد ومعايير متعارف عليها واعتبر التدقيق الداخلي أداة رقابية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الدراسة السادسة: أثر التدقيق الداخلي على الوظيفة المالية سعودي مريم ماستر 2016 / 2017 تناولت أثر التدقيق الداخلي على الوظيفة المالية حيث يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة مما يساهم في تحقيق أهداف الوظيفة المالية من خلال التدقيق الدوري لها كي يعمل التدقيق الداخلي على تقييم نظام الرقابة الداخلية وتطويره من أجل معالجة نقاط ضعف المؤسسة وتدقيق الاجراءات والعمليات لهذه الوظيفة ومتابعة مدى تطبيقها.

الفصل الثاني:
دراسة حالة بالمؤسسة
المينائية بسكيكدة

الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة المينائية بسكيدة

تمهيد:

في هذا الفصل حاولنا دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيدة بحيث أولا قمنا بتقديمها ثم نتناول واقع . نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة في ما يخص أشكال المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة المينائية بسكيدة لسنوات 2020 2021 2022 وإجراءات الرقابة الداخلية حول هاته المقبوضات والمدفوعات. وأخيرا قمنا بدراسة حالة . وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة .

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

تم إعتبار ميناء سكيكدة ابتداءا من سنة 1969 أين بدأت الأشغال في الميناء لتحويله إلى ميناء مختلط للمحروقات وتمت الأشغال نهائيا في سنة 1972.

حيث أنه في سنة 1968 تم إنشاء المنطقة الصناعية في سهل العربي بن مهدي وموازة مع ذلك انشأ ميناء متخصص بالمحروقات وقد تم في هذا الصدد إنشاء رصيف رئيسي بطول 1875 متر ورصيف ثانوي بطول 650متر.

وفي سنة 1981 تم القيام بعمليات تهيئة الزيادة في طاقة استقبال البناء حيث تم إنشاء رصيف مارينال حتى تم الإنتهاء من تهيئته كرصيف تجاري سنة 1985.

أما بخصوص نشاط الصيد البحري فقد حول إلى ميناء سطورة الذي اصبح ميناء للصيد البحري والنزهة في 24 فيفري 1981 ومن الناحية الإدارية ففي سنة 1982 اصبحت المؤسسة المينائية بسكيكدة هي المؤسسة التي تتكفل تسيير العمليات داخل الميناء وفي سنة 1989 تحولت لمؤسسة عمومية اقتصادية وقبل إنشاءها مر القطاع المينائي بعدة مراحل من التنظيم والأنظمة الإدارية وهي كما يلي:

1962 - 1971 كان ميناء سكيكدة يسير من طرف غرفة التجارة والصناعة.

1971 - 1982 إنشاء الديوان الوطني للمواني المكلف بتسيير استغلال وما يخصه من تطوير المواني.

1952 - 1982 إنشاء المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة المنشأة بتجمع الديوان الوطني للمواني ، الشركة الوطنية للتموين وخدمات الإرشاد والنقل.

1988/89 - 2003 إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم في 21 مارس 1989 وتحتفظ بأسهمها شركة تسيير المساهمات المواني SOGEPORT .

نبذة حول المؤسسة المينائية سكيكدة:

يعتبر ميناء سكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام ، الشيء الذي جعله حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج كما يعد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد وهي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتطبيق معايير الجودة الشاملة بإستغلالها لإمكانياتها المينائية.

تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة:

تعرف المؤسسة المينائية سكيكدة أنها من أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر ولقد مر تطورها بمجموعة من المراحل التاريخية حيث أصبحت بالحجم والأهمية التي تشغلها اليوم وتعرف كما يلي .

التسمية: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة EPS م . م سكيكده.

الشكل القانوني : مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم.

تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.

- تاريخ الإنشاء مرسوم رقم 284 - 82 المؤرخ في 14 أوت 1982 وتعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم تاريخ 21 مارس 1989 .

رأس المال الاجتماعي 9000000000 .

وتحتوي المؤسسة على خمسة موانئ من أهم هذه الموانئ :

- ميناءين تجاريين: الميناء المزدوج لسكيكدة والميناء الجديد المختص في المحروقات .
- ثلاث موانئ صيد : ميناء القل، ميناء سطورة وميناء المرسى و يحتوي كذلك على مركزين للتحميل في البحر .

- القدرات المينائية للعبور تتمثل قدرات المؤسسة للعبور في.

القدرات المينائية للعبور : تتمثل قدرات المؤسسة للعبور في :

- عبور السلع عموما : 4000000 طن / السنة

- عبور المحروقات 30.000000 طن / سنه.

المساحات التجارية وتتمثل فيما يلي:

مساحة تجارية مغطاة (مخازن ، حظائر قابلة للتعديل، ملاجئ) 7815 م²

مساحات تجارية أرضيات ، الميناء الجديد 21 560 م²

مساحات تجارية أرضيات الميناء القديم 58931 م²

مساحات تجارية حظيرة الحاويات 81239 م² .

حجم العمالة ، يمكن تلخيص حجم العمالة المؤسسة المينائية :

التخصص	العدد
إطار	330
التحكم	383
التنفيذ	1186
المجموع	1899

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية وتعرفنا من خلاله على الأهمية الكبيرة للرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة بإعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في ولاية سكيكدة وفي الجزائر ككل من أجل التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية بهذه المؤسسة من خلال دراسة حالة المدفوعات والمقبوضات ، خلال الرقابة الداخلية بها.

وظائف ومهام المؤسسة:

- تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية .
- ممارسة عمليات قطر وإرشاد و إرساء السفن .
- ممارسة عمليات الشحن.
- ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي .

- تنفيذ اشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية.

- إعداد بالتعاون مع بقية السلطات المعنية برنامج أشغال الصيانة.

التهيئة وإنشاء بنايات تحتية مينائية.

وتعمل المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية :

1-أهداف المؤسسة :

- 1 ضمان التحقيق المستمر للأرباح بإعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء .
- 2- احتلال مكانة هامة في القطاع المينائي ، خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية مع الدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى .
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني.
- العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف.

- تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والإستيراد.

- تنويع خدماتها وتحسين جودتها

- العمل على تلبية رغبات العملاء وإرضاءهم

- العمل على زيادة الحصة السوقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشيء الأساسي للمسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطة المرسومة إضافة إلى الصلاحيات المخولة لها بموجب القانون البحري ، القانون التجاري، القانون الأساسي لتسيير المؤسسة المينائية لسكيكدة من طرف الرئيس المدير العلم ويساعده في مهامه مديرين من مساعدين وخليّة إدارية مساعدة .

المؤسسة المينائية لسكيكدة منظمة ومهيكلّة على شكل مديرية عامة و مديريات مركزية وهي كما يلي:

- المديرية العامة: تهتم بتسيير والتنسيق والمراقبة لكل نشاطات المؤسسة المينائية لسكيكدة عبر الهيئات التي تشكلها وتضم المدير العام و الأجهزة المساعدة ، دائرة الشؤون القانونية للمدير العام المساعد.

مديرية القيادة: تتمثل مهمة مديرية القيادة في العمل في حدود الأملاك العمومية للميناء البرية والبحرية للشركة أمن مخططات الماء ، الأراضي اليابسة والمنشآت وهذا يهدف العمل بشكل دائم على المحافظة على المنشآت، الحركة وأمن الأشخاص والممتلكات، كما أنها مسؤولة عن مجموع الأعمال المتعلقة بالملاحة، رسو السفن، وتموضع السفن في الرصيف و تتكون مديرية القيادة من دائرتين هما دائرة الشرطة وأمن الميناء القديم وأيضا دائرة الشرطة وأمن الميناء الجديد.

- **مديرية الشحن والتفريغ :** وهي مكلفة بممارسة عمليات الشحن والتفريغ وضع المعدات تحت تصرف الزبائن، السير التجاري للأمالك العامة والمنشآت الخاصة، متابعة حركة السلع وجمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المتعلقة بمجال اختصاصها.

- **مديرية السحب :** هي مكلفة بتوفير القاطرات للسفن من أجل حركاتها ومساعدتها وانقاد الأرواح البشرية في البحر في إطار التشريع والتنظيم الساري المفعول .

- مديرية الصيانة : مكلفة بالصيانة والعناية بالتجهيزات التي تسيورها المؤسسة المينائية لسكيدة (اليات متحركة، عربات رفع ،رافعات و ملحقات) بالتموين وبتسيير المخزون (من قطع الغيار، العجلات الزيت والشحوم الخ) .

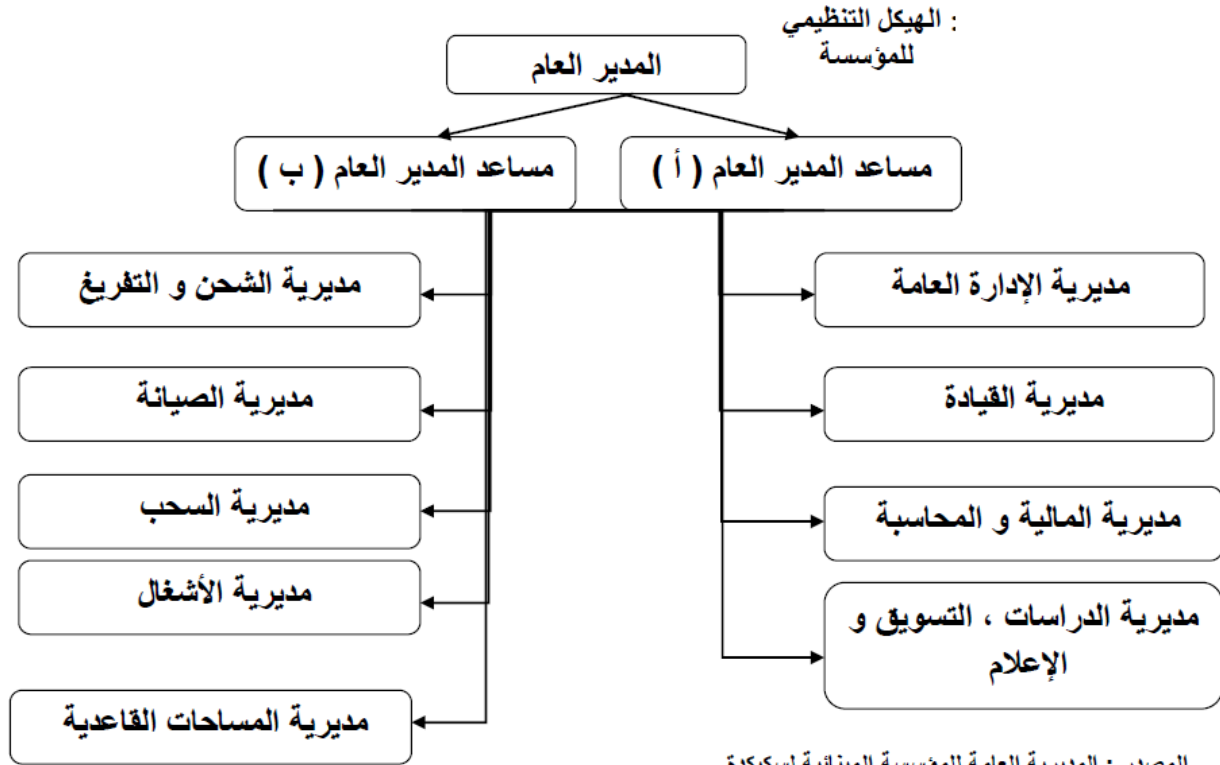
-مديرية الأشغال : مكلفة بالمحافظة على الممتلكات ومتابعة إنجاز أشغال البنية التحتية والبنية العلوية المينائية.

- مديرية الإدارة العامة : مكلفة بتسيير الموظفين ، الشؤون العامة للمؤسسة ، وكنا متابعة وتنفيذ برامج التكوين المهني والرسكلة وأيضا هيئة تسيير الخدمات الاجتماعية المنفردة في دائرة هي تابعة لهذه المديرية وتتكون مديرية الإدارة العامة من أربعة دوائر هي دائرة الموارد البشرية، دائرة الشؤون العامة ، دائرة التكوين ، دائرة الخدمات الاجتماعية.

- مديرية الدراسات التسويق والإعلام اللهيب الآلي : مكلفة بتسيير الأعمال المتبعة بخصوص الدراسات ومراقبة التسيير، التسويق، الإتصال والإعلام الآلي

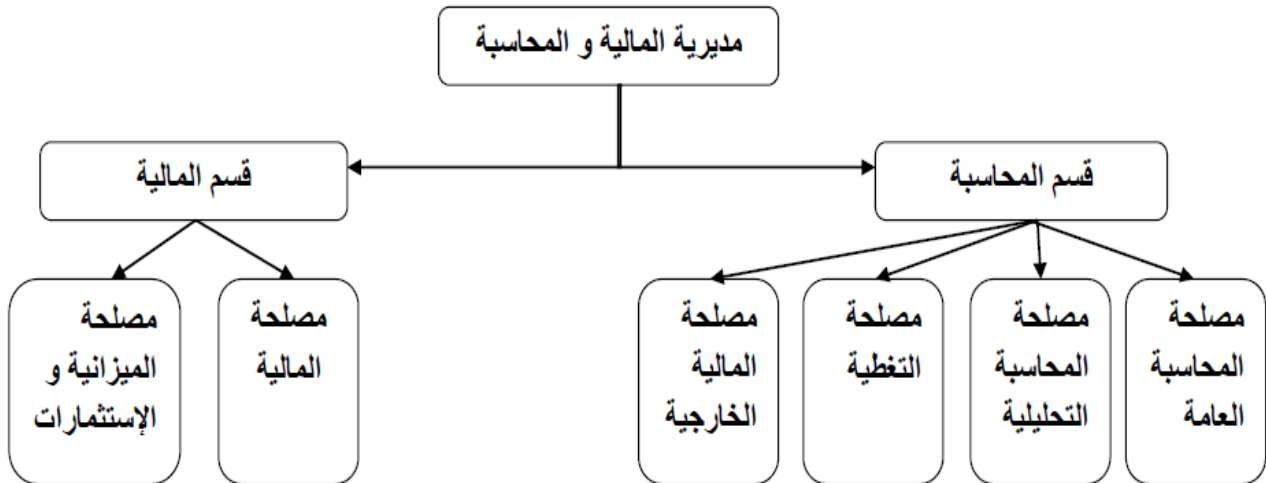
- مديرية المالية والمحاسبة : تتمثل مهمة مديرية المالية والمحاسبة في صفات تسيير العمليات المالية ومسك محاسبة المؤسسة وتعتبر مديرية المالية والمحاسبة المحرك المالي الأساسي للمؤسسة حيث أنها عنصر حساس وفعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكونها متعمقة بالهيكل المالي والمحاسبي فالوظيفة المالية داخل المؤسسة تحتل حيز كبير وشامل يغطي باقي المصالح الأخرى وتنقسم إلى قسمين، قسم المالية والمحاسبة وأن كل قسم يتضمن مصالح و فروع كل له دوره ووظيفته و محله الخاص كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل رقم (03): الهيكل لمديرية المالية والمحاسبة

: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة :



المصدر : قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة المينائية سكيدة .

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

المطلب الأول : أشكال المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة المينائية سكيكدة

❖ المقبوضات تتمثل المقبوضات في م م سكيكدة في 4 أشكال رئيسية :

1-المقبوضات من الزبائن: وتمثل أهم مورد للمقبوضات في المؤسسة بحيث تقوم المديرية التجارية عن طريق مصلحة التغطية بتحصيل الحقوق من الزبائن إما عن طريق شيكات و التحويلات البنكية بالإضافة إلى الدفع الإلكتروني TPE والجدول التالي يوضح التحصيلات من الزبائن للسنوات 2020 2021 2022

جدول رقم (01): التحصيلات من الزبائن

السنة	2020	2021	2022
القيمة	10874217005.75	11404899367.96	12192547839.78

المصدر: المؤسسة المينائية سكيكدة

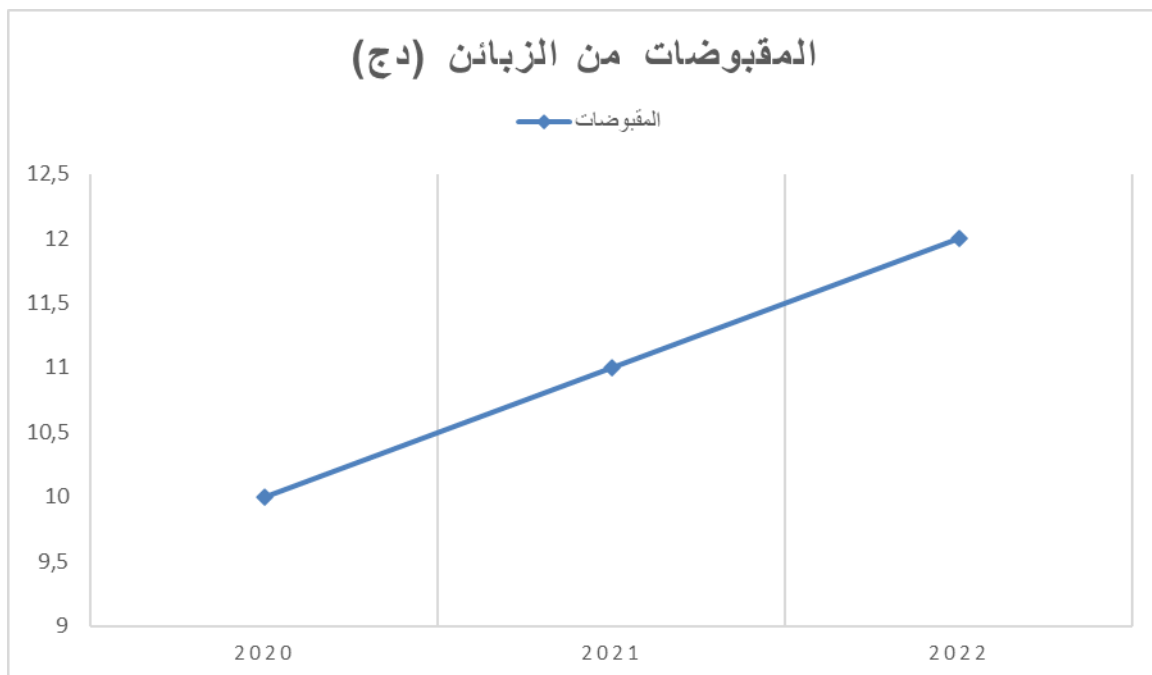
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المقبوضات المحصلة من الزبائن سنة 2020: 10874217005.75 ثم ارتفعت ب 4.88% سنة 2021 ثم ارتفعت سنة 2022 بقيمة 60,91% مقارنة بسنة 2021 وهذا راجع للسياسة الناجعة التي تتبعها المؤسسة لتحصيل حقوقها من الزبائن والاحتفاظ على مقدراتها بصورة فعالة.

مع الأخذ بعين الاعتبار الامتيازات والتحفيزات الممنوحة للزبائن وهذا كله يدخل في إطار الإجراءات والرقابة الداخلية لعملية الفوترة والتحصيل ، ويجدر الإشارة إلا أن عمليات الفوترة والتحصيل تخضع لقوانين و اجراءات مضبوطة بحيث أن الأسعار المطبقة تكون مؤثرة ومصادق عليها عن طريق المديرية التجارية بواسطة مديرية مراقبة الجودة والأسعار وتتم ضغطها عن طريق برامج معلوماتية في المؤسسة.

وتكون بالتنسيق بين المديرية التجارية ومديرية الرقمنة والمعلوماتية وفيما يخص تحصيل المقبوضات وتمنح اجل على حسب الامتيازات الممنوحة .

والشكل التالي يوضح تطور تحصيل المقبوضات من الزبائن.

شكل رقم (04): تطور تحصيل المقبوضات من الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبين

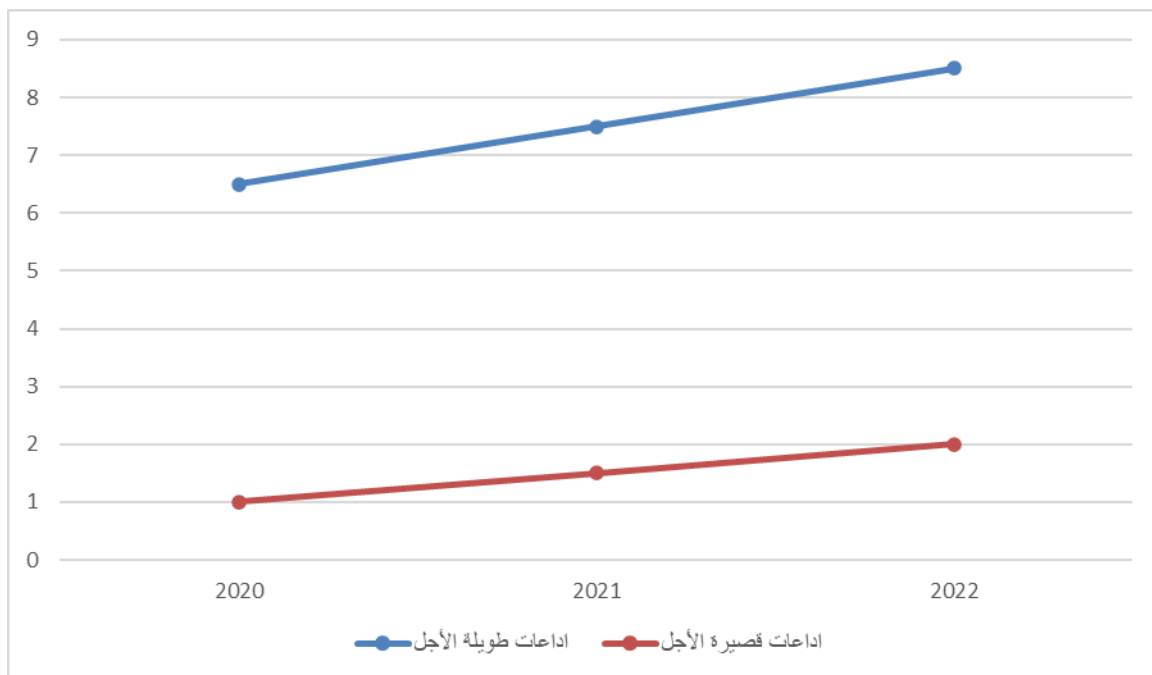
2- المقبوضات المتأتية من إداعات مالية لدى البنوك: وهي تمثل تلك الإيرادات الناتجة عن توظيف المؤسسة المبالغ وإداعات مالية لدى بنوكها المختلفة حيث تقوم المؤسسة باستثمار فوائض نقدية بغرض الحصول على فوائد مستقبلية مع أخذ بعين الاعتبار الإمتيازات التي تمنحها لـ مختلف البنوك مثل سعر الفائدة وقابلية استرداد المبالغ عند الحاجة وكانت المبالغ المستثمرة لدى مختلف البنوك للمؤسسة السنوات 2020/2021/2022 على النحو التالي:

جدول رقم (02): المبالغ المستثمرة لدى مختلف البنوك

السنوات	2020	2021	2022
اداعات مالية طويلة الأجل	6790000000.00	7749000000.00	8708000000.00
إداعات مالية قصيرة الأجل	1000921158.00	1773063860.00	2000000000.00

المصدر: المؤسسة المينائية سكيكدة

شكل رقم (05): المبالغ المستثمرة لدى مختلف البنوك



المصدر: من إعداد الطالبين

فيما يخص الفوائد المترتبة عن هذه العمليات على النحو التالي:

جدول رقم (03): الفوائد المترتبة عن الإذاعات

السنوات	2020	2021	2022
الفوائد	279131050.01	354198793.29	447211221.53

المصدر: المؤسسة المينائية سكيكدة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن القيمة الفوائد المترتبة عن الإذاعات المالية كانت 279131050.01 ثم ارتفعت بقيمة 75067743.28 أي ما يمثل 26,89 % ثم ارتفعت سنة 2022 بنسبة 26,26 % وهذ راجع أساسا لحجم التوضيحات المالية حيث تحرص المؤسسة على العمل على تحقيق أحسن عائد واستثمار جميع الفرص الممكنة مع الحفاظ على مستويات الخزينة لديها.

3 - المقبوضات الناتجة عن الأسهم والسندات .

تمثل هذه الأسهم مساهمة المؤسسة في شركة حيث تملك هذه المؤسسة 20% من SAR, STORA رأس مال هذه الشركة وتحصل المؤسسة على نفس هذه النسبة عند توزيع الأرباح وكانت المقبوضات الناتجة عن الاستثمارات الاسهم للسندات 2020/2021/2022 كالتالي:

جدول رقم (04): المقبوضات الناتجة عن الأسهم والسندات

السنوات	2020	2021	2022
المقبوضات الناتجة عن الأسهم والسندات	21728521.67	17849738.25	19180577.91

المصدر: المؤسسة المينائية سكيدة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة المقبوضات الناتجة عن فوائد الاسهم والسندات سنة 2020 كانت 21728521.67 ثم انخفضت سنة 2021 سنة 17,85% متأثرة بتراجع الأرباح التي حققتها شركة سارل سطورة -3.878783425 وهذا التراجع راجع أساسا إلى تراجع نشاط المؤسسة سالفة الذكر بتداعيات جائحة كورونا ثم عاودت هذه المقبوضات إلى الارتفاع سنة 2022 نسبة ما 7.46% مقارنة بنسبة 2021 وذلك بعد التعافي التدريجي للاقتصاد الوطني والعالمي من مخلفات جائحة كورونا.

3- المقبوضات المختلفة الاستثنائية: وتتمثل أساسا في التعويضات التي تمنحها شركات التأمين للتعويض عن الأضرار الناتجة عن الحوادث السنوات 2020.2021.2022 كالتالي :

جدول رقم (05): المقبوضات المختلفة

السنوات	2020	2021	2022
المقبوضات المختلفة	4986017.96	3909404.82	3650846.36

المصدر: المؤسسة المينائية سكيدة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المقبوضات التي تحصلت عليها المؤسسة من التعويضات التي تقدمها مصالح التأمينات سنة 2020 كانت 4.9860796 ثم انخفضت نسبة % 21,59 ثم انخفضت مرة أخرى سنة

2022 شبة 21,96% مقارنة سنة 2021 و تجدر الإشارة إلى أن هذه المقبوضات لا يمكن التحكم فيها أو التخطيط لها بحكم أنها تخضع لظروف استثنائية .

ب المدفوعات:

تشكل المدفوعات في المؤسسة المينائية سكيدة بصفة عامة لصالح الموردين ،العمال ، مصلحة الضرائب ومختلف المتعاملين الاقتصاديين حيث تحرص المؤسسة على الالتزام بتسديد واحترام التزاماتها في الأجل القانونية وفق دراسة مسبقة .

1-المدفوعات الموجهة للموردين : تلتزم المؤسسة تسديد فواتير الموردين في أجل أقصى مدته 30 يوم من تاريخ

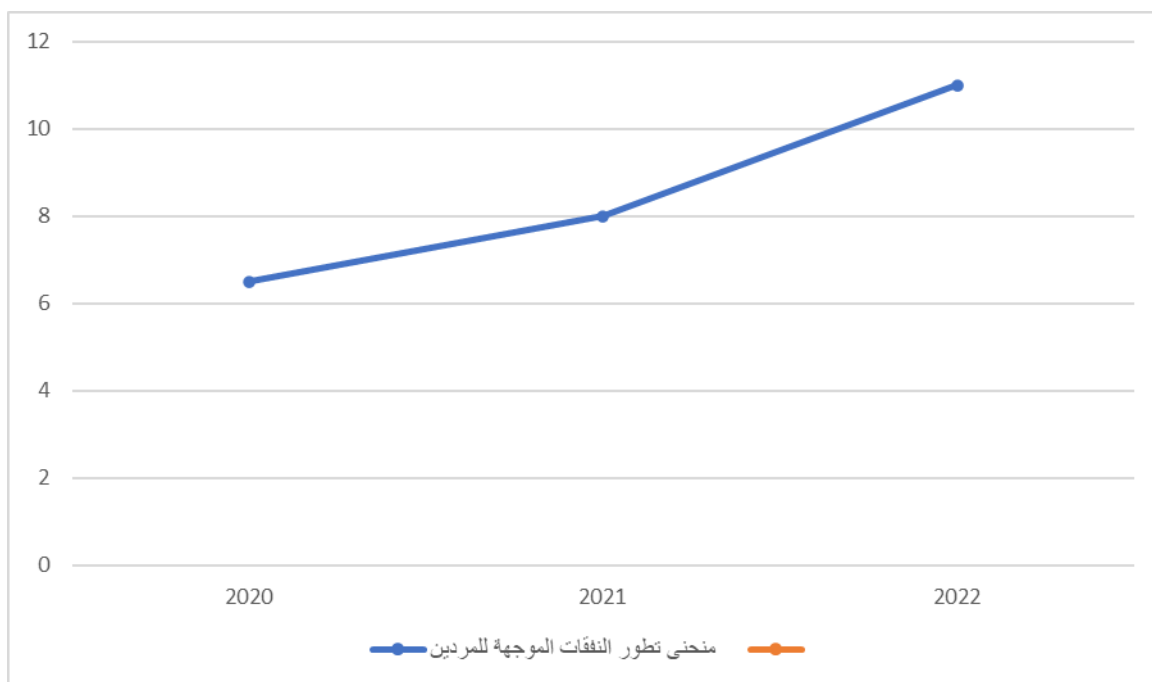
استلام الفواتير من الموردين وهي تحافظ بذلك على صورتها وسمعتها مع مختلف الموردين.

لضمان سيرورة شاطها بصورة حسنة وقد كانت قيمة المدفوعات إلى الموجهة لمختلف الموردين

2022	2021	2020
105824582.73	811842772.19	678255509.83

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة المدفوعات الموجهة للزبائن سنة 2020 كانت 6872555098 ثم ارتفعت سنة 2021 بنسبة 18.13% مقارنة سنة 2020 ثم ارتفعت مرة أخرى سنة 2022 بنسبة 30.35% مقارنة بنسبة 2021 وهذا ما يعكس بصورة واضحة مجهودات المؤسسة في الوفاء بمجهوداتها مع مختلف مورديها موازاة مع ارتفاع حجم نشاط المؤسسة مما يستوجب عليها تنويع مصادر التمويل والبحث عن موردين جدد لتغطية العجز المسجل لكثير منهم والذين تأثر ومضاعفات جائحة كورونا وهذا مما يدل على أن للمؤسسة بعد اجتماعي من خلال تسديد حقوق الموردين مما يتيح لهم إنتعاش مواردهم المالية وبالتالي البقاء على وضع اقتصادي مستقر .

شكل رقم (06): تطور النفقات الموجهة للموردين



المصدر: من إعداد الطالبين

2- المدفوعات الموجهة للعمال : تشمل المدفوعات المخصصة للعمال الأجور المستحقة والتسبيقات على الأجور وتعويضات أداء المهمات بالإضافة إلى حصص الناتجة عن توزيع الأرباح وقد كانت المدفوعات للعمال خلال سنة 2020 و 2021 و 2022 كالتالي:

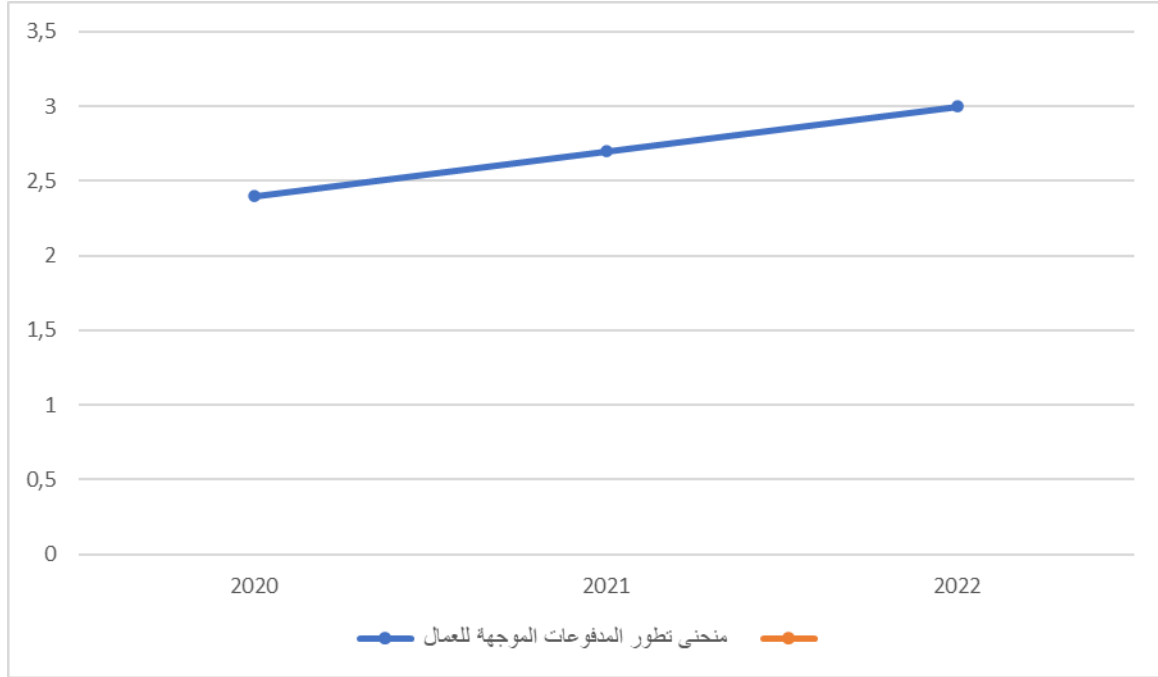
2022	2021	2020
3055073427.15	2654847280.33	2428819583.85

المصدر: المؤسسة المينائية سكيدة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المدفوعات الموجهة للعمال سنة 2020 كانت 2428818583 دج ثم ارتفعت بقيمة 22602769648 سنة 2021 اي ما يعادل 9.31% مقارنة بسنة 2020 ثم ارتفعت سنة 2022 بقيمة 15,08% وما يمكن ملاحظته من قيمة هذه المدفوعات تتزايد باستمرار ويرجع هذا أساسا إلى تطبيق بعض بنود الاتفاقية الجماعية للمؤسسة والذي يحدد قيمة التعويضات في سلم الأجور وخاصة منحة

الاقدمية وتعويض المسار المهني من جهة ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتوظيفات جديدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم سياسة إجتماعية من خلال خلق فرص جديدة للشغل وامتصاص البطالة.

شكل رقم (07): تطور المدفوعات الموجهة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبين

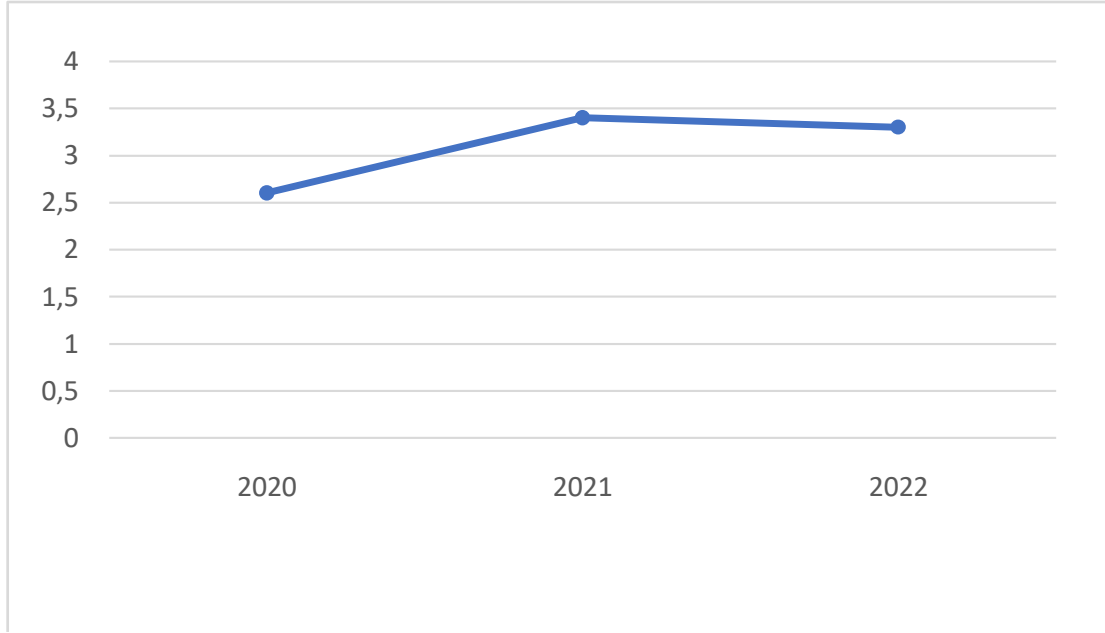
3- المدفوعات الجبائية : تشمل هذه المدفوعات بصورة أساسية الضرائب على أرباح الشركات IBS والمقدرة بـ 26% من الربح الصافي السنوي بالإضافة إلى الضرائب على الدخل الإجمالي للأجور IRG والرسوم على القيمة المضافة المستحقة و الالتزامات الضريبية المستحقة وكانت المدفوعات جميع الجبائية 2020 و 2021 و 2022 كالتالي :

2022	2021	2020
220 743,85 3385	409,37 3.437.561	830,18 2.798.016

المصدر: المؤسسة المينائية سكيدة

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن قيمة المدفوعات الجبائية سنة 2020 كانت 279801682019 ثم ارتفعت بنسبة 22.8% سنة 2021 مقارنة سنة 2020 ثم انخفضت سنة 2022 بنسبة 1.52% بحيث أن المؤسسة سنة 2021 تأثرت مدفوعاتها بإرتفاع الربح المحاسبي وقيمة على الأحر IRG ثم انخفضت بصورة طفيفة لسنة 2022 نتيجة إنخفاض الربح المحاسبي بصورة خاصة.

شكل رقم (08): تطور المدفوعات الجبائية



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: اجراءات الرقابة على المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة المينائية سكيكدة

1- اجراءات الرقابة على المدفوعات في المؤسسة المينائية سكيكدة

الغرض من هذه الإجراءات هو تنظيم شروط المدفوعات من قبل البنك والصندوق .

و تخضع عمليات المدفوعات إلى المستندات الداعمة التنظيمية مثل:

-دفع فواتير الموردين المحليين والأجانب .

-تسوية الديون المالية وشبه المالية (الضرائب - صناديق الضمان الاجتماعي).

- صرف رواتب العمال والاشتراكات الاجتماعية .

-الدفع تكاليف المهمات أو السلف.

-الدفع مقابل الخدمات.

- دفع فواتير الإستثمار والأشغال.

وتتطبق هذه الإجراءات على جميع هياكل المؤسسة و يتم تسجيل جميع المستندات بالترتيب الزمني في سجلات نقدية مدرجة وموقعة بالأحرف الأولى وسجل CPA و سجل BNA و سجل BEA ويتم تجميع سجل المدفوعات في نهاية كل شهر لإعداد الأرصدة النقدية .

- دفع الأجور : تتم دفع الأجور شهريا عبر تبادل البيانات الرقمية بواسطة التطبيق EDI وتمر العملية بالمرحل التالية:

- ترسل مديرية الموارد البشرية إلى مديرية المالية والمحاسبة الوثائق التالية :

- نسختين من سجل الرواتب سجل الاقتطاعات التي تمت (الاجتماعية، السلف، التسيقات، التأمينات الخ)

-سجل التعويضات .

-بيان أمر التحويل البنكي.

- طلب الدفع مكتمل موقع من طرف مدير الموارد البشرية DRH .

-بيان المراكز الجزئية حسب أقسام التسيير للإدارة .

وكل هذه المستندات يجب أن تتم الموافقة عليها وموقعة من طرف مدير الموارد البشرية وكذلك الرئيس المدير العام للمؤسسة وتكون الرقابة الداخلية لجميع البيانات التي تحتوى على عناصر كشوف المرتبات المتغيرة وملفات الموظفين تحت المسؤولية الحصرية لمديرية الموارد البشرية .

و بعد تبادل البيانات داخليا ترسل مباشرة من خلال ملف EDI مع التوقيع للأشخاص المعتمدين إلى البنك عن طريق تطبيق E-BANKING .

أ- دفع الاشتراكات الاجتماعية : يتم دفع الاشتراكات الاجتماعية على أساس نظام التصريح من خلال إخطار دوري يصدره صاحب العمل (المؤسسة المينائية) حسب نموذج الخاص بالصندوق الوطني للتأمينات بعد استلام التصريح بالإشتراكات وطلب الدفع مستوفى وموقع من طرف مدير الموارد البشرية.

وبعد الرقابة الداخلية المعتادة على انتظام ودقة التصريح يقوم المكلف بدفع الاشتراكات بإصدار شيك أو وسيلة أخرى تقبلها هيئة الضمان الاجتماعي .

ويتم إرجاع التصريح نسخة من التصريح مؤرخ ومختوم في مصلحة الضمان الاجتماعي كدليل على دفع الأقساط.

- ب- دفع مقابل شراء مواد ولوازم: يجب أن يتضمن ملف سداد الفواتير المتعلقة بشراء مواد والوارم
- نسخة من العقد في أجل الشراء (النسخة الوردية) أو رسالة أمر الشراء، موقعا من طرف المسؤول المرخص.
- نسختان من الفاتورة (واحدة أصلية + نسخة أخرى) مصادق عليها في الخلف شهادة المدير المعتمد.
- نسخة من أمر الاستقبال.
- طلب دفع مصادق عليه من طرف مدير الهيكل الذي أصدر أمر طلب الشراء يشهد تحت مسؤوليته أنه تم احترام اجراءات الدفع وأنه تم إجراء الفحوصات اللازمة.
ولكي تكون الرقابة الداخلية فعالة فإن المديرون المخولون بالمصادقة على الفاتورة أي الخدمة المقدمة هم رئيس دائرة التميرين أو من طرف رئيس مصلحة الشراء المحاسبي الخاص بالطلبات بالسوق المحلي ورئيس مصلحة الشراء الخارجي الخاص بالإستيراد.

ت - دفع فواتير الإستثمار أو الأشغال:

- يتضمن ملف الدفع المتعلق بالاستثمار ما يلي:
- نسخة من عقد أو أمر طلب الشراء (النسخة الوردية) معتمدة من طرف المسؤول المرخص.
- نسخة من الضمان البنكي الأصلية عند الحاجة التعاقدية.
- ثلاثة نسخ من الفاتورة (الأصلية + نسختين) متضمنة من الخلف شهادة المدير المعتمد.
- نسختان من محضر الإستلام المؤقت أو محضر الإستلام النهائي ممضى من الطرفين المستلم للإستثمار أو الأشغال أو المورد.
- نسختان من البيان الذي يشير إلى إستلام الاستثمار أو الأشغال.
- طلب الدفع موقع من طرف الهيئة التي المعنية تشهد تحت مسؤوليتها أنه تم احترام اجراءات الدفع والرقابة الداخلية اللازمة.

ث - المواعيد النهائية للدفع

- تعطى مدة أقصاها خمسة عشر (15) يوما من تاريخ استلام الفاتورة للهيئة الأمرة بالتوريد أو تقديم الخدمة أو الاستعمال للقيام بالفحوصات التي يتم فرضها وإرسال ملف الدفع إلى الأول لمديرية المالية والمحاسبة ويجب فتح سجل خاص لهذا الغرض من قبل الهيئة المعنية وقبل إرساله إلى مديرية المالية.
- يتم إعطاء مدة اقصاها خمسة عشر يوم (15) من تاريخ استلام ملف الدفع لمديرية المالية والمحاسبة لإعداد الشيكات المترتبة عنها.
- الرقابة الداخلية:

يجب على مديري العمليات المعنيين التأكد من تطبيق أحكام هذه الإجراءات والالتزام بالأجال.

- التدقيق الداخلي:

المطلوب من رئيس التدقيق اجراء تدقيق للهيكل المختلفة مرة واحدة على الأقل في السنة.

2- إجراءات الرقابة على المقبوضات في المؤسسة المينائية سكيدة

الغرض من هذه الإجراءات هو تنظيم شروط المقبوضات من قبل البنك والصندوق وتخضع عمليات المقبوضات إلى الوثائق الداعمة التنظيمية التالية :

-الإشعارات الإئتمانية (التحويلات المستلمة من طرف المستخدمين، الشيكات المسلمة للتحويل).

-إيصالات الدفع النقدي (الدفع النقدي من قبل الزبائن، إغلاق حسابات الصناديق) ايصال تسليم الشيكات للحصول على الخصم.

-إيرادات أخرى (التحويلات الواردة من الخارج)

• يجب أن يتم تسليم جميع الشيكات المرسله من قسم التحصيل. بالمؤسسة إلى مديرية المالية والمحاسبة التي تسلمها للبنك في نفس اليوم قبل الإغلاق.

• تخضع جميع عمليات المقبوضات لوثيقة محاسبية الإيرادات التي يتم إنشاؤها من قبل المدير المالي والمحاسبي ويتم اعتمادها من قبل المسؤول المخول.

المطلب الثالث: دراسة حالة حول المقبوضات والمدفوعات

الحالة متعلقة بعملية تسديد فاتورة متعلقة بمصاريف الرقابة الدورية النظامية لـ APL في إطار عقد مبرم بمديرية العتاد.

بعد الرقابة الداخلية التي قامت بها مديرية المالية والمحاسبة تبين لها بأن ملف التسديد رقم

DM/S=MEH70/680/2020 المؤرخ في 2020/8/3 المتعلق بمصاريف الدورية النظامية APL

في اطار العقد المبرم في مديريةية العتاد رقم 2019 / 29 المؤرخ 2019/5/20 .

لاحظت مديريةية المالية والمحاسبة من خلاله أن نفس الفاتورة رقم 64273 المؤرخة في 2020 / 15/06 قد تم

إرسالها مسبقا بطلب التسديد رقم DM/MEH/2020/672 المؤرخ 12/07/2020.

وعليه اتخذت القرار بإرجاع الملف المذكور سابقاً وطلب من المديرية المعنية الاستفسارات اللازمة حول

الوضعية وهذا لعدم تكرارها مرة أخرى، وستجدون نسخة من هذه المراسلة في المرافق لهذه المذكرة

وتنطبق هذه الإجراءات على جميع هياكل المؤسسة وتتم تسجيل جميع المستندات والوثائق بالترتيب الزمني في

سجلات: سجل CPA وسجل BNA, وسجل BEA و تتم تجميع سجلات المقبوضات في نهاية كل

شهر لإعداد الأرصدة النقدية وتقييم الفوائض النقدية وتلبية احتياجات التشغيل والقيام بالإستثمارات (القوائم النقدية).

الختامة

خاتمة

تعطي المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة لحماية ممتلكاتها خاصة عند كبر حجمها، وذلك لضمان بقائها واستمرارها، وحتى تنجح في ذلك أصبحت تولي أهمية خاصة بالرقابة الداخلية، التي تعمل على اكتشاف نقاط القوة و الضعف التي تعرقل نشاط المؤسسة و تعلم إدارة المؤسسة بها، من أجل حسن سير عملياتها وسلامتها من مختلف أنواع التلاعب والإهمال والغش والتزوير .

إن تحسين الأداء العملياتي يعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية للرفع من الانتاجية، ومن الطرق التي تساهم في تقييم الأداء العملياتي هي استخدام النسب، التي تقيس الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة زمنية معينة، ونبين أيضا طريقة تطبيق هذه النسب على أرضية الواقع، كما تبين لنا خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وتساهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي من خلال إبداء الرأي بواسطة التقرير الذي يتم اعداده في نهاية العملية، والذي يحتوي على الملاحظات حول ما توصل إليه، و يقدم على شكل توصيات ونصائح للإدارة.

يمكننا القول من خلال ما تعرضنا إليه في بحثنا هذا من تعريف الرقابة الداخلية وأهدافها وأنواعها ومدى أهميتها في تحسين الأداء العملياتي وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال مهمة التدقيق الداخلية يمكن المؤسسة من تحديد المسؤوليات ومنع الإختلاسات ومنع الغش ويضمن للمؤسسة الإستمرارية والاستقرار. وقد لاحظنا ذلك من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في المؤسسة المينائية لسكيكدة عن الدور الكبير للرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي وخاصة الاداء المالي من خلال عملية المقبوضات والمدفوعات.

حاولنا معالجة إشكالية الدراسة، المتمثلة في: كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تعزيز الأداء العملياتي في المؤسسة الاقتصادية وماهي العوامل التي تجعل نظام الرقابة الداخلية فعالا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ ومن أجل الإلمام بالإشكالية قسم البحث إلى فصلين، فصل نظري يمثل الخلفية المرجعية للدراسة، وفصل تطبيقي استعرضنا من خلاله الدراسة الميدانية.

بعد المعالجة والتحليل لجوانب الموضوع في قسميه، توصلنا إلى نتائج تخص دراستنا ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، واختبار فرضيات البحث عن طريق نفيها أو تأكيدها، لنتمكن من تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، إضافة إلى ذلك آفاق البحث.

خاتمة

من خلال الفصل النظري والتطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

➤ نتائج الفصل النظري:

من خلال الدراسة و التحليل للفصل الأول للدراسات السابقة توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات وهي:

- ✓تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيقها و تعتبر ذات أهمية في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها؛
- ✓ تعمل الرقابة الداخلية على تقليل الأخطاء وتزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة؛

- ✓تؤثر الرقابة الداخلية على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة؛
- ✓الرقابة الداخلية وسيلة حتمية لقياس و تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

➤ نتائج الدراسة الميدانية:

بعد دراسة وتحليل الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج وهي:

- ✓بينت نتائج الدراسة أن وظيفة الرقابة الداخلية لها دور كبير وفعال في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وطيدة بين الرقابة الداخلية والأداء العملياتي، باعتبار الرقابة الداخلية أداة تستعمل لتحسين أساليب تقييم الأداء العملياتي وذلك من خلال قيامه بالرقابة لمختلف وثائق المؤسسة التي تدخل ضمن مجال أو عملية التدقيق الموكلة له من طرف المؤسسة؛
- ✓تبين معطيات الرقابة على القبوضات و المدفوعات لمؤسسة ميناء سكيكدة وضع مالي جيد.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم عرضه بالجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى: يتسم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة بالفعالية (صحة الفرضية).
- الفرضية الثانية: يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي للمؤسسة محل الدراسة (صحة الفرضية)

خاتمة

التوصيات:

- ضرورة الكفاءة والخبرة والمصداقية للمكلفين بهام الرقابة الداخلية؛
- وجوب التركيز على استعمال وسائل فعالة للتصدي لتفشي الفساد المالي والإداري بهدف تصحيح الضعف في المؤسسات؛

- ضرورة توفير بيئة مناسبة تسمح بممارسة الرقابة الداخلية بكل سهولة ومرونة من أجل تحسين الأداء العملياتي؛

آفاق البحث:

في ظل التأكد حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء العملياتي، نأمل أننا ساهمنا ولو بشيء قليل في إثراء موضوع نظام الرقابة الداخلية ببحثنا هذا، إلا أنه تبقى بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- دور التدقيق الداخلي في تطوير نظام الرقابة الداخلية.

- دور الأنظمة المعلوماتية في تحسين الأداء العملياتي داخل المؤسسة الاقتصادية.

- دراسة كيفية استخدام الأنظمة المعلوماتية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

والأمر الذي يتطلب إجراء دراسات إضافية تكمل ما لم يصل إليه البحث.

وفي الختام نرجو أن نكون قد وفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع وفقاً لقواعد ومنهجية البحث العلمي.

عجا مئا

المراجع باللغة العربية :

1. محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي 2002 المراجعة والتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية.
2. مصطفى صالح سلامة مفاهيم في الرقابة الداخلية الطبعة الأولى دار البداية ناشرون وموزعون عمان .2010
3. عبد الفتاح محمد صحن واخرون الرقابة والمراجعة الداخلية اسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2006 .
4. محمد السيد سرايا الرقابة والمراجعة الداخلية جامعة الإسكندرية 2004 .
5. فتحي رزق السوافيري الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية دار الجامعة الحديثة الإسكندرية 2002 .

المذكرات الجامعية :

6. دور الرقابة الداخلية في تحسين اداء المؤسسة اعداد الطلبة بدير فارس و بيطار بهاء الدين السنة الجامعية 2017 / 2018 جامعة محمد بوضياف المسيلة
7. دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين اعداد الطالبات بهناس حفظة وسليما ني حسيبة 2019/2020 جامعة مستغانم.
8. منهجية التدقيق المالي في المؤسسة من اعداد الطالبات دفيقة حميش وزغدة شريط 2005/2006 جامعة سكيكدة .
9. التدقيق المالي في المؤسسة من اعداد الطالبات هدى بوثلجة و سمية بشرى سهام و نادية مطاطلة السنة الجامعية 2004 / 2005 جامعة سكيكدة .

المراجع باللغة الفرنسية

1. L. Collins er & Valin Audit et Contrôle interne Aspets Financiere , Operation nels et stratégiques

ق حلامنا

NOTE INTER DIRECTIONS

Date :		Nombre de pages : 01
Emetteur : D.F.C	Réf : 2020/DFC/N°.....	
Destinataire : D.M		
Copie : DFC /CDF/Service Budget et Investissement/A.C		
Objet : Rejet demande de paiement « non du fournisseur »		

Texte :

Après examen du dossier de paiement réf : N°680/DM/SCE METHODES 2020 du 03/08/2020 relatif au frais de contrôle périodique réglementaire des APL dans le cadre de la convention N° 29/2019 du 20/05/2019 « non du fournisseur », nous avons constaté que la même facture de référence 64273 du 15/06/2020 a été déjà envoyée dans la demande de paiement N°672/DM/SCE METHODES 2020 du 12/07/2020.

De ce fait, nous vous retournons le dossier en question et nous vous demandons de bien vouloir nous donner les explications nécessaires à cette situation afin de ne pas le répéter à l'avenir matérielle .

Nos Salutations.

ANNEXE 02



وزارة الميناء
المؤسسة الوطنية للميناءات

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

S. P. A. Au capital social de 800 000 000 D.T.

FORMULAIRE 01

ORDRE DE PAIEMENT

Date :

Montant

Mode de paiement :

Montant en lettre :

Bénéficiaire :

Désignation :

IMPUTATION COMPTABLE				
Compt	S Comp	Intitule	Débit	Credit
SIGNATURE				
Directeur Financier & Comptable		Président Directeur General		Bénéficiaire



ANNEXE 03



المؤسسة المينائية لسكيكدة
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

S.P.A. AU CAPITAL DE 800.000.000 DA

امر التحويل

ORDRE DE VIREMENT

Local / Lieu

REF : DE C. N° :

.....
DA

Par le débit de notre compte sus - visé , nous vous demandons de virer

la somme de .

En faveur de

Domicilié auprès de

Compte N° :

En règlement du dit compte ci-dessous

Veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées

SKIKDA Le



ANNEXE 01



وزارة البحر

المؤسسة المينائية لسكيكدة
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

الرقم الوطني للمؤسسات أو المصنوع: 20.030.070.000.00

PIECE DE RECETTE

N°

Date

Usager

Montant

CODE

Libellé

IMPUTATION COMPTABLE				
Compt	SC/SG	Intitulé	Débit	Crédit

Visa Direction Financière
Et Comptable

Le P. Directeur Général





Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		11 404 899 367,96	10 874 271 005,75
Autres encaissements		7 703 222,30	22 487 948,35
Sommes versées aux fournisseurs		-811 842 772,19	-687 255 509,83
Sommes versées au personnel		-2 654 847 280,33	-2 428 819 583,85
Sommes versées aux organismes sociaux		-226 784 554,79	-1 305 035 010,97
Intérêts et autres frais financiers payés		-32 092 019,55	-23 322 914,76
Impôts sur résultats payés		-3 437 561 409,37	-2 798 016 830,18
Autres sommes versées		-1 354 192 197,30	-102 056 344,01
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 895 282 356,73	3 552 252 760,50
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 895 282 356,73	3 552 252 760,50
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 646 407 378,73	-827 483 645,92
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		952 000,00	15 415 590,00
Décaissements sur acquisition des immobilisations financières		-6 373 083 860,00	-2 850 921 158,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		4 629 025 938,00	1 299 747 613,36
Intérêts encaissés sur placements financiers		354 198 793,29	279 131 050,01
Dividendes et quote-part de résultats reçus		17 849 738,25	21 728 521,67
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-3 017 464 769,19	-2 062 382 028,88
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		-1 457 225 000,00	-607 225 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-1 457 225 000,00	-607 225 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		118 244,26	696 980,23
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-1 579 289 168,20	883 342 711,85
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 418 727 713,02	2 535 385 001,17
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 839 438 544,82	3 418 727 713,02
Variation de trésorerie de la période		-1 579 289 168,20	883 342 711,85
Rapprochement avec le résultat comptable		5 070 772 869,17	2 062 744 144,26