جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

دراسة حالة وكالة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR

من إعداد الطالبتين

- بن يمنة هجيرة
- خويلد كريمة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. محمد عجيلة

السنة الجامعية: 2023 - 2024

SnapEdit

شكر وعرفان

بسم الله الرحمـــــان الرحيـــــم

قال تعالى: "ولئن شكرتمْ لأزيدنكم"

الحمد والشكر لله الذي وفقنا وأعاننا على اتمام هذه المذكرة، فها نحن نجني ثمار خمس سنوات من الجد والعمل لنيل العلم والمعرفة.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان للاستاذ الفاضل "الدكتور محمد عجيلة" الذي قام بالإشراف على هذا العمل ورافقنا فيه بتوجيهاته ونصائحه القيمة وعلى تواضعه معنا في المعاملة.

كما نشكر الاستاذة الفاضلة "طبي عائشة" التي ساعدتنا بتوجيهاتها وارشاداتها، ونشكر اساتذتنا الكرام الذين اشرفو على تدريسنا طوال مشوارنا الدراسي ونخص اساتذة"قسم العلوم المالية والمحاسبة".

ولاننسى جزيل الشكر والعرفان لوكالة التأمين وإعادة التأمين بغرداية على راسهم المدير "شتي سيد احمد" على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا والذين لم يبخلو علينا بأي معلومة.

وأخيراً اسدي عبارات الشكر والعرفان الى كل شخص قدم لنا يد المساعدة ولو بكلمة.

الإهداء 01

الحمدلله والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

**** اهدي ثمرة نجاحي هذا الى من لاتصفها كلمات ولا يعبرها شعور ينبوع الحنان والامان****

"أمي الغالية"

**** الى الذي سعى في تعليمي وساندني في حياتي وكان مصدر قوتي****

"أبي الغالي "

**** الى اخواتي وأخي الوحيد عمر ادام الله انسهم****

**** الى كل عائلتي المتواضعة على رأسهم جدي الغالي****

**** الى كل من لم تسعهم مذكرتي ووسعتهم ذاكرتي****

بن يمنة هجيرة

الإهداء 02

اهدي عملي المتواضع هذا الى معنى الحب والحنان

امي الغالية

الى من علمني العطاء وكان سبب في تعليمي والوصول الى هذا النجاح

ابي الغالي

الى زوجي وسندي في الحياة زوجي الغالي.

الى كل اخوتي واخواتي الغاليات وبراعمهم.

الى زملائي في العمل والطلبة الاعزاء في دفعتي.

الى كل من يعرفني من قريب او بعيد.

خويلد كريمة

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	
الإهداء 01	
الإهداء 02	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
الملخص بالغة العربية	
الملخص بالغة الإنجليزية	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية	
تمهيد:	18
المبحث الاول: المفاهيم النظرية لنظام الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير	19
المطلب الاول: نظام الرقابة الداخلية	19
المطلب الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير	29
المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية	35

المبحث الثاني: دراسات سابقة محل الدراسة	36
المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية)	36
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (مراقبة التسيير)	38
المطلب الثالث: المقارنة بين دراسات	40
خلاصة الفصل الأول:	42
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية لوكالة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR	
تمهيد:	44
المبحث الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غرداية	45
المطلب الأول: تعريف لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	45
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	49
المطلب الثالث: أهداف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	54
المبحث الثاني: تقييم وتحليل تطبيق نظام الرقابة الداخلية على ادوات مراقبة التسيير (القوائم المالية) في المؤسسة محل الدراسة	55
المطلب الاول: عرض القوائم المالية (الميزانية المحاسبية وجدول حساب النتائج)	55

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة	61
المبحث الثالث: تقديم تقرير للتفتيش العام وتحليل نتائجه	65
المطلب الأول: عرض تقرير التفتيش العام	65
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج التقرير	72
خلاصة الفصل الثاني:	73
خاتمة	73
قائمة المصادر والمراجع	78
قائمة الملاحق	82

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية)	40
02	الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية السابقة المتعلقة بالمتغير (مراقبة التسيير)	41
03	الميزانية المحاسبية لأصول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	55
04	الميزانية المختصرة لأصول الشركة CAAR	56
05	الميزانية المحاسبية لخصوم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	57
06	الميزانية المختصرة لخصوم الشركة CAAR	58
07	جدول حسابات النتائج لشركة تأمين وإعادة التأمين CAAR	59
08	رأس المال العامل من أعلى الميزانية لسنوات 2017 – 2018 – 2019	61
09	احتياجات راس المال العامل الصافي لسنوات 2017 – 2018 – 2019	62
10	الخزينة TR لسنوات 2017 – 2018 – 2019	63
11	جدول النسب المالية	63

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مكونات نظام الرقابة الداخلية	26
02	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	50
03	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية والمديرية الجهوية	51

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	القوائم المالية	83
02	تقرير التفتيش العام	89

الملخص:

تتضمن هذه الدراسة معالجة نظرية وتطبيقية "لدور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية" لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR لولاية غرداية خلال الفترة الممتدة من 2017 الى 2019 وذلك بإستخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على دراسة حالة وأداة المقابلة.

وخلصت الدراسة إلى أن مراقبة التسيير تساهم بشكل كبير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال مجموعة من التقنيات والأدوات التي تمكنها من تحقيق ما تسعى إليه من وظيفتها، وأن أدوات مراقبة التسيير تقود المنظمة نحو أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية بالاعتماد على نظام الرقابة الداخلية.

كلمات مفتاحية: مراقبة التسيير، نظام الرقابة الداخلية، قوائم مالية، شركة تأمين وإعادة تأمين CAAR.

Summary:

This study includes a theoretical and applied treatment of the "role of management control in activating the internal control system" of the CAAR insurance and reinsurance company in the state of Ghardaia during the period from 2017 to 2019, using the descriptive approach based on a case study and the interview tool.

The study concluded that management control contributes significantly to activating the internal control system through a set of techniques and tools that enable it to achieve what it seeks from its function, and that management control tools lead the organization towards its goals and future strategies based on the internal control system.

Keywords: management control, internal control system, financial statements, insurance and reinsurance company CAAR.

مقدمـــة

1. توطئة:

يتوقف نجاح أي مؤسسة إقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى تحكمها في تسيير مواردها المادية والمالية والبشرية المتاحة، وحسن إدارتها لعلاقاتها مع متعامليها سواء الداخلين أو الخارجين، وبما أن النمو والتوسع يعتبر شيئا أساسيا تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه، باعتبار تعدد وظائفها وإختلاف أنشطتها الممارسة تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه، فهي تعتمد على السياسات المثلى والمناهج العلمية والطاقة البشرية والمادية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

فقد عرفت المؤسسات الإقتصادية تطورا هائلا من خلال التقدم الحاصل في أساليب الإدارة والتسيير، لذلك يعتبر التعرف على إنجازاتها ووظائفها من بين الإنشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير، التي تعتمد على معلومات تشغيلية والتي تعتبر من العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

كذلك يحتل نظام مراقبة التسيير الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد وذلك من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات خاصة مع لامركزية المهام لجعلها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

2. الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في شركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يتمثل دور مراقبة التسيير داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو الهدف من تواجد نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية ثم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم اهداف البحث وهي:

- مراقبة التسيير في الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين la caar تلعب دورًا حيويًا في ضمان كفاءة العمليات والامتثال للقوانين والسياسات، وكما تعمل على تحقيق اقصى درجة من الربح.
- يعمل نظام الرقابة الداخلية من أجل المحافظة على أصول المؤسسة والرقابة على استخدامها واحترام السياسة الادارية.
- يعتمد نظام مراقبة التسيير على لوحة القيادة والمحاسبة المالية.

4. مبررات اختيار الموضوع:

مما لا شـك أن البحث في أي موضـوع تكون وراءه أسـباب معينة، تجعلنا نتناول موضـوع "دور مراقبة التسـيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية"، ومن هاته الأسباب نذكر ما يلي:

- كون موضوع مراقبة التسيير يتناسب مع تخصص في الماستر تدقيق ومراقبة التسير.
- الميول الشـخصـي بهذا الموضـوع كونه لديه أهمية بالغة في المؤسـسـة الاقتصـادية ودوره في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- الرغبة في التعرف على أدوات مراقبة التسيير المطبقة على المؤسسة الاقتصادية.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدور مراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية لأنه موضوع جديد.
- أهمية موضـــوع مرقبة التســـيير ونظام الرقابة الداخلية في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشـــر بالواقع.

5. أهمية الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة وظيفتان أساسيتان من وظائف المؤسسة المتمثلة في مراقبة التسيير والرقابة الداخلية، باعتبارهما كأداة مهمة في الإدارة يساعدانها خصوصا في مجال التسيير واتخاذ القرارات، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات أهمها المحاسبة التحليلية وذلك لما لها من أهمية في تحقيق أمثلية التسيير داخل المؤسسة وحماية أصولها.

6. أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أدوات مراقبة التسيير.
- التعرف على نظام الرقابة الداخلية.
- إبراز أهمية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمته في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- محاولة إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على الواقع وتسليط الضوء على المجهودات التي تبذلها المؤسسة الاقتصادية لاكتساب الأفضلية من خلال الاهتمام بمراقبة التسيير.

- تقديم اقتراحات لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بناء على النتائج المتحصل عليها.

7. حدود الدراسة:

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وتتمثل هذه الدود في:

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية، حيث تم التركيز على اسهامات مراقبة التسيير كمتغير مستقل، والمتغير التابع نظام الرقابة الداخلية.

ب. **الحدود المكانية:** تم إجراء دراسة ميدانية لدى وكالة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية.

ج. **الحدود الزمانية:** تمت دراسة لموضوعنا من خلال المدة الزمنية التي تمثلت في الفترة الممتدة من 2015 الى 2019.

8. منهج الدراسة:

للقيام بدراسة الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بانتهاج المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث قمنا بوصف كل المفاهيم المستعملة كأدوات التحليل وقمنا بتوضيحها بالشكل الذي رأينا أنه يخدم دراستنا كما ونوعا، هذا في الجانب النظري.

في الجانب التطبيقي قمنا بتوظيف منهج دراسة حالة، وهو المنهج المناسب لدراستنا التطبيقية.

9. أدوات الدراسة:

بهدف إنجاح هذا البحث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في عدد معتبرة من المراجع (الكتب باللغة العربية، والفرنسية، وبعض الأطروحات مجلات ملتقيات وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه)

أما بالنسبة للدراسة الميدانية اعتمدنا على أدوات جمع المعلومات تساعدنا في جمع البيانات بعناية، ودقة كبيرة والمتمثلة في: المقابلة والملاحظة وكلها تناسب مع الموضوع.

10. صعوبات الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تعيق الباحث من إنجاز بحثه، ومن خلال ما تم الاطلاع عليه وما واجهته وجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذا النوع من البحوث هو صعوبة الحصول

على المعلومات في الواقع العملي ومن الصعب التحصل على تقارير هيئات الرقابة في مجال نظام الرقابة الداخلية وتدقيقها لحساسية الموضوع وارتباطه بالسر المهني والتكتم على اعطاء المعلومات عكس الجانب النظري المتميز بالوفرة وامكانية الاطلاع عليها.

11. خطة الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ما يلي:

الفصل الأول: " **الإطار النظري لمراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية** " تم التطرق فيه إلى مبحثين المبحث الأول: تم التطرق إلى **المفاهيم النظرية لنظام الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير**، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى **دراسات سابقة محل الدراسة**.

وكما ان الفصل الأول يمثل الجانب النظري لدراسة كان لابد من دعم الدراسة من الناحية التطبيقية والعملية وتجسد ذلك في الفصل الثاني: دراسة " **دراسة تطبيقية لدور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية لوكالة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR** " الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الاول هو **تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غرداية** وفي المبحث الثاني تم **تقييم وتحليل تطبيق نظام الرقابة الداخلية على ادوات مراقبة التسيير (القوائم المالية) في المؤسسة محل الدراسة** ، وفي المبحث الثالث تم **تقديم تقرير للتفتيش العام وتحليل نتائجه**.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

ان الاهتمام البالغ بمراقبة التسيير ادى الى ظهور نظام متطور هدفه الاساسي هو فرض رقابة كاملة وشاملة وهو نظام مراقبة التسيير ويعتبر هذا النظام من الانظمة الهامة داخل المؤسسة لدلك يجب ان يطبق بشكل صحيح ولكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد يقوم بالدور الاساسي الدي وجد من اجله باعتماده على مجموعة من الادوات التي تعتبر مهمة داخل المؤسسة وذلك باستخدام خطة تنظيمية من اجل حماية ممتلكات المؤسسة حيث تسمى الاخيرة بالرقابة الداخلية.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لنظام الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لنظام الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير

المطلب الاول: نظام الرقابة الداخلية

أولا: التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية

مر تطور الرقابة الداخلية تاريخيا بأربعة مراحل نوردها باختصار فيما يلي[1]:

1. **المرحلة الأولى (قبل 1500م)**: يتم تسجيل الأحداث المالية في هذه المرحلة على مستوى سجلين منفصلين يتولى التسجيل ضمن كل سجل أفراد مستقلين، يهدف مثل هذا الإجراء إلى منع التلاعبات والاختلاسات حيث كانت الوظيفة الرقابية تتحقق داخليا ولا وجود لرقابة من الخارج، بمعنى تغييب دور الرقابة الخارجية ومنح الأولوية للرقابة الداخلية خلال هذه المرحلة.
2. **المرحلة الثانية من 1500 إلى 1850م**: كأثر لما نجم عن الثورة الصناعية من تطور صناعي جعل مجال الرقابة يتسع ليشمل المؤسسات الصناعية، فان هدف الرقابة في هذه المرحلة تلخص في اكتشاف الاختلاسات والتلاعبات على الأخص بعد انفصال الملكية عن الإدارة حيث أضحت كل العمليات المالية خاضعة للرقابة، اضافة للاعتراف بأهمية وجود نظام محاسبي لمنع التلاعب والاختلاس ودقة التقرير.
3. **المرحلة الثالثة من 1850 الى 1998م**: بسبب التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات والمتمثلة: ظهور المؤسسات كبيرة الحجم وشركات المساهمة وما انجر عنه من تولي الإداريين من غير الملاك لمهمة الإدارة جعل مهمة الرقابة تكمن في المحافظة على رأس المال وتطويره حيث تم في هذه الفترة الزمنية الاعتراف بالرقابة الداخلية وضرورتها للنظام المحاسبي".
4. **المرحلة الرابعة من 2000م إلى يومنا**: هذا بروز عدة منظمات متخصصة في التنظير لمفهوم الرقابة الداخلية إضافة لصدور عدة قوانين كقانون (Sarbanes-Oxley OX) سنة 2002 وقانون الأمن المالي (LSF) في سنة 2003 وتحيين إطار COSO في سنة 2013 والتي أجمعت بان الرقابة الداخلية عبارة عن نظام يهدف الى توفير تأمين معقول ومقبول ويساعد على تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمليات والأهداف المتعلقة بالتقارير والأهداف المرتبطة بالمطابقة).

[1] بن مسعود عبد الله كمال، **دور استخدام نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels في فعالية نظام الرقابة الداخلية للبنوك الجزائرية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2012 إلى 2018–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في العلوم المالية والمحاسبية ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غرداية، 2022/2021، ص 83-84

ثانيا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

1. تعريف الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليا وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسة الإدارة الموضوعة[1].

تعرف الرقابة الداخلية بأنها "ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها " وتعرف أيضا بأنها "التحقق من كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اتخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"[2].

2. تعريف نظام الرقابة الداخلية:

تعريف الأول: هي عبارة عن مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات. أي هي عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم، وأن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعة، ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة عن الأداء الفعلي ومقارنتها بالخطة الموضوعة[3].

تعريف ثاني: فقد عرفها مجمع المحاسبين والمراجعين الأمريكيين بأنها "تتضمن الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المتبناة داخل المؤسسة لحماية الأصول واختبار مدى دقة البيانات المحاسبية ودرجة الوثوق بها وتحقيق الكفاءة من استخدام الموارد وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة"[4].

3. مضمون نظام رقابة داخلية:

---

[1] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص07.

[2] حسن عباس حسن ابراهيم رشاد، **شعت دور الرقابة الداخلية المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**، المجلة المغاربية لإدارة المنظمات المجلد 05، العدد 01، غزة، فلسطين، 2020، ص 4.

[3] سمية أحمد ميلي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، مجلد 02، العدد 02، مسيلة الجزائر 2020، ص ص 18-19

[4] فتحي رزق السوافيري، احمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09

لقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي صاحب هذا العصر إلى زيادة الوحدات الاقتصادية وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها. وفضلا عن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطها وزيادة حجم أعمالها، ولعدم تأخر نتائج التدقيق الخارجي كانت الرقابة الداخلية أمرا حتميا تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، حيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية يتوقف عليه توسيع نطاق التدقيق الخارجي أو عدم توسيع هذا النطاق، كما يتوقف على هذا النظام أيضا نوع التدقيق المناسب لحالة المنشأة، حيث ذكر أحد الكتاب عن نظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة، ويتضح أن نظام الرقاة الداخلية هو أحد مكونات النظام المالي في الشركة أو البنك، ويعتمد عليه بدرجة كبيرة في تنظيم وتنسيق الشؤون المالية والمحاسبية لكونه يضمن لها الاتصاف بالموضوعية والشفافية وذلك بعد مراجعتها وتدقيقها[1].

ثالثا: أهمية نظام الرقابة الداخلية

تتبع أهمية الرقابة الداخلية من كونها أهم الأركان الأساسية للإدارة العلمية الحديثة وتعد الذراع الرئيسي لها، حيث تساعدها في السير الحسن للأنشطة والعمليات، وتفادي وقوع الأخطاء أو تصويبها في حال حدوثها، وتمتد أهميتها لتشمل كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمات، والتي يمكن حصرها فيما يلي[2]:

1. **المراجع الداخلي**: بما أن المدقق الداخلي يعمل داخل المنظمة ويسعى في خدمة الإدارة من خلال عملية الرقابة المنوطة له فانه كلما توفرت هذه المنظمة على نظام رقابة داخلية فعال ساهم في سهولة ودقة تقاريره.
2. **المراجع الخارجي**: لا شك أن المدقق الخارجي يستفيد فائدة كبيرة من وجود نظام الرقابة الداخلية، حيث أنه يقوم عادة بتدقيق الحسابات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية، وتلك العينة يتوقف حجمها على متانة نظام الرقابة الداخلية وبالطبع سيقل مقدار الاختبارات والفحوص التي يقوم بها المراجع الخارجي مع زيادة ثقته في جودة أداء الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها، أي أن الرقابة الداخلية تعتبر عاملا هاما لتحديد نطاق العمل الذي يتوجب على المراجع الخارجي القيام به وسهولة عمله.

[1] حازم أحمد فروانة، **الرقابة الداخلية في البنوك التجارية**، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 17، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2019، ص164

[2] بن مسعود عبد الله كمال، **مرجع سبق ذكره**، ص 89-90

3. **المساهمون:** يحرص الملاك أو المساهمون دون شك على الاطمئنان على أموالهم التي تم استثمارها، بغية حصولهم على عوائد فالرقابة الداخلية بما تتبناه من ضوابط وإجراءات ووسائل تمثل بالنسبة لهم ضمانا بالحصول على العوائد في حال تحققها مع المحافظة على رأس المال.
4. **المودعون:** إن قيمة حقوق المودعين في البنوك تتجاوز بأضعاف عديدة قيمة حقوق المساهمين بمعنى أن ملكية موجودات البنك هي في غالبيتها للمودعين، وبالتالي فان تواجد نظام رقابة داخلية يمثل بالنسبة لهم ضمانا لتفادي المخاطر التي قد تتعرض لها أموالهم نتيجة لعدم التزام المصارف في سياساتها الائتمانية بسلامة الأصول.
5. **الدائنون:** ان الموردون والدائنون بصفة عامة ينصب اهتمامهم على حصولهم على مستحقاتهم، فكلما كانت نسبة السيولة لدى المصرف جيدة كلما كان الأمر مطمئنا فيما يخص القدرة على تحصيل الديون، وبالتالي فان تواجد نظام رقابة داخلية هي الوسيلة لتحقيق هذه الطمأنينة لهم.
6. **الجهات الحكومية ذات العلاقة:** وجود الرقابة الداخلية وبقية الوسائل والإجراءات التي من شأنها أن تضفي مصداقية على البيانات الصادرة عن المصرف تجعل مصلحة الضرائب تطمئن إلى صحة ما صرح به، ما تعلق بأنشطة البنك الرئيسة والثانوية؛
7. **المستثمرون:** يقصد بهم المقترضون أو طالبو التمويل بمختلف صيغه، حيث أن وجود نظام رقابة داخلية له أثر أخلاقي ويشكل حافزا وضامنا لهم بنجاعة وشفافية عمليات الاستثمار وخلوها من كل الانحرافات واعتمادها على المؤشرات الاقتصادية والقانونية دون غيرها؛
8. **السلطات الإشرافية:** تؤدي البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية لأي بلد، إذ أنها تعتبر حلقة الوصل بين المودعين والمقترضين، وبالتالي فان وجود نظام رقابة للداخلية يساعد البنوك المركزية واللجان المصرفية في عملية الرقابة بمختلف أنواعها (المستندية والميدانية) ويضمن وبنسبة معقولة استقرار الوضع الاقتصادي واحترام القوانين والتشريعات الخاصة بالسياسات النقدية.

رابعا: أهداف نظام الرقابة الداخلية

تكمن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في الأمور التالية[1]:

1. **التحكم في المؤسسة:** إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها، وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها. وبالتالي يمكن القول أن هذه العناصر التي تم سردها سواء المتعلق منها بعناصر التحكم أو المراد التحكم فيها أنشأت رقابة للتسيير في المؤسسة.
2. **حماية الأصول والموجودات والممتلكات:** ويقصد بها تفادي خسارة الأصول بسبب سوء الاستغلال وسوء الإدارة، والأخطاء والتلاعب والمخالفات. ونجد في هذا المجال حمايتين[2]:

- **حماية مادية:** ويقصد بها حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف إذ لم تحفظ في مخازن مهيأة خصيصا لذلك.
- **حماية محاسبية:** ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل استلام المواد وإدخالها إلى المخزن وعملية الاستثمار وغيرها من الحالات

3. **ضمان نوعية المعلومات:** بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول غلى نتائج تتمثل في المعلومات، بيد أن تجهيز هذه البيانات يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية[3]:

- تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن؛
- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها؛
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة؛
- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية؛

---

[1] جنان جرمان، **فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL بأم البواقي**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017، ص7-8

[2] خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 322

[3] مسعود صديقي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2010، ص3

- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.

4. **تشجيع العمل بكفاءة:** إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن هذا النظام لا يعطي للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.
5. **تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الادارية:** إن الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي إمتثال أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية.

خامسا: أساليب نظام الرقابة الداخلية

للرقابة الإدارية عدة وسائل تتم من خلالها تطبيق الرقابة وهذه الوسائل تتمثل في الآتي[1]:

1. **التقارير الإدارية:** وهي تعتبر من أكثر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية انجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها على الخطط المرسومة، إضافة إلى دقتها في تحقيق التنسيق بين الإدارة ونظام الرقابة الداخلية، وتعتمد كفاءتها على اللغة السليمة وتعبيرها الإنشائية وإتباعها القواعد العلمية، وقد يعزز فاعلية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة.
2. **الضبط الموازنة والاتفاق:** إن الاعتماد على أسلوب الموازنات التقديرية يعتبر أداة رقابية وأداة تخطيطية في المنظمات الإدارية خاصة عند إتباع منهجية علمية من حيث دقة التقدير والتنبؤ فمن شأن إعداد الموازنة ضبط الإنفاق وترشيده وفقا للمخصصات الموضوعية والمنطقية.
3. **الملاحظة والتفتيش:** يعتمد هذا الأسلوب على قدرات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم، وأيضا ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم.
4. **الرقابة على السجلات:** تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الداخلية لتقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة، وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات.

[1] إسماعيل عثمان شريف، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية**، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة أم درمان الإسلامية جلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2021، ص ص 72 - 73 - 74.

سادسا: مكونات نظام الرقابة الداخلية

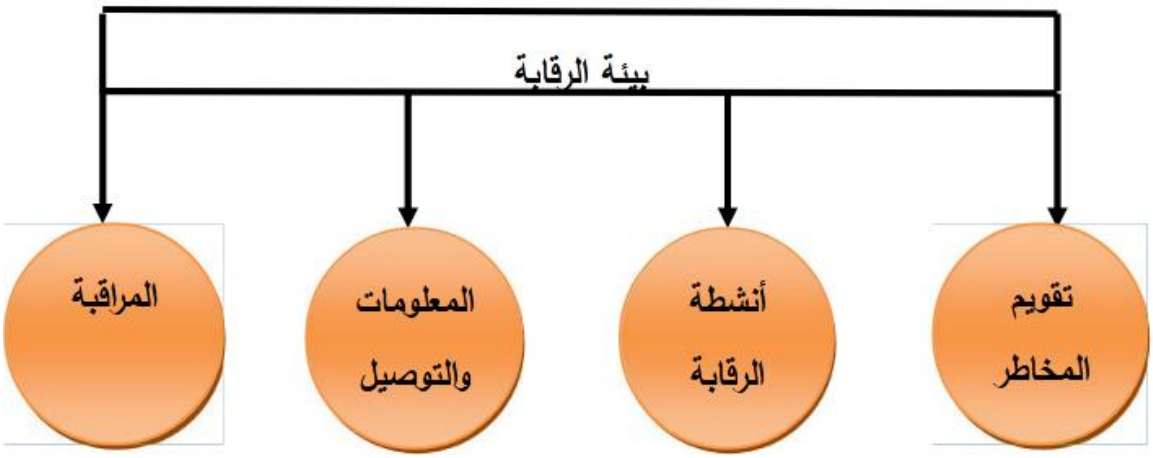
تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي[1]:

1. **بيئة الرقابة:** تعتبر البيئة الرقابية أساس للمكونات الأخرى أو الأرضية التي تقوم عليها وتعمل فيها لتحقيق نظام رقابي فعال، ويقصد ببيئة الرقابة الموقف العمومي للمديرين والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المؤسسة، ولبيئة الرقابة تأثير في فعالية إجراءات الرقابة.
2. **تقييم المخاطر:** يهتم هذا المكون بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.
3. **أنشطة الرقابة:** وهي السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
4. **المعلومات والاتصالات:** يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل المؤسسة وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى. وحتى تستطيع المؤسسة أن تعمل وتراقب عملياتها عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية. أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالا عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكيد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال معهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات.
5. **المراقبة:** من الضروري بمرور الوقت مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية لتقييم جودة أدائها، يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية ويمكن إجراء هذه المراقبة من خلال أنشطة روتينية وعمليات تقييم منفصلة، ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية.

ويمكن تحليل المكونات الأساسية والمترابطة مع بعضها البعض في الشكل التالي:

[1] جنان جرمان، **مرجع سبق ذكره**، ص4-5

الشكل رقم (01): مكونات نظام الرقابة الداخلية:



المصدر: جنان جرمان، **مرجع سبق ذكره**، ص5

سابعا: أنواع نظام الرقابة الداخلية

نظام الرقابة الداخلية نظام شامل يتكون من مجموعة من الأقسام أو النظم الفرعية التي تحقق أهداف الرقابة الداخلية، بعضها يختص بالجوانب المحاسبية ويطلق عليها بالرقابة الداخلية المحاسبية، وبعضها يختص بحماية الأصول والممتلكات ويطلق عليها بالضبط الداخلي وبعضها يختص بالجوانب المتعلقة بالكفاية الإنتاجية والسياسات الإدارية ويطلق عليها بالرقابة الداخلية الإدارية. وسنذكر فيما يلي هذه الأقسام[1]:

1. **الرقابة الداخلية المحاسبية:** وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى إختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الإعتماد عليها، بهدف توفير المعلومات الملائمة عن أوجه النشاط ونتائج الأعمال والمركز المالي للإدارة وأصحاب المصالح لإتخاذ القرارات المناسبة، فضلا عن تسجيل عمليات المؤسسة وإستخلاص النتائج والمحافظة على أصول المؤسسة وحماية حقوقها لدى الغير، وفيما يلي عرض لأهم طرق ووسائل الرقابة الداخلية المحاسبية[2]:

- تقسيم الإختصاصات بين العاملين، بحيث يتم الفصل بين الوظائف والأعمال المتعارضة، ولا يسمح لأي شخص القيام بعملية واحدة من بدايتها حتى نهايتها، منعا للتلاعب، بالإضافة إلى تحقيق رقابة كل شخص على غيره من الأشخاص الآخرين؛

[1] محيوت نسيمة، **دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر EPAL–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص 14-15

[2] رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، الطبعة الاولى، دار الجنادرية، عمان، 2010، ص18

- إستخدام طريقة القيد المزدوج عند إثبات العمليات بالسجلات المحاسبية لما تحققه من خاصية التوازن والضبط الحسابي؛
- إستخدام سجلات المراقبة الإجمالية لمراقبة الحسابات الفرعية (حسابيا): مثل حساب إجمالي العملاء لمراقبة الحسابات الشخصية للعملاء في دفتر أستاذ مساعد للعملاء وأيضا حساب إجمالي الموردين لمراقبة الحسابات الشخصية للموردين؛
- إعداد موازين مراجعة دورية للتأكد من التوازن الحسابي بصفة دورية؛
- مطابقة كشوف حساب البنوك مع حسابات البنوك بالدفاتر وإعداد مذكرات التسوية ومتابعتها؛
- إتباع نظام الجرد المستمر للمخزون ومطابقة الأرصدة الدفترية مع نتيجة الجرد وتحديد الفروق وأسبابها؛
- إتباع نظام المصادقات مع العملاء والموردين، حيث تحصل المؤسسة من الغير على أدلة بشأن صحة أرصدة حسابات العملاء مع والموردين؛
- إعتماد قيود التسوية وتصحيح الأخطاء بواسطة شخص مسؤول، حتى لا تتوافر للشخص الذي أعد هذه القيود فرصة تغطية أي تلاعب يكون قد ارتكبه؛
- وجود نظام مستندي سليم، يحدد المستندات والدورات المستندية للعمليات بشكل سليم؛
- وجود قسم للمراجعة الداخلية بالمؤسسة يتولى مراجعة العمليات المثبتة بالسجلات وفحصها والتأكد من أن السجلات تحوي كل ما كان يجب تسجيله بها.

2. **الضبط الداخلي**: يهدف هذا النوع إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، تحديد الصلاحيات والإختصاصات، فصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة، مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل ولتدارك الأخطاء، وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والرقابة والإشراف الإداري والموظفين في المؤسسة.
3. **الرقابة الداخلية الإدارية**: تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفيها وسائل متعددة مثل: الكشوفات الإحصائية دراسات الحركة والوقت وتقارير الأداء، الرقابة على الجودة الموازنات التقديرية، التكاليف المعيارية، وإستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين. وهي كما تظهر متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها والمالية.

المطلب الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

كانت تستعمل مراقبة التسيير بمفهوم خاطئ حيث اعتبرت كسلاح لتحقيق النمو و المردودية ، حيث حاولت مختلف المؤسسات إيجاد الطرق والأساليب الرقابية الجديدة من طرف محاسبية مثل المحاسبة التحليلية و طرق رياضية أخرى مثل : بحوث العمليات هذه الطرق التي تم ابتكارها في بداية ميلاد مراقبة التسيير حديثة، و من أبرز الشركات التي ساهمت في ذلك نجد "شركة "فورد" و "جنرال موتورز" و "شركة Pupont" هذه الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديد على نظام مراقبة التسيير، من أجل تدعيم و تنمية الفعالية الاقتصادية و ذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت وظائفها و قد شهدت مراقبة التسيير 04 أربعة مراحل نذكر فيما يلي[1]:

المرحلة الأولى: مراقبة التسيير استعملت في هذه المرحلة المحاسبة العامة، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة والمتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادية في بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية " Plupont" سنة 1907م، وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

المرحلة الثانية: وضعت من طرف "sloan" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم اللامركزي في المؤسسة، وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل: الخزينة المالية، البحث والتطوير كل قسم يقيم سنويا مردودية الأصول المسيرة وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقدير والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت استراتيجية تخطيط وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

[1] مراد رايس وآخرون، **واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، كلية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 13-14ماي 2013، ص02-03

المرحلة الرابعة: آخر مرة لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي يتمثل عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية التسلسلية.

ثانيا: تعريف مراقبة التسيير

يعتبر أنطوني أول من أضاف مصطلح مراقبة التسيير سنة 1965 لشركة جنرال موتورز الأمريكية. عرف مراقبة التسيير بأنها سيرورة تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن مراقبة التسيير هو ا المسار الذي يقوم من خلاله المسيرون بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات[1].

يرى C.ALAZARD أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداءات لبلوغ الأهداف[2].

عرف خبراء المحاسبة ومحافظو الحسابات بأن مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة[3].

تعتبر مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم[4].

وتعرف كذلك على انها مسار دائم للضبط، يسعى إلى التجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسيير من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل[5].

---

[1] Henri Bouquin. **Le controle de gestion**. Paris : Puf.1997. P57

[2] ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 10.

[3] معراج هواري، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 5-6.

[4] محمد خليل، وعبد الحميد أحمد ومبني عبد السلام، **مراقبة التسيير في المؤسسة**، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012، ص4

[5] ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص46

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقها، فهي التي تسمح بالتأكد من الإستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

ثالثا: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية[1]:

- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تقليلها.
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير.
- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور ووظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط القياس، الرقابة، التوجيه والتنظيم.

[1] هاشيم مريم نبيلة، **أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 96-97

رابعا: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العلميين تجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير وتصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له ومساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد.

خامسا: وظائف مراقبة التسيير

توجد ثلاثة وظائف تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل فيما يلي[2]:

1. **مراقبه أداء الوظيفي**: إن مراقبه الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، بإعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث إنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية التي تساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات...الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.
2. **مراقبه الجودة**: إن الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جوده تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها.

[1] هاشيم مريم نبيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 97

[2] دغة صلاح الذين، **نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات دراسة حالة: مفتشية الضرائب لولاية ورقلة سنة 2016**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص 5-6

3. **إدارة الوقت:** للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما إستطاعت هذه الأخيرة استغلاله بشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس الكبير، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- مكانة العمليات على مستويات حسابيه كالإنتاج، التمويل ...الخ، مثل إستعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني إستخدام بحوث عمليات.
- تحديد كيفية إستخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

سادسا: أدوات مراقبة التسيير

1. نظم المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة. والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.

2. **المحاسبة العامة:**

ان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لأخر السنة.

3. **المحاسبة التحليلية:**

وهي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوئها مسيروها المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة. تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكثر من محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظر للأهمية التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف وتوجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.
- قياس مردودية التصنيع والتزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

4. الموازنات التقديرية:

عرفها المؤتمر العربي الخاص بعلوم الإدارة بأنها: تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة. كما يعرفها cordon بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم، كذلك تعبير رقمي الخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وبالتالي نقول بأن الموازنات التقديرية مجموعة من إجراءات يقوم بها المسير تبدأ بتحديد وقراءة الانحرافات ثم تحديد الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات كما يحدد المسؤول عليها وأخيرا اقتراح الإجراءات التصحيحية.

5. لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما تعتبر أداة معلوماتية وأداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر، ومن بين أهم الخصائص لوحات القيادة:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به ويركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء والتي تتبع الإستراتيجية.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم وتسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

كما لديها عدة أدوار أهمها:

- **الدور التقييمي**: إن تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له.
- **الدور القيادي**: أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها[1].

[1] هاشيم مريم نبيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 98-100

المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير ونظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الشامل هو عبارة عن مجموعة موحدة من أنظمة الرقابة والتوجيه تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ويمكن أن تكون الرقابة وقائية أو توجيهية أو أن تعمل على تحري الأمور.

تشمل الرقابة الداخلية أنواعا مختلفة يكمن اختلافها في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- الرقابة المالية (contrôle financier) التي تختص بالتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة ومدى الاعتماد عليها وتتألف من النشاطات المالية وإجراءات المراجعة والتدقيق المالي والحسابي الضبط الداخلي أو ما يسمى بالمراجعة الداخلية (internal check) والتي تهتم بالمحافظة على أصول المنظمة وموجوداتها وتتم المراقبة بطريقة تلقائية مستمرة، وأخيرا الرقابة الإدارية (contrôle administrative) والمقصود به هنا هو مراقبة التسيير كما تتفق التعاريف السابقة للرقابة الداخلية على تجميع ضمن " الضمانات" التي تشكل الرقابة الداخلية تلك التي تهدف إلى تشجيع تحسين الأداء" وإلى ضمان "إحرام سياسات التسيير" وتامين "مطابقة القرارات مع سياسة " الإدارة وهذه الأهداف تمثل أساس تطبيق نظام مراقبة التسيير، وبهذا فمراقبة التسيير احد أوجهه.
- مراقبة التسيير باعتبارها مصممة ومنشطة لنظام المعلومات ستسهر على جمع وإيصال المعلومات اللازمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم، وتزويدهم باعتبارها نظام مساعد على التحكم بمعطيات عن مدى تحقيق الأهداف وبالتالي الوقوف على مدى قوة نظام الرقابة الداخلية لديهم والذي يمكن أن يظهر في حالة أداء ناجع (تحكم واقتصاد في التكاليف) وانحرافات قليلة عن الأهداف.
- يجب أن يكون نظام الرقابة الداخلية محل متابعة موجهة للتأكد من جودته خلال الزمن، بحيث تظهر الجودة من خلال تحقيق الأهداف التي يصبو إليها يمكن أن تتم هذه المتابعة بصفة دائمة أو لفترات زمنية محددة أو كلاهما معا، وعادة ما تتم من خلال خلية المراجعة الداخلية[1].

[1] عفون سعاد، **مراقبة التسيير الرقابة الداخلية والمراجعة أوجه الالتقاء والاختلاف والتكامل**، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط – الجزائر مجلة دولية محكمة ISSN 1112-4652، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، العدد 49، ديسمبر 2016، ص263

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

سوف يتم العرض في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث:

المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية)

1. دراسة بن مسعود عبد الله كمال بعنوان: "دور استخدام نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels في فعالية نظام الرقابة الداخلية للبنوك الجزائرية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2012 إلى 2018":

تسعى هذه الدراسة إلى البحث في مدى أهمية ونجاعة نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS ومدى مساهمة قياس ومراقبة المخاطر والنتائج وفق هذا النظام في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالبنك الوطني الجزائري، من خلال تكريس مبدأ الرقابة الذاتية والآنية ومحاولة القضاء على الفارق الزمني وتفاقم المخاطر وصولا شأنها إلى نتائج من مساعدة إدارة البنك محل الدراسة في تطبيق واعتماد أداة دائمة وفعالة.

وكان ذلك عن طريق انشاء مصفوفات لتصنيف البنك حسب كل مؤشر من CAMELS وربطها بمستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية به حسب المتطلبات الواردة في نظام بنك الجزائر رقم 11/08 وقد تم الاعتماد في ذلك على التقارير السنوية للتسيير الموجهة لمجلس الإدارة بالإضافة لموقع البنك على النت في استخلاص البيانات الخاصة به للفترة الممتدة من 2012 الى 2018.

حيث توصلت الدراسة إلى أن نظام التنقيط المصرفي المطبق في الجزائر والمستوحى كليا من نظام CAMELS يؤدي دورا مهما في الحكم على مستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية بالبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة، حيث ان التصنيف المتحصل عليه بخصوص مؤشر كفاية رأس المال (C) يظهر أن نظام الرقابة الداخلية بالبنك الوطني الجزائري يعتبر فعالا إلى حد ما مع إدارة مرضية للأموال والأصول وتحكم مرضي في المخاطر والحوكمة، على حين ان التصنيف المتحصل عليه بخصوص جودة الأصول (A) أظهر أن نظام الرقابة الداخلية متوسط الفعالية مع احترام نسبي للحدود المسطرة والإجراءات الداخلية مع وجود عيوب على مستوى إدارة كل من مخاطر القرض والتركيز وعدم السداد والمخاطر العملياتية والقانونية إضافة لعدم احترام للإجراءات الداخلية، كما أظهر التصنيف المتحصل بخصوص مؤشر السيولة (L) أن نظام الرقابة الداخلية بالبنك شهد مستويات مختلفة مرورا من المستوى المتوسط الفعالية في بداية المدة وصولا إلى أدنى مستوى له مع إدارة سيئة في سنة 2016 ليستقر عند المستوى المتوسط الفعالية في نهاية المدة كنتاج

عن إدارة غير مرضية للأموال والأصول مع تحكم أقل من المرضي في السيولة والملزم بها في المادة 02 وفي متطلبات الباب الاول والثالث من النظام 11/08.

2. دراسة محيوت نسيمة بعنوان: "دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر EPAL–":

تناولت هذه الدراسة موضوع: "دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الإقتصادية"، كون موضوع الرقابة الداخلية من المواضيع الهامة التي حظيت في تسعينات القرن الماضي بإهتمام من الهيئات المهنية والأكاديميين في أمريكا، لهذا الشأن توحدت الجهود لأجل وضع نموذج موحد يعد مرجعية في الرقابة الداخلية التي تعتبر خط دفاع رئيسي أمام إعداد التقارير المالية الإحتيالية من جهة وتسعى إلى توفير ضمان معقول حول بلوغ الأهداف، وبالتالي تحقيق أداء جيد للمؤسسة من جهة ثانية. وتبنت لجنة رعاية المنظمات للجنة تريدواي COSO هذه المهمة وكانت النتيجة إطار متكامل للرقابة الداخلية يتضمن تعريف موحد للرقابة الداخلية الفئات الثلاثة للأهداف والعناصر الخمسة المكونة لها. ويعتبر هذا الإطار بمثابة قاعدة أساس لبناء نظام رقابي فعال وكفؤ داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هيكل الرقابة الداخلية للجنة COSO وعلاقته بأداء المؤسسة الإقتصادية، حيث يشترط في نظام الرقابة الداخلية وفق هذا الهيكل أن يكون فعالا بمعنى موجه نحو تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال كفاءة وفعالية عملياتها التشغيلية موثوقية بياناتها المالية المنشورة ومصداقية تقاريرها ومدى إلتزامها بالإجراءات والقوانين التي تحكم نشاطها. وبالتالي ما على المؤسسة إلا العمل على تحقيق كفاءة نظامها الرقابي من خلال وضع العناصر الخمسة للرقابة الداخلية التي تتكون من سبعة عشر مبدئا والتأكد من أنها تشغل بشكل جيد.

وفي ضوء ما تقدم ولتحقيق هدف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء الجزائر EPAL للتعرف على هيكلها الرقابي، ومدى توافق الهيكل المعتمد من قبل المؤسسة مع مرجع COSO، وخلصت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة ميناء الجزائر على إطلاع بهيكل لجنة COSO إلا أنها لم تجسده كما يجب، لكنها في العموم تتوفر على نظام رقابة داخلية جيد ومحكم لا يختلف عن محتوى وإجراءات هيكل COSO غير أنه تسجل بعض النقائص التي يمكن تداركها بالإعتماد على مديرية المراجعة الداخلية التي تعمل جاهدة على متابعته وتحسينه.

3. دراسة إسماعيل عثمان شريف بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الرقابة الداخلية التي تستخدمها الجامعات السودانية ومدي كفاءتها في الحفاظ على مواردها في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات. وتتمثل مشكلة الدراسة في مدى فاعلية تكنولوجيا

المعلومات في تطوير نظام الرقابة الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي متمثلة في أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، باستخدام العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وان استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية أفضل من نظام الرقابة التقليدية لحماية موارد الجامعات.

كما ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية يؤدى الى الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية تنتج معلومات تتصف بالمصداقية وإمكانية الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات إدارية رشيدة.

قد أوصت الدراسة إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية للجامعات الحكومية لحماية مواردها. ضرورة تطوير الإجراءات الوقائية التي تحول دون دخول غير المصرح لهم. ضرورة مراجعة مخرجات التشغيل الإلكتروني يدوياً قبل تسليمها للمستفيدين في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (مراقبة التسيير)

1. دراسة هاشيم مريم نبيلة بعنوان: "أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة":

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن المؤسسات هي العمود الفقري للاقتصاد الوطني لأي دولة كانت.

حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما دور مراقبة التسيير بصفة عامة وأدوات مراقبة التسيير بصفة خاصة في التأثير على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قمنا باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث حيث اعتمدنا في دراستنا على طرح استبيان لدى عينة من العمال و عمل مقابلة مع مكتب مراقبة التسيير بمؤسسة Giplait تلمسان.

توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها أن أداة مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة ملائمة لاحتياجاتها و إلى أنه لابد من توفر مراقبة التسيير داخل المؤسسات نظرا لدورها الفعال في استدامة المؤسسات.

2. دراسة دغة صلاح الذين بعنوان: نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات دراسة حالة: مفتشية الضرائب لولاية ورقلة سنة 2016":

تهدف هذه لدراسة إلى استخلاص دور نظام مراقبة التسيير وتأثيره على نظام المعلومات، حيث تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية و هم لإدارات العمومية كما هذه الأخيرة في دور هام، و التي

يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة و تطور المستوي التكنولوجي و المنافسة الحادة في ظل هذه الظروف أصبح الزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيد الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء.

ولمعالجة الإشكالية قمنا بإجراء دراسة حالة في مفتشيه الضرائب وحدة ورقلة، وتطرقنا إلى المصالح التي تتشكل منها والأدوات التي تؤثر على نظام مراقبة التسيير.

3. دراسة عامر عبد الرحمن بعنوان: "أثر مراقبة التسيير على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة":

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر مراقبة التسيير في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعن طريق الاعتماد على أداتين من أدوات القياس الاقتصادي المتمثلة في برنامج تحليل الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية PLS في معالجة البيانات المجمعة وتحليلها.

حيث توصلنا إلى إثبات وجود تأثير ايجابي لأدوات مراقبة التسيير على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية)

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية) في الجدول التالي:

جدول رقم 01: الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (نظام الرقابة الداخلية):

الدراسات	أوجع التشابه	أوجه الاختلاف
بن مسعود عبد الله كمال	- المتغير المستقل - منهجية الدراسة	- حدود الزمنية والمكانية. - المتغير التابع. - نوع دراسة
محيوت نسيمة	- المتغير المستقل - منهجية الدراسة	- حدود الزمنية والمكانية. - المتغير التابع - نوع دراسة
إسماعيل عثمان شريف	- المتغير المستقل	- حدود الزمنية والمكانية. - المتغير التابع - منهجية الدراسة - نوع دراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (مراقبة التسيير)

يمكن تلخيص أهم الفروقات بني الدراسة الحالية السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (مراقبة التسيير) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية السابقة المتعلقة بالمتغير (مراقبة التسيير):

الدراسات	أوجع التشابه	أوجه الاختلاف
هاشيم مريم نبيلة	- المتغير التابع - نوع دراسة	- المتغير مستقل. - حدود الزمنية والمكانية. - منهجية الدراسة
دغة صلاح الذين	- المتغير التابع - منهجية الدراسة.	- المتغير مستقل. - حدود الزمنية والمكانية. - نوع دراسة
موفق سهام وهيشر سميرة	- المتغير التابع	- حدود الزمنية والمكانية. - المتغير مستقل. - نوع دراسة - منهجية الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

خلاصة الفصل الأول:

عرفت ادوات مراقبة التسيير بتطور كبيراً حيث اتسعت مهمتها حيث انها يعتبر عنصراً مهما في المؤسسة وذلك من خلال توظيف مختلف الأدوات التي تبين الاتساق والانسجام في مختلف الوظائف الموجودة بها وذلك بالاعتماد على الرقابة الداخلية والتي لها دوراً كبير في استمرارية نشطات مختلف هياكل المؤسسة والحرص على تماشيها وفق المحدد له من قبل الادارة للأجل الوصول الي الاهداف المسطر إليها وعدم وقوعها في الاخطاء.

ونظام الرقابة الداخلية يعمل على تصحيح الاخطاء وتدعيم وتعزيز من مكانت المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال توظيفه لمختلف ادواته وخصائصه وكذلك خططه التنظيمية وذلك لتحقيق ما كان مخطط له، وبالتالي فإن ادوات مراقبة التسيير تساهم في الرفع من كفاءة وقيمة وفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لدور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية لوكالة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR

تمهيد:

نظر الأهمية الموضوع واتساعه كان لا بد من ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي وذلك من اجل التحقيق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الي دور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غرداية.

وعليه تم تقسيم الفصل الي 03 مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غرداية.

المبحث الثاني: تقييم وتحليل تطبيق نظام الرقابة الداخلية على ادوات مراقبة التسيير (القوائم المالية،) في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تقديم تقرير للتفتيش العام وتحليل نتائجه.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غرداية

تقوم شركات التأمين بتقديم خدماتها بمختلف أنواعها لعملائها أفرادا ومنظمات الراغبين في التأمين من خطر معين، غير أن ما يميزه هذه الشركات عن غيرها من منظمات الأعمال هو ممارستها النشاط بمختلف من حيث طبيعته وخصائصه عن باقي الأنشطة الصناعية أو الخدماتية وستحاول التعرف على مفهوم شركات التأمين (caar) وأهدافها ومختلف الجوانب التقنية المتعلقة بها، مع الإشارة إلى هيكلها، وذلك من خلال استعرض مضمون هذا المبحث التالي:

المطلب الأول: تعريف لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

أولا: تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR هي أقدم شركة تأمين في الجزائر تم انشاؤها بعد الاستقلال عام 1963 كصندوق للتأمين واعادة التأمين، وكانت مسؤولة عن النقل القانوني بهدف تمكين الدولة الجزائرية من السيطرة على سوق التأمين، ولها دور كبير في الإقتصاد الوطني من ناحية ما تحققه في مجال التأمين او في مجال توظيفاتها المالية.

وفي هذا السياق تهدف احكام قانون التأمين الجديد الى ضمان ظروف السوق الملائمة للنمو الحقيقي والنشاط الخاضع للرقابة من خلال المحاور التالية:

- ✓ تحفيز النشاط من خلال تنويع منتجات التأمين وخاصة تشجيع التأمين الشخصي، وكذلك تنويع طرق توزيع المنتجات مع إمكانية منح شركات التأمين إمكانية توزيع منتجاتها عبر الشبكة المصرفية.
- ✓ تعزيز الأمن المالي والحوكمة لشركات التأمين، مع متطلبات المتانة المالية الجيدة وإدارة الجودة، وكذلك من خلال تدابير لحماية مصالح حاملي وثائق التأمين.
- ✓ إعادة تنظيم الرقابة على التأمين مع إنشاء هيئة الإشراف على التأمين المسؤولة عن مراقبة نشاط التأمين وإعادة التأمين.
- ✓ السيطرة على سوق التأمين من خلال التنازل القانوني.
- ✓ احتكار الدولة لعمليات التأمين.

ثانيا: لمحة تاريخية عن الشركة

تعتبر (ش.ج.ت.ات) الشركة الأم، لأنها أول شركة تأمين أنشأت في الجزائر بعد الاستقلال وقفا للمرسوم 197-63 المؤرخ في 8 جوان 1963، تحت اسم الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، ومنذ نشأتها شهدت الشركة تحولات عديدة عرفت من خلالها تغيرا مستمرا في نشاطها وطرق تسيرها وتطورت تبعا لتطور السياسة الاقتصادية للبلاد وتبعا لشكل سوق التأمين الجزائري، وتتمثل هذه التطورات فيما يلي:

1- **مرحلة ما بعد الاستقلال (1963-1965):**

أمام سوق مستغلة من طرف شركات تأمين أجنبية، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء شركة جزائرية للتأمين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وهذا لتسيير التنازل القانوني الإجباري طبقا للمرسوم الصادر في تاريخ 15/10/1963، والذي بموجبه أجبرت شركات التأمين الأجنبية التي كانت تمارس نشاطها في الجزائر على التنازل بنسبة 10% من جميع فئات المخاطر المكتتب بها لهذه الشركة المحلية. إضافة إلى هذا الدور الحيوي، كلفت (ش.ج. ت .إت) بممارسة الرقابة على شركات التأمين الأجنبية العاملة في الجزائر من خلال الدور الاستشاري في منح أو سحب الاعتماد الذي يشكل العنصر الضروري لممارسة نشاط التأمين، وهذا بهدف حماية وحفظ مصالح المؤمن لهم.

ورغم العراقيل المختلفة ومشكل نقص الموارد البشرية المختصة، سمحت وزارة المالية لهذه الشركة في 26/02/1964 بتوسيع حيز نشاطها وتمديده لممارسة عمليات التأمين المباشر إلى جانب النشاط

الرئيسي والأصلي المتعلق بإعادة التأمين.

2- **مرحلة الاحتكار (1966-1975):**

في هذه المرحلة قامت الدولة الجزائرية بتأميم قطاع التأمينات بموجب التنظيم رقم 66-127 بتاريخ 27 ماي 1966، وأصبح لزاما على (ش.ج.ت.ات) أن تحل محل الشركات الأجنبية المغادرة، لتجد نفسها وبقية شركات التأمين وحدها لتغطية المخاطر. بالإضافة إلى دور الوسطاء الذي حذف وعوض بوكالات مباشرة.

3- **مرحلة التخصص (1976-1984):**

بهدف تحسين خدمتها والسماح لها بتسيير حقيقي للمخاطر المكتتب بها، خضعت (ش.ج.ت.ات) للتخصص من خلال الحد من نشاطها وحصره في تغطية مجموع عمليات التأمين ذات الطابع الصناعي الحساب الدولة ابتداءا من 01/10/1976.

4- مرحلة إعادة الهيكلة (1985-1987):

لقد مست إعادة الهيكلة التي أجرتها الدولة الجزائرية في بداية الثمانينات (ش.ج.ت.ات)، حيث بموجب المرسوم 85-82 المؤرخ في 30/04/1985 تمت إعادة هيكلة الشركة ونتجت عنها مؤسسة عمومية أخرى هي الشركة الجزائرية لتأمين النقل (CAAT)، من خلال سحب الاعتماد من (ش.ج.ت.إت) لفرع تأمينات السيارات السلع البحرية والجوية، وإسناده للشركة الجديدة.

5- مرحلة إلغاء التخصص (1988-1994):

في نهاية الثمانينات صدرت أحكام أخرى لإنعاش قطاع التأمين وإعطائه ديناميكية جديدة وتهيئته الدخول اقتصاد السوق، حيث عمل قانون المالية الصادر في 15 فيفري 1989 على إنهاء الاحتكار المؤسس في سنة 1966 والسماح لشركة واحدة بتغطية كافة المخاطر. مما أدى إلى مراجعة وتغيير القانون التأسيسي لـ (ش.ج.ت. ت) لتصبح بذلك شركة أسهم. وبإلغاء التخصص تم دفع هذه الأخيرة للخوض في حيز المنافسة مع مختلف شركات التأمين العمومية والسعي للبحث عن حصص جديدة ف سوق التأمين.

6- مرحلة تحرير السوق (من 1995 إلى يومنا هذا):

خلال هذه المرحلة تم إصدار القانون 5-5-2017 والمتعلق بالتأمينات، حيث نص على تحرير سوق التأمين الجزائرية والسماح للمتعاملين الخواص بممارسة أنشطة التأمين المختلفة. كنتيجة لذلك وجدت (ش.ج.ت. إت) نفسها على غرار بقية شركات التأمين الجزائرية الأخرى أمام منافسة شديدة تقودها للتحرر من القيود الإدارية المفروضة عليها، والعمل على استغلال طاقاتها البشرية والمادية بالصورة التي تراها كفيلة لضمان بقائها واستمرار أنشطتها. من جهة أخرى قامت (ش.ج.ت.ات) في 2011 بإنشاء فرع جديد متخصص في التأمين على الأشخاص "كرامة للتأمين" برأسمال قدره 1 مليار دج حيث حصلت هذه الشركة على الاعتماد يوم 09 مارس 2011 بموجب قانون 2004 المتعلق بالتأمينات والذي أعطى لشركات التأمينات مهلة خمس سنوات الفصل التأمينات الشخصية عن تأمين المخاطر.

ثالثا: نشاطات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

بلغ عدد موظفي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 1939موظفا مع نهاية 2019، و296و كالة منها 152و كالة معتمدة (مباشرة وغير مباشرة) و144 نقطة بيع للتأمين البنكي مع القرض الشعبي الجزائريCPA ، والبنك الوطني الجزائريBNA . تقدم شركة CAAR منتجات تأمينية متنوعة تتكيف مع كل من الشركات والافراد.

ومن أهم نشاطات الشركة نذكر:

1. نشاط التأمين:

تقوم الشركة بتسويق مجموعة من المنتجات وهي:

- **تأمين السيارات:** المسؤولية المدنية، وأضرار السيارات والمساعدة تأمين المخاطر المتنوعة: الحرائق والانفجارات والمخاطر المرتبطة بها، اضرار المياه، سرقة البضائع، سرقة الخزنة، سرقة الاشخاص، النوافذ المكسورة، المسؤولية المدنية العامة اصلاح المنازل والمنازل متعددة المخاطر للحرفيين، والتجار والمهن الحرة
- **تأمين المخاطر الصناعية:** الحرائق والانفجارات والمخاطر المرتبطة بها، أعطال الآلات، المسؤولية المدنية عن المنتجات المسلمة، البضائع الموجودة في التخزين البارد، خسائر التشغيل بعد الحريق واعطال الآلات، المخاطر المتعددة للشركات الصناعية والتجارية، جميع مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
- **التأمين ضد مخاطر الهندسة والبناء:** المسؤولية المدنية المهنية للمهندسين المعماريين والمقاولين، جميع مخاطر مواقع البناء، جميع مخاطر معدات البناء، جميع مخاطر التجميع، المسؤولية المدنية لمدة عشر سنوات.
- **تأمين النقل (البحري، البري، الجوي، السكك الحديدية):** تأمين البضائع، تأمين هياكل السفن، تأمين الصيد وغيرها، التأمين ضد الكوارث الطبيعية بالإضافة إلى ذلك هناك تأمين شخصي تتم إدارته بواسطة شركة للتأمين، وهي شركة تابعة لشركة CAARAMA.

2. نشاط إعادة التأمين :

إدارة مركزية لإعادة التأمين منذ عام 1963 لدى شركة CAAR ويتكون هذا القسم من فريق من الفنيين ذوي الخبرة في تقنيات إعادة التأمين. وقد تم إثراء تدريب هؤلاء المديرين التنفيذيين من خلال العديد من الدورات التدريبية المتقدمة مع شركات إعادة التأمين الشهيرة في السوق الدولية لسنوات عديدة حافظ المسؤولون التنفيذيون في CAAR على علاقات مميزة مع جميع وسطاء إعادة التأمين في لندن مثل:WILLIS FEBER و UNITED INSURANCEوكذلك مع شركات إعادة التأمين ذات الشهرة العالمية مثل SCOR/PARIS.

قبل تأسيس احتكار عمليات إعادة التأمين كانت CAAR تضع المخاطر مباشرة على عاتق شركات اعادة التأمين.

3. نشاط الاستثمارات المالية:

وهو النشاط المتعلق بالاستثمارات المالية (سندات الخزينة، سوق الاوراق المالية، المشاركات الرأسمالية، ..الخ) تعمل شركة CAAR مثل شركات التأمين في جميع انحاء العالم على تطوير نشاط استثماري مالي ديناميكي. ويرتكز النهج المتبع في هذا الشأن على مبدأين:

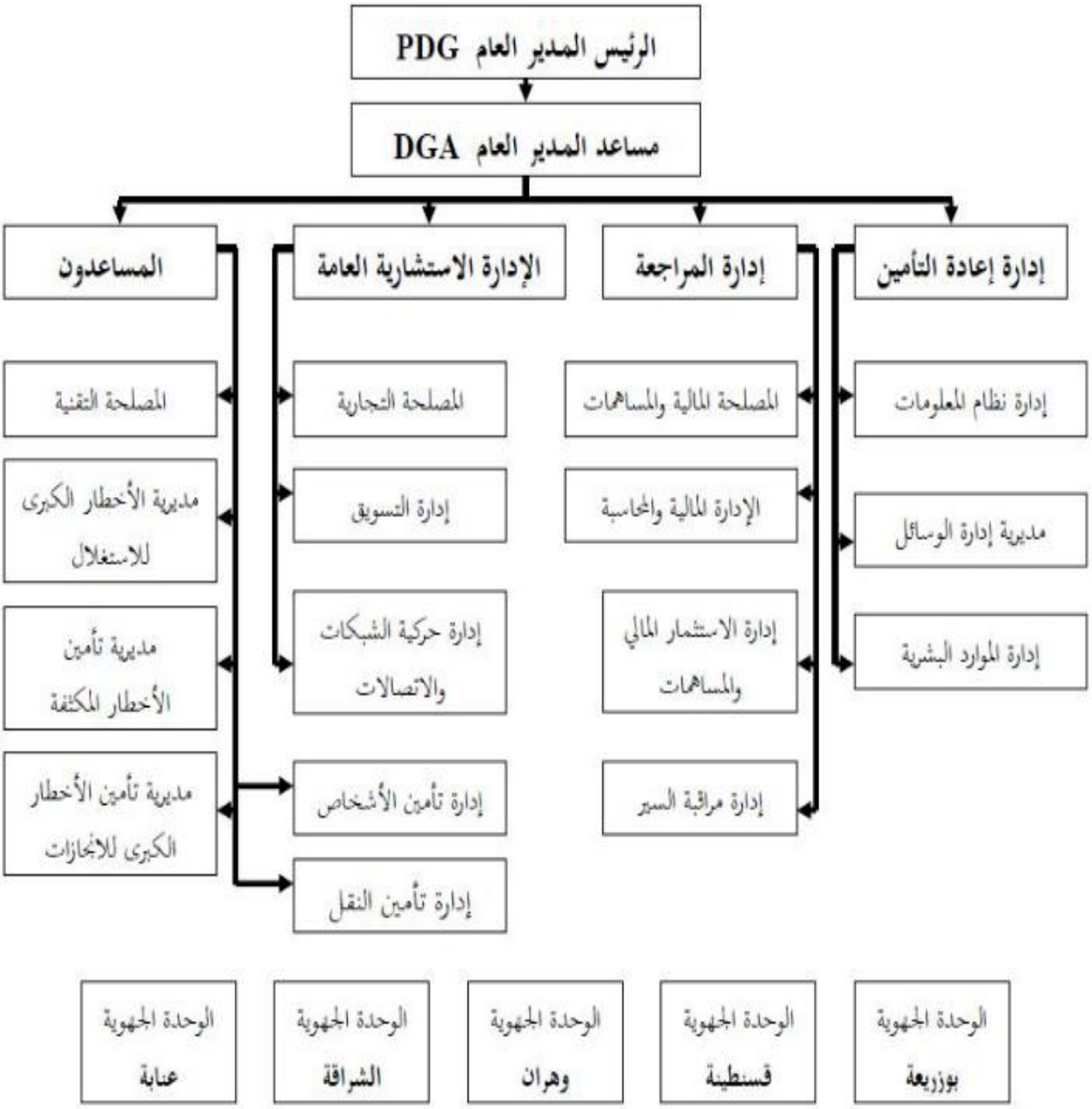
- الربحية.
- ضمان الاستمرارية.

ان هيكل الاستثمارات المالية للشركة يفي بالالتزامات التنظيمية التي ينص عليها التشريع الجزائري وقد مكنت الاسترتيجية المطبقة خلال السنوات العشر الماضية من تحقيق معدل عوائد استثنائي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

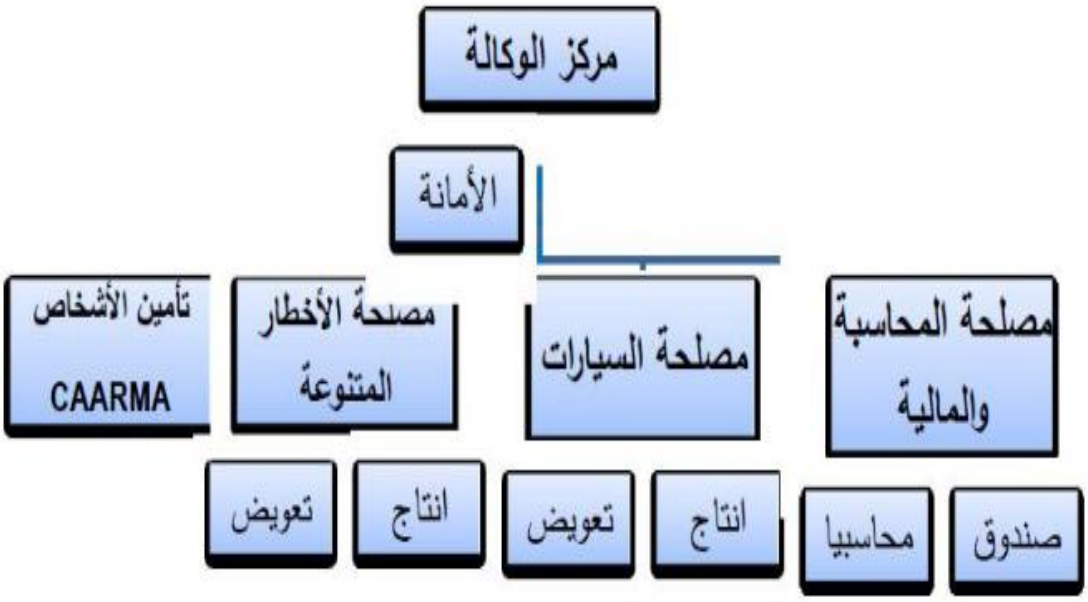
تتكون شركة من خمسة وحدات جهوية والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة (caar):

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية والمديرية الجهوية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

لقد تم إدراج صنف هذا الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية والمديرية الجهوية وهما ليستا تابعتين للهيكل التنظيمي للوكالة الداخلية وإنما بإتباعه خارجا، فكل نشطات الوكالة تطلع عليها المديرية الجهوية والمديرية المركزية (العام) وتمنحها مصادقتها على وظائف التأمين أو سجلات الحوادث أو الإنتاج، كما تقوم بمراقبة العمليات التسويقية، ولهذه الوكالة شكل هرمي، والهدف منه هو توجيه كافة الجهود نحو تحسين نوعية الاستقبال للزبائن والمتعاملين، وتنفيذ طلباتهم على أحسن وأكمل وجه، وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، بالإضافة إلى التحكم في مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوكالة.

1. المديرية المركزية:

وهي المديرية المركزية التي تقدم كل التعليمات الحاسة العمليات التأمين سواء كانت من حيث الإجراء ومن حيث المبالغ الأقساط، مبالغ التأمين، مقدار الضريبة TVA مقدار FSI، قيمة الوثيقة إضافة إلى وضع جداول التعريفية والتي تخص التأمينات على الأشخاص وهي تحتوي أيضا على مصالح وأقسام، ويقوم أيضا بمصادقة ثانية بعد المصادقة الأولى من المديرية الجهوية وتنتمي لها كل المديريات الجهوية والسلطة الأم، كما هو الموضح في الهيكل التنظيمي لها.

2. المديرية الجهوية:

مقرها بعناية ورمزها 300 وهي التي تمنح مصادقتها الأولى على وثائق التأمين أو سجلات الحوادث أو الإنتاج، وتقوم بمراقبة العمليات التي تمارسها الشركات التي منحت لها.

3. مديرية وكالة غرداية:

وهو الممثل الرئيسي على الوكالة المسؤولة عن جميع نشاطاتها باعتباره مديرها ويهتم بما يأتي:

- مكلف بأمور العمال من توظيف وترقية وإقالة.
- مكلف بالأعمال القضائية مع المحامي نظرا لغياب فرع المنازعات.
- السير الحسن واللائق لكل مصالح الوكالة.
- مراقبة أنشطت المصالح السابقة للوكالة وتطبيق قرارات المديرية الجهوية المركزية.
- أخذ القرارات المناسبة لحماية مصالح المؤمن لهم والوكالة.

4. الأمانة:

وهي الجهاز الوسيط بين المدير ومختلف المصالح وتقوم بأعمال السكرتارية المعهودة:

- تسجيل الأوامر الصادرة عن المديرية الجهوية أو العامة.
- تسجيل واستقبال مواعيد والزبائن والفاكس والبريد والرد على الهاتف.
- تنظيم وترتيب مختلف الوظائف وإحالتها للمدير.

5. مصلحة الإدارة المالية:

وتتمثل مهامها في:

- القيام بكل العمليات المالية أو الحساسية الخاصة لكل المصالح الأخرى.
- جميع الأقساط فتلعب دور المخزين الذي يجمع أقساط تأمين ويعيدها ضمن دفاتر الإنتاج.
- دفع مبالغ التأمين أو التعويض لمستحقيها وتسجيل المبالغ ضمن دفاتر حوادث (التعويض).
- القيام بوازنة المالية والمحاسبة شهريا لكل فرع من التأمين.
- إعداد تقاريي في الميزانيات والأرصدة الحسابية في نهاية كل موازنة.

6. المصلحة التقنية:

وتتضمن هذه المصلحة عمليات إنتاج التأمين، أي اكتتاب عقود التأمين أي أن كل من يكتب تأمين له الحق في إبلاغ عن وقوع حادث له ضمن مصلحة الحوادث الخاصة بكل تأمين وتضم:

- **التأمينات الصناعية المختلفة:** ويحتوي هذا القسم على مكتبين مكتب إنتاج ومكتب حوادث وتأمين الحوادث الشخصية أي تتعلق بحريق منزل شخص ما أو حريق مؤسسة عمومية ونجد فيها:

✓ **تأمين الأشياء:** وتشمل:

- الحريق الانفجار والأخطار اللاحقة بها.
- انفجار المياه.
- كسر الزجاج بالنسبة للورشات أو المصانع والمؤسسات، المنازل.
- كسر الآلات (آلات وعتاد فلاحي).
- السرقة.
- تأمين متعدد الأخطار.
- تأمين جميع الأخطار الورشات وأخطار التركيب.
- تأمين العتاد الإلكتروني.
- تأمين مستودعات التبريد.
- تأمين وسائل النقل (البرية، البحرية، الجوية)، تأمين الممتلكات والأجهزة (طائرات، سفن....).
- تأمين قروض التصدير

✓ **تأمين المسؤولية المدنية:**

- تأمين المسؤولية المدنية العامة.
- تأمين المسؤولية المدنية العشرية.
- تأمين المسؤولية المدنية المعماريين والمقاولين.
- تأمين المسؤولية المدنية للصيادين.
- تأمين المسؤولية المدنية على المنتوجات المسلمة.

- **قسم تأمين السيارات وتأمين الأشخاص:** هما قسمان مختلفان ويجب فصلهما كل في القسم الخاص به:

✓ **قسم تأمين السيارات:** يحتوي على مكتب إنتاج وحوادث السيارات وأخطاء المسؤولية المدنية لسائقي السيارات وهذا نظرا لإلزامية هذا التأمين.

✓ **قسم تأمين الأشخاص:** ويقوم بإبرام عقود تأمين الأشخاص ومهما كانت صورة التأمين المراد إكتتابه (حوادث جسمية على الحياة...) وتحتوي على مكتب إنتاج أين تيم هذه العقود وكتب حوادث ليدرج

فيه بوقوع الحادث أو حلول الأجل حسب شروط العقد ويقرر في إتباع إجراءات خاصة وتعويض المؤمن له.

المطلب الثالث: أهداف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

تتمثل الأهداف في:

- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.
- تنويع حافظة المنتجات (خدمات).
- حماية موقع القيادة لها في سوق التأمين ضد مخاطر النقل.
- تحسين الحصص السوقية.
- تحسين وتحديث تسيير وتطوير الموارد البشرية.
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.
- ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن وبسعر جيد.
- ترويج العلامة التجارية للمؤسسة من خلال تقوية نشاط الإشهار والرعاية.
- التركيز على جودة التقاسم لجذب أكبر عدد من الزبائن وذلك من خلال الجنية والإحترافية.
- تطوير وزيادة تشكيلة المنتجات بإطلاق منتوجات جديدة.
- تخصيص وسائل وامكانيات كبيرة للتركيز على إرضاء حاجات الزبون.
- تطوير الجانب التسويقي للشركة.
- تكليف قنوات التوزيع وترقيته.
- تطوير كفاءة الموظفين من خلال تنظيم دورات تكوينية.
- احترام مواعيد إنجاز الاستثمارات الخيرية.
- تخفيض مخزون التعويضات لأنواع المنتجات الرئيسية تأمين السيارات، الحريق).

المبحث الثاني: تقييم وتحليل تطبيق نظام الرقابة الداخلية على ادوات مراقبة التسيير (القوائم المالية) في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: عرض القوائم المالية (الميزانية المحاسبية وجدول حساب النتائج)

في هذا المطلب سنقوم بعرض الميزانية المحاسبية وجدول حساب نتائج لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية، ذلك خلال سنوات 2017 – 2018 -2019، كما يلي:

أولا: عرض الميزانية المحاسبية:

1- جانب الأصول:

الجدول الموالي يوضح عناصر الأصول لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية، خلال الفترة الممتدة من 2017 – 2018 -2019:

الجدول رقم (03): الميزانية المحاسبية لأصول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR:

الأصول	2017	2018	2019	مؤشر التطور %	
				2018/2017	2019/2018
اصول غير جارية:					
– فارق الحيازة	39410422	50602074	42543700	28,4	-15,92
– التثبيتات المعنوية					
– التثبيتات العينية	1114395790	1114395790	1114395790	0	0
– الاراضي	3000278489	2977137852	2872334127	-0,77	-3,52
– البنايات	711838899	690765544	641078764	-2,96	-7,19
– عقارات استثمارية	77883196	143607162	136015125	84,39	-5,29
– التثبيتات العينية الاخرى	176320073	173657473	170994873	-1,51	-1,53
– التثبيتات ممنوحة الامتياز	131699659	85482680	105899246	-35,09	23,88
– التثبيتات الجاري انجازها					
– التثبيتات المالية	4605114097	4814790449	4570188440	4,55	-5,08
– الاوراق المالية المحتسبة بطريقة حقوق الملكية	1000000000	1000000000	850000000	0	-15
– المساهمات الاخرى والحسابات المدينة ذات الصلة	13371082549	13760112292	14256325628	2,91	3,61
– الاوراق المالية المثبتة الاخرى	20022236	21603831	16403831	7,9	-24,07
– القروض والاصول المالية الاخرى غير الجارية	175265155	178813903	188824283	2,025	5,6

– اصول الضريبة المؤجلة – الاسهم والاوراق المالية المودعة لدى المحولين					
مجموع الاصول غير الجارية	**24423300564**	**24960969050**	**24965003805**	**22,01**	**0,02**
الاصول الجارية:					
– المؤونات الفنية للتأمين					
– التنزيل عن حصة التأمين المشترك	22175315919	10191490246	11730680724	-54,041	15,1
– التنازل عن حصة اعادة التأمين					
– المستحقات والاستخدامات المماثلة	333437723	259785405	356336742	-22,09	37,17
– المتنازل عنهم والمدينون الاخرون	8815007228	9341038591	9289340746	5,97	-0,55
– المؤمنون ووسطاء التأمين والحسابات المرتبطة	1264460052	1372367566	1394279488	8,53	1,6
– المدينون الآخرون	389430563	440892726	430579123	13,21	-2,34
– الضرائب المماثلة الاخرى	8815007228	9341038591	9289340746	5,97	-0,55
– المستحقات الأخرى والاستخدامات المماثلة	8321100	120365611	135827333	1346,51081	12,85
– التوفر وما شابه ذلك					
– الاستثمارات والاصول المالية المتداولة الأخرة	550000000	300000000	170000000	-45,45	-43,33
– الخزينة	2290203987	2092052303	2844900966	-8,65	35,99
مجموع الأصول الجارية	**25906066482**	**24117992449**	**26351945123**	**-6,90**	**9,26**
مجموع الاصول	**50329367045**	**49078961499**	**51316948928**	**-2,48**	**4,6**

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة CAAR.

الجدول رقم (04): الميزانية المختصرة لأصول الشركة CAAR:

الأصول	2017	2018	2019	مؤشر التطور %	
				2018/2017	2019/2018
الأصول الثابتة	24423300564	24960969050	24965003805	22,01	0,02
الأصول المتداولة	25906066482	24117992449	26351945123	-6,90	9,26
مجموع الأصول	50329367045	49078961499	51316948928	-2,48	4,60

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة CAAR.

التعليق:

من خلال ما تم عرضه لأصول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR نلاحظ ان مجموع الأصول لسنة 2018 انخفض على السنة المالية السابقة 2017 بنسبة 2,48-% ويعود سبب ذلك لانخفاض الاصول الجارية لسنة 2018 بنسبة 6,90-% والمتمثل في (نقص الاستثمارات المالية والخزينة).

بينما سجل مجموع الأصول لسنة 2019 زيادة نسبية مقارنة بالسنة السابقة 2018 بنسبة 4,60% ويعود سبب ذلك الارتفاع لزيادة الاصول الجارية بنسبة 9,26% عن السنة الماضية (الزيادة في رصيد الخزينة)، وزيادة الاصول الغير جارية بنسبة 0,02%.

1- جانب الخصوم:

الجدول الموالي يوضح عناصر الخصوم لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية، خلال الفترة الممتدة من 2017 – 2018 -2019:

الجدول رقم (05): الميزانية المحاسبية لخصوم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR:

الخصوم	2017	2018	2019	مؤشر التطور	
				2018/2017	2019/2018
رؤوس الأموال الخاصة					
• راس المال المصدر	17000000000	17000000000	17000000000	0	0
• راس المال الغير المطلوب					
• الاقساط والاحتياطات	2053792916	2272911835	2662135740	10,67	17,12
• فارق اعادة التقييم					
• النتيجة الصافية	855921770	628432883	793167155	-26,58	26,21
• حقوق الملكية الأخرى – ترحيل حساب جديد-	46468125			-100	
• حصص الشركة المندمجة					
• حصة الأقليات					
مجموع الأموال الخاصة	**19863246561**	**19901344718**	**20455302894**	**0,19**	**2,78**
الخصوم الغير متداولة					
• الاقتراضات والديون المالية	500000	500000	500000	0	0
• الضرائب المؤجلة والمخصصة					
• الديون الأخرى غير الجارية	176320073	173657473	170944873	-1,51	-1,56
• مؤونات منظمة	1804025983	2016576184	2227321585	11,78	10,45
• المخصصات والايرادات المعترف بها مقدما	497570514	532155356	556554092	6,95	4,58
مجموع الخصوم الغير الجارية	**2478416570**	**2722849013**	**2955370550**	**9,86**	**8,54**
الخصوم المتداولة:					
• الأموال والاوراق المالية المستلمة من إعادة التأمين	3082512982	1454587312	1361928027	-52,81	-6,37

• المؤونات التقنية للضمان					
• العمليات المباشرة	18723736519	17786821305	18390073471	-5,00	3,39
• الموافقات	93352125	151905238	142359644	62,72	-6,28
• الديون والموردون ذات الصلة					
• المكلفون بالحسابات والحسابات ذات الصلة	2289048443	2860447560	3698748862	24,96	29,31
• حاملي وثائق التأمين ووسطاء التأمين	203248298	242846589	217769028	19,48	-10,33
• الضرائب	2139298752	2448255119	2466076175	14,44	0,73
• ديون أخرى	1456505796	1509904644	1629320278	3,67	7,91
• السيولة النقدية					
مجموع الخصوم المتداولة	**27987703915**	**26454767768**	**27906275484**	**-5,48**	**5,47**
مجموع الخصوم	**50329367045**	**49078961499**	**51316948928**	**-2,48**	**4,56**

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة CAAR.

الجدول رقم (06): الميزانية المختصرة لخصوم الشركة CAAR:

الخصوم	2017	2018	2019	مؤشر التطور %	
				2018/2017	2019/2018
الموارد المالية الخاصة	19863246561	19901344718	20455302894	0,19	2,78
الخصوم غير الجارية	2478416570	2722849013	2955370550	9,86	8,54
الخصوم المتداولة	27987703915	26454767768	27906275484	-5,48	5,47
مجموع الخصوم	50329367045	49078961499	51316948928	-2,48	4,56

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة CAAR.

التعليق:

نلاحظ من خلال ميزانية الخصوم ان رؤوس الاموال الخاصة للشركة CAAR شهدت تطورا ايجابيا خلال السنوات المالية 2017 الى 2019، حيث ارتفعت في 2018 بنسبة 0,19% مقارنة بالسنة المالية السابقة، وفي 2019 بنسبة 2,78% ويعود سبب ذلك الارتفاع للزيادة في النتيجة الصافية.

كما نلاحظ ان الخصوم المتداولة (ديون ق أ) سنة 2018 انخفضت عن السنة المالية السابقة 2017 بنسبة 5,48-% ويعود سبب ذلك لانخفاض الاموال المستلمة من اعادة التأمين للشركة.

ثانيا: جدول حساب النتائج

الجدول الموالي يوضح حسابات النتائج لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بغرداية، خلال الفترة الممتدة من 2017 – 2018 -2019:

الجدول رقم (07): جدول حسابات النتائج لشركة تأمين وإعادة التأمين CAAR:

البيان	2017	2018	2019	مؤشر التطور %	
				2028/2017	2019/2018
الاقساط الصادرة على العمليات المباشرة	8153325737	9233982473	15134007754	13.25	63.90
المكافآة المقبولة	97952066	207299195	231087566	111.63	11.48
المكافأة المؤجلة	351071060	43863800	43863800	87.51-	0
المكافآة المقبولة المؤجلة	27365917	14503444	14503444	47.00-	0
الاقساط المكتسبة	**7917772664**	**9382914425**	**6462387738**	**18.50**	**31.13-**
الخدمات على العمليات المباشرة	4738296873	4683847122	727103044	1.15-	84.48-
الخدمات المقبولة	9268472	62221974	52189955	571.33	16.12-
استهلاك السنة المالية	**4747563345**	**4746069096**	**7259292999**	**0.31-**	**52.95**
العمولات المقبوضة في إعادة التأمين	1217978900	670474386	769310821	44.95-	14.74
العمولات المدفوعة في إعادة التأمين					
عمولات إعادة التأمين	1217978900	670474386	769310821	44.95-	14.74
منح التشغيل	-	-	-		
صافي هامش التأمين	**4388188219**	**5307319717**	**5345836496**	**29.95**	**0.73**
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى	1072501555	1169002476	22718436	9.00	98.06
اعباء المستخدمين	2520009856	2579128236	23592925	2.35	99.09
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	221310919	219985137	41301371	0.60-	81.23-
انتاج	9342256	8212318	10642141	12.10-	29.59
المنتجات العملياتية الاخرى	70594218	107591674	89404096	52.41	16.90-
الاعباء العملياتية الاخرى	20899106	60457070	85006110	189.28	40.61
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	1017182095	533578334	305393032	47.54-	42.77-
مخصصات الاهتلاك وخسائر القيمة	1575873374	1598347634	1048053985	1.43	34.43-
النتيجة العملياتية	**74811979**	**329781488**	**148198705**	**340.81**	**55.06-**
المنتجات المالية	1260143545	797218319	1114703134	36.74-	39.82
الأعباء المالية	189789767	137640320	82684844	27.48-	39.93-
النتيجة المالية	**1070353778**	**659578199**	**1032018290**	**38.38-**	**56.47**
النتيجة العادية قبل الضريبة	**1145165757**	**989359686**	**1180216995**	**13.61-**	**19.29**

الضرائب المستحقة على الدخل	260227417	363175283	393900822	39.56	8.46
الضرائب المؤجلة على الدخل	25200032	3348749	10010379	86.71-	198.93
مجموع منتجات الانشطة العادية	11467913647	11503538404	11588357207	0.31	0.74
مجموع اعباء الانشطة العادية	10608175339	10873805252	10789930655	2.50	0.77-
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**859738308**	**629733152**	**796326552**	**26.75-**	**26.46**
المنتجات الغير عادية	3816538	1300269	3159397	65.93-	142.98
الرسوم					
النتيجة الصافية للأنشطة غير العادية	**3816538**	**1300269**	**3159397**	**65.93-**	**142.98**
النتيجة الصافية للسنة المالية	**855921770**	**628432883**	**793167155**	**26.58-**	**26.21**

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة CAAR.

تحليل جدول حساب النتائج:

- -يعتبر هامش التأمين بمثابة مؤشر الربحية بالنسبة للنشاط الرئيسي لشركة التأمين ، اي كلما زاد الهامش زادت ربحية الشركة.
- من خلال جدول حساب النتائج المقدم من طرف الشركة CAAR نلاحظ ان صافي هامش التأمين سنة 2018 و2019 ارتفع بنسبة 20.49% و 0,72% على التوالي مقارنة بالسنة المالية السابقة حيث يعود سبب ذلك الارتفاع للأقساط المكتسبة وانعدام الفوائد المدفوعة في التأمين.
- -كما نلاحظ النتيجة العملياتية للشركة خلال سنة 2018 زادت بنسبة 20,49% مقارنة بالسنة الماضية ويعود السبب الرئيسي لارتفاع هامش التأمين بدرجة اولى وزيادة الخدمات والاستهلاكات الاخرى للشركة. بينما في 2019 انخفضت بنسبة 97,22- % ويعود ذلك لزيادة النفقات التشغيلية .
- -النتيجة المالية التي تعتبر النتيجة خارج نشاط الشركة CAAR انخفضت بنسبة 38,37-% سنة 2018 بسبب انخفاض المنتوجات المالية. اما سنة 2019 فحققت الشركة ارتفاعا ملحوظا في النتيجة المالية بنسبة 56,5% اي ان الشركة CAAR عالجت النقص في المنتوجات المالية.
- -النتيجة الصافية لسنة 2018 انخفضت بنسبة 26,57-% عن السنة المالية السابقة اي انخفاض في الانشطة العادية للشركة. بينما سنة 2019 ارتفعت بنسبة 26,21%

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة

أولا: التحليل الوضعية المالية للشركة باستخدام مؤشرات التوازن المالي

حيث تسمح هذه المؤشرات بتقييم ملاءة الشركة والخطر المالي المتعلق بنشاطها الاستغلالي ومن اهم المؤشرات نذكر ما يلي:

1- حساب راس المال العامل للسنوات (2019.2018.2017):

يتم حساب راس المال العامل (FR)وفق القانون التالي:

الاموال الدائمة – الاصول الثابتة = FR

الجدول رقم (08): رأس المال العامل من أعلى الميزانية لسنوات 2017 – 2018 – 2019:

السنوات / البيان	2017	2018	2019
أموال دائمة	22341663131	22624193731	23410673444
أصول ثابتة	24423300564	24960969050	24965003805
FR	-2081637430	-2336775320	-1554330360

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة CAAR.

تحليل FR:

نلاحظ خلال السنوات المالية 2019.2018.2017 ان الشركة حققت FR<0 اي راس المال العامل الصافي سالب وهذا يعني ان الاموال الدائمة اقل من الاصول الثابتة اي في هذه الحالة الأموال غير كافية لتمويل استثماراتها وباقي احتياجاتها المالية اي يعبر عن العجز في التمويل وهذا ما يدل على وضعية مالية غير متوازنة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

2- حساب احتياج راس المال العامل الصافي (BFR):

احتياج راس المال العامل BFR = (الاصول المتداولة خارج الخزينة) – (الخصوم المتداولة خارج الخزينة)

الجدول رقم (09): احتياجات راس المال العامل الصافي لسنوات 2017 – 2018 – 2019:

البيان / السنوات	2017	2018	2019
أصول متداولة خارج الخزينة	23615862495	22025940146	23507044157
خصوم متداولة خارج الخزينة	27987703915	26454767768	27906275484
BFR	-4428827623	-4371841417	-4399231326

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة CAAR.

تحليل BFR:

نلاحظ انه خلال السنوات المالية الثلاث (2019.2018.2017) حققت شركة CAAR احتياج في راس المال العامل سالب اي BFR<0 وهذا يعني ان احتياجات الشركة اقل من مواردها نتيجة لضعف نشاط الشركة وهو مايعبر عن وضعية مالية غير مريحة و عجز في تحقيق التوازن المالي للشركة فهي بحاجة لمصادر اخرى تزيد مدتها عن السنة لتغطية احتياجاتها .

3- حساب خزينة TR:

الخزينة الصافية = راس المال العامل الصافي _ احتياجات راس المال العامل.

الجدول رقم (10): الخزينة TR لسنوات 2017 – 2018 – 2019:

السنوات / البيان	2017	2018	2019
FR	-2081637430	-2336775320	-1554330360
BFR	-4428827623	-4371841417	-4399231326
TR	2347190193	2035066097	2844900966

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة CAAR.

تحليل TR:

نلاحظ من الجدول اعلاه ان خزينة الشركة CAAR خلال السنوات (2017الى 2019) موجبة وهذا يدل على ان راس المال العامل قادر على تمويل احتياجات دورة أي الشرط الثالث للتوازن المالي محقق في الشركة CAAR.

ثانيا: التحليل باستخدام النسب المالية

وفي الجدول الموالي سنتعرف على التحليل باستخدام النسب لشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR كالتالي:

الجدول رقم (11): جدول النسب المالية:

النسب	2017	2018	2019
نسبة السيول العامة = الاصول المتداولة / ديون قصيرة الجل	0.9	0.9	0.9
نسبة السيول الحالية = القيم الجاهزة / ديون .ق .أ	0.08	0.08	0.10
نسبة التمويل الدائم = الاموال الدائمة / الاصول الثابة	0.09	0.9	9؟0

نسبة تمويل الخاص = رؤوس الاموال الخاصة / الاصول الثابتة	0.08	0.8	0.8
نسبة الاستقلالية المالية = رؤوس الاموال الخاصة / مجموع الديون	0.7	0.7	0.7
نسبة القابلية السداد = مجموع الديون / مجموع الاصول	0.6	0.6	0.6

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة CAAR.

تحليل نسب السيولة والتمويل:

ويتمثل تحليل نسب السيولة والتمويل فيما يلي:

- **نسبة السيولة العامة**: نلاحظ النسبة ثابتة خلال السنوات المالية 2017-2019 واقل من الواحد مما يعني ان المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الاجل.
- **نسبة السيولة الحالية**: النسبة اقل من 1 هذا يدل على عدم قدرة الشركة CAAR من تسديد ديونها بالاعتماد على النقدية وما يماثلها.
- **نسبة التمويل الدائم**: النسبة اقل من 1وبقيت ثابتة خلال السنة المالية اي ان الاموال الدائمة لم تغطي الاصول الثابتة وهذه حالة سيئة لشركة التأمين .
- **نسبة التمويل الخاص**: نلاحظ ان النسبة ثابتة وأكبر من 0,5 مما يعني ان المؤسسة غطت استخداماتها الثابتة بأموالها الخاصة وهي تعبير عن حجم القروض طويلة الاجل التي تحتاجها شركة التأمين لتوفير الحد الادنى من هامش راس المال العامل كهامش امان.
- **نسبة الاستقلالية المالية**: نلاحظ ان النسب ثابتة خلال السنوات المالية واقل من الواحد اي المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية.
- **نسبة قابلية السداد**: النسبة أكبر من 0,5 اي المؤسسة لا تستطيع مواجهة ديونها.

المبحث الثالث: تقديم تقرير للتفتيش العام وتحليل نتائجه

المطلب الأول: عرض تقرير التفتيش العام

التفتيش العام.

السيد مدير التفتيش العام

الموضوع: تقرير مهمة الوكالة 208 غرداية

سيدي:

تطبيقا لبرنامج التفتيش لعام 2015 ووفقا لأمر المهمة رقم 2015/42 المؤرخ في 21 أكتوبر 2015.

أتشرف بإبلاغكم عن التفتيش الذي قمت به في مصلحة المحاسبة والمالية بوكالة غرداية رقم 208 التابعة للفرع 200 (الشراقة).

خصصت المهمة المنجزة بالوكالة لمعاينة الوضع المالي للسنة المالية الحالية (من 01/01 إلى 2015/09/30).

وتتكون إدارة مصلحة هام المحاسبية والمالية وكذلك إدارة الصندوق.

ملاحظة:

لا يتم احترام مبدأ فصل المهام.

وكان لتدخلي داخل هذه الوكالة المهمة التالية:

1. إجراء فحص مفاجئ للصندوق.
2. وللاطلاع على الميزانية العامة الموقوفة في 30/09/2015؛
3. للتحقق من المعاملات المالية لـ CAAR وCAARAMA؛
4. مراقبة التسويات المصرفية؛
1. للتحقق من السجلات؛
5. للتحقق من المحاسبة والمستندات الداعمة.

مراقبة الصندوق

في 26 أكتوبر، الساعة 9:15 صباحًا، قمت بإجراء فحص مفاجئ لآلة تسجيل النقد. المبلغ النقدي الذي تم حصره بحضور السيد شتي سيد أحمد يبلغ 70.320.00 دج، تفصيله كما يلي:

- ورقة نقدية من فئة 2000.00 دينار = 2.000.00د.ج
- خمسة وستون ورقة نقدية من فئة 1000.00 دينار = 65.000.00دج
- خمس أوراق نقدية من فئة 500.00 دينار = 2.500.00د.ج
- ثلاث عملات معدنية فئة 200.00 دينار = 600.00د.ج
- عملتان معدنيتان فئة 50.00 دينار = 10.00د.ج
- عملة معدنية من فئة 10 دنانير = 100.00د.ج
- اثنان وعشرون قطعة نقدية من فئة 5 دنانير = 110.00 د.ج

المجموع (1)= 70.320.00 د.ج

الأرصدة النقدية لـ CAAR و CAARAMAفي نفس التاريخ والوقت هي كما يلي:

- سجل الصندوقCAAR :

- رصيد الصندوق في 25 أكتوبر الساعة 4:30 مساء = 5,805.33دج
- -إيصالات يوم 26 أكتوبر على الساعة 9:15 صباحا = 61,315.53 دج

المجموع (2) = 67,120.86 دج

- سجل الصندوقCAARAMA :

- رصيد الصندوق في 25 أكتوبر الساعة 4:30 مساءً.= 90.00 د.ج
- التحصيلات ليوم 26 أكتوبر على الساعة 9:15 صباحا = 2,990.00 دج

المجموع (3) = 3,080.00د.ج

- **الرصيد المادي (1) الرصيد المحاسبي لسجل النقدي CAAR و (3) + (2) CAARAMA=فرق موجب قدره: 119.14 دج.**

ملاحظة:

لا يتم إنشاء محاضر الصندوق النقدية يوميا.

رقم اعمال المبيعات الوكالة:

وخلال السنة المالية الجارية إلى 30 سبتمبر 2015، حققت الوكالة رقم معاملات صافي من الإلغاءات والتخفيضات بقيمة 17.671.688 دج.

ولم تكشف مطابقة تقاريرا نتاج للسنة المالية الحالية حتى 30 سبتمبر 2015 عن أي تباين؛ مجموع تقارير الإنتاج الشهرية المأخوذة من ORASS مطابق لتقارير الإنتاج الشهرية.

وفيما يلي تفاصيل رقم اعمال هذه السنة:

- رقم اعمال فرع السيارات: 15,394,368 دج؛
- رقم اعمال فرع IARDكمية: 2,193,389 دج
- رقم اعمال فرع النقل: 83,930 ج.

وتبلغ مساهمة انتاج فرع السيارات في تكوين رقم أعمال الوكالة ب 87.11%، تليها منتجات فرع التأمين والحوادث بنسبة 12.41% ومنتجات فرع النقل بنسبة 0.47% فقط.

الديون غير المسددة:

تبلغ الديون غير المسددة إلى غاية 30 سبتمبر 2015 مبلغ 12.426.555.08 دج، تفصيلها كما يلي:

- **الديون السابقة:**

ويبلغ مبلغ الديون السابقة إلى غاية 31 ديسمبر 2014 مبلغ 7.233.334.15 دج.

وتتعلق هذه المستحقات بعدة سنوات مالية (من 2004 إلى 2014) ويحتفظ بها عملاء مختلفون؛ (الشركات العامة، الشركات الخاصة).

- **الديون الحالية: لسنة الحالية**

وتبلغ المبالغ غير المدفوعة لسنة 2015 مبلغ 5,193,220,93 دج؛ هذه الذمم المدينة محتفظ بها ضد عملاء مختلفين؛ (الشركات العامة، الشركات الخاصة).

- **المبالغ المستردة: الديون التي تم تحصيلها:**

خلال الأشهر الأولى من هذه السنة (حتى 30 سبتمبر 2015)، قامت الوكالة بتحصيل مبلغ إجمالي قدره 1.925.261.15 دج، أي بمعدل استرداد قدره 21.02%.

- **لسجل المركزي لدفاتر المساعدة ودفتر الأستاذ**

السجل محفوظ بشكل جيد، والتقارير في هذا السجل هي لغاية ديسمبر 2014.

والمبالغ المقيدة في هذا السجل مطابقة للحركات في الدفاتر المساعدة والدفاتر العامة للأشهر الاثني عشر من السنة بالإضافة إلى إعادة الافتتاح.

بلغت الحركة خلال شهر ديسمبر 2014 مبلغ 303.794.102.05 دج.

سجل طلبات دفاتر الشيكات:

هذا السجل محدث.

سجل الشيكات المرفوضة:

هذا السجل محدث.

سجل سندات التحصيل:

هذا السجل محفوظ (مغلق اعتبارًا من 30 سبتمبر 2015).

سجل سندات الإنفاق:

هذا السجل محفوظ (مغلق اعتبارًا من 30 سبتمبر 2015).

سجل المقاربات البنكية:

هذا السجل غير محدث، آخر تسجيل كان 31 يناير 2013.

سجل الصندوق:

يتم الاحتفاظ بالسجل بشكل صحيح، اعتبارًا من 26 أكتوبر 2015.

ويتوافق رصيد دفتر النقدية إلى 30 سبتمبر 2015 مع ما يظهر بحساب النقدية (5301) من الرصيد إلى 2015/09/30 وهو 1،000،00 دج.

تتم الدفعات النقدية للبنك يوميًا كما يمكن التصديق عليها من خلال إيصالات الدفع المقدمة من البنك.

سجل البنك:

سجل البنك محدث: وتسجل عمليات التحصيل والتسوية يوميا، ويتوافق الرصيد الموجود في دفتر البنك حتى 2015/09/30 مع ما يظهر في الحساب البنكي (51232) للرصيد في 2015/06/30 وهو 2،602،650،93 دينار.

فائض الإيرادات:

إن دراسة الوضع اعتبارا من 2015/09/30 فيما يتعلق بحركات الأموال يظهر أن عتبة الأموال المخصصة للوكالة قد تم احترامها. وتم تحقيق فائضين في الإيرادات بلغ مجموعهما 9.000.000 دج لفائدة المديرية الجهوية.

الحساب 41952: الخصومات التي سيتم منحها

على سبيل المثال:

رصيد هذا الحساب قدره 51.763,11 دج في هذا الحساب يتعلق بالخصومات (ديون لحاملي وثائق التأمين) المتعلقة بالسنوات المالية 2004 و2014.

إن تصفية هذا الحساب أمر ضروري لحاملي وثائق التأمين الذين ليس عليهم ديون.

الحساب 4679: دفعات مقدمة مختلفة للحساب

يظهر هذا الحساب رصيدا مدينا يبلغ حوالي 55.991.00 دج يتعلق بوثيقتي تحويل بين الوحدات لعمليات التصفية لملفات الحوادث. RC

تصفية هذا الحساب أمر حتمي.

الحساب 46799: مقتنيات مختلفة في الحساب

يظهر هذا الحساب رصيدا دائنًا يبلغ حوالي 46.030.00 دج يتعلق بوثيقة تحويل بين الوحدات لعمليات التصفية) .مجموعات اللجوءRA .

- تصفية هذا الحساب أمر حتمي.

- **مراقبة المستندات المحاسبية:**

وقد تبين من التحقق من مستندات الدفع ومستندات الإيرادات بالعينة للسنة المالية الحالية ما يلي:

وثائق النفقات:

- هذه القطع مرقمة.
- تحمل هذه المستندات الإدخالات المحاسبية؛
- يتم توقيع هذه المستندات من قبل مدير الوكالة ومدير الشؤون المالية والمحاسبة.
- يتم الحاق المستندات التي تبرر الدفعات مع مستندات النفقات.

مستندات التحصيل:

- هذه القطع مرقمة.
- تحمل مستندات الاستلام الإدخالات المحاسبية؛
- يتم توقيع هذه المستندات من قبل مدير الوكالة ومدير الشؤون المالية والمحاسبة.
- لا يتم الحاق اثباتات القبض مع المستندات.

الطعون المحصلة:

ويصل مبلغ الطعون الناجحة للسنة المالية الحالية إلى 30 سبتمبر 2015 إلى 1.187.550.17 دج.

المطالبات التي تمت تسويتها: (ملفات الحوادث)

ويبلغ المبلغ الإجمالي للمطالبات التي تمت تسويتها عبر جميع الفروع للسنة المالية الحالية إلى غاية 30 سبتمبر حوالي 15.841.849.93 دج.

حالات الملفات التي تمت تسويتها والتي خضعت للرقابة:

- الملف رقم 026/2015/208؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 15,156,75 دج؛ شيك رقم: 9432248 بتاريخ 03/09/2015.

ملحوظة: R. A.S

- الملف رقم 332/2014/208؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 9,700.00 دج؛ تحويل بنكي رقم: 05/2015 بتاريخ 31/03/2015.

ملحوظة: R. A.S

- الملفان رقم 090/2014/208 و085/2015؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 21.697.39 دج؛ شيك رقم: 9432303 بتاريخ 05/10/2015.

ملحوظة: R. A.S

الملف رقم 360/2014/208؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 6.150.00 دج؛ شيك رقم: 9432315 بتاريخ 2015/05/26.

ملحوظة: R. A.S

الملف رقم 145/2015/208؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 299.825.90 دج؛ شيك رقم: 9432399 بتاريخ 2015/09/15.

ملحوظة: R. A.S

الملف رقم 161/2015/208؛ المؤمن عليه: .....؛ مبلغ التسوية: 17.943.09 دج؛ شيك رقم: 9432401 بتاريخ 2015/09/16.

ملحوظة: R. A.S

- **مراقبة الصندوق لشركة CAARAMA التابعة:**
- **إنتاج:**

خلال السنة المالية الجارية إلى 30 سبتمبر 2015، حققت الوكالة رقم معاملات صافي من الإلغاءات والتخفيضات بقيمة 812.771.03 دج، تفصيلها كما يلي:

- المنتجات 41 فرع مبلغ: 91.711.25 دج
- المنتجات فرع 42 كمية: 721.059.78 دج

- **التسويات المصرفية:**

بالنسبة للحسابين البنكيين لشركة CAARAMA التابعة، بياني تسوية البنك مغلق اعتبارًا من 30 سبتمبر 2015:

- الأول لحساب إيرادات الحسابات الدائنة برصيد تسوية قدره 1.335.56 دج
- الثاني لحساب مصاريف AP برصيد مطابقة قدره 378.990.85 دج.

ولم تكشف مراجعة محتوى بيانات التسوية لهذين الحسابين عن أي خلل كبير يستحق الإبلاغ.

- **السجلات المصرفية:**

- **نفقات فرع تامين على الاشخاص:**

هذا السجل محدث (توقف في 10/02/2015) برصيد 1.335.56 دج

- **تحصيلات فرع تامين على اشخاص:**

هذا سجل محدث (مغلق في 2015/10/19) برصيد قدره 324.694.87 دج

خاتمة:

لقد بذل رئيس القسم المالي والمحاسبة جهودًا جديرة بالثناء، فهو يتقن هذه المهام جيدًا.

علاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن إدارة السجل النقدي يجب أن يتم ضمانها من قبل أمين الصندوق المعين الذي يجب عليه فقط القيام بالمهام المتعلقة بإدارة السجل النقدي وفقا للإجراءات المعمول بها.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج التقرير

إحتوى تقرير المفتش العام "السيد محي الدين عبد الرحمان" ملخص للمهام التي قام بها من خلال عملية المراقبة لوكالة التأمين وإعادة التأمين وتتلخص فيما يلي:

- قام بمراقبة الصندوق وأكتشف ان محاضر الصندوق اليومي المتعلقة بتسجيل مختلف ارصدة الحسابات لم يتم اعدادها كما هو منصوص عليه.
- الديون: تم تحصيل 21% من هذه الديون سنة 2015 الا ان الوكالة لم تسجلها على انها مسددة.
- فائض التحصيلات: نلاحظ انه تم احترام السقف القانوني للشركة .
- تم ترقيم وتنظيم سندات الانفاق والتحصيل.
- اما فيما يخص سجل المقاربات البنكية فهو لم يحدث من السنة المالية الماضية 2013 وهذا ما يؤثر على سيرورة الحسابات بشكل صحيح.
- نلاحظ ان فترة التفتيش العام متباعدة وهو ما يتنافى مع اجراءات الرقابة الداخلية من كشف النقائص والأخطاء ومتابعة تنفيذ التعليمات الموصى بها.
- وفي الاخير نلاحظ ان المفتش العام ركز في تقريره على الجانب المحاسبي وأهمل الجانب التسييري للوكالة.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى وكالة التأمين وإعادة التأمين CAARلولاية غرداية حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض القوائم المالية المتمثل في الميزانية المحاسبية وجدول حساب النتائج في المديرية خلال سنوات 2017، 2018، 2019، كما تم عرض تقرير التفتيش العام ومناقشة وتحليل هذا التقرير.

خاتمـة

إن مراقبة التسيير تهدف بالدرجة الأولى إلى وضع كل الطاقات الموجودة والقدرات من اجل الاستعمال الفعال والمناسب لموارد المؤسسة المتاحة امامها بغية الوصول الى مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا وفق استراتيجية معينة.

كما تمكن وظيفة مراقبة التسيير من مقارنة الأهداف بالنتائج المتوصل اليها والمحققة فعليا، وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف وأسباب وجود الانحرافات لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء مستقبلا، ويتم كل ذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في القائم المالية التي تعتبر جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة حيث تعتمد هذه الأداة على تنبؤات وتسهل من عملية مراقبة التسيير كذلك الميزانية المحاسبية هي أداة تقوم باستخدام كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا. ومن بين أدوات مراقبة التسيير أيضا جدول حساب النتائج الذي له أهمية كبيرة ضمن مختلف الأدوات الأخرى لأنه يعتمد على مؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة وتكشف الاختلالات الحاصلة.

وعلى هذا النحو فإن مراقبة التسيير تستمد أهميتها وتأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة نظرا انها تضمن التحكم أكثر في التسيير والتجنيد الفعال لموارد المؤسسة للوصول بها الى تحقيق الأهداف والغايات من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تسهل عملية التسيير لمختلف أنشطة المؤسسة ومصالحها.

قمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول دور مراقبة التسيير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، تبينت لنا المفاهيم المتعلقة بهاذين العنصرين من تعاريف واهمية والعوامل التي ساعدت في تطور نظام مراقبة التسيير حتى وصلت الى درجة مهمة في المؤسسات المختلفة.

أولا :اختبار الفرضيات

من خلال مجمل الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي يمكن اختبار الفرضيات واستخلاص ما يلي:

الفرضية الأولى: مراقبة التسيير في الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين la caar تلعب دورًا حيويًا في ضمان كفاءة العمليات والامتثال للقوانين والسياسات، وكما تعمل على تحقيق اقصى درجة من الربح، الفرضية الأولى مقبولة لان مراقبة التسيير في الشركة محل الدراسة يساهم في التحكم في تسيير المؤسسة بما يوفره من أدوات وتقنيات.

الفرضية الثانية: يعمل نظام الرقابة الداخلية من أجل المحافظة على أصول المؤسسة والرقابة على استخدامها واحترام السياسة الادارية. لا يمكننا قبول الفرضية الثانية لأن نظام الرقابة الداخلية يهدف الى التحكم في المؤسسة وحماية الأصول والموجودات والممتلكات وحماية محاسبية وضمان نوعية المعلومات وتشجيع العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية

الفرضية الثالثة: يعتمد نظام مراقبة التسيير على لوحة القيادة والمحاسبة المالية. لا يمكننا قبول الفرضية الثالثة، لأن نظام مراقبة التسيير يعتمد على نظم المعلومات والمحاسبة المالية والمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية ولوحة القيادة.

ثانيا :نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة أقدم النتائج التالية:

- تعمل وكالة التأمين وإعادة التأمين caar في مراقبة التسيير على مساعدة المسؤولين والعاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية، كما توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل سليم.
- تتطلب وكالة التأمين وإعادة التأمين caar نظام مراقبة التسيير فعال لتحقيق أهدافها مع تحديد الموارد التي يجب إستخدامها لتحقيق الهدف المطلوب.
- يختلف إستعمال أداوت مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وثقافة المسيرين، ونوع نظام المراقبة التسيير المعتمد.
- تمسك المؤسسة محل دراسة بإستعمال الأدوات والمتمثلة أساسا في القوائم المالية، وغياب تام للأدوات الحديثة بالخصوص بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد أداة من أدوات التخطيط.

ثالثا :توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل لها يمكن إقتراح بعض التوصيات التالية:

- تنمية الوعي لدى مدير المؤسسة محل الدراسة بمدى أهمية مراقبة التسيير، ودور أساليبه الحديثة في تقديم المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات.
- على الإدارة أن تركز على التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح المتواجدة فيها.
- من الأفضل أن تعيد المؤسسة النظر في العملية التسييرية وإقامة مصلحة لمراقبة التسيير، من أجل تطوير مختلف أساليبها.

- زيادة الدورات التدريبية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، واستقطاب الكوادر والفئات المؤهلة والقادرة على تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير.
- العمل على زيادة التعاون بين جميع الإدارات والأقسام والموظفين بالمؤسسة لما لذلك من أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق الأهداف المخططة بفعالية.
- من الضروري تطوير ادوات الرقابة من خلال الانتقال من الأدوات التقليدية وإعطاء الاهتمام للأدوات الحديثة بالخصوص بطاقة الاداء المتوازن.
- تفعيل نظام المعلومات الملائم بما يسمح بتصحيح الاختلالات وتجاوز النقائص والتحسين المستمر في المخرجات والعمليات.
- من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطويرها وتحقيق أهدافها.

رابعا: أفاق الدراسة

إن النتائج المتوصل إليها في هذا البحث فتحت أفاق بحثية قد تكون محل دراسات مستقبلية وهي:

- تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية.
- معوقات تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في البنوك وشركات التأمين.
- حاجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظام مراقبة التسيير الحديث، ومدى فعاليته في التأثير على فعالية قراراتها.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
2. رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، الطبعة الاولى، دار الجنادرية، عمان، 2010.
3. فتحي رزق السوافيري، احمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. محمد خليل، وعبد الحميد أحمد ومبني عبد السلام، **مراقبة التسيير في المؤسسة**، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012.
5. معراج هواري، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
6. ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

المجلات:

1. إسماعيل عثمان شريف، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية**، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة أم درمان الإسلامية جلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2021.
2. حازم أحمد فروانة، **الرقابة الداخلية في البنوك التجارية**، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 17، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2019.
3. حسن عباس حسن ابراهيم رشاد، **شعت دور الرقابة الداخلية المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**، المجلة المغاربية لإدارة المنظمات المجلد 05، العدد 01، غزة، فلسطين، 2020.
4. سمية أحمد ميلي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، مجلد 02، العدد 02، مسيلة الجزائر 2020.

5. عفون سعاد، **مراقبة التسيير الرقابة الداخلية والمراجعة أوجه الالتقاء والاختلاف والتكامل**، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط – الجزائر، مجلة دولية محكمة ISSN 1112-4652، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوفرة بومرداس، العدد 49، ديسمبر 2016.
6. مراد رايس وآخرون، **واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، كلية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 13-14ماي 2013، ص02-03
7. مسعود صديقي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2010.
8. هاشيم مريم نبيلة، **أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023.

مذكرات واطروحات ورسائل جامعية:

1. بن مسعود عبد الله كمال، **دور استخدام نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels في فعالية نظام الرقابة الداخلية للبنوك الجزائرية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2012 إلى 2018–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في العلوم المالية والمحاسبية ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غرداية، 2022/2021.
2. جنان جرمان، **فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL بأم البواقي**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017.
3. دغة صلاح الذين، **نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات دراسة حالة: مفتشية الضرائب لولاية ورقلة سنة 2016**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
4. محيوت نسيمة، **دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر EPAL–**، أطروحة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.

5. وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

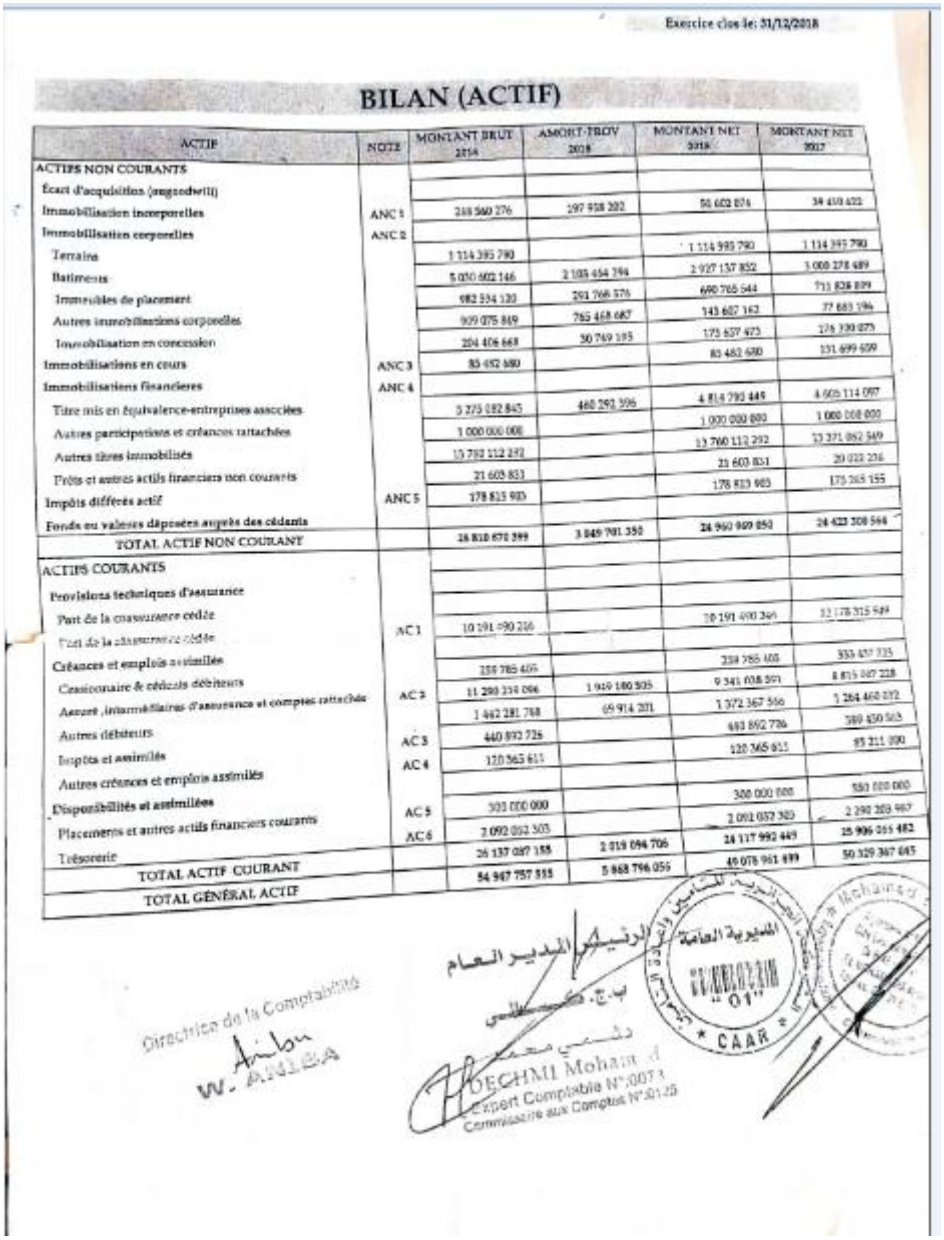
المراجع باللغة الأجنبية:

1. Henri Bouquin. **Le controle de gestion**. Paris : Puf.1997. P57

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: القوائم المالية:

ميزانية الأصول:



Exercice clos le: 31/12/2018

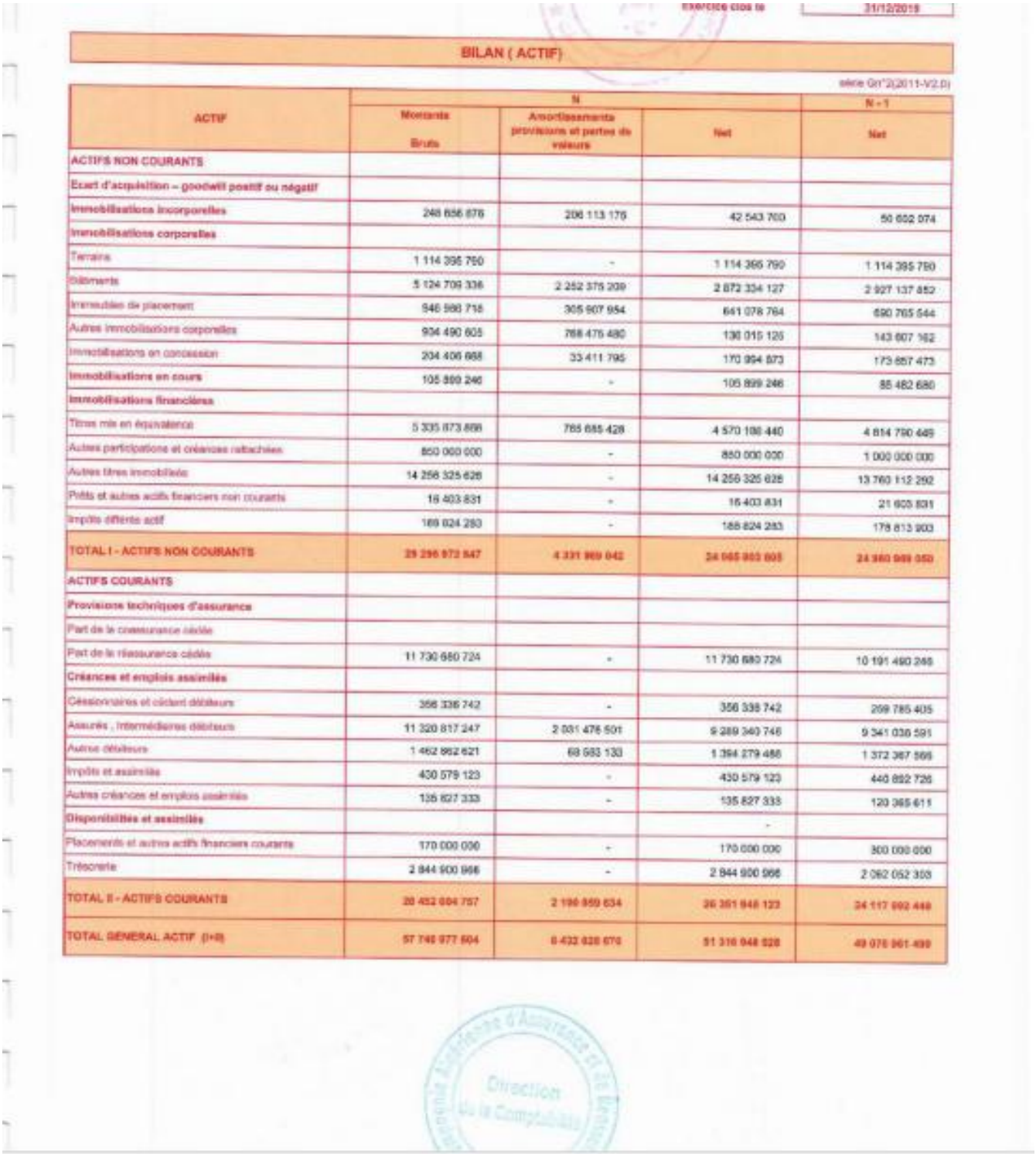
BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT 2018	AMORT-PROV 2018	MONTANT NET 2018	MONTANT NET 2017
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acquisition (ongoodwill)					
Immobilisation incorporelles	ANC 1	268 560 276	197 958 202	70 602 074	34 410 422
Immobilisation corporelles	ANC 2				
Terrains		1 114 395 790		1 114 995 790	1 114 395 790
Batiments		5 050 602 146	2 105 454 294	2 927 137 852	3 008 278 689
Immeubles de placement		982 334 120	291 766 576	690 765 544	711 828 899
Autres immobilisations corporelles		909 075 849	765 468 687	143 607 162	77 683 196
Immobilisation en concession		204 406 668	30 769 193	175 637 475	176 330 075
Immobilisations en cours	ANC 3	83 482 680		83 482 680	131 699 699
Immobilisations financieres	ANC 4				
Titre mis en équivalence-entreprises associées		5 275 082 845	460 292 396	4 814 790 449	4 605 114 097
Autres participations et créances rattachées		1 000 000 000		1 000 000 000	1 000 000 000
Autres titres immobilisés		13 792 112 292		13 790 112 292	13 371 892 569
Prêts et autres actifs financiers non courants		21 603 831		21 603 831	20 033 226
Impôts différés actif	ANC 5	178 813 903		178 813 903	175 265 155
Fonds ou valeurs déposées auprès des cédants					
TOTAL ACTIF NON COURANT		28 810 670 599	3 849 791 350	24 960 909 850	24 423 208 566
ACTIFS COURANTS					
Provisions techniques d'assurance					
Part de la reassurance cédée	AC 1	10 191 490 246		10 191 490 246	12 178 315 549
Part de la réassurance cédée					
Créances et emplois assimilés		358 785 406		358 785 406	333 437 335
Cessionnaire & cédants débiteurs	AC 2	11 290 234 096	1 949 180 505	9 341 608 591	8 819 047 228
Assuré ,intermédiaires d'assurance et comptes rattachés		1 442 281 768	69 914 201	1 372 367 566	1 284 460 032
Autres débiteurs	AC 3	440 892 726		440 892 726	389 650 563
Impôts et assimilés	AC 4	120 565 611		120 565 611	85 211 300
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilées	AC 5	300 000 000		300 000 000	550 000 000
Placements et autres actifs financiers courants	AC 6	2 092 032 503		2 092 032 503	2 290 203 967
Trésorerie		26 137 087 155	2 019 094 706	24 117 992 449	25 906 265 482
TOTAL ACTIF COURANT		54 967 757 555	5 868 796 059	49 078 961 699	50 329 367 645
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF					

Directrice de la Comptabilité
W. ANISA

CAAR "01"

OECHMI Mohamed
Expert Comptable N°:0073
Commissaire aux Comptes N°:0125



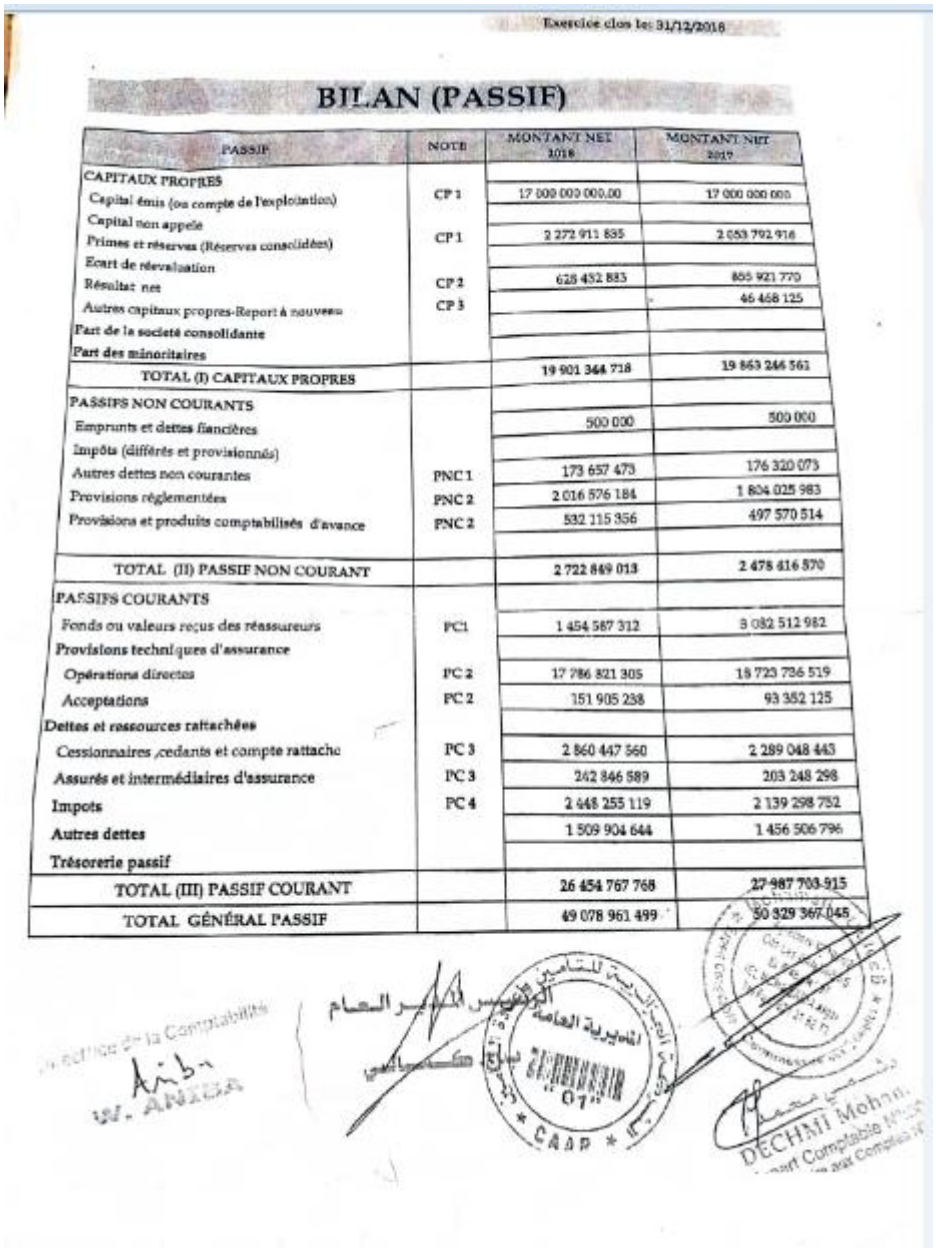
Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (ACTIF)

série G n°2(2011-V2.0)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Brute	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	248 656 676	206 113 176	42 543 700	50 602 074
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 114 395 790	-	1 114 395 790	1 114 395 790
Bâtiments	5 124 709 336	2 252 375 209	2 872 334 127	2 927 137 852
Immeubles de placement	946 599 718	305 907 954	641 078 764	690 765 544
Autres immobilisations corporelles	934 490 605	768 475 480	166 015 125	143 607 162
Immobilisations en concession	204 406 668	33 411 795	170 994 873	173 857 473
Immobilisations en cours	105 899 246	-	105 899 246	85 482 680
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	5 335 873 868	765 685 428	4 570 188 440	4 814 790 469
Autres participations et créances rattachées	850 000 000	-	850 000 000	1 000 000 000
Autres titres immobilisés	14 256 325 628	-	14 256 325 628	13 760 112 292
Prêts et autres actifs financiers non courants	16 403 831	-	16 403 831	21 603 831
Impôts différés actif	189 024 283	-	189 824 283	178 813 903
TOTAL I - ACTIFS NON COURANTS	**29 296 972 847**	**4 331 969 042**	**24 965 003 805**	**24 360 969 050**
ACTIFS COURANTS				
Provisions techniques d'assurance				
Part de la coassurance cédée				
Part de la réassurance cédée	11 730 680 724	-	11 730 680 724	10 191 490 268
Créances et emplois assimilés				
Cessionnaires et cédant débiteurs	356 338 742	-	356 338 742	299 785 405
Assurés , Intermédiaires débiteurs	11 320 817 247	2 031 476 501	9 289 340 746	9 341 036 591
Autres débiteurs	1 462 862 621	68 683 133	1 394 279 488	1 372 367 566
Impôts et assimilés	430 579 123	-	430 579 123	440 892 726
Autres créances et emplois assimilés	135 827 333	-	135 827 333	120 365 611
Disponibilités et assimilés			-	
Placements et autres actifs financiers courants	170 000 000	-	170 000 000	300 000 000
Trésorerie	2 844 900 998	-	2 844 900 998	2 062 052 303
TOTAL II - ACTIFS COURANTS	**28 452 004 757**	**2 100 859 634**	**26 351 946 123**	**24 117 992 449**
TOTAL GENERAL ACTIF (I+II)	**57 748 977 604**	**8 432 828 676**	**51 316 948 928**	**48 478 961 499**

ميزانية الخصوم:



Exercice clos le: 31/12/2018

BILAN (PASSIF)

PASSIF	NOTE	MONTANT NET 2018	MONTANT NET 2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	CP 1	17 000 000 000,00	17 000 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)	CP 1	2 272 911 835	2 053 792 916
Ecart de réevaluation			
Résultat net	CP 2	628 432 883	855 921 770
Autres capitaux propres-Report à nouveau	CP 3		46 468 125
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL (I) CAPITAUX PROPRES		19 901 344 718	19 863 246 561
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		500 000	500 000
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes	PNC 1	173 657 473	176 320 073
Provisions réglementées	PNC 2	2 016 576 184	1 804 025 983
Provisions et produits comptabilisés d'avance	PNC 2	532 115 356	497 570 514
TOTAL (II) PASSIF NON COURANT		2 722 849 013	2 478 416 570
PASSIFS COURANTS			
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	PC1	1 454 587 312	3 082 512 982
Provisions techniques d'assurance			
Opérations directes	PC 2	17 786 821 305	18 723 736 519
Acceptations	PC 2	151 905 238	93 352 125
Dettes et ressources rattachées			
Cessionnaires ,cedants et compte rattache	PC 3	2 860 447 560	2 289 048 443
Assurés et intermédiaires d'assurance	PC 3	262 846 589	203 248 298
Impots	PC 4	2 448 255 119	2 139 298 752
Autres dettes		1 509 904 644	1 456 506 796
Trésorerie passif			
TOTAL (III) PASSIF COURANT		26 454 767 768	27 987 703 915
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF		49 078 961 499	50 329 367 045

27 MAI 2020

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (PASSIF)

série Gn°2(2011-V2.0)

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	17 000 000 000	17 000 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	2 962 135 740	2 272 911 835
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	793 167 155	628 432 883
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES	20 455 302 894	19 901 344 718
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	500 000	500 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	170 994 873	173 657 473
Provisions réglementées	2 227 321 585	2 016 576 184
Provisions et produits constatés d'avance	556 554 092	532 116 356
TOTAL II - PASSIFS NON COURANTS	2 955 370 550	2 722 849 013
PASSIFS COURANTS :		
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	1 361 928 027	1 454 587 312
Provisions techniques d'assurance		
Opérations directes	18 390 073 471	17 786 821 305
Acceptations	142 359 644	151 935 238
Dettes et ressources rattachées		
Cessionnaires, cedants et compte rattaché	3 096 748 862	2 860 447 560
Assurés et intermediaires d'assurance	217 769 028	242 846 589
Impôts	2 496 076 175	2 448 255 119
Autres dettes	1 629 320 278	1 509 904 644
Trésorerie Passif		
TOTAL III - PASSIFS COURANT	27 906 275 484	26 454 797 768
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	51 316 948 928	49 078 991 499

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

جدول حساب النتائج:

CAAR
48, DIDOUCHE MOURAD - ALGER
NIF: 000616097273083

Exercice clos le: 31/12/2018

COMPTE DE RÉSULTAT
(Par nature)

RUBRIQUES	NOTES	OPERATIONS BRUTES 2018	CESSIONS ET RETROCESSIONS 2018	OPERATION NETTES 2018	OPERATION NETTES 2017
Primes émises sur opérations directes	CR1	14 987 769 318	- 5 753 786 843	9 233 982 473	8 153 525 739
Primes acceptées		207 299 195		207 299 195	97 952 088
Primes émises reportées		316 056 967	- 359 920 767	- 43 863 800	- 351 071 080
Primes acceptées reportées		18 496 018	- 32 999 462	- 14 503 444	17 365 917
I-Primes acquises a l'exercice		15 529 621 498	- 6 146 707 074	9 382 914 425	7 917 772 664
Prestations sur opérations directes	CR2	- 7 525 560 804	2 841 713 682	- 4 683 847 122	- 4 738 294 873
Prestations sur acceptations		- 83 119 494	20 897 519	- 62 221 974	- 9 268 472
II-Prestations de l'exercice		- 7 608 680 298	2 862 611 202	- 4 746 069 096	- 4 747 563 345
Commissions reçues en réassurance			670 474 386	670 474 386	1 217 978 900
Commisions versées en réassurance					
III-Commissions de réassurance	CR3	-	670 474 386	670 474 386	1 217 978 900
Subventions d'exploitation				-	-
IV-MARGE D'ASSURANCE NETTE	CR4	7 920 941 201	- 2 613 621 486	5 307 319 715	4 388 188 219
Services extérieurs & autres consommations		- 1 169 002 476		- 1 169 002 476	- 1 072 501 555
Charges de personnel		- 2 579 128 236		- 2 579 128 236	- 2 520 009 836
Impots ,taxes & versements assimilés		- 219 985 137		- 219 985 137	- 221 310 919
Production immobilisées		8 212 318		8 212 318	9 342 258
Autres produits opérationnels		107 591 674		107 591 674	70 694 218
Autres charges opérationnelles		- 60 457 070		- 60 457 070	- 20 899 106
Reprise sur pertes de valeur et provisions		533 578 334		533 578 334	1 017 182 095
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur		- 1 598 347 634		- 1 598 347 634	- 1 575 873 374
V-Résultat technique opérationnel	CR5	2 943 402 974	- 2 613 621 486	329 781 488	74 811 979
Produits financiers		797 218 519		797 218 519	1 260 143 545
Charges financières		- 137 640 320		- 137 640 320	- 189 789 767
VI-Résultat financier	CR6	659 578 199	-	659 578 199	1 070 353 778
VII-Résultat technique opérationnel avant impots (V+VI)		3 602 981 172	- 2 613 621 486	989 359 686	1 145 165 757
Impôts exigibles sur le résultat ordinaires		- 363 175 283		- 363 175 283	- 260 227 417
Impôts différés (variations) sur le résultat ordinaires		3 548 749		3 548 749	- 25 200 032
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		16 979 771 092	- 5 476 232 688	11 503 538 404	11 467 913 647
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		- 13 736 416 454	2 862 611 202	- 10 873 805 252	- 10 608 175 339
VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		3 243 354 638	- 2 613 621 486	629 733 152	859 738 308
Éléments extraordinaires (produits)		- 1 300 269		- 1 300 269	- 3 816 538
Éléments extraordinaires (charges)			-		
IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 1 300 269	-	- 1 300 269	- 3 816 538
X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	CR7	3 242 054 369	- 2 613 621 486	628 432 883	855 921 770
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence					
XI - RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ					

Exercice du 31/01/2019 au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques		N		N-1	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Production vendue	Prime émises sur opérations directes		15 134 037 754		14 987 760 318
	Prime acceptées		291 087 666		207 299 195
	Prime émises reportées	126 482 617		43 883 809	
	Prime acceptées reportées	445 416		14 533 444	
	primes réassurées	6 336 459 503		6 793 786 845	
I-Primes acquises à l'exercice		6 462 387 736	15 380 085 320	6 812 154 098	15 195 068 513
Prestations sur opérations directes		7 237 103 044	2 933 111 092	17 297 734 771	12 813 887 649
Prestations sur acceptation		52 189 955		83 119 494	20 697 510
II- Prestations de l'exercice		7 289 292 999	2 933 111 092	17 380 854 264	12 834 585 159
Commissions reçues en réassurance			769 310 821		870 474 386
Commissions versées en réassurance					
III- Commission de réassurance		-	769 310 821	-	870 474 386
Subventions d'exploitation					
IV- MARGE D'ASSURANCE NETTE			5 548 836 486		5 307 319 718
Achats de marchandises vendues					
Matières premières					
Autres approvisionnements					
Variations des stocks					
Achat d'études et de prestation de services					
Autres consommations					
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achat					
Services extérieurs	Sous traitance générale				
	Locations	22 718 438		29 571 716	
	Entretien, réparations et maintenance	23 992 525		21 256 984	
	Primes d'assurances	41 301 371		39 965 338	
	Personnel extérieur à l'entreprise			-	
	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	662 309 644		670 606 486	
	Publicité	58 230 574		57 913 406	
	Déplacements, missions et réceptions	39 600 227		41 155 012	
Autres services		291 257 301		303 531 534	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs		-		-	
Charges de personnel		2 784 886 461		2 875 128 236	
Impôts, taxes & versements assimilés		209 502 732		219 985 137	
Provisions immobilisées			10 642 141		6 212 318
Autres produits opérationnels			89 404 069		167 991 674
Autres charges opérationnelles		85 008 110		80 457 070	
Dotations aux amortissement		214 511 291		213 032 236	
Provisions		1 048 053 885		799 900 677	
Pertes de valeur		305 380 932		623 814 721	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			666 579 063		533 576 334
V-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL			149 198 795		329 791 488
Produits financiers			1 114 703 134		797 219 519
Charges financières		82 684 944		137 640 320	
VI- RÉSULTAT FINANCIER			1 032 018 190		659 579 199
VII-RÉSULTAT ORDINAIRES AVANT IMPÔTS (V+VI)			1 180 216 985		989 370 686
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		303 900 622		363 175 283	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			10 010 379		3 648 749
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			11 585 357 207		11 503 538 404
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		10 789 030 655		10 873 835 252	
VIII-RÉSULTAT NET DES RÉSULTAT ORDINAIRES			796 326 552		629 733 152
Éléments extraordinaires (produits) (*)		3 159 397		1 300 269	
Éléments extraordinaires (charges) (*)					
IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE					
X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE			793 167 155		628 432 883

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم 02: تقرير التفتيش العام

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

DIRECTION DE L'INSPECTION GENERALE

RAPPORT DE MISSION

Agence code 208

GHARDAIA

Volets comptable et financier

Mission du :25 au 29 octobre 2015

Effectuée par :Mr

Contrôleur

• Inspection Générale .

Monsieur le Directeur
De l 'Inspection Générale.

Objet: Rapport de mission
Agence 208 GHARDAIA

Monsieur,

En application du programme d'inspection de 2015 et conformément à l'ordre de mission n°42/2015 du 21 octobre 2015.

J'ai l'honneur de vous rendre compte de l'inspection du service comptabilité et finance effectuée au niveau de l'agence Ghardaia code 208 relevant de la succursale 200 (CHERAGA).

La mission effectuée auprès de l'agence a été consacrée au contrôle par sondage de la situation financière, de l'exercice en cours (du 01/01 au 30/09/ 2015).

Le service finances et comptabilité de cette agence est composé par un seul élément monsieur CHETTI Sidahmed, au grade de chef de service, qui s'occupe des taches comptables et financières ainsi que la gestion de la caisse.

Remarque:
Le principe de séparation des taches n'est pas respecter.

Mon intervention au sein de cette agence avait pour mission :

I. De procéder à un contrôle inopiné de la caisse;
II. De vérifier la balance Générale au 30/09/2015;
III. De vérifier les opérations financières CAAR et CAARAMA;
IV. De contrôler les rapprochements bancaires ;
V. De vérifier les registres ;
VI. De contrôler les pièces comptables et justificatives.

Contrôle de la caisse :

Le 26 octobre à 09 heures 15 minutes, j'ai procédé a un contrôle inopiné de la caisse. Les espèces comptées par mes soins en présence de Monsie[illegible] hmed, s'élèvent à **70.320,00 DA** détaillées comme suit:

- Un billet de 2000,00 dinars	=	2.000,00 DA
- Soixante cinq billets de 1000,00 dinars	=	65.000,00 DA
- Cinq billets de 500,00 dinars	=	2.500,00 DA
- Trois pièces de 200,00 dinars	=	600,00 DA
- Deux pièces de 50,00 dinars	=	100,00 DA
- Une pièce de 10 dinars	=	10,00 DA
- Vingt deux pièces de 5 dinars	=	110,00 DA
	Total (1) =	70.320,00 DA

Les soldes des brouillards de caisse de la CAAR et de CAARAMA à la même date et même heure se présentent comme suit :

- Brouillard de caisse CAAR :

- Solde du 25 octobre a 16 H 30 M	= 5.805,33 DA
-Les encaissements de la journée du 26 octobre à 09 H 15 M	= 61.315,53 DA
Total (2)	= 67.120,86 DA

- Brouillard de caisse CAARAMA :

- Solde du 25 octobre a 16 H 30 M	= 90,00 DA
- Les encaissements de la journée du 26 octobre à 09 H 15 M	= 2.990,00 DA
Total (3)	= 3.080,00 DA

➢ **Le solde physique (1) - le solde comptable des deux registres de caisse CAAR et CAARAMA (2) + (3) = Un écart positif de : 119,14 DA.**

Remarque:

Les PV de caisse journaliers ne sont pas établis quotidiennement.

2

Les réalisations de l'agence :

Durant l'exercice en cour au 30 septembre 2015, l'agence a réalisé un chiffre d'affaires net d'annulation et ristournes de **17.671.688 DA.**

Le rapprochement des émissions de L'exercice en cour au 30 septembre 2015 n'a fait apparaitre aucun écart; la somme des états mensuels de production tires sur ORASS est identique aux journaux auxiliaires de production.

Les réalisations de cet exercice sont détaillées comme suit :

- Produits de la branche automobile, montant de : 15.394.368 DA;
- Produits de la branche IARD, montant de : 2.193.389 DA;
- Produits de la branche transport, montant de : 83.930 DA.

La contribution des produits de la branche Automobile dans la formation du chiffre d'affaires de l'agence est de 87,11%, suivie par Les produits de la branche IARD avec un taux de 12,41 % et ceux de la branche transport sont de 0,47 % seulement.

Les impayés:

Les impayés arrêtés au 30 septembre 2015 s'élèvent à **12.426.555,08 DA**, détaillés comme suit :

- **Les créances antérieurs:**

Le montant des créances antérieures arrêté au 31 décembre 2014 s'élève à **7.233.334,15 DA**.
Ces créances concernent plusieur exercices (du 2004 au 2014) sont détenues sur divers clients ; (entreprises publique, entreprises privées).

- **Les créances en cours :**

Les impayés de l'exercice 2015 s'élèvent à **5.193.220,93 DA;** Ces créances sont détenues sur divers clients ; (entreprises publique, entreprises privées).

- **Recouvrements:**

Durant les premiers mois de cette année(au 30 septembre 2015) , l'agence a encaissé un montant total de **1.925.261,15 DA**, soit un taux de recouvrement de l'ordre de: **21,02%.**

3

COMPTE 41952: RISTOURNES A ACCORDER EX.ANT :

Ce compte a été crédité d'un montant de **51.763,11 DA** relatif aux ristournes (dettes envers les assurés) concernant les exercices 2004 et 2014.

- L'apurement de ce compte est impératif pour les assurés qui n'ont pas de créances.

COMPTE 4679: DIVERSES AVANCES POUR COMPTE :

Ce compte fait apparaître un solde débiteur de l'ordre de **55.991,00** DA relatif à deux pièces de cession inter-unités pour des opérations de liquidation (en titre de la RC).

- L'apurement de ce compte est impératif.

COMPTE 46799: DIVERSES DETENTIONS POUR COMPTE :

Ce compte fait apparaître un solde créditeur de l'ordre de **46.030,00** DA relatif à une pièce de cession inter-unités pour des opérations de liquidation. (Encaissements de recours RA).

- L'apurement de ce compte est impératif.

TAXES AU 31/12/2014 :

La confrontation entre les taxes figurant sur la balance et les états de créances tenus en extra-comptable a permis de constater:

Compte	Libelle	Balance	Etat des créances en extra-comptable	Etat des ristournes à régler	Ecart
443110	F.G.A facturé	14.559,18 DA	14.594,78 DA	35,60 DA	**0**
445300	T.V.A facturée sur primes	1.340.987,16 DA	1.348.647,55 DA	7.480,39 DA	**0**

6

Rapprochements bancaires :

Les rapprochements bancaires du compte BE sont au mois de septembre 2015.

L'état de rapprochement examiné, concerne celui du mois de septembre 2015.

L'état de rapprochement bancaire concerné, fait apparaitre ce qui suit :

- Les opérations enregistrées par la banque BEA et non encore comptabilisées au niveau de l'agence :

  - **Solde chez la banque : 2.602.650,93 DA**

Au débit de cette rubrique : Aucune écriture ne figure dans cette rubrique.

Au crédit de cette rubrique : Aucune écriture ne figure dans cette rubrique.

- Les opérations comptabilisées par l'agence et non encore enregistrées au nieau de la banque BEA :

  - **Solde chez l'agence : 2.955.047,15 DA**

Au débit de cette rubrique :

Cette rubrique fait apparaître six chèques d'un montant total de **352.396,22 DA** émis par l'agence relative aux règlements sinistres et honoraires, depuis le mois d'août 2015 à ce jour et qui figurent toujours dans cette rubrique.

Au crédit de cette rubrique : Aucune écriture ne figure dans cette rubrique.

Excédent de recette :

L'examen de la situation arrêtée au 30/09/2015 relative à des mouvements de fonds fait apparaître que le seuil des fonds alloue à l'agence est respecté. Deux excédents de recettes d'un montant total de **9.000.000 DA** ont été effectues au profit de la succursale.

5

La gestion des flux de trésorerie de la Filiale CAARAMA :

- **PRODUCTION:**

Durant l'exercice en cours au 30 septembre 2015, l'agence a réalisé un chiffre d'affaires net d'annulation et ristournes de **812.771,03 DA** détaillé comme suit :

- Produits 41, montant de : 91.711,25 DA
- Produits 42, montant de : 721.059,78 DA

- **Les rapprochements bancaires :**

Pour les deux comptes bancaires de la filiale CAARAMA, deux états de rapprochement bancaire sont arrêtés au 30 septembre 2015 ;

- Le premier pour le compte AP recettes avec un solde de rapprochement de 1.335,56 DA.

- Le second pour le compte AP dépenses avec un solde de rapprochement de 378.990,85 DA.

La compulsion du contenu des états de rapprochements de ces deux comptes n'a fait ressortir aucune anomalie significative qui mérite d'être signalée.

- **Les registres de banque :**

- **AP dépenses:**

Ce livre est à jour (arrêté au 02/10/2015) avec un solde de 1.335,56 DA.

- **AP recette:**

Ce livre est à jour (arrêté au 19/10/2015) avec un solde de 324.694,87 DA.

9

Cas de dossiers réglés ayant fait l'objet de contrôle :

- Sinistre N° 208/2015/026; Assuré : [illegible]; Montant de règlement : 15.156,75 DA; Chèque N° : 9432248 du 09/03/2015.

Remarque: R.A.S.

- Sinistre N° 208/2014/332; Assuré : [illegible] Montant de règlement : 9.700,00 DA; Virement bancaire N° :05/2015 du 31/03/2015.

Remarque: R.A.S.

- Sinistres N° 208/2014/090 et 2015/085; Assuré [illegible] Abdelkader; Montant de règlement : 21.697,39 DA; Chèque N° : 9432303 du 10/05/2015.

Remarque: R.A.S

- Sinistre N° 208/2014/360; Assuré : B[illegible]ir; Montant de règlement : 6.150,00 DA; Chèque N° : 9432315 du 26/05/2015.

Remarque: R.A.S

- Sinistre N° 208/2015/145; Assuré : [illegible]er; Montant de règlement : 299.825,90 DA; Chèque N° : 9432399 du 15/09/2015.

Remarque: R.A.S

- Sinistre N° 208/2015/161; Assuré : [illegible]id; Montant de règlement : 17.943,09 DA; Chèque N° : 9432401 du 16/09/2015.

Remarque: R.A.S

8

Conclusion:

Des efforts louables ont été consentis par le chef du service finances et comptabilité qui maîtrise bien ces taches.

Par ailleurs, il convient de souligner que la gestion de la caisse doit être assurée par un caissier attitré qui doit effectuer uniquement les taches liées à la gestion de la caisse conformément à la procédure en vigueur.

Fait à Alger, le 05/11/2015

Mr ABDERRAHMANE

10