جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

شعبة علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مؤسسة سارسو غرداية

من إعداد الطالب : بكلي خضير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2017/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ بوخاري عبد الحميد	أستاذ محاضر "أ" ـ جامعة غرداية	رئيساً
د/ عجيلة محمد	أستاذ محاضر "أ" ـ جامعة غرداية	مشرفاً
د/ دحو سليمان	أستاذ محاضر "ب" ـ جامعة غرداية	مشرفاً مساعداً
د/ شرع مريم	أستاذة محاضرة "أ"ـ جامعة غرداية	مناقشاً
د/ رحاب وسام	أستاذة معيدة ـ جامعة غرداية	مدعواً

السنة الجامعية

1437ه- 1438ه/ 2016م – 2017 م

الإهداء

إلى من ربياني صغيرا و آزراني كبيرا...

أبي و أمي أنحني إجلالا و تقديرا لكما

إلى إخوتي و أخواتي وكل الأهل و الأقارب

إلى كل أساتذتي و من كان لهم فضل في تعلمي

إلى الزملاء والأصدقاء الأعزاء

إلى كل من مدَ يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات.

بكلي خضير

كلمة شكر

الشكر لله عز وجل وحده الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم وله الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه و نصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد -عليه السلام-

وبعد :

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، واعترافا مني بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنهي إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الأستاذين المشرفين

الدكتور : عجيلة محمد ، الدكتور دحو سليمان

لقبولهم الإشراف على هذا العمل، وتوجيهات القيمة وتقديم النصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فلهما مني عظيم الشكر والعرفان .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة واقع فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم اعتماد مؤسسة عجائن السارسو بولاية غرداية كحالة, وأهم السياسات و الإجراءات المتخذة و المطبقة لحماية أصول المؤسسة وهذا من أجل دقة البيانات والمعلومات المحاسبية، وعن طريقة جمع المعلومات حول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة تم إجراء مقابلة شفوية مع مسير المؤسسة و عديد من رؤساء المصالح، وعن طريق الملاحظة والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، تم التوصل إلى أهم نقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تمتع بهيكل تنظيمي كفء وبفريق عمل مؤهل يطبق إجراءات عملية مناسبة وفق نظام مستندي محكم وفعال يساعد على اكتشاف الأخطاء وهذا دليل على وجود حماية كافية للأصول المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : نظام رقابة داخلية ، مؤسسات صغيرة و متوسطة ، فعالية ، تقييم.

Abstract :

This study aimed to find out the reality of the effectiveness of the internal control system in small and medium enterprises where the study slurries sarsou Ghardaia state institution as a model, the most important policies and measures taken and applied to protect the assets of the Foundation and this for data and accounting information accuracy, And by collecting internal information control system enterprise was made an oral interview With the company manager, and many heads of departments, And through survey lists and documents provided by the Foundation , has been reached to the most important strengths and weaknesses of the internal control system, The most important results obtained from the company is that it has an effective organizational structure A qualified team performs the appropriate operating procedures in accordance with A reliable system helps to detect errors and this is evidence of adequate protection of the assets of the institution.

Key words: Internal Control System , Small and medium enterprises , The effectiveness , Evaluation.

فهرس المحتويات

الإهداء	I
كلمة شكر	II
ملخص	III
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة	5
المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الرقابة الداخلية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	30
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	36
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة	38
المبحث الثاني :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	42
الخاتمة	57
الاستنتاجات و التوصيات	58
قائمة المراجع	60
الملاحق	63

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	13
(1-2)	تصيف المؤسسات الصغيرة في اليابان	13
(1-3)	تصنيف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجديد	15
(1-4)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القديم	15
(1-5)	تقسيم المؤسسات ص م على أساس أسلوب العمل	17
(2-6)	احصائيات حول رقم الأعمال و الكمية المنتجة خلال ثلاث سنوات	46
(2-7)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالهيكل التنظيمي	47
(2-8)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمبيعات	48
(2-9)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمخزون	49
(2-10)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمقبوضات	50
(2-11)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالرواتب و الأجور	51
(2-12)	قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمدفوعات	51

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(2-1)	خطوات تقيم نظام الرقابة الداخلي	29
(2-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سارسو	40
(2-2)	مراحل عملية البيع في مؤسسة سارسو	45

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الملحق 1	وصل الطلب	64
الملحق2	وصل الخروج	65
الملحق3	وصل تسليم	66
الملحق4	فاتورة البيع	67
الملحق5	ورقة التحميل	68
الملحق6	أمر بالنقل	69
الملحق7	وصل الدفع	70
الملحق8	إعادة الإدماج السلعة	71
الملحق9	مخططات العمليات	72
الملحق10	مخططات ادرة الجودة	73
الملحق11	مخططات الاتصالات الداخلية	74
الملحق12	وتثقيه المالية	75

المقدمة العامة

- **توطئة:**

في ظل انتشار ظاهرة العولمة، وعن تسارع تطور التقنيات و استخدام التكنولوجيا المتقدمة، فرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة مواكبة تلك التغيرات والتعامل معها وخلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، وذلك من

خلال تصميم نظام رقابة داخلي فعال يضمن لها أفضل أداء في استخدام مواردها المتاحة، والمحافظة على أصولها في سبيل تحقيق أعلى المردودية والحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق.

تعد الرقابة الداخلية من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد إدارة المؤسسة في ضمان انجاز الأهداف المخطط لها ولغرض مواكبة تلك التطورات والاستفادة منها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعد من القطاعات الإنتاجية التي تسعى لتقديم أفضل المنتجات لأفراد المجتمع، ظهرت الحاجة لوجود نظام فعال للرقابة الداخلية في هذا القطاع، حيث إن نظام الرقابة الداخلية يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مختلف القطاعات الأخرى باعتباره خط الدفاع الأول وأحد أركان الإدارة الاستراتيجية الحديثة .

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة سارسو ؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية :

كيف يتم تقيمه نظام الرقابة الداخلية ؟

وما هي مقومات الفعالة لنظام الرقابة الداخلية ؟

وهل مؤسسة سارسو تطبق نظام الرقابة الداخلية ؟

- **فرضيات البحث:**

انطلاقا من مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

– امكانية وجود نظام رقابة داخلي فعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– يمكن تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

– نظام الرقابة الداخلية فعال يودي إلى توفر معلومات محاسبية خالية من الأخطاء.

- **أهمية الدراسة :**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

– التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومن جهة أخرى تحديد المعوقات التي تحد من قدرة تطبيق هّذا النظام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا هاما في حماية أصول مؤسسة و الاستخدام الأمثل لموارد الاقتصادية من خلال الحماية المادية والمحاسبية ضد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من الغش والتزوير وارتكاب الأخطاء.

- **أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها.
- التأكد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة سارسو
- معرفة نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة .
- إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول التوصيات التي يخلص إليها الباحث من دراسته للموضوع.

سبب اختيار هذا القطاع :

- محاولة الاطلاع أكثر على الواقع العملي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الرغبة الشخصية في مناقشة موضوع جديد و إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنمية القدرات المعرفية في مجال التدقيق والمحاسبة

- **المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :**

1– القسم النظري : اعتمدت من خلاله على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توفر من كتب ومقالات وأدبيات نظرية حول موضوع البحث .

2- القسم العملي:

حيث تم اعتماد فيه على عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات وكانت: المقابلة، والملاحظة، وقوائم الاستقصاء.

- **حدود الدراسة :**

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في "المنطقة الصناعية بنورة–غرداية–" وبالضبط في مؤسسة سارسو.

الحدود الزمنية : المدة الزمنية المستغرقة لهذه الدراسة هي شهرين تقريبا ابتداء من مارس2017 إلى بداية شهر ماي من نفس السنة.

طرق جمع البيانات:

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، فقد تم الاعتماد على مسارين :الأول نظري، والثاني ميداني، حيث استخدم في المسار النظري أسلوب المسح المكتبي، من خلال اطلاع الطالب على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة المتوفرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة .

أ ما المسار الميداني فقد تم استخدم منهج دراسة حالة من أجل التوصل لإجابات حول الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات أيضا.

- **صعوبات الدراسة :**

تتمثل الصعوبات التي تعرضنا لها أثناء إعداد التقرير سواء في الجانب التطبيقي أو النظري فيما يلي :

- اختيار المؤسسة التي سأجري فيها دراسة حالة, بحيث تكون جيدة و تضيف للبحث معلومات جديدة .

- صعوبة العثور على مراجع تتعلق بالموضوع خصوصا و أغلبيتها أجنبية نسبيا.

- ضيق الوقت لإجراء التربص.

- **هيكل البحث:**

سعيا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقق أهدافها وكذا من أجل اختبار صحة الفرضيات تناولنا الموضوع من خلال فصلين تناولنا في الفصل الأول متعلق بالأدبيات النظرية و الدارسات السابقة ،وهو بدوره قسم لمبحثين ، المبحث الأول بعنوان الاطار النظري لنظام الرقابة الداخلية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطرق المبحث الثاني للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فجسد في الدراسة الميدانية بالمؤسسة عجائن سارسو غرداية وقسم بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول يتطرق إلى الطريقة المستعملة و الأدوات المستخدمة في البحث، أما المبحث الثاني فخصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج وفي نهاية البحث خوت الخاتمة على ملخص البحث

الفصل الأول

الإطار النظري

نظام الرقابة الداخلية

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد :

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى تعدد حجم المؤسسات وتشعب أعمالها و وظائفها مما نتج عنه فصل الملكة عن التسيير ، وتشتغل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين, بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب, باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظراً للتحولات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة, فإن المؤسسة سابقا+ لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا, فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي, الذي يعالج النظام ككل, بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

و من أجل الاستمرارية والنمو كان إلزاما عليها أن تصمم نظام فعال للرقابة الداخلية لتتواكب مع مستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال ، كما تضمن لها حسن تطبيق قراراتها و سياساتها في مختلف الأنشطة والعمليات المحاسبية والإدارية والتشغيلية في المستقبل. ولهذا تم تقسيم الفصل الاول إلي مبحثين :

المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الرقابة الداخلية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطورا كبير نتيجة لتطور حجم المؤسسات واتساع رقعة نشاطها حيث زاد الاهتمام بالنظام الرقابة الداخلية الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الكفاءة في استخدام موارد واصول المؤسسة والحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة وضمان تنفيذ الاهداف الموضوعة من قبل المؤسسة ومن أجل تقدم صورة واضحة عن نظام الرقابة الداخلية سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم نظام الرقابة الداخلية وعناصرها.

المطلب الأول: مدخل لنظام الرقابة الداخلية

أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية و أهدافها

1) تعريف نظام الرقابة الداخلية:[1]

إن الرقابة الداخلية كانت في السابق تعرف بأنها مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها الشركة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية ومدي الاعتماد عليها وقد ظل الرقابة هي إجراء أو عمل تقوم به الإدارة لضمان إنجاز الأهداف المرسومة وقد زاد الاهتمام بالرقابة الداخلية باعتبارها نظاما يساعد الإدارة بوفاء بأهدافها. والرقابة الداخلية تعتبر مرادفا للرقابة داخل التنظيم وقد ارتبطت في مرحلها الأولي بحماية النقدية باعتبارها أكثر الأصول عرضة للتلاعب والاختلاس . وتتحقق هذه الحماية بإتباع وسائل كفيلة بحماية النقدية، مثل تحديد واجبات ومسؤوليات أمين الخزينة ،والفصل بين الاختصاصات المتعارضة .بعد ذلك امتد اهتمام الرقابة الداخلية إلي رقابة المخزون وغيره من الأصول الأخرى، تم توسعت الرقابة الداخلية بعد ذلك لتضمن الوسائل الكفيلة بضمان صحة البيانات المحاسبية ودقتها.

2) تعريف المعهد الأمريكي(AICPA): " تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادتها الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية"[2]

3) تعريف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين 1984: نظام الرقابة الداخلية هو تلك الخطة التنظيمية و الطرق والمقاييس ، المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان وصدق البيانات ، المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير ، وفقا للسياسات المرسومة.

4) تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية نظام الرقابة الداخلية بأنها :

"مجموعة ضمانات التي تساعد علي التحم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول والإبقاء المعلومات ، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء ، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة "[3]

---

[1]– عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية ، قسم المحاسبة و المراجعة كلية التجارة، جامعة الاسكندرية ، 2008/2007، ص 14

[2]– محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة وتدقيق الحسابات ، الإطار النظري والممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2003 ، ص 84.

[1]– ثناء على القباني ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1996 ، ص 111.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الداخلية عبارة عن إجراءات و خطط تصمم من طرف إدارة المؤسسة لضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية ومن أجل الحفاظ على أصول وممتلكات المؤسسة ، والاستغلال الأمثل لمواردها و تشجع العاملين على التزام بالسياسات و الخطط الإدارية للمؤسسة.

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية :

يمكن أن نلخص أهداف الرقابة الداخلية في ما يلي: [1]

1. **التحكم في المؤسسة** : يعتبر التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من أهم أهداف مجلس الإدارة، ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلي من مهام الإدارة والمسيرين.
2. **حماية أصول المؤسسة** : تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعي نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو ضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية.
3. **دقة البيانات المحاسبية** : بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة درجة الاعتماد البيانات المحاسبية، و التي ترتبط بالعمليات الناتجة عن مزاولة الأنشطة المختلفة بالمؤسسة، وتتم هذه العمليات من خلال سلسلة من المراحل تتضمن التصريح بالعمليات وتنفيذها وتقيدها في السجلات والمحاسبة عن النتائج.
4. **الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة** : استخدام الموارد باقتصاد وفعالية، حيث تعتبر كل مصلحة في المنشأة مسئولة عن وضع المعايير المناسبة لقياس مدى الاقتصاد والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وتحديد كفاية استخدام هذه الموارد والمساعدة في خفض التكاليف إلى حدها الأدنى.
5. **تشجيع العمل بكفاءة** : إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأحسن والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

ثانيا: مكونات وأنواع نظام الرقابة الداخلية

1) مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم {COSO} من:[2]

أ) **البيئة الرقابية:** هي التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا والمديرين والملاك لأية مؤسسة بخصوص أهمية الرقابة الداخلية . وتتضمن بيئة الرقابة عدة عناصر فرعية تتمثل في:

- الأمانة والقيم الأخلاقيـــــــة.
- الالتزام بالكفاءة.

---

[1]– عيد عباد مناور الرشيدي، **مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت**، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 14.

[2]– عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص افتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الموسم 2006_2007، ص 67

- فلسفة الإدارة ،وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية ونمطها التشغيلي.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد إطار للإدارة التخطيط وتوجه ورقابة العمليات لتحقيق أهدف المؤسسة.
- منح السلطات وتحديد المسؤوليات.
- ملائمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية، من حيث سياسات التوظيف والتدريب.

ب) **تقدير المخاطر**: يهتم هذا بتحديد و تحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة ، و التعرف على احتمال حدوثها ، ومحاولة تخفيض حدة تأثيراتها إلى مستويات مقبولة ، و الهدف من تقدير المخاطر المرتبطة بالتقرير المالية يكمن في تحديد وتحليل إدارة الشركة للمخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية ومدى الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية.

ت) **أنشطة الرقابة**: وتتمثل أنشطة الرقابة في السياسات الإجراءات و القواعد التي توفر تأكيد معقول بخصوص أهداف الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية . وتتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على التشغيل ، والرقابة على إعداد التقارير المالية ، و الرقابة على الالتزام.

ث) **المعلومات و الاتصال**: يهتم هدا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، والوصول إليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدقيق تلك المعلومات و إعداد التقارير المالية.

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

2) أنواع الرقابة الداخلية

يمكننا تحديد نوعين من الرقابة الداخلية

أ) **الرقابة المحاسبية**: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأصول وضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية المسجلة بالدفاتر، وتستخدم جميع الوسائل التي من شأنها تؤيد إلى تحقيق الهدف المذكور، ونذكر من هذه الوسائل ما يلي: [1]

- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية
- إعداد موازين التدقيق بصفة دورية؛
- عمل مذكرات تسوية المصروف دوريا؛
- إتباع نظام الجرد المستمر ومطابقته مع الجرد الفعلي من وقت لأخر؛
- وجود دورة مستنديه لكل نشاط من أنشطة المؤسسة ؛
- التوصيف الوظيفي الواضح وتحديد المسؤوليات بحيث لا ينفرد شخص معين بتنفيذ عملية بكاملها.

[1] – ادريس عبد السالم اشتوي، **المراجعة معايير وإجراءات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة، بيروت ، 1996، ص 53.

ب) الرقابة الإدارية: تتضمن الرقابة الإدارية السياسات و الخطط التنظيمية و السجلات و التي تكون متعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية. و تهدف هذه الأساليب إلى زيادة الكفاءة التشغيلية و تنمية روح الالتزام بتطبيق السياسات و التعليمات و الإجراءات الإدارية بالمنشأة.

ومن الأدوات الهامة في هذا المجال استخدام: [1]

- الموازنات التخطيطية؛
- موازنات البرامج و الأداء؛
- أنظمة التكاليف المعيارية ؛
- التحليلات الإحصائية؛
- دراسات الزمن والحركة؛
- التقارير الدورية؛

ثالثا: خصائص نظام الرقابة الداخلية

يمتاز نظام الرقابة الجيد و الفعال بمجموعة من الخصائص وهي:[2]

1) **الملائمة لطبيعة النشاط أو احتياجاته** : ينبغي أن يكون نظام الرقابة ا لداخلية مناسبا لحجم ونوع المؤسسة ككل ولطبيعة النشاط، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى نظام الرقابة يختلف في المؤسسات الكبيرة، كما أن أساليب الرقابة المعتمدة لإدارة المبيعات تختلف عن تلك المستخدمة في الإدارة المالية.

2) **الفعالية:** إن النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يمكنه اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها فعلا.

3) **الموضوعية:** تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية بحيث تكون محددة بطريقة موضوعية وإيجابية ذات معايير موضوعية وبناء على ذلك ستكون ردة فعل المرؤوسين مرضية وهم أنفسهم راضون بينما إذا كانت تلك الأنظمة شخصية وغير موضوعية فإن شخصية محافظ الحسابات قد تؤثر على حكم الأداء وتجعله حكما غير سليم.

4) **المرونة** : ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة وللظروف الغير متوقعة حيث يعلم .نظام الرقابة الفعال يجب أن يحدد مثل تلك المتغيرات ويبلغ عنها

5) **نموذج التنظيم:** ينبغي على نظام الرقابة أن يعكس النموذج التنظيمي للمؤسسة بحيث يكون محافظ الحسابات هو مركز الرقابة تماما كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطة.

---

[1] – عبد الفتاح الصحن ومحمد السيد سرايا، **الرقابة الداخلية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 155.

[2] محمد رسلان الجيوسى و جميلة جاد اهلل ، **الإدارة علم وتطبيق** ، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن ،1995 ، ص 180،181.

6) **الاقتصاد** : يجب أن يكون نظام الرقابة مساويا لتكلفته وفي الواقع هذه الخاصية لنظام الرقابة تعتبر نسبية نظرا لتفاوت فوائد الرقابة .ومزاياها في النشاطات المختلفة

7) **سهولة الفهم** : من الواجب أن تكون أساليب وطرق الرقابة المستخدمة واضحة وقابلة للتطبيق دون أية عوائق، ولكن بطبيعة بعض المعايير الرقابية مثل المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ووسائل الرقابة المالية نم الصعب فهمها وفقا لطبيعته الفنية يجب أن يستعان بجهات الاختصاص والخبراء نم أجل تقديم المعلومات إلى المدراء.

8) **الأعمال التصحيحية** : ينبغي على نظام الرقابة بالإضافة إلى الكشف نع الانحرافات أن تبين الطريقة للإجراءات والأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الأمور.

9) **الإشارة إلى الاستثناءات والتعامل معها**: قد تكون الاستثناءات الصغيرة في بعض المجالات المعينة أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الكبيرة ، لذلك ينبغي على نظام الرقابة الفعال أن يتعامل مع جميع مجالات عمليات المنظمة ذات العالقة بموضوع الرقابة وقياس الأداء والعمل.

المطلب الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ،كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع المحيط.

وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن الواحد والعشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سوءا على المستوى الكلي أو الجزئي.

أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها ، وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث تعتبر هذه الدول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية.

1. تعريف الاتحاد الأوروبي: [1]

فقد وضع الاتحاد الأوروبي تعريفا موحدا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 والذي كان موضوع توصية لكل الدول الأعضاء، بحيث نرى أنه ميز بين مختلف المؤسسات بالتركيز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال بالإضافة إلى الحصيلة السنوية ثم أجريت بعض التعديلات على ذلك حسب المادة (02) من توصية الاتحاد في 2003 والتي تم تطبيقها ابتداء من 2005 ،و التي تظهر تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجدول التالي :

الجدول رقم: (1-1): تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنيف المؤسسة	اليد العاملة السنوية	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية

[1]. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، تخصص إدارة الأعمال ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، الموسم 2011- 2012 ، ص 145.

مؤسسة متوسطة	أقل من 250	50 مليون أورو 40 م في سنة 1996	أو 43 مليون أورو 27 م في سنة 1996
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	10 مليون أورو 7 م في سنة 1996	أو 10 مليون أورو 5 م في سنة 1996
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	2 مليون أورو غير محدد مسابقا	أو 2 مليون أورو غير محدد مسابقا

المصدر: Journal officiel de l' union européenne du 20/05/2003

2. تعريف المشرع الياباني:[1]

كانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة ، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليلها. وعرف القانون والذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999م المؤسسات الصغيرة على الشكل التالي :

الجدول رقم (1-2) : تصيف المؤسسات الصغيرة في اليابان

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعات والقطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: أحمد الصديق جبريل، دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات الصغيرة

وقد كانت السياسة التي اعتمدت عليها القانون قبل التعديل تعتمد على محاولة ردم الفجوة في الإنتاجية بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما اعتمد القانون المعدل على سياسة تطوير وتنمية قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة و المستقلة لتحقيق التنمية للاقتصاد الياباني.

3. تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية :

إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلاليه الإدارة و أن يكون المدير هو مالك المشروع و تتشكل من مجموعة من الأفراد و محلية النشأة ، بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع" . بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية

[1]- أحمد الصديق جبريل، **دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات الصغيرة** (تجربة تمويل قطاع الصناعات الصغيرة والمنتهيين و الأسر المنتجة)، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية يومي 17- 18 أفريل 2006، الشلف، ص 497.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظرها هي تلك التي يقل عدد العاملين فيها عن 500 عامل, والإيرادات السنوية لا تتجاوز 28.5 مليون دولار أمريكي.

4. تعريف المصري:[1]

قامت وزارة التخطيط في مصر بتعريف على أنها تلك المؤسسة التي تشغل أقل من 50 عامل مع أحد بعين الاعتبار الأسلوب الإنتاجي المستخدم أما المؤسسات الصغيرة فهي التي تضم المشاريع الصغيرة أين يكون عدد العاملين أقل من 10 عمال.

5. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري:

أصدرت الجزائر مؤخرا قانون جديد يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 ، والذي يتضمن قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي جاء بديل للقانون التوجيهي رقم 18-01 الخاص لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أصدرته الوزارة سنة 2001، حيث عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المواد (5 ، 8 ، 9 ، 10) [2]:

المادة 5 :" تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية ، بأنها مؤسسة إنتاج السلع /أو الخدمات" ."تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا ، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري."

تعريف المؤسسة المتوسطة : بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ورقم أعماها السنوي ما بين 400 مليون إلى 4 مليار دينار ، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

تعريف المؤسسة الصغيرة : بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري ،أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

تعريف المؤسسة الصغيرة جدا : بأنها مؤسسة تشغل ما بين 1 إلى 9 أشخاص ، ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري ،أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز 20 مليون دينار جزائري.

الجدول رقم (1-3) : تصنيف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنيف المؤسسة	اليد العاملة	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	مابين 400 مليون إلى 4 مليار دينار جزائري	أقل من 200 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	من 10إلي 49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج

[1]- نبيل جواد ، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مؤسسة مجد للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ،2007، ص 24.

[2]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 11جانفي 2017 والمتضمنة قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017، العدد رقم 02،ص4.

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 17- 02

الجدول رقم(1-4) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخصائص / النوع	التعداد	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج
صغيرة	10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
متوسطة	50 إلى 250	200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر : موقع وزارة الصناعة حسب القانون التوجيهي 18-01

ثانيا: أشكال وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ) أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوجد على أشكال مختلفة، وهذا راجع إلى المعايير التي استعملت للتعريف بها وتصنيفها، تتمثل هذه المعايير فيما يلى:

- طبيعة توجيهات هذه المؤسساتّ.
- أسلوب تنظيم العمل.
- طبيعة المنتجات.

1 – تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها: [1]

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا شاملا نميز فيه العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك حسب توجهها ومن بين أهم هذه الأنواع:

1-1 المؤسسات العائلية: حيث تتميز بأنها تنشأ بمساهمة أفراد العائلية بكون مكان إقامتها في المنزل، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكمية محدودة. وهذا في بعض البلدان المتقدمة مثل اليابان وسويسرا حيث تصنع أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة. أما في البلدان النامية فإنها ترتكز في بعض الفروع كالنسيج وتصنيع الجلود.

2-1 المؤسسات التقليدية: تنتج هذه المؤسسات منتجات تقلديه، وهي تركز على تلبية حاجات السوق المحلية و الوطنية، وتتميز عن المؤسسات العائلية بأنها تستعين بالعامل الأجير، ومكان عملها مستقل عن المنزل .

3-1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة و شبه المتطورة : تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديث سواء من ناحية التوسع استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات التي يتم تصنيعها بطريقة منظمة و منتظمة ,و طبقا لمقاييس صناعية حديثة، و على حساب الحاجات العصرية ،و تختلف بطبيعة المحل درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شبه المتطورة من جهة أخرى . بالنسبة لهده التشكيلة من المؤسسات ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية و إنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال:

---

[1] – رابح حميدة ، **استراتيجيات وتجارب وترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة** ،دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010،2011، ص 16.

– العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية و المنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة واستعمال الأدوات والآلات المتطورة.

– إنشاء و توسيع أشكال جديدة ومتطورة و عصرية من المؤسسات تستعمل متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير .

2– تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:[1]

الجدول رقم (1–5) تقسيم المؤسسات ص م على أساس أسلوب العمل

الإنتاج العائلي	النظام الحرفي		النظام الصناعي للورشة المنزلية		نظام المصنع		
الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي	عمل في المنزل	ورشات حرفية	عمل صناعي في المنزل	ورشة شبه مستقلة	مصنع صغير	مصنع متوسط	مصنع كبير
1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر : لخلف عثمان ، دور ومكانة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستر

يمكن لنا حسب هذا التصنيف التفريق بين نوعين من المؤسسات هما :

- المؤسسات غير المصنعة.
- المؤسسات المصنعة.

2–1.المؤسسات غير المصنعة :

وهي ممثلة في الانتاج العائلي (للاستهلاك الذاتي) والنظام الحرفي (عمل في المنزل ورشات حرفية) ويعد الانتاج العائلي أقدم شكل من حيث التنظيم أما النظام الحرفي يدوي للإنتاج سلع حسب طلبيات الزبائن.

2–2.المؤسسة المصنعة:

وهي ممثلة في النظام الصناعي للورشة المنزلي (عمل صناعي في المنزل ، ورشة شبه مستقلة ، مصنع صغير ونظام التصنيع (مصنع متوسط ، مصنع كبير) ،فهذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين المصانع الصغيرة والمصانع الكبيرة ويتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام أساليب التسيير الحديثة و تعقيد العملية الإنتاجية وكذلك من حيث نوع السلعة المنتجة وإشباع الأسواق.

3– تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها:

[1]– مشري محمد الناصر ، **دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة ،مذكرة** مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، الموسم 2008– 2011 ، ص 15.

يمكن أن تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال هذا المعيار إلى:[1]

3-1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع وبالتحديد تصنيع:

- ✓ المنتجات الغذائية.
- ✓ تحويل المنتجات الفلاحية .
- ✓ منتجات الجلود والأحذية والنسيج.
- ✓ الورق ومنتجات الخشب و مشتقاته

ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتجات بسبب طبيعة الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المتوسطة والصغيرة لكونها تعتمد على المواد الأولية المتفرقة والتقنيات الإنتاجية واليد العاملة الكثيفة.

3-2. مؤسسات إنتاج السلع الوسطية:

ويركز هذا النوع من المؤسسات على مؤسسات :

- تحويل المعادن
- المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية.
- صناعة مواد البناء
- المحاجر و المناجم

ويعود التركيز على مثل هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على مثل هذه المنتجات خاصة في ما يتعلق بمواد البناء.

3-3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

إن أهم ما يميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو إنتاجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية ورأس المال الكثيف وهو لا ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ولا على خصائصها وإمكانياتها ، لذلك نجد إن مجال تدخل هذه المؤسسات ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب و صناعة بعض التجهيزات البسيطة في الدول المتقدمة وعلميات الصيانة و الإصلاح وتركيب قطع الغيار المستورد في البلدان النامية.

ب) خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية:[2]

❖ سهولة إنشائها فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان .

---

[1]- مشري محمد الناصر ، **دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة**، مرجع سبق ذكره ، ص 13- 14

[2]- لرقط فريدة و آخرون ، " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " ، www.elbassair.net، بتاريخ: 2017/03/21، الساعة 17:30.

- ❖ تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة.
- ❖ لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة، مما يجعل تكاليفها منخفضة.
- ❖ تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفقا للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة.
- ❖ تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية.
- ❖ هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة.
- ❖ تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام اتخاذها للقرارات .

ثالثا: أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية

أ) أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي بصفة عامة و الاقتصاد الوطني بصفة خاصة لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الاقتصادي لكل دول العالم ، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية و التطور الاقتصادي ، والتي توفر قاعدة صناعية و بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، وللأن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى الأهمية البالغة لهذا الشكل من المؤسسات

ولعل أهميتها تكمن في النقاط التالية: [1]

- ✓ استيعاب القدر ة الكامنة لدى الأفراد خاصة منهم ذو الكفاءات و المهارات .
- ✓ إحداث التوازن الجهوي ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل إنشاء في المناطق ا لمنعزلة والنائية .
- ✓ تدعيم النسيج الاقتصادي وخلق بعض التكامل ألن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجالات مختلفة فالحية و خدماتية ما يجعل الاقتصاد الوطني يتسم ببعض التوازن .
- ✓ تساعد على الاستقرار الاجتماعي لكثير من الأفراد عن طريق خلق مناصب عمل ففي الولايات المتحدة الأمريكية نصف اليد العاملة توظفها هذه المؤسسات .
- ✓ تدعيم المؤسسات الكبرى في نشاطها عن طريق ما يعرف بالمناولة .
- ✓ تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قاد ر ة أكثر على توفير وتلبية رغباته الأساسية .
- ✓ الإبداع والابتكار .
- ✓ مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة ألن العديد منها يعتمد على مخرجات ونفايات المؤسسات الصناعية الكبرى .
- ✓ خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية و اجتماعية .

ب) دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها هذه المؤسسات في اقتصاديات الدول فإن دورها يظهر بشكل جلي وواضح و أساسي و يمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية:

---

[1] – عبد الله خبابه ،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ،2013 ، ص35

1. الدور الاقتصادي:

يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية[1] :

1.1 تثمين قوة العمل : من خلال استعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال ، كثيفة العمل .

2.1 تعبئة الموارد المالية : و ذلك بجمع أموال مختلفة المصادر ، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات و الأسر و بالتالي تجميع تلك الأموال ، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية بالاعتماد على مدخراتهم ، و بالتالي تشكيل طاقات إضافية ، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم و المحافظة على باستقلاليتهم المالية و وحدتهم .

3.1 رفع إنتاجية العامل : و ذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و باستمرار لضمان السير الحسن للعمل ، و كذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات .

4.1 خلق الناتج الخام الداخلي : يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي .

5.1 ترقية التجارة الخارجية : تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير و استراد .

6.1 توفير متطلبات السوق من السلع و الخدمات ، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاولة الباطنية) .

7.1 حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتوج المحلي :

في ظل التطورات الراهنة ، و أمام انفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة و رفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية ، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتوجات و التي تؤثر على المنتوجات المحلية ، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتوجاتها عن طريق مراقبة الجودة ، و التحكم في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة ، و بالتالي إذا استطاعت المواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتوجات المحلية .

2. الدور الاجتماعي:

تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي و إحداث تطورات على المستوى الاجتماعي ، و يمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية : القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل .

الحد من ظاهرة النزوح الريفي، و ذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية، و بالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق، و في هذا الصدد يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحقق ما يلي :

- ✓ القضاء على الآفات الاجتماعية .
- ✓ تحسين مستوى المعيشة في الريف .

---

1. لرقط فريدة و آخرون ، " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " ، مرجع سابق ذكره.

- ✓ الاستغلال الأمثل للطاقات المادية و البشرية .
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

ت) المشاكل والعراقيل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم الأهمية والدور الكبيرين الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتطوير النشاط الاقتصادي الجزائري ، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والعراقيل من بينها نذكر ما يلي:[1]

- **عدم حماية المنتوج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة:**

إذا كانت القاعدة المتعارف عليها تقضي بفرض قواعد وميكانيزمات الاقتصاد الحر نفسها على الجميع و أمام ظاهرة الاستيراد الفوضوي و التي شملت كل شيء فإن ذلك خلق مناخا يقف كواحد من محددات النمو أمام المؤسسة الجزائرية الصغيرة الناشئة وبصدد الاستيراد غير المنظم نذكر:

- ✓ الإغراق المتمثل في استيراد سلع و بيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلتها المحلية.
- ✓ التذرع بالحرية الاقتصادية و شروط تحرير التجارة في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط (الجات) مع أن هذه الأخيرة تكرس و تقبل مبدأ حماية المنتوج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية و حدها تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد.
- ✓ غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات و المنتجات و من ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.

إن الحديث عن حماية المنتوج المحلي يجب ألا يكون كذلك مبررا لحماية الرداءة فإذا كان لابد من:

- إجراءات حماية للصناعات الناشئة أو فروع النشاطات التي يهددها الاستيراد.
- إجراءات حماية ترمي إلى الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات.
- إجراءات لمنع بيع المتوجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة في البلاد.

فإنه لابد كذلك من توفير فضاء أو بيئة توفر كل الشروط التقنية التسييرية للأنشطة الإنتاجية و التي من شأنها دعم المنتوج الوطني ومواجهة التحديات المفروضة سيما ما يخص التبادل الدولي الحر.

- **المعاناة من المحيط:**[2]

1.المحيط الإداري

إذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس روح الروتين الرسمي الممل فهناك الكثير من م[3] شاريع استثمار جادة عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها مما ضيع على أصحابها و على الاقتصاد الوطني فرصا اقتصادية لا تعوض

---

[1] – زغيب شهرزاد و عيساوي ليلى، **المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر الواقع و الآفاق**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002، ص 171.

[2] – لدرع خديجة، ماضي بلقاسم، **تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**، مع الإشارة إلى تجربة الجزائر والمغرب، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000– 2010 ، بومرداس، يومي 19.18 ماي 2011، ص291 .

2. نظام المعلومات

تعيش المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في بيئة معلوماتية ضعيفة جدا و لا تساعد بأي حال من الأحوال هذه الوضعية على تنميتها و نموها، فإلى غاية اليوم لا توجد بطاقية صحيحة و مفصلة بعدد هذه المؤسسات و توزعها جغرافيا و بحسب نوع المنتج و.... الخ, و من ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة فكيف ستنشأ وتنمو مؤسسة لا زال مفهومها و حجمها محل جدل بين كثير من الجهات.

3. الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي

من بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز و تنمية المشاريع الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
- الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خواص.
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.

و بصدد العقار الصناعي نذكر أن المناطق الصناعية عبر الوطن انحرفت بسبب غياب سياسة خاصة بها عن غرضها و دخلت في دائرة أخرى تتميز بـ:

- حالة تدهور في التهيئة و التسيير
- تحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية
- أصبحت – في غياب السياسة المشار إليها– بعض المناطق الصناعية تشكل خطرا بيئيا ينذر بوخيم العواقب

4. صعوبات التمويل و مشكلات النظام المالي

تواجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة صعوبات مالية في مجال التمويل بسبب:

–ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد ففي الوقت الذي يتحدث في الخطاب السياسي عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها :

– غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى.
– المركزية في منح القروض.
– نقص في المعلومات المالية خاصة في ما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات.
–ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضع للإشهار.
– محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.

5.الغياب التام للمعلومة الاقتصادية

كما أشرنا سابقا فإن للمعلومة الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور في:

- اتخاذ القرار السياسي و الإداري.
- معرفة القدرات و تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية الموجودة في التوسع.
-بناء علاقات متينة و صحيحة بين الآمر و المأمور.

المطلب الثالث: آليات تقيم فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: طرق و إجراءات تقييم نظام الرقابة الداخلية

حتى يقوم مراجع الحسابات بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب عليه أن يقوم بدراسة ومراجعة النظام بطريقة منتظمة أثناء تطبيقه الفعلي، وكذلك التركيز على الأساليب الرقابية المصممة لمنع حدوث الغش والأخطاء والمخالفات أو لاكتشافها، و لا يكفي لمراجع الحسابات أن يقوم بطرح الأسئلة والحصول على الإجابات لتقييم نظام الرقابة الداخلية و لكن يمكن أن يستخدم عدد من الوسائل من شأنها أن تساهم في تقييم نظام الرقابة الداخلية ، يمكن ذكرها على النحو التالي:[1]

1. الاستقصاء (الاستبيان):

يمكن أن يستخدم مراجع الحسابات قائمة الاستبيان المكتوبة كنوع من الوسائل التي يقوم من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له. و يتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة إمّا (نعم) أو (لا) أو (يطبق) أو (لا يطبق)،حيث أن إجابة نعم او يطبق تشير إلى قوة النظام الرقابة الداخلية و إجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام. يستطيع مراجع الحسابات استخدام طريقة الاستقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية لأكثر من سنة مالية ، كذلك يفضل معظم المراجعين استخدام هذا النظام وذلك كونه يوفر في الوقت والجهد ولا يتطلب الأمر منه ضرورة إعداد برنامج لفحص نظام الرقابة الداخلية في كل مرّة يراجع فيها أعمال المؤسسة، يتم تقسيم إلى عدّة أقسام متمثلة في العمليات مثل عمليات النقدية ، عمليات البيع والشراء، أرصدة الدائنين، البنوك ... و تهدف هذه الأسئلة إلى الاستفسار عن تفصيلات العمل وخطواته المتبعة في مراكز النشاط، ويراعي عند تصميم قائمة الاستقصاء تحديد العلاقة بين الأسئلة بطريقة تمكن المراجع من مراعاة الاعتبارات التالية:

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال ؛
- التفرقة و نواحي الضعف البسيطة و نواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة الداخلية ؛
- احتوائها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية ؛
- كما تقسم هذه الأسئلة إلى عدة أبواب هي:[2]
- مدى صحة النظام المحاسبي .
- تأمين المعلومات الناتجة عن النظام .
- المشتريات و المبيعات.

---

[1]- حسن القاضي، حسين ممدوح ، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية** ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 1990، ص 275.

[2]- خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 149.

- المخزونات .
- المقبوضات النقدية .
- المدفوعات النقدية.
- الرواتب والأجور وما يتبعها.
- ولهذا الطريقة مزايا نذكر منها :
- سهولة التطبيق .
- مرونة الأسئلة مما يخدم معظم خصائص النظام.
- توفر الوقت حيث يستغن المراجع عن إنشاء برامج جديدة لكل عملية مراجعة منفردة .
- أمّا عيوب هذه الطريقة فتتمثّل في :
- محدودية الأفراد الذين يجيبون على الأسئلة ممّا يعكس وجهة نظرهم وليس وجهة نظر القائمين بالعمل فعلا، وذلك لأن الأسئلة الموجهة إليهم تخص نشاط جميع العاملين بالوحدة سواء كانت تحت إشرافهم أم لا ؛
- أسلوب الاستقصاء يركز على الأعمال المنجزة ولا يركز على الذين يقومون بهذه الأعمال ؛

2. التقرير الوصفي الكتابي

يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي لتقييم نظام الرقابة الداخلية عن طريق إجراءات الرقابة المتبعة و تفاصيل إجراءات الرقابة على العمليات ، و تسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة أكبر من نظام الاستقصاء . ومن خلال نظام التقرير الوصفي يصل المراجع إلى نتيجة أن نظام الرقابة الداخلية قوي أو ضعيف وما هي نقاط الضعف[1].

يشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المؤسسة لكل عملية و تدفق المستندات ، و يختلف التقرير الوصفي من مراجع إلى آخر ويختلف وفقا لاحتياجات المدقق حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام .

3. خرائط التدفق:

يمكن تعريف خريطة التدفق بأنها رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات و مسار تدفقها داخل التنظيم .ولذلك فهي تعمل على إيصال كل المعلومات الملائمة والتي تستخدم كقرينة موضوعية لتقسيم العمل ونظام الاعتماد داخل الوحدة .

وبعبارة أخرى تظهر خريطة التدفق الدورة الكاملة لكل مستند أو سجل يستخدم داخل المؤسسة . فتبدأ بتحديد مصادر المستند أو السجل و أوجه استخدامه و أخيرا ما يؤول إليه المستند أو السجل في نهاية المطاف . و بالإضافة إلى ذلك فإن خريطة التدفق قد تظهر كذلك كيفية الفصل بين الواجبات ، وإجراءات الفحص الداخلي و نظام الاعتماد الموجود . يمكن إعداد خرائط التدفق وفقا للخطوات التالية:[2]

- أن يقوم المراجع بدراسة الواجبات المستندات وأسلوب تدفقها خلال مراحل استخدامها ؛
- بعد الخطوة السابقة واستنادا عليها يقوم المراجع بوضع وصف مبدئي لنظام الرقابة الداخلية ؛

---

[1]- غسان فلاح المطارنة ، **تدقيق الحسابات المعاصر** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 219.

[2]- محمد سمير الصبان ، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 268.

– يقوم بإعداد خريطة تدفق النظام استنادا للمعلومات الواردة في ملخص واجبات (اختصاصات) العاملين و إجاباتهم على استفسارات المراجع يتم استخدام عدد من الأشكال المتعارف عليها في إعداد خرائط التدفق.

أما ما يعاب عليها أن إعدادها يتطلب وقتا طويلا ،كما انها تصبح صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة ، و أنها لا تبين الاجراءات الاستثنائية و التي لها أهمية كبيرة عند تقييم نظام الرقابة الداخلية – تعتبر الإجابة ب (نعم) أو (لا) غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ثانيا: المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية السليمة :

يمكن الحكم على فعالية الرقابة الداخلية من خلال توفر مجموعة من المقومات يمكن إيجازها في ما يلي:[1]

1.الهيكل التنظيمي الإداري: يتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المؤسسة و حجمها و شكلها القانوني . و لابد أن يراعى فيه البساطة و المرونة والقابلية إلى التطورات المستقبلية ،كذلك الوضوح من حيث تحديد السلطة والمسؤولية ، واستقلال الإدارات التي تحتفظ بالأصول عن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول ؛

2.نظام محاسبي: ينبغي وجود نظام محاسبي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب لحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المؤسسة ، ويجب ان يراعى في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه على من يستعمله ، ويجب أن يخدم كل هدف من أهداف الإدارة ، أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعى في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة ،وان يتضمن الحسابات اللازمة و الكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على التعليمات واستخراج النتائج ، أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات المستندية مما يصعب معه وضع تصميم موحد للدوارات مستنديه تطبق على جميع الشركات؛

3.الإجراءت التفصيلية لتنفيذ الواجبات: يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يتأثر شخص واحد بعملية من اولها إلى أخرها أي بإنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها، لان الجمع بين المراحل في يد واحدة يشكل خطر على المؤسسة بوجود تلاعب واختلاس، لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء العملية وذلك بواسطة ما تحققه رقابة موظف على موظف أخر، وهكذا تقل فرص التلاعب و الغش والخطأ؛

4.اختيار موظفين أكفاء ووضعهم في المراكز المناسبة : وما يتضمنه ذلك من توظيف دقيق لوظائف المؤسسة المختلفة ، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة؛

5.استخدام كافة الوسائل الألية: بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المسجلة بالدفاتر والسجلات والمحافظة على أصول المؤسسة و مجوداتها من أي تلاعب .

ثالثا: الإجراءات التنفيذية لتحقيق نظام الرقابة الفعالة

تمر الإجراءات بعدة مراحل هي كالتالي :

1. إجراءات تنظيمية وإدارية:[1]

---

[1]. خالد أمين عبد الله, **التدقيق والرقابة في البنوك**, دار وائل للنشر, عمان, 1998, ص 164-165

وتضم النواحي التالية :

- تحديد اختصاصات الإدارة والأقسام المختلفة بشكل يمكن عدم التداخل.
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث يعمل كل موظف تحت رقابة الآخر.
- تقسيم العمل بين الإدارة والموظفين حيث يتم الفصل بين الوظائف التالية :
- وظيفة التصريح بعمليات والموافقة عليها.
- وظيفة تنفيذ العمليات.
- وظيفة الاحتفاظ بعهد الاصول.
- وظيفة القيد والمحاسبة.
- إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل.
- إيجاد روتين معين يتضمن كل عملية بالتفصيل.
- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة، وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم أثناء غيابه باكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.
- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر، بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.

2. إجراءات محاسبية: [2]

وتضم النواحي التوالي :

- ✓ إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من خارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات.
- ✓ القيام بجرد دوري مفاجئ للنقدية والبضاعة والاستثمارات، و مطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.
- ✓ إصدار معلومات بوجوب إثبات العمليات في الدفاتر فور حدوثها، لأن هذا يقلل من فرص الغش و الاحتيال، ويساعد إدارة المؤسسة في الحصول على ما تريده من معلومات بسرعة.
- ✓ إصدار التعليمات بعد إثبات أي مستند، ما لم يكن معتمدا لدى الموظفين المسؤولين ، ومرفقة بالوثائق الأخرى المؤيدة.
- ✓ عدم إشراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه شخص آخر.
- ✓ استعمال الآلات الحاسبة مما يسهل الضبط الحسابي وتقلل من احتمالات الخطأ و يقود إلى السرعة في إنجاز العمل .

3. إجراءات عامة .

وتضم النواحي التالية :

- التأمين على الموظفين الذين في حوزتهم عهدة نقدية ، أو بضائع أوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الأمانة.
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد و الصادر.

---

[1]- شابو نبيل، مساهمة المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، قسم العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم 2014_2015، ص 57

[2]-- شابو نبيل ، مساهمة لمراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص58.

- استخدام وسيلة الرقابة الحدية يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية.
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة في ما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة ،كتوقيع الشيكات والخزائن النقدية.
- استخدام نظام التفتيش و المعرفة والاستعانة به في الحالات التي تستدعيها الأصول ، و التي تكون عرضة للتلاعب والاختلاس .
- اختبار التحقق هو إجراء يصمم لاختبار الخطأ في المقدار النقدي .والذي يؤثر مباشرة على العرض العادل للأرصدة الظاهرة في القوائم المالية.
- وتعتبر هذه الأخطاء والتي سيشار إليها على أنها أخطاء نقدية كمؤشر واضح على التحريف للحسابات .
- تقسيم نتائج دراسة واختبار النظام وذلك بعد اكتمال تقسيم الرقابة الداخلية، وإجراء اختبارات الالتزام ، حيث يستطيع المراجع تصميم اختبارات التحقق على أساسه. و تؤثر نقاط الضعف والقوة التي اكتشفها المراجع خلال عملية التقييم على طبيعة وتوقيت إجراء المراجعة.

رابعا : شروط فعالية الرقابة الداخلية: [1]

انطلاقا من انه لا يوجد نظام رقابة داخلية متقن بدرجة الكمال وذلك لان كل منشأة لها ظروف خاصة مما يجعل من عملية وضعه بشكل يتناسب مع جميع الظروف والحالات شيء صعب التحقيق , إلا اننا نستطيع تحديد بعض العناصر العامة التي في حالة تطبيقها تساعد المنشأة في تحقيق الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية , وهذه العناصر هي :

1. فريق العمل مؤهل ومخلص

إن نجاح عمل نظام المحاسب يتطلب أفرادا قادرين بدرجة كافية على القيام بواجبات محددة لهم , فمفتاح نجاح أي نظام رقابي يعتمد على موظفي المنشأة , فالمسؤوليات يجب أن تكون محددة بوضوح ويجب أن يكون الموظفون مؤهلون فنيا ومستعدون لتحمل مسؤولية عن أداتهم , كذلك يجب أن يكونوا على مصداقية عالية وذلك لأن غير الأمناء يمكنهم إفشال أفضل نظام للرقابة الداخلية.

ومنه نستنتج أن نجاح أي نظام للرقابة الداخلية أو فشله مرهون بالأفراد القائمين على تنفيده.

2. التفويض الواضح و الفصل بين المسؤوليات

من المبادئ الهامة في الرقابة الداخلية هو أن لا يكون شخص واحد مسؤول عن تسجيل العمليات المتعلقة بالأصول وفي نفس الوقت عن الرقابة عليها، حيث أنه من المفترض أن الذي من واجباته تسجيل الأصول، يقوم بوظيفة الرقابة على الشخص الذي يكون مسؤول مادية ، مما يقلل من الأخطاء المقصودة أو غير المقصودة ،هذا الإجراء سيساعد على منع عمليات السرقة أو النصب ما لم يكن هناك اتفاق جانبي بين شخصين أو أكثر، فمثلا إذا كان شخص واحد هو أيضا

---

[1] – ميمون حسام الدين، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية** ، تخصص فحص محاسبي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم 2015_2016، ص 64

الذي يطلب البضاعة مطابقة الفواتير مع وصلات الاستلام وكذلك السداد للمورد قد يدفعه لاستغلال الموضوعية فيه في عمليات الغش والاختلاس ، لذا فإنه من الضروري أن يكون الموظفون على علم بواجباتهم و واجبات الأخرين .

3. إجراءات لإتمام مناسبة العمليات

لاشك أن نقطة البداية ي وضع نظام إجراءات مناسبة للعمل ، هو أن تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة وسليمة ، لذلك جد أن معظم المؤسسات تضع دليا لإجراءاتها المحاسبية والإدارية للتأكد من أن مختلف أنظمتها مفهومة ومستخدمة بأسلوب سليم من قبل جميع العاملين فيها ، كما تعتمد على مجموعة من الوسائل الحماية والتي تستخدم خلال عملية الرقابة مثل: الخزائن المضادة للحريق لحفظ ملفاتها السرية وأوراقها المالية ، استخدام الحراس الأسوار والكاميرات الخفية لحماية و مراقبة معداتها ومخزوناتها وحتى بضاعتها ، كما تستخدم سجلات ومستندات التي تعتبر مصادر لمعلومات هامة ويجب ان تتم حمايتها .

4. نظام مستندات وسجلات مناسبة

لاشك ان مفتاح نجاح عملية التفويض داخل أية منشأة هو نظام مستندي وقيدي مناسب ، فالمستندات تعتبر الأدلة المادية المستعملة في العمليات المحاسبة و الأسلوب الذي يتم به نقل المعلومات داخل المنشأة، والنظام المستندي حتى يكون مناسبا عليه أن يتميز بالخصائص التالية:

أ. وجوب سهولته وبساطته وذلك المساعدة على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان .

ب. وجوب تصميم المستندات بشكل مناسب يفي بأغراض السرعة والفعالية من حيث توفير خانات كافية و بأحجام مناسبة والوان مختلفة .

ت. وجوب ترقيم المستندات بتسلسل و ذلك حتى يمكن تطبيق رقابة مادية عليها بصورة سهلة.

5. قواعد كافية للرقابة على الأصول والسجلات[1]

بالإضافة إلى الفصل بين الواجبات ، فإن وضع قواعد للمحافظة على رقابة داخلية سليمة ومناسبة على الأصول والسجلات يعتبر أمرا ضروريا ، فقد ترى الشركة أنه من الأفضل أن يحفظ المخزون في المستودع تحت الرقابة المادية الفرد معين وذلك حتى يمكن تحديد المسؤولية بالإضافة إلى ذلك قد ترى أن الأوراق الهامة مثل: الأوراق المالية و النقدية ، دفتر اليومية ، دفتر الأستاذ يجب أن تحفظ في خزائن ضد الحريق .

ومن القواعد الأخرى التي قد تمون مساعدة لحفاظ على النقدية تلك التي تخص متحصلاتها ، فيجب إيداع كل الأموال في الحساب لدى البنك يوميا ، وهناك قاعدة أخرى تحدد المبلغ الأقصى من النقدية الذي يجب الاحتفاظ به في الحساب لدى البنك .

6. التحقيق والفحص المستقل للأداء

لا يمكن للفرد أن يتحقق من ادائه الخاص أو يقيمه بطريقة فعالة ، لذا يجب أن يتم ذلك من قبل شخص أو جهة مستقلة عنه ، فالمرؤوس لا يمكن أن يكون مستقلا وذلك بسبب الخوف الطبيعي من انتقام رئيس منه ، ومع مرور الوقت قد تصبح الإجراءات سقيمة و العاملون غير مبالون ، بالإضافة إلى احتمال ظهور أخطاء مقصودة أو غير مقصودة وهو احتمال قائم بصفة دائمة ، لذا نجد أن تحققنا مستقلا عن الأداء يصبح أمرا ضروريا للمساعدة على الطمأنة بأن النظام يعمل بشكل سليم , وهناك وسائل متعددة للتحقق المستقل منها.

---

[1]. ميمون حسام الدين، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية** ،مرجع سابق ذكره .ص 65.

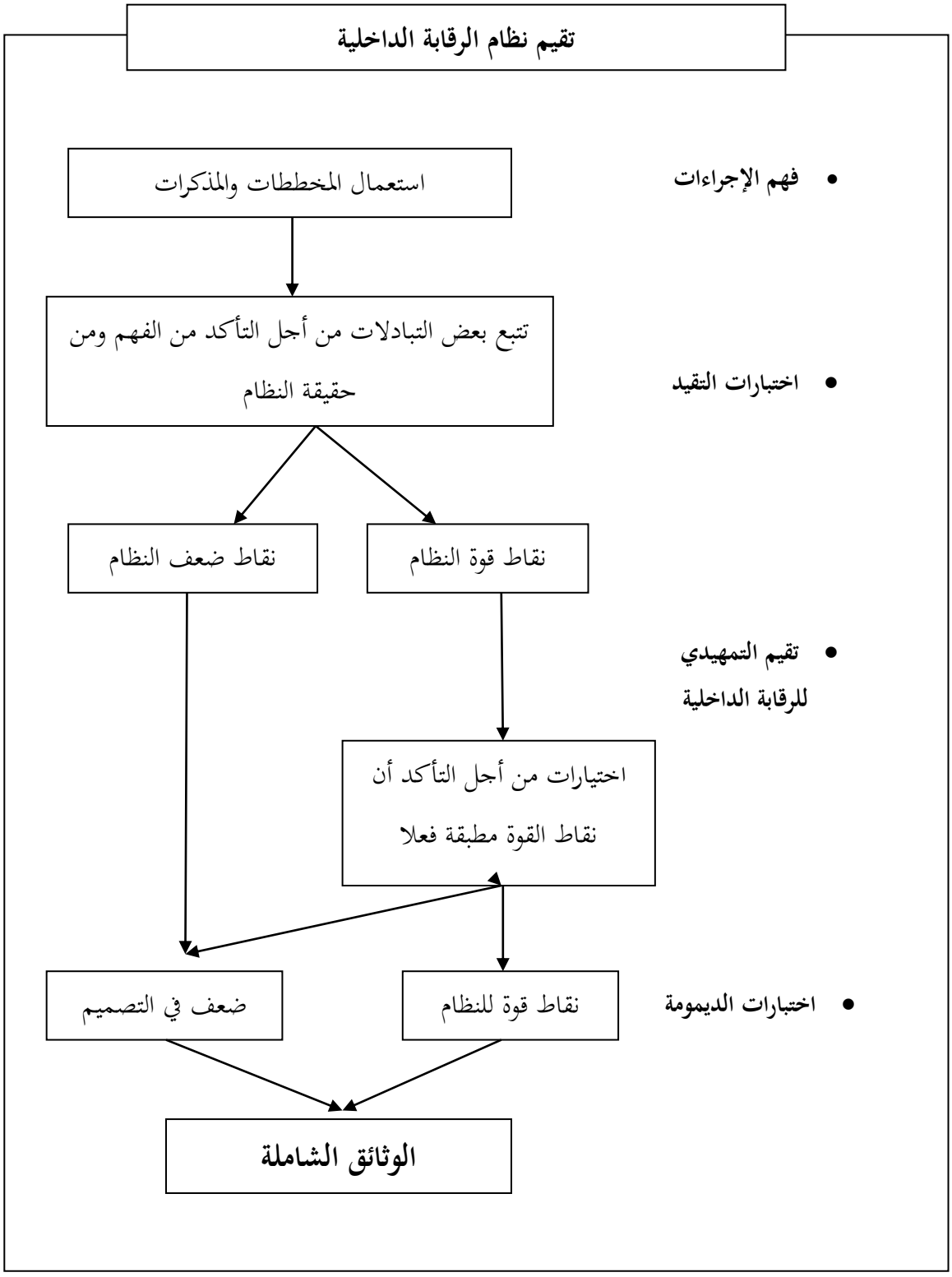
أ. إعداد كشف تسوية البنك باستمرار من قبل شخص ليس لديه سيطرة على النقدية أو السجلات المرتبطة .

ب. القيام بعملية جرد كاملة بانتظام.

ت. القيام بالمرجعة السنوية من قبل مراجع خاص.

ث. القيام بفحص نظام الرقابة الداخلية و المراجعة الدفترية للعمليات عن طريق قسم المراجعة الداخلية.

الشكل رقم (1-2): خطوات تقيم نظام الرقابة الداخلية



المصدر :محاضرة منهجية وطرق التدقيق، بوحفص رواني ،علوم التسيير ،جامعة غرداية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : دراسات وطنية

1. دراسة، بوطورة فضيلة، بعنوان: دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك-، وهي مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2006//2007، وقد عالجت الإشكالية التالية :

ماهي آليات دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ؟

تهدف الدراسة إلى إمكانية توضح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية في تحقيق المعمالات والمؤسسات المصرفية، ثم محاولة لتقييم نظام الرقابة الداخلية وخلصت الدراسة إلى انه إذا ما طبق نظام الرقابة في البنوك التجارية بطريقة جيدة ومناسبة كان له الدور الفعال في تقييم أدائها، أما في غياب وجود قواعد وإجراءات صارمة وفعالية للنظام من شانه أن يؤدي إلى فشله وعدم تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه.

وخلصت الدراسة انه يمكن دراسة تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية

تتشابه الدراستين من جانب تفعيل نظام الرقابة الداخلية وتختلف في المتغير الدراسة و المنهج الدراسة والمجتمع العينة

2. دراسة قريشي محمد الصغير، بعنوان واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مجموعة من المؤسسات الجنوب الجزائري، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013، وقد عالجت الإشكالية التالية : ما مدى التحديث الذي وصلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال طرق التسيير؟ مع أخذ طرق مراقبة التسيير كمقياس لدرجة التحديث. وما هي السبل اللازمة لتحسينها؟

وتهدف الدراسة إلى كيفية إدارة ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى استخدام الطرق والتقنيات الحديثة ، ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك، ومحاولة تقديم مقترحات للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مجال طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة، وقد قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث قسم الدراسة إلى قسمِين، قسم نظري وقسم تطبيقي، حيث تطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة لمراقبة التسيير، وخصائص وخطوات، وتناول في الفصل الثاني أدوات مراقبة التسيير من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها أدوات التقدير والتخطيط و التحليل والمتابعة، وتناول في الفصل الثالث إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر وخصص الفصل الرابع لدراسة حالة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الجزائري

باعتماد على استبيان وزع على عينة الدراسة لهذا الغرض، تم تجميع بياناته وتحليلها بواسطة برنامج SPSS باعتماد أدوات التحليل الإحصائي، وعلى اثر هذه الدراسة تم توصل الباحث إلى أهم النتائج نذكر منها :

أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تستخدم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، بل تعتمد أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية، وانتهت الدراسة بتقديم مقترح يمكن من دراسات مقارنة بين واقع التسيير والرقابة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة المقدمة من حيث المتغير الدراسة هو درس واقع مراقبة التسيير، والمنهج الدراسة بينما تتفق و تتشابه في مجتمع الدراسة وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.دراسة أحلام لخشب، بعنوان دور نظام المعلومات المحاسبة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، دراسة مؤسسة الاتصالات الجزائر – خنشلة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في قسم العلوم التجارية، فرع المالية والمحاسبة، جامعة بسكرة، سنة 2015، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما دور المعلومات المحاسبية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ؟

و تهدف الدراسة إلى التعرف على نظام المعلومات المحاسبية ومدى مساهمته في تفعيل نظام الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأداء الرقابي الأمثل وذلك من خلال جودة المعلومات المحاسبية . ومحاولة تشخيص الواقع العملي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

للإجابة على التساؤلات المطروحة و إثبات أو إسقاط الفرضيات الموضوعية

قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى قسمِين، قسم نظري وقسم تطبيقي، وقد اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي حيث تطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم ومبادئ وأهم خصائص مكونات نظام المعلومات المحاسبية و في الفصل الثاني إلى مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية وعلاقة بينهما، وقسم تطبيقي يقوم على دراسة حالة (دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر- خنشلة -)

وعلى اثر هذه الدراسة تم توصل الباحث إلى أهم النتائج نذكر منها :

- المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام رقابي بشكل فعال لتحقيق أهدافها المسطرة
- يتم ممارسة الرقابة الداخلية من طرف عمال يتمتعون بالكفاءة العالية
- نظام الرقابة السليم يسمح للمسؤولين التحكم في نشاطات المؤسسة والحفاظ على أصولها.
- لا بد من تدريب كافة الموظفين على فهم السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية.

تتشابه الدراستين في جانب توضيح أداة تفعيل نظام الرقابة الداخلية و المنهج الدراسة و تختلف في المتغيرات الدراسة ،حيث تقوم الدراسة التي قمنا بها عن واقع نظام الرقابة الداخلية .

4. دراسة عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة – ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة ،2007/2006، والتي عالجت الإشكالية : كيف تساهم المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية،

تهدف الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف في النظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية

وقد قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث قسم الدراسة إلى ثلاث فصول ، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، وقد تناول في الفصل الأول عموميات حول المراجعة وخصائصها وإجراءات التنفيذية لعملية المراجعة وتناول الفصل الثاني

ماهية الرقابة الداخلية وأهم مكونات ومقومات هذا النظام وكيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية، أما الفصل الثالث خصص لدراسة الحالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –

وقد خلصت دراسة لأهم النتائج ونذكر منها :

أن المراجعة تعمل على اكتشاف مواقع النقص والقوة لنظام الرقابة الداخلية، وتقوم لإبرازها، إن الهدف من تقييم الرقابة الداخلية هو إظهار مدى فعاليته.

تختلف هذه الدراستين من حيث متغير الدراسة هو قام بالقياس دور المراجعة في تفعيل أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية وتتشابه الدراستين من حيث المنهج المستعمل في الدراسة.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

1. Effectiveness Exteot of Internal Control Systems in Small and Medium Sized Enterprises

1.دراسة عامر صالح العرموطي، بعنوان مدي فعالية النظام الرقابة الداخلية في النشأة الصغيرة والمتوسطة، وهي رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، لموسم 2013/2012. وقد طرحت الإشكالية علي شكل الآتي: – هل يوجد أنظمة رقابة داخلية في المنشأة الصغيرة ومتوسطة الحجم؟، هل تطبق أنظمة الرقابة الداخلية بفعالية في المنشاة الصغيرة والمتوسطة الحجم ؟، هل توجد معوقات تحد من تطبق أنظمة؟

و تهدف الدراسة معرفة نسبة فعالية النظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأردن

لقد أظهرت النتائج أن المنشأة الصغيرة ومتوسطة الحجم في الأردن تطبق إلى حد ما أنظمة الرقابة الداخلية بفاعلية وكذلك أظهرت أن المنشأة تواجه إلى حد ما معوقات تحد من مقدرتها على تطبيق أنظمة رقابة داخلية بفعالية ويجب على الجهات الرقابية والتشريعية بتطور وزيادة القوانين التي من شأنها تزيد من إلزام المنشآت الصغيرة ومتوسطة بتطبيق أنظمة رقابة داخلية فاعلة.

تتشابه الدراستين في المجتمع الدراسة و تختلف في منهج الدراسة وفي مكان حيث درس عينة المؤسسات في الأردن أما دراستنا فقد تمنت في دراسة حالة مؤسسة .

2.دراسة عيد عباد مناور الرشيدي، بعنوان تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، وقد عالج الإشكالية التالية : هل أن واقع الرقابة الداخلية في البنوك التجارية فد ساهم بحدوث الأزمة المالية؟ وهل عدم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في تلك البنوك هو الذي جرها إلى تلك الأزمة وتداعياتها؟، تهدف الدراسة إلى تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، وتشخص أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق رقابة الداخلية فعالة في البنوك التجارية الكويتية، وقسم الباحث دراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي، في الجانب النظري تم تطرق إلى مفاهيم وعناصر الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي .
وقد استخلص هذه النتائج :

تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية وبشكل عام بمستوى متوسط من الفاعلية. بالإضافة إلى وضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تطلبها الوظائف من خلال الاعتماد على وجود هيكل تنظيمي واضح، وأخيرا، استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية.

تتشابه الدراستين من جانب متغير المستقل وهو فعالية نظام الرقابة الداخلية وتختلف الدراستين من حيث المنهج و المجتمع وهو البنوك ومكان الدراسة .

المطلب الثالث : دراسات أخرى

1.دراسة فيحاء عبد الخالق يحي البكوع و منهل مجيد احمد، بعنوان **تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية)**، مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 92، سنة 2012 ، وقد طرحت إشكالية التالية هل يمكن تشخيص وتحديد حالات الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية من خلال تفعيل نظم الرقابة الداخلية فيها؟

وتهدف الدراسة بيان فاعلية نظم الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية وقد اعتمد الباحثان في إعداد البحث على المنهج الوصفي وقد تناولت الدراسة تحديد لمفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهدافها وأنواعها، فضلا عن تطرقها لمفهوم الفساد المالي و الإداري وأسبابه وأنواعه وسبل الحد منه .

وتحارب الدول في الحد منه .

وتوصل البحث إلى جملة من النتائج لعل أهمها: الفساد المالي هو مجموعة من الانحرافات المالية المخالفة للقواعد والأحكام المالية، نظم الرقابة الداخلية تمثل إحدى الوسائل الهامة للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، كما إن هذه النظم تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية في مختلف الوحدات الاقتصادية والمتمثلة بالاتي :

- فحص صحة البيانات المحاسبية وتحديد درجة دقتها .
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمليات المختلفة .
- التمسك بالسياسات الإدارية والالتزام بها.

تختلف الدراستين من حيث المنهج ومتغيرات الدراسة وأدوات الدراسة.

2.دراسة عمر عزاوي و أمال مهاوة، بعنوان **المعيار الدولي للتقارير المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :فرصة وتحدى للدول النامية (مع الإشارة لتجربة الجزائر)**، مقال في مجلة الباحث ، عدد 11 سنة 2012 ، والتي عالجت الإشكالية التالية : مدى إمكانية تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

تهدف هذه الدراسة إلى تناول المعيار الدولي للتقارير المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد أهم إنجازات مجلس معايير المحاسبة الدولية، فالتوجه الدولي نحو تبني تطبيق معايير المحاسبة الدولية أدى إلى ضرورة الاستفادة من هذه التجربة

الدولية في إعداد نظم محاسبية مبسطة تراعي خصوصية الدول النامية وطبيعة نسيجها المؤسساتي الذي يتكون أغلبه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فضلا عن إيجاد نظم يمكن استخدامها في المؤسسات الكبيرة، و هذا من خلال تحليل واقع الإصلاح المحاسبي في الجزائر.

وتوصل البحث إلى جملة من النتائج لعل أهمها:

- ضرورة وجود محاسبة مالية في للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاعتماد مختلف مستخدمي التقارير المالية لهذه المؤسسات على بنيتها المالية، مما يعطي أهمية إضافية لتقاريرها المالية.
- تختلف الحاجات المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تلك الاحتياجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى.

تختلف الدراسة من حيث المنهج الدراسة و متغير الدراسة حيث قام بقياس المعيار الدولي للتقرير المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهم مكوناته و أنواعها و أهم شروط تفعيله بالإضافة إلى مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهميتها على الاقتصاد الوطني بإضافة أليات وإجراءات طرق تقييم و أهم المقومات نظام الرقابة الداخلي وشروط تفعيله، وتعتبر الرقابة الداخلية ليست هدف في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعي من خلالها المؤسسة على الحفاظ على أصولها ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية وضمان الاستمرارية.

كما يتميز نظام الرقابة الداخلية الجيد بوجوب توفر مجموعة من المقومات الادارية و المحاسبية التي تضمن التعريف الواضح للمسؤوليات والإجراءات داخل المؤسسة من خلال توجيه الموظفين إلى أداء المهام بكفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة الوقوع أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في اشكالية البحث والهدف من الدراسة ،تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها في نهاية كل دراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

دراسة حالة مؤسسة سارسو

تمهيد :

من خلال ما تناولنا في الفصل الأول حول أهمية نظام الرقابة الداخلية باعتبارها أداة فعلية لتقييم واقع الرقابة الإدارية و المحاسبية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى تحكمها في الاجراءات و السياسات الموضوعة و دقة البيانات و المعلومات المحاسبية .

ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سارسو بغرداية الأداء لتكون محل الدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل على مواكبة التطورات في إدارة جودة العمليات المقدمة . لضمان السير الحسن لجميع أعمالها التنظيمية من دون مشاكل وتحقيق أداء مالي جيد. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى جوانب الدراسية والمتمثلة في طريقة الدراسة وأدوات الدراسية، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول:طريقة الدراسة

سوف نتعرف على طريقة الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة تم تمثيل مجتمع الدراسة في المؤسسة المتوسطة عجائن سارسو غرداية كونها مؤسسة ناجحة في السوق الوطنية ومتحصل على شهادة الإيزو "ISO 9001" الخاص بالجودة العمليات الإدارية وتتكون من عدة وظائف.

أولا. تعريف مؤسسة سارسو SERSOU.

أنشئت مؤسسة عجائن سارسو غرداية (SERSOU) سنة 2000 من طرف المستثمر (الجنرال) العربي بلخير وقد كان انطلاق في عملية الإنتاج في نوفمبر 2001 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره : 60.000.000,00دج ويصل عدد العمال فيها إلى 83 عامل وهي تعمل 24/24 سا عن طريق أربع فرق متناوبة في اليوم وبطاقة انتاجية إجمالية تقدر ب: 100 طن في اليوم يتواجد مقرها في المنطقة الصناعية بنورة ولاية غرداية وتتربع على مساحة تقدر ب:24000 متر مربع وتنقسم إلى فرعين :

- فرع لإنتاج السميد والعجائن
- فرع لإنتاج الفرينة.

وتصل الكمية الاجمالية للإنتاج بحوالي 10000 طن في السنة.

ويتمثل نشاط الشركة في:

1) تحويل القمح إلى مادة سميد (SEMOULE) بجميع انواعه

2)تحويل القمح إلي مادة الفرينة (FARINE)

3)تحويل السميد إلى عجائن متنوعة مثل :(الكسكس)، (المكرونة).

تعتمد هذه المؤسسة في تموينها بمواد الأولية على قمح الصلب والقمح اللين من تعاونية الحبوب والخضر الجافة

وهي حائزة على شهادة الإيزو " 9001 " المنبثقة عن اللجنة العالمية لمقاييس الجودة سنة 2005 وهذا دليل على رفعة منتوجاتها في السوق الوطنية.

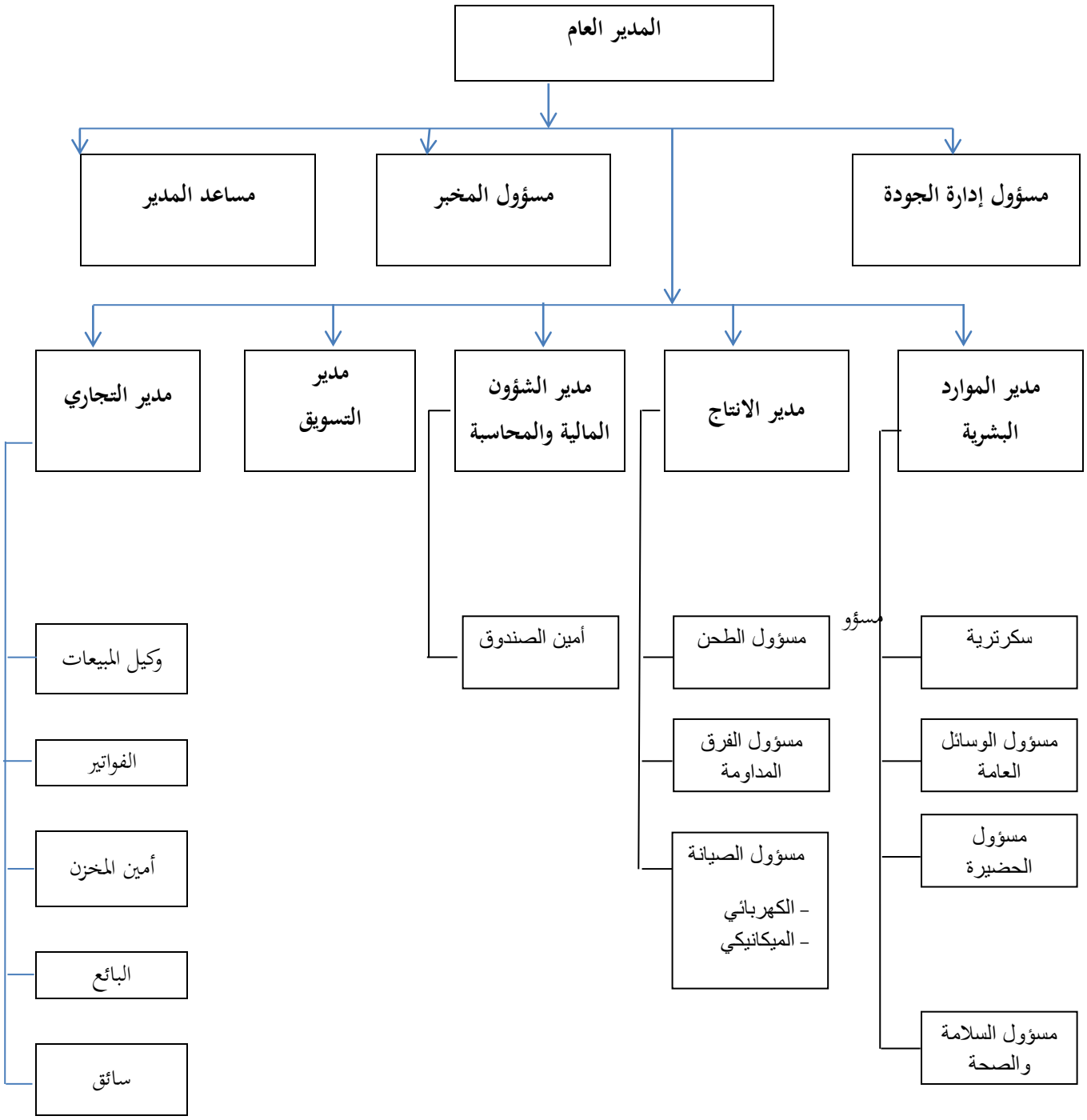
يتمثل نشاط في صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل ، ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للمؤسسة والشكل التالي يمثل المراحل الموجودة في المؤسسة:

2 . أهداف المؤسسة :

- تهدف المؤسسة إلى توزيع المنتجات حسب الطلبيات في جميع انحاء الوطن.
- العمل على البقاء والاستمرارية وتطور نشاطها ومكانتها في السوق.
- البحث والتطوير سياستها التنافسية من خلال الإنتاج، التمويل، التوظيف وتخزين.
- الوصول إلى أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف.
- الحرص على تقديم خدمات بجودة عالية وبسرعة التنقيد.
- توفير مناصب شغل دائمة لعمالها
- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة

4.الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم :(2-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة سارسو



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثيقة المؤسسة

ثانيا : متغيرات الدراسة

المتغير التابع : ويتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا: المقابلة : قمت بإجراء المقابلة مع العديد من إطارات الشركة حيث كانت أول مقابلة مع مدير التجاري(هشام) بتاريخ 15 أفريل 2017 و مع مدير الشؤون المالية والمحاسبة (ابصير أحمد) بتاريخ 18 أفريل 2017 ومع عمال الشركة وقد كانت أسئلة المقابلة تتمحور حول:

- الهيكل التنظيمي
- المبيعات
- المشتريات
- المدفوعات
- المخزونات
- المقبوضات
- الرواتب و الأجور المستخدمين.
- الاتصال والمعلومات

ثالثا: قوائم الاستقصاء تحتوي على قوائم من الأسئلة قمنا بطرحها على مساعد المدقق والمتمثل في مراقب التسيير للمؤسسة، وعلى مدير الشؤون المالية والمحاسبة ، مدير التجاري للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة

ثانيا :الوثائق والملاحظة

من أجل التقرب أكثر ومعرفة واقع نظام الرقابة الداخلية والوقوف على سير العمل خلالها، تم استخدام أداة الملاحظة خلال التواجد في مختلف المصالح و مراقبة الاجراءات العملية، وطريقة العمل بين الموظفين.

تم دراسة وتحليل مختلف الوثائق المالية والمحاسبية والمخططات التنظيمية من أجل التوصيل إلى نتائج مهمة وركزنا على حجم كبير من الوثائق الخاصة التي تنظم العمليات المختلفة بين المصالح.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول :عرض نتائج الدراسة

أولا: الهيكل التنظيمي و الإداري :

لضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت مؤسسة سارسو بإنشاء هيكل تنظيمي يسعى للقيام بكل الوظائف على أكمل وجه و هو يعاد باستمرار إن اقتضت الضرورة ليواكب التطورات المعمول بها في إدارة الأعمال و لزيادة تقسيم وتوضيح المهام و المسؤوليات كل موظف داخل المؤسسة .

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة المنظم لها والمحدد للمسؤوليات، كما يوضح مختلف العلاقات و الوظائف الموجودة في المؤسسة حيث يتكون الهيكل الوظيفي للشركة من:

المدير: هو المسؤول الأول في الشركة ، تتمثل مهمته الأساسية في الاشراف على مراقبة أعمال الشركة وتسييرها. ويشرف المدير على:

- التخطيط للأهداف الاستراتيجية والتكتيكة للمؤسسة.
- توقيع على الوثائق و القرارات.
- مراقبة نتائج التي حققتها المؤسسة والسعي إلى ترقيتها.
- حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة مع المحيط الخارجي.
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في مختلف الأنشطة.

مساعد المدير: يعتبر المسؤول الثاني في المؤسسة وتكمن مهامه في مراقبة التسيير.

- المكلف بالتنسيق بين مختلف الوظائف و المصالح.
- تفوض له المسؤولية عند غياب المدير.
- يقوم بالعملية الدعم للوظائف.

مسؤول المخابر :

- يقوم بالتحليل المواد الأولية.
- يتأكد من صلاحية وسلامة المواد المنتجة.
- يقوم بإعداد التقرير الدورية على المواد المستعملة و المنتجة.

مسؤول إدارة الجودة: تخطيط وتنظيم وسير العمل بالمؤسسة طبقا لمواصفة الأيزو

- التأكد على تطبيق نظام الجودة داخل المؤسسة.
- إعداد تقارير دورية عن مستوي الجودة.

- الاشراف على جميع موظفي الادارة للتأكد من تطبيقات الجودة
- التأكد عمليا من جودة المنتج

مدير الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية، بهدف تزويد المؤسسة بأفراد أكفاء ضروريين لتطويرها، بحيث تعتبر العامل البشري في غاية الأهمية لدى المؤسسة، فإنها تحرص دائما على تكوين العمال.

مدير الشؤون المالية والمحاسبية :

هي من ركائز المؤسسة تقوم على متابعة العمليات التمويلية التي تنفذها المؤسسة حيث تقوم ب:
- مراقبة التنفيذ المباشر للنواحي المالية والمحاسبية.
- جرد الموارد المالية المتوفرة والتسجيل المحاسبي.
- إعداد التقرير المالية السنوية.
- مراجعة الوثائق المحاسبية.

ويشرف على جميع المصاريف من الضرائب ،الضمان الاجتماعي وهو عن المسؤول: أمين الصندوق

مدير الإنتاج:

حيث مسؤول على وحدة استقبال القمح، وحدة التصنيع، وحدة التغليف، وحدة إرسال المنتوج إلى المخازن

مدير التجاري:

الإشراف على عملية الشراء المواد الأولية و البيع و استقبال طلبيات الزبائن و مسؤول على وكيل المبيعات و امين المخزن و ينقسم عمله إلى :

- السهر على متابعة جرد المخزون والحرص على تخزين المنتجات في ظروف ملائمة.
- التفاوض وبيع المنتجات إلى الزبائن.
- القيام بالعمليات التموين والشراء.
- القيام بفحص دوري للمخزونات.
- إعداد تقارير حول وضعية العملاء.

أمين المخزن: المكلف بضبط حركة دخول وخروج المواد في المخزن

- التأكد من صحة المواد الواردة و مطابقة كل ذلك مع فاتورة المورد وتقارير الاستلام و الفحص.
- عدم صرف المواد الا بعد التأكد من استكمال وسلامة قرارات صرفها.

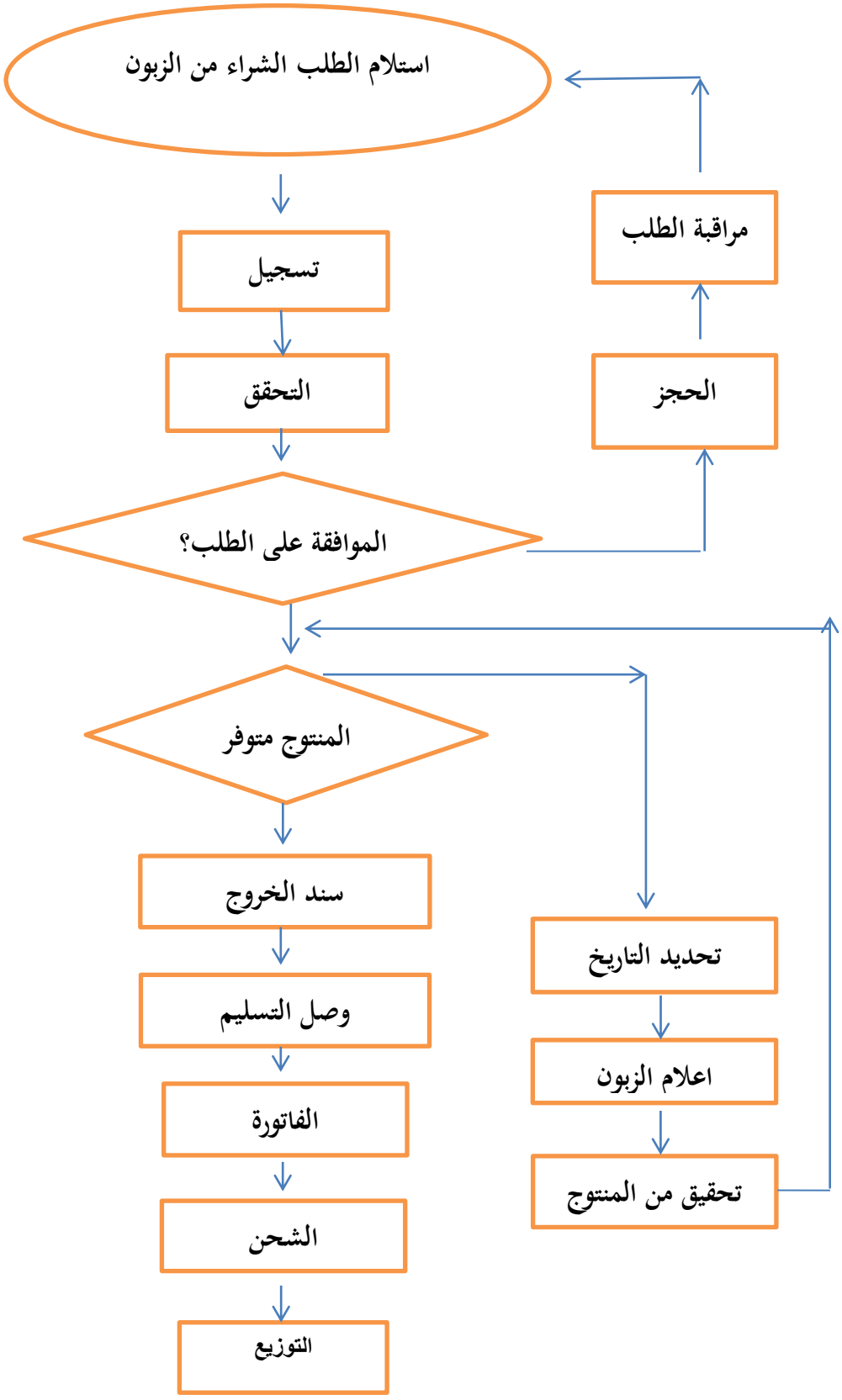
- التأكد من سلامة الامن والحماية الخاصة للمواد المخزنة.

وكيل المبيعات : يمارس مهامه تحث سلطة مدير التجاري **يقوم مندوب المبيعات تنفيذ الخطة وفقا للإجراءات المحددة من قبل المدير** حيث يستخدم وثائق مختلفة في عملية البيع و هي:

- وصل الطلب: هي وثيقة بيان عن سلعة(النوع، الكمية، السعر)التي يرغب الزبون بشرائها (الملحق رقم (1)
- وصل الخروج: عند خروج السلع من المخزن يتم تحريرها من أمين المخزن تدون فيها كل المعلومات الملحق رقم (2)
- وصل تسليم: عند تقديم السلعة (الملحق رقم (3)
- فاتورة البيع: عند البيع السلع (الملحق رقم (4)
- ورقة التحميل: مواصفات وأشكال (الملحق رقم (5)
- أمر بالنقل: يقدم لسائق لتحميل السلعة (الملحق رقم (6)
- وصل الدفع : عند تسديد قيمة السلعة (الملحق رقم (7)
- إعادة الإدماج السلعة: عندما تكون عيوب في السلعة يتم إعادتها إلى المؤسسة الملحق (8)

يقوم مدير التجاري بمراجعة وفحص عملية البيع بكل مراحلها وهو المسؤول عن أومر البيع بتنسيق مع وكيل المبيعات أمين المخزن.

الشكل رقم :(2-2) مراحل عملية البيع في مؤسسة سارسو تتم وفق المراحل



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مدير التجاري في المؤسسة

1)تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم (2-6) احصائيات حول رقم الأعمال و الكمية المنتجة خلال ثلاث سنوات

الموسم / البيان	2014	2015	2016
رقم الأعمال (دج)	41052700.00	38678880.00	38952600.00
الكمية المنتجة (طن)	9918.00	10175.00	9268.00
صافي الأرباح	6157900.00	5801832.00	5842890.00

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المعلومات المقدمة من محاسب المؤسسة

من خلال الجدول نستنتج أن في سنة 2015 انخفض رقم الأعمال بنسبة تقدر ب:5.56%مقارنة بسنة 2014 ، وفي سنة 2016 نلاحظ زيادة طفيفة فيرقم الاعمال تقدر ب:0,70% مقارنة بسنة 2015و يمكن إرجاع ذلك إلى الأزمة المالية التي تمر بها الجزائر ويعود هذا التذبذب في الكمية المنتجة إلى نقص التمويل بالمادة الأولية (القمح) ويعود ذلك إلى التحكم في الكمية القمح الممنوحة من طرف التعاونية الحبوب بعد سياسة التقشف التي أعلنت عليها الجزائر.

ومن خلال الجدول نلاحظ انخفاض قيمة الأرباح في 2015 مقارنة بالسنة 2014 مع رغم ارتفاع الكمية المنتجة من السلع و ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص الطلب في السوق هذا يدل على وجود تراكم في الانتاج .

ونلاحظ في سنة 2016 لارتفاع في الأرباح مع نقص في كمية المنتجة ويمكن إرجاع ذألك إلى ارتفاع الأسعار في السوق المحلية نتيجة الازمة الاقتصادية .

ثانيا: قوائم الاستقصاء

بالإضافة على عملية الوصف للإجراءات، قمنا بملأ قائمة استقصاء والتي تكون بطرح استفسار والإجابة عليه من طرف المسؤولين "بنعم" أو "لا" ويتضمن ملاحظة الطالب حول الاجابة كما يوضحه الجداول التالية:

1) **الهيكل تنظيمي:**

الجدول رقم: (2-7) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالهيكل التنظيمي

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل يوجد رسم حديث للهيكل التنظيمي	+		
2	هل يوجد وصف للوظائف ولوائح ال	+		يقوم به وكيل المبيعات
3	هل تجهز تقارير مالية للإدارة دوريا	+		
4	هل هناك اجتماعات نظامية لمجلس الإدارة لوضع السياسات والأهداف ومراجعة الإنجازات المؤسسة	+		يتم عقد جلسات دورية كل شهر ونصف
5	هل يتم تبليغ الموظفين بكل السياسات	+		
6	هل هناك تغطية تأمين على الموجودات كافية و فق التعليمات الإدارة.	+		
7	هل يتم حفظ دفاتر الأستاذ والسجلات المتعلقة به في مكان أمين.	+		
8	هل يتم تجهيز ميزانية تقديرية		+	
9	هل يوجود مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المؤسسة يدويا والكترونيا.	+		
10	هل للمؤسسة نظام ملائم للمعلومات والاتصالات لإيصال المعلومات لكافة الموظفين	+		عن طريق مدير الأقسام

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مراقب التسيير

1) المبيعات :

الجدول رقم:(2-8) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمبيعات

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل توجد رقابة على أوامر البيع	+		يقوم بها مدير التجاري
2	هل يتم الفحص الفواتير من حيث الكمية	+		يقوم به وكيل المبيعات

	والسعر؟			
3	هل يتم مقارنة بين الطلب على السلعة والكمية المرسلة؟	+		
4	هل هناك رقابة على التسجيل المحاسبي؟	+		يتم تحويل كل الفواتير إلى مصلحة المحاسبة من أجل التسجيل المحاسبي
5	هل يراقب التسلسل الرقمي لدفتر فواتير البيع؟	+		نعم من طرف مدير المؤسسة
6	هل هناك رقابة على شيكات الزبون	+		
7	هل هناك رقابة على الزبائن المتأخرين عل دفع مستحقاتهم؟	+		مسؤول مدير التجاري يعلمهم بوضعيتهم
8	هل كل الفواتير مسجلة محاسبيا؟	+		يتم تسجيلها وتحويلها إلى مصلحة المحاسبة
9	هل هناك نسخ وثائق المبيعات بألوان مختلفة	+		
10	هل بوجد فصل بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية.		+	موجودة في هيكل التنظيمي ولكن غير مطبقة
11	هل دفتر الزبائن مراقب ومرقم؟	+		يتم استعمال إعلام ألي في عملية الترقيم

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مدير التجاري

2)المخزونات:

الجدول رقم:(2-9) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمخزون

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل الموجود في المخازن تحث مسؤولية أمين خاص؟	+		يقوم بإرسال بطاقة دخول وخروج إلى مصلحة التجارية
2	هل تصرف المواد بالمخازن بناء على أومر صرف كتابية ؟	+		بناء على اوامر مصلحة التجارية عن طريق سند الخروج ، وصل التسليم, الفاتورة
3	هل تتبع المؤسسة نظام الجرد المستمر	+		

	بالنسبة للمواد والبضائع تحت التشغيل والتامة الصنع ؟			
4	هل يقوم الجرد الفعلي موظفون مستقلون		+	تقوم بها مصلحة التجارية
5	هل يقضي التنظيم الاداري للمؤسسة باستقلال أمناء المخازن عن قسم المبيعات؟		+	
6	هل تخزن المنتجات في مكان واحد حسب نوعها؟	+		
7	هل اختصارات ومسؤوليات أمين المخازن محددة بوضوح في التنظيم الداخلي للمؤسسة؟	+		ليست موضحة بالشكل الدقيق
8	مراقبة أسعار شراء السلع والمواد مع فواتير الموردين	+		يقوم بها مدير التجاري

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مدير التجاري

2) المقبوضات :

الجدول رقم:(2-10) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمقبوضات

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل تجري مقارنة بين المقبوضات المدونة في اليومية والكشف البنكي	+		يقوم بها دوريا مصلحة المالية وتتم مقارنة بين سجل وحساب في البنك
2	هل تتم مراجعة لمبالغ فواتير البيع مع المبالغ المقبوضة؟	+		يتم تحويل جميع الفواتير إلى مصلحة المحاسبة
3	هل دفتر المقبوضات موجود ومراقب؟	+		تسجل في اليومية
4	هل تجري مراجعة بين المقبوضات وديون العملاء؟	+		
5	هل هناك رقابة على أوراق القبض	+		

6	هل يوجد جرد محاسبي للمقبوضات ؟	+		
7	هل يتم إشعار الزبائن المتأخرين عن الدفع؟		+	الا في حالة ارتفاع ديون
9	هل هناك رقابة على أوراق القبض	+		
8	هل كل الشيكات المقبوضة مسجلة في دفتر الخزينة؟	+		يتم تسجيلها في دفتر الخزينة ويتم تحويلها إلي حساب المؤسسة في البنك

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مدير المالية والمحاسبة

4)الرواتب و الأجور

الجدول رقم :(2-11) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالرواتب والأجور

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل يوجد نظام ألي لأعداد الاجور	+		
2	هل توجد مراجعة لطريقة إعداد الأجور	+		يحتوي كل عامل على بطاقة شخصية فيها كل المعطيات.
3	هل توجد بطاقة متابعة للحضور اليومي	+		
4	هل هناك رقابة على ساعات العمل؟	+		توجد بطاقة تحدد عدد ساعات العمل وعدد ساعات الإضافية.
5	هل هناك رقابة على السلفيات للعمال	+		
6	هل توجد مراجعة محاسبية وبيانية للرواتب	+		

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مدير المالية والحاسبة

5) المدفوعات

الجدول رقم (2-12) قائمة الاستقصاء الخاصة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمدفوعات

الرقم	الاسئلة	الجواب		الملاحظات
		نعم	لا	
1	هل توجد مراقبة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير	+		مدير المالية والمحاسبة
2	هل توجد رقابة على الأرصدة الدائنة العملاء	+		
3	هل توجد مقارنة بنكية	+		يقوم بها المحاسب كل نهاية شهر
4	هل تراقب الإمضاءات على الشيكات؟	+		يقوم المدير العام بإمضاء شخصيا
5	هل دفتر الشيكات مراقب ومحفوظ	+		
6	هل تجري عملية التسوية لها	+		
7	هل توجد مرجعة للقيود المحاسبية	+		
8	هل يتم الحصول على وصول المقبوضات من الجهة المحرر لها التحويل المالي	+		
9	هل يوجد جرد مفاجئ للخزينة ؟		+	

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة مع مدير المالية والمحاسبة

المطلب الثاني:مناقشة النتائج

من أجل التأكد من صحة و مصداقية هذه الإجابات، كان يجب اختبارها في الواقع وذلك عن طريق اختيار عينة من الوثائق الإدارية و المحاسبية ومتابعة سير هذه الوثائق من بداية العملية إلى نهايتها، مع التأكد من التسجيل المحاسبي:

1) تقييم الإجراءات التنفيذية في العمليات المتعلقة بالوظائف الشراء والتخزين والبيع:

- **المخزون:**

- سجل دخول وخروج المواد الأولية إلى المخزن: حيث يتم حساب الكمية المستلمة من المورد إلى المؤسسة بعد تحقق مع أمر الشراء، يتم إدخال السلع الى المخزن وتسجيلها في دفتر خاص.
- يتم إبلاغ مديرية التجارية بمختلف تغيرات في المخزون من دخول وخروج وتسجيلها في دفاتر خاصة
- سجل دخول وخروج المواد المنتجة من المخزن: ترسل السلع إلى المخزن وفق وثيقة تسلم من طرف مسؤول الانتاج، ويتم إخراج السلع عن طريق وصل إخراج يرسل من طرف وكيل المبيعات.
- وجود إجراءات مراقبة الجرد المخزون دورية من طرف المدير التجاري.

- **المبيعات**: العمليات البيع:

- يتم استعمال العديد من الوثائق في عملية البيع وفق خطوات مستنديه محكمة.
- يتم استقبال طلب الشراء في قسم التجاري من الزبائن ويتم تسجيله، ويخضع للفحص من قبل مدير التجاري.
- عند التأكد من توفر السلع يتم ارسال نموذج الطلب إلى أمين المخزن ويتم تحرير وصل الخروج.
- يقوم وكيل المبيعات بكتابة وصل التسليم والفاتورة البيع ويتم الأمر بالنقل تم عملية الشحن.
- ترسل كل الفواتير إلي مديرية المالية و المحاسبة لتسجيل في دفتر اليومية من طرف محاسب.

- **المشتريات** :

- تم إسناد عملية الشراء إلى مدير التجاري كون المادة الأولية الوحيدة هي القمح ومواد التغليف.

2) تقييم الإجراءات التنفيذية في العمليات المتعلقة بالجانب الادارية والمحاسبية:

الرقابة المحاسبية:

- يقوم المحاسب بمراقبة لمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير.
- تتم مقارنة بين سجل حسابات و حساب في البنك من طرف مدير مصلحة المالية.
- يتم استعمال الإعلام الآلي للتسجيل المحاسبي والتسجيل اليدوي.
- يقوم المدير العام بالإمضاء على جميع الشيكات.
- يتم تسجيل كل الشيكات المقبوضة في سجل الخزينة ويتم دفعها في حساب البنكي للمؤسسة.

وكما تتوفر المؤسسة على مجموعة من الدفاتر المحاسبية نذكر منها:

- سجل الجرد العام
- سجل الحسابات العامة (centralisateur)
- دفتر اليومية – دفتر الأستاذ
- سجل خاص بالأجور الموظفين مؤشر من طرف المحكة
- إعداد تقرير حول الوضعية المالية العامة للمؤسسة في كل شهر ترسل للمدير العام

الرقابة الإدارية:

- تتوفر المؤسسة على هيكل تنظيمي كفئ
- تواجد مسؤول إدارة الجودة في المؤسسة يزيد من التنسيق بين الوظائف .
- يتم عقد اجتماعات نظامية لمجلس الإدارة لوضع السياسات والأهداف ومراجعة الإنجازات المؤسسة

- تتوفر المؤسسة على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المؤسسة يدويا والكترونيا.
- للمؤسسة نظام ملائم للمعلومات والاتصالات عن طريق مدير الأقسام لإيصال المعلومات لكافة الموظفين

تتوفر المؤسسة على عديد من السجلات الادارية وهي :

- السجلات المصادق عليها من المفتشية العامة للعمل هي:

1. سجل خاص بالدخول والخروج الموظف، يحدد مدة العمل في المؤسسة
2. سجل خاص بالعطلة السنوية
3. سجل الإنذار
4. سجل الحوادث العمل
5. سجل التوقفات التقنية

- كما تحتوي المؤسسة على سجلات الأخرى توفى بوجود رقابة داخلية على المؤسسة:

- سجل خاص بدخول أي بزبارة داخل المؤسسة يدوين فيها وقت الدخول والخروج من المؤسسة

- سجل دخول وخروج شاحنات نقل البضائع الناقلة للمواد الأولية وتسجيل كمية المحملة .

- سجل البريد الوارد و الصادر

- سجل خاص بالتوقيت دخول وخروج العمال في المؤسسة.

3)الحماية والأمن :

- تتوفر المؤسسة حماية ضد الأجهزة الإعلام الألى بوضع رقم السري لكل جهاز داخل المؤسسة إلا لمستعمليه.

- تتوفر المؤسسة للحماية الخارجية بوضع كاميرات المراقبة في جميع أنحاء المؤسسة.

- وجود حماية كافية ضد الحرائق على هيكل المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج

من خلال نتائج المقابلة وقوائم الاستقصاء تم تحديد جملة من نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمكننا من الحكم على مدي فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق:

1) نقاط القوة نظام الرقابة الداخلية:

- ❖ توفر المؤسسة على هيكل تنظيمي يتناسب مع وظائف الموجودة.
- ❖ التسجيل المحاسبي من طرف المحاسب لا يتم إلا بتوفر الوثائق الثبوتية التي يتلقها من طرف مدير التجاري
- ❖ يوجد مطابقة لمبالغ الفاتورة مع المقبوضات يساهم في تقليل الأخطاء.
- ❖ تتوفر المؤسسة على موظفين ذوي كفاءة عالية.
- ❖ وجود سياسة تفصل بين الوظائف و تحديد المهام والمسؤوليات كل مصلحة.
- ❖ متابعة إجراءات الشراء والبيع والتخزين بطريقة منظمة ومحكمة.
- ❖ تنوع منتجات المؤسسة و بجودة إنتاج عالية.
- ❖ وجود مراقبة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير تساعد على اكتشاف الاخطاء والتلاعبات
- ❖ تواجد حماية كافية لأجهزة الاعلام الألي و نظام المعلومات داخل المؤسسة
- ❖ استخدام الأنظمة الإعلام الألى بشكل كبير داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء
- ❖ توفر المؤسسة على مجموعة من السجلات تفيد بوجود نظام رقابي.
- ❖ يتم كتابة تقارير دورية وتقديمها للمدير العام.

2) نقاط الضعف نظام الرقابة الداخلية:

- ➢ عدم متابعة لديون العملاء المشكوك فيهم.
- ➢ التنظيم الاداري للمؤسسة لا يقوم باستقلال أمناء المخازن عن قسم المبيعات.
- ➢ عدم وجود جرد دوري مفاجئ للخزينة مما يزيد من فرص الاختلاس.
- ➢ يتم دفع رواتب موظفين نقدا.
- ➢ لا تستعمل الميزانية التقديرية في المؤسسة.
- ➢ عدم الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المتفق عليها مع المورد.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال العمل الميداني من دراستنا ، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، ,وباستعمال أدوات جمع المعلومات التي تمكنا من خلالها التوصل للمعطيات وتلخيصها ومعالجتها.

خلصنا الى أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام كبير بالنظام الرقابة الداخلية، ويتجلى ذلك من خلال التعليمات والسياسات الإدارية الصادرة حول مختلف وظائف المؤسسة سواء من حيث تحديد الاختصاصات وإسناد المهام لموظفين أكفاء و الحرص على تتبع خطوات وإجراءات العملية.وفي نهاية تم اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع تنوع نشاطها، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها ،هذا ما أدى بضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات وموجودتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الغش و التزوير.

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية وجدنا أنها جد ضرورية في حماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون أنها تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها والمحافظة عليها ضد الأخطار وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها وضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة و كذا ضمان الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها.

ومن خلال تتبعنا لخطوات وإجراءات الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة تم استخراج أهم نقاط القوة و الضعف، توصلنا إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال ،حيث أن الاجراءات العملية المطبقة من طرف المديريات والمصالح في مؤسسة سارسو تتوفر على مختلف السجلات والوثائق الموجودة والمطبقة وهذا ما يثبت لنا امكانية تطبيق نظام رقابة داخلية فعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في الفصلين السابقين، توصلنا للنتائج العامة مع مجموعة من المقترحات:

نتائج العامة التوصل إليها:

من خلال دراستنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يكمن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات و المعلومات المحاسبية، التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على مدى قدرة المؤسسة في حماية ممتلكاتها.
- تمتلك المؤسسة نظام رقابة داخلي، لكنه يحتاج إلى تطوير إجراءاته لكي تتمكن المؤسسة من حماية أصولها
- إن خبرة وكفاءة مدير المؤسسة لها تأثير هام في وضع نظام الرقابة الداخلية وذلك لان الخبرة تساعد على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب و التحريف في السجلات والقوائم المالية.
- يعني نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بجميع السياسات والإجراءات التي وضعتها المؤسسة لتحقيق الأهداف، ولكي يتسم هذا النظام بالفعالية يجب توفر مقومات إدارية ومحاسبية تضمن السير الحسن للمؤسسة.
- إن الحكم على فعالية أي نظام للرقابة الداخلية لا يتم إلا من خلال تقييم المكونات الأساسية له سواء في المجال الإداري، المحاسبي ، وهذا مكان تمتاز بها مؤسسة عجائن السارسو.
- التزام العمال بالمسؤوليات المستندة إليهم في ظل وجود نظام رقابة فعال في المؤسسة.

المقترحات :

- العمل على جعل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة أكثر تكاملا وانسجاما من خلال تطوير أنظمة الفرعية الأساسية المتعلقة بالجوانب الإدارية، المحاسبية والمالية.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة التطورات في نظام الرقابة الداخلية للحفظ على النمو ولاستمرارية.
- لابد من تدريب كافة الموظفين على فهم السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية.

- العمل على المراقبة والتقييم المستمر لنظام الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على أصولها .
- يجب توفر دليل العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى سير العمل وتحقيق الأهداف المرسومة ولضمان دقة المعلومات الحسابية.
- الحرص على كفاءة والأمانة عند استقطاب الموظفين خاصة رؤساء المصالح.

آفاق البحث:

- دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- آليات تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1.مصطفي صالح سلامة ، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية ، الطبعة الأولي، 2010.

2.محمد عباس حجازي ، الرقابة الداخلية

3.عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، دار الجامعية الاسكندرية، 2008/2007 .

4.أحمد حلمي جمعة ، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد** ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولي 2009.،

5.محمد سمير الصبان ، اسماعيل ابراهيم جمعة، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية الاسكندرية ،1996 .

6.سيد سالم عرفة ، **الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولي، 2011.

7. محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، **المراجعة وتدقيق الحسابات** ، الإطار النظري والممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2003.

8. ثناء على القباني ، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

9. ادريس عبد السالم اشتوي، **المراجعة معايير وإجراءات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة، بيروت ، 1996.

10. عبد الفتاح الصحن ومحمد السيد سرايا، **الرقابة الداخلية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004. 11. محمد رسلان الجيوسى وجميلة جاد اهلل الإدارة علم وتطبيق ، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن ،1995

12.مشري محمد الناصر، **دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة**

13.عبد الله خبابه ،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ا لإسكندرية ، 2003،

14.خلف عبد الله الواردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.

15. غسان فلاح المطارنة ، **تدقيق الحسابات المعاصر** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .

16. محمد سمير الصبان ، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003.

17.خالد أمين عبد الله, **التدقيق والرقابة في البنوك**, دار وائل للنشر, عمان, 1998.

الرسائل الجامعية:

1.عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص افتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الموسم 2006_2007

2. عيد عباد مناور الرشيدي، مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010،

3.شابو نبيل، مساهمة لمراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم 2014_2015،

4.ميمون حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ، تخصص فحص محاسبي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم 2015_2016

الملتقيات:

1.أحمد الصديق جبريل، دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات الصغيرة (تجربة تمويل قطاع الصناعات الصغيرة والمنتهيين و الأسر المنتجة)، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية ، الشلف، يومي 17- 18 أفريل،2006.

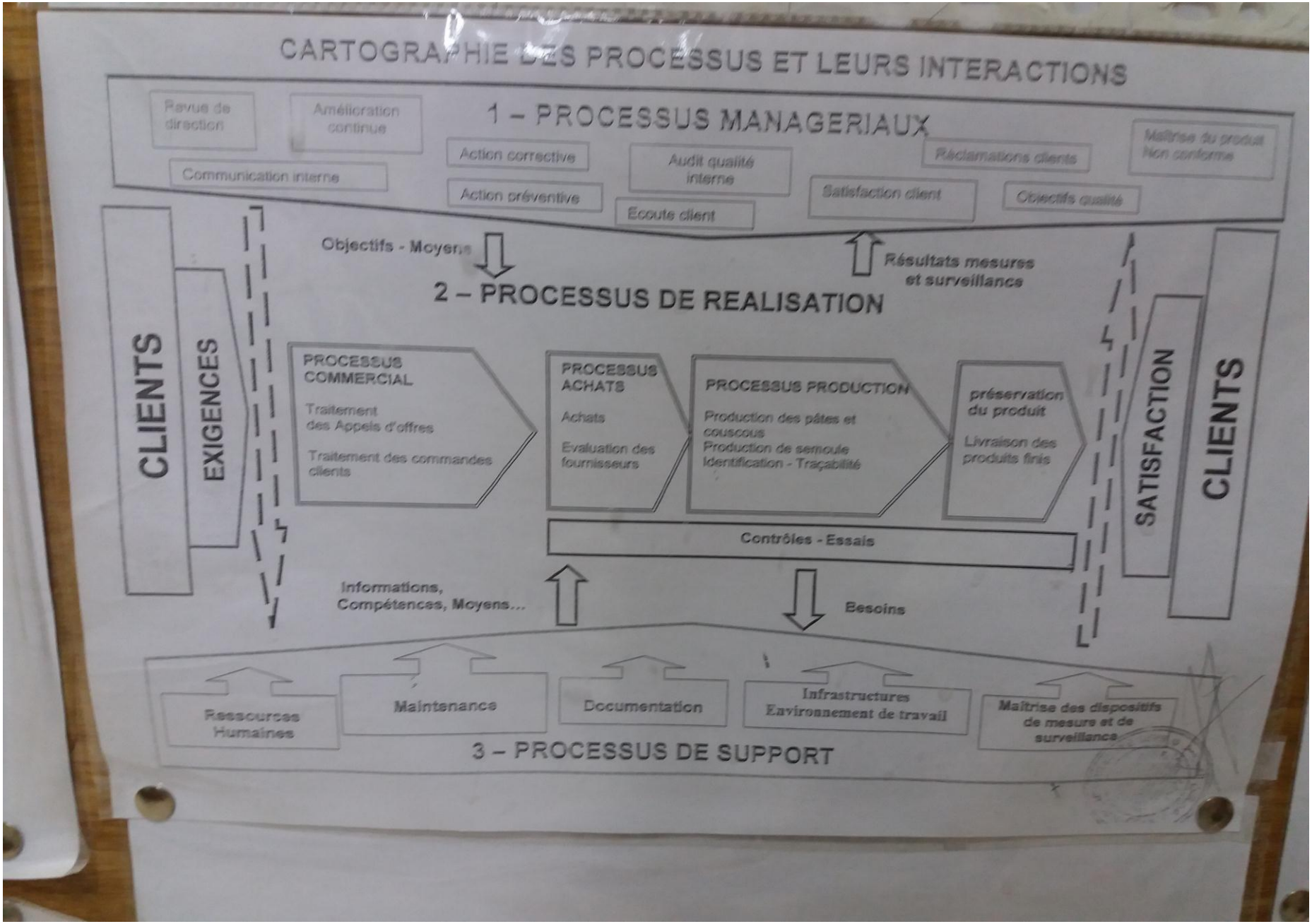
2.زغيب شهرزاد و عيساوي ليلى، المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر الواقع و الآفاق، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.

3.لدرع خديجة، ماضي بلقاسم، تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مع الإشارة إلى تجربة الجزائر والمغرب، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010 ، بومرداس، يومي 18.19 ماي 2011.

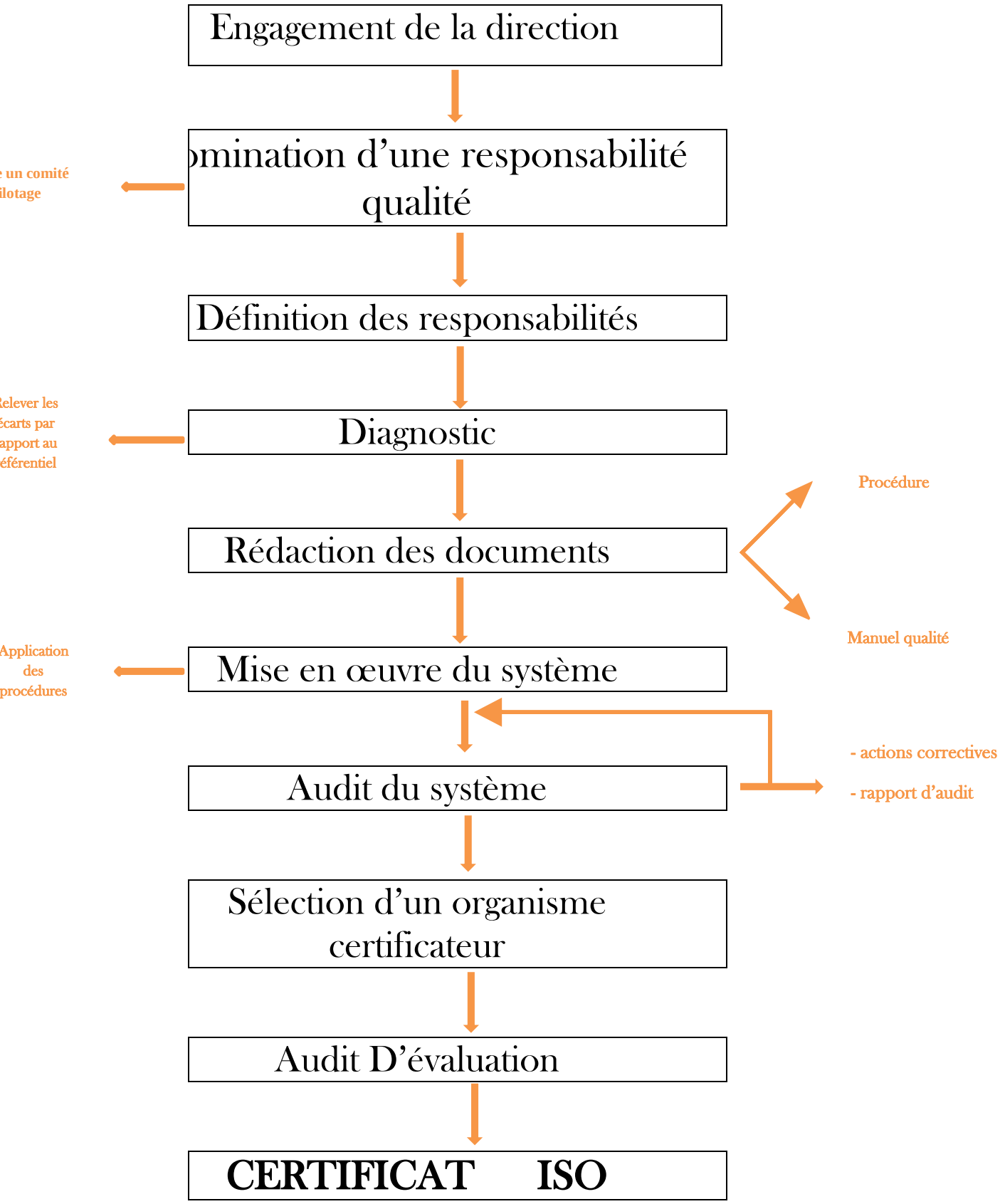
المواقع الإلكترونية:

1www.elbassair.net

الملاحق


CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET LEURS INTERACTIONS
1 – PROCESSUS MANAGERIAUX
Revue de direction
Amélioration continue
Communication interne
Action corrective
Action préventive
Audit qualité interne
Ecoute client
Réclamations clients
Satisfaction client
Maîtrise du produit non conforme
Objectifs qualité
Objectifs - Moyens
Résultats mesures et surveillance
2 – PROCESSUS DE REALISATION
CLIENTS
EXIGENCES
PROCESSUS COMMERCIAL
Traitement des Appels d'offres
Traitement des commandes clients
PROCESSUS ACHATS
Achats
Evaluation des fournisseurs
PROCESSUS PRODUCTION
Production des pâtes et couscous
Production de semoule
Identification - Traçabilité
préservation du produit
Livraison des produits finis
SATISFACTION
CLIENTS
Contrôles - Essais
Informations, Compétences, Moyens...
Besoins
Ressources Humaines
Maintenance
Documentation
Infrastructures Environnement de travail
Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance
3 – PROCESSUS DE SUPPORT

Processus de Mise en Place d'un Système Qualité



Edition du 07/05/2017 8:37

CENTRALISATEUR GENERAL

Période:AVRIL 2017

(#83 SALARIES)

COMPTE	CODE	LIBELLE	N/BASE	GAIN	RETENUE	EFF
630000	030	SALAIRE DE BASE		1 991 750,00		83
	034	RETENUE JOURS ABSENCES	81,50		54 961,66	28
	041	RETENUE ABSENCES MALADIE	9,00		5 533,33	5
	046	RETENUE ABSENCES MISE A PIED	10,00		6 000,00	2
	061	JRS. REPRISE/ CONGE (RETENUE)	89,00		64 963,35	11
630300	100	CONGE	150,00	174 902,12		14
630010	107	HEURES SUPP.	92,00	15 150,08		8
	108	HEURES SUPP. (R+)		4 050,00		1
630011	261	I.E.P.		189 654,49		83
630012	271	I.F.S.P.		67 528,25		10
630014	281	NUISANCE		261 141,83		76
630013	326	IND TRAVAIL POSTE		105 635,83		36
630017	331	IND ASTREINTE		51 120,42		9
632000	266	IND ZONE GEOGRAPHIQUE		455 771,47		83
631100	532	IND TRANSPORT	353,00	26 730,00		15
	500	SALAIRE DE POSTE	3 185 246,15			83
4435	510	RETENUE SECU. SLE.	3 185 246,15		286 672,20	83
631200	522	PANIER	745,00	64 815,00		50
631300	542	IND.INSALUBRITE LAIT	355,00	8 875,00		15
4430	660	RETENUE IRG	2 581 836,26		299 759,44	82
633100	717	SALAIRE UNIQUE		35 640,00		66
633200	705	REMB. FRAIS DE MISSION		1 600,00		2
425	730	AVANCE SUR SALAIRE		140 000,00		3
425	724	REMB. PRET			21 000,00	4
428	710	RETENUE PRODUIT			43 112,00	26
633500	762	AJOUT APOINT		427,49		82
421	770	NET A PAYER			2 812 790,00	83
		TOTAL GENERAL		3 594 791,98	3 594 791,98	