

## الموضوع

# دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي

## دراسة حالة شركة الرزم المعنوي بجزاية EMB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير  
تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ.د / لعماري أحمد

لوجاني عزيز

### الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر	رئيسا	الأستاذة الدكتورة يحيوي مفيدة
جامعة الحاج لخضر باتنة	مقرا	الأستاذ الدكتور العماري أحمد
جامعة محمد خيضر	ممتحنا	الأستاذ الدكتور بن عيشي بشير
جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا	الدكتور شلابي عمار

الموسم الجامعي: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّي اشْرَحْ لِي صَدْرِي  
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي  
وَاجْعَلْ لِي مِنْ أَمْرِي  
يَفْقَهُوا قَوْلِي...

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# الإهداء:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما،

إلى زوجتي الغالية، و تقديري لدورها و صبرها طوال إنجاح هذه المذكرة،

إلى أبنائي، نور الإسلام، لينة، عبد المعز،

إلى جميع إخوتي، بوقرة، عبد الحفيظ، كمال، وردة، فطيمة،

إلى جميع طلبة العلم.

# شكر و تقدير:

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و كامل عبارات التقدير و الاحترام إلى أستاذي المشرف الدكتور لعماري أحمد على قبوله عملية الإشراف على هذه المذكرة و على كل التوجيهات و الإرشادات المقدمة لي طوال فترة إنجازها، و على حرصه المستمر و الدائم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشتها و تحملهم عناء قراءتها و تفحصها.

كما أتقدم بالشكر إلى كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير أساتذة و مسؤولين و إداريين على الفرصة التي منحتها لنا لمواصلة البحث العلمي و على كل المساعدات المقدمة لنا لإستكمال فترة التكوين في أحسن الظروف.

كما أتقدم بكامل عبارات التقدير إلى إطارات و عمال شركة الرزم المعدني بعزابة، و كل من قدم يد المساعدة لي في إنجاز هذه المذكرة.

المقدمة

العامّة

## • مقدمة:

لقد أدت التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى ظهور الحاجة إلى معلومات مالية ذات مصداقية و جودة عالية لمسايرة التطورات الحاصلة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية و متطلبات إعداد كشوفات مالية وفق معايير المحاسبة الدولية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية الصائبة داخل المؤسسة. و مع تزايد حاجة المساهمين و المستثمرين إلى معلومات مالية أكيدة و مطالبتهم بحصة في الأرباح و الاطلاع على وضعية المؤسسة طوال السنة بشكل مستمر للوقوف على حقيقة مساهمتهم الحالية و لأجل التقليل من حدة الأخطار المستقبلية. كان لابد من وجود إطار شفاف مناسب لتزويد هؤلاء الأطراف بحقيقة المركز المالي للمؤسسة نهاية كل دورة مالية، ألا و هي المراجعة المحاسبية الداخلية.

و حتى يتسنى لنظام الرقابة الداخلية ضمان تزويد المستعملين الخارجيين بالكشوفات المالية الجيدة كان لابد من وجود مصلحة مستقلة للمراجعة الداخلية على مستوى المؤسسة تكون مهمتها التقليل من حدة الأخطاء و ضمان التطبيق الفعلي و العملي للقوانين و الإجراءات المحددة سلفاً.

و يمكن تعريف المراجعة المحاسبية الداخلية على أنها الفحص المنظم و المستمر للتأكد من مدى صحة تطبيق القواعد و المبادئ المحاسبية بهدف ضمان إنتاج تقارير مالية دقيقة و ذات مصداقية يمكن أن تعتمد عليها إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية.

و من خلال هذا التعريف يتضح الدور الأساسي و الهام الذي تلعبه المراجعة المحاسبية الداخلية و المتمثل في تقويم النظام المحاسبي و المالي و ضمان صحته و سلامته بهدف تقديم بيانات مالية محاسبية ذات قيمة و نوعية تكون قاعدة للقرارات المالية الحالية و المستقبلية أو لتصحيح و معالجة أخطاء و انحرافات و من ثم تعديل قرارات سابقة.

إلى جانب ظهور الشركات الكبرى و ذات الفروع المتعددة مما يجعل الاهتمام بالمراجعة المحاسبية الداخلية يزداد و يتعزز لتكون هذه الكشوفات المالية مرآة الإدارة أمام المساهمين و المستثمرين.

## • طرح الإشكالية:

تحاول المؤسسة اليوم بما يتوفر لديها من إمكانيات الوصول إلى تعظيم ربحيتها في ظل وجود منافسة شديدة و في ظل بيئة معقدة و متغيرة تتطلب بذل جهد أكثر للتحكم في مختلف الموارد و استغلال أفضل لمختلف النظم بما في ذلك نظم الرقابة و المحاسبة و من ثم كان لابد لها من الإهتمام بالجوانب المالية و المحاسبية و الرقابية و نظم القرار.

فاتخاذ القرار المالي هو عملية المفاضلة و الإختيار بين الوسائل البديلة في مجال الاستثمار، التمويل، زيادة رأس المال، قرارات التسعير و الإنتاج و الاندماج و الإفلاس التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الكفاءة و الفعالية.

و تمثل المراجعة المحاسبية الداخلية الأداة المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المالية باعتبارها عملية تهدف إلى فحص دوري للوثائق المحاسبية للمؤسسة من أجل التقليل من الأخطاء و ضمان مصداقية القوائم المحاسبية و

المالية، و ذلك خدمة لضمان الدقة و الدعم لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي ؟

**الأسئلة الفرعية:**

- 1- هل يمكن أن تساهم المراجعة المحاسبية الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار المالي؟
- 2- هل تزداد رشادة القرارات المالية المتخذة بفعل المراجعة المحاسبية الداخلية؟
- 3- هل القرارات المالية الناجحة تنتج بالضرورة عن توفر نظام للمراجعة المحاسبية الداخلية الجيد؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة عن الأسئلة الفرعية اعتمدنا الفرضيات التالية:

- 1- تعتبر المراجعة المحاسبية الداخلية ركيزة أساسية لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة لكونها توفر معلومات محاسبية ذات قيمة.
- 2- إن فعالية المراجعة المحاسبية الداخلية تعتبر أساس رشادة اتخاذ القرارات المالية.
- 3- تميز معلومات المراجعة المحاسبية الداخلية تعتبر أساس اتخاذ القرارات المالية.

**أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع إطار نظري لاتخاذ القرار المالي و بيان موقعه و أهميته في المؤسسة وإبراز ما تستفيد منه هذه العملية في المراجعة المحاسبية الداخلية.
- تبيان وتشخيص المراجعة المحاسبية الداخلية في المؤسسة من حيث واقع هذه المراجعة.

**أهمية الدراسة:**

ترجع أهمية الدراسة إلى:

- 1/ الأهمية العلمية: محاولة تحقيق إضافة علمية من خلال التعمق في الإطار النظري للمراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعة الداخلية بصفة عامة و فعالية اتخاذ القرار المالي
- 2/ الأهمية الميدانية: محاولة تسليط الضوء على واقع المراجعة المحاسبية الداخلية و درجة الاستفادة منها.

**منهج الدراسة:**

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الأجزاء المتعلقة بالجانب العلمي لعملية اتخاذ القرار المالي وعلى المنهج التحليلي للمراجعة المحاسبية الداخلية. ويتم الربط بين المنهجين لتأسيس الدراسة الميدانية.

• **خطة الدراسة:**

الفصل الأول و يتناول إتخاذ القرار المالي.

الفصل الثاني و يتناول المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

الفصل الثالث و يتناول الدراسة التطبيقية دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

خاتمة.

# الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

### **تمهيد:**

تعيش المؤسسة اليوم في ظل بيئة اقتصادية يميزها التنافس و العولمة الاقتصادية التي تحتم على المؤسسة مسايرة هذا الركب المتزايد و إلا فقدت مكانتها في سوق المنافسة.

لأجل ذلك تتخذ المؤسسة العديد من القرارات الفعالة خدمة للمساهمين و الملاك بهدف زيادة ثروتهم، فتتخذ من القرارات ما هو قرار تمولي و آخر استثماري.

و لقد أصبحت الدراسات التي تتعلق بقراري الاستثمار و التمويل كقرار بين إستراتيجيين في المؤسسة من بين أولويات القرارات المالية في المؤسسة التي توليهم الإدارة المالية عناية خاصة، لما لهم الأثر البالغ و الفعال على مكانة المؤسسة، و تزداد الرشادة الاقتصادية لهذه القرارات المالية كلما اتبعت المؤسسة ممثلة في إدارتها المالية الأسلوب العلمي و العقلاني المبني على دراسة الأهداف بدقة وصولاً إلى صياغة القرار المالي و وضعه موضع التنفيذ و لأجل الإلمام و الدراسة النظرية لهذين القرارين الماليين تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي:

**المبحث الأول: ماهية القرار المالي.**

**المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية.**

**المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار المالي.**

**المبحث الأول: ماهية القرار المالي.**

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

إن الهدف الأساسي للممارسة الإدارية هو محاولة اتخاذ قرارات لأجل حل المشاكل اليومية التي تعرفها الإدارة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و بأقصر وقت ممكن.

و عليه يجب على المدير أو القائم بعملية الإدارة أن يدرك الوسائل العلمية و العملية لاتخاذ هذه القرارات و متابعة تنفيذها.

و لقد تنوعت القرارات في ميادين متنوعة من حيث مفهومها. في ميدان الإدارة العامة، لإدارة المالية و لدى فقهاء القانون. و من أجل الإلمام بمفهوم القرار سوف نتطرق إلى هذا المفهوم في الميادين الثلاثة السابقة.

### **المطلب الأول: مفهوم القرار المالي:**

#### **الفرع الأول: تعريف القرار وفق منظور الإدارة العامة:**

لقد تنوعت مفاهيم القرار في ميدان الإدارة العامة من طرف العديد من المفكرين و يمكن ذكر بعض هذه المفاهيم.

- القرار الإداري هو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>1</sup>

- كما يعرف القرار الإداري بأنه " اختيار أنسب و ليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب"<sup>2</sup>

- كما عرف أيضا القرار الإداري بأنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ "<sup>3</sup>

بينما القرار الإداري عند TANNENBAUM , WESHLER AND MASSARIK هو " الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية....."<sup>4</sup>

في حين أعتبر هربيرت سايمون H.SIMON أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل المدير في أي مؤسسة حيث أشار إلى أن وقت عمل المدير بمؤسسة يقضيه في ثلاثة أنشطة تعتبر أساس اتخاذ القرار هي:<sup>5</sup>

- البحث عن المشاكل التي يتم بصدها اتخاذ القرارات.

- تحديد البدائل المتاحة كحل للمشكلة.

- اختيار أحد أفضل هذه البدائل.

و اتخاذ القرار يعتبر اختيار أحد البدائل المتاحة أمامه من أجل حل المشكلة التي تواجهه.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد 1980 ص 101.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1983 ص 84-85.

<sup>3</sup>- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية 1992، ص 288 .

<sup>4</sup>- نواف كنعان، اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، الأردن، 2003، ص 83 .

<sup>5</sup>- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003 ، ص 48 .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- كما أورد عبد الغفار الحنفي و عبد السلام أبو قصف تعريفا لعملية اتخاذ القرار عند حد يثبهم عن عملية اتخاذ القرار. " عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن هناك عناصر ضرورية لوجود القرار و هي:

- وجود مشكلة.

- ضرورة الاختبار لأحد البدائل و بأقل تكلفة ممكنة.

- المتابعة و التنفيذ للقرار.

إن تعتبر هذه العناصر بمثابة عناصر أساسية لقيام القرار حتى يصل إلى تحقيق هدف الإدارة.

**الفرع الثاني: تعريف القرار وفق منظور القانون الإداري:**

**أولاً: مفهوم القرار في القانون الإداري:**

يتفق فقهاء القانون الإداري أن الإدارة تستخدم ثلاثة وسائل للممارسة نشاطها، وسيلة بشرية تتمثل في الأشخاص العاملين، وسيلة مادية تتمثل في الأموال و المعدات التي تستخدمها، و وسيلة قانونية تتمثل في التصرفات التي تقوم بها الإدارة و هذه الوسيلة الأخيرة يتم ممارستها بوسيلتين هما العقود الإدارية، و القرارات الإدارية و من هذا تعتبر القرارات الإدارية من هذه الوجهة وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها و مباشرة النشاطات المملوكة لها<sup>2</sup>.

لأجل ذلك كان هناك اجتهاد من طرف فقهاء القانون الإداري في محاولة وضع تعريف للقرار الإداري منها:

- القرار الإداري " عمل قانوني نهائي صادر بالإرادة المنفردة و الملزمة لجهة الإدارة العامة الوطنية، بما

لها من سلطة بمقتضى القوانين و الأنظمة، و في الشكل الذي يتطلبه القانون، بقصد إنشاء أو تعديل أو

إلغاء حق أو التزام قانوني معين، مما كان ذلك ممكناً أو جائزاً قانوناً و ابتغاء المصلحة العامة"<sup>3</sup>

يتضح من التعريف السابق أن القانون الإداري يتميز عن باقي القرارات الأخرى بكونه صادر من إدارة عامة

مخولة لها سلطة قانونية في إصداره و كونه كذلك الوسيلة أو الوظيفة التي تستخدمها الإدارة في إبرام العقود.

**ثانياً: خصائص القرار الإداري:** من هذا التعريف كذلك نجد أن القرار الإداري يتميز ببعض الخصائص التي لا

تتميز بها باقي القرارات الأخرى و هي<sup>4</sup> :

1- القرار الإداري عمل قانوني: يعني أن القرار الإداري يقوم على تعبير الإدارة عن إرادتها بقصد ترتيب

أثر قانوني و هذا الأثر القانوني فيكون حالة قانونية جديدة أو تعديل مركز قانوني قديم أو إلغاءه.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قصف، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية 1993، ص 132.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup>- نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الثاني، الطبعة 1 الإصدار الخامس دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007 الأردن ص 237.

<sup>4</sup>- نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص ص 238-242 .

2- القرار الإداري عمل قانوني من جانب واحد: القرار الإداري أين كان نوعه هو عمل قانوني يصدر بإرادة

الإدارة المنفردة. و هذا العنصر هو أساس التفرقة بين القرار الإداري و العقد الإداري، و ذلك أن العمل القانوني

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

في العقد لا يظهر أثره إلا إذا تلاقحت إرادة الإدارة و إرادة الفرد أو الجهة المتعاقدة معها. في حين أن العمل القانوني في القرار الإداري يظهر أثره دون تدخل من جانب الأفراد و بإرادة الإدارة وحدها. رضي الأفراد أو لم يرضوا.

3- صدور القرار الإداري من سلطة عامة: إن القرار لا يعتبر قرارا إداريا ما لم يكن صادرا عن سلطة إدارية عامة سواء كانت هذه السلطة مركزية أم لا مركزية. و بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تتولاه. و عليه لا يعتبر العمل أو التصرف الصادر من سلطة عامة أخرى غير إدارية كالسلطة التشريعية و القضائية.

4- صدور القرار الإداري بإرادة الإدارة الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين و الأنظمة: يعني صدور القرار الإداري ابتداء تعبير الإدارة عن إرادتها المنفردة و الملزمة سواء أتخذ هذا التعبير أو الإفصاح عن الإرادة موقفا ايجابيا، فيكون القرار في هذه الحالة قرارا صحيحا، أو اتخذ التعبير موقفا سلبيا، فيكون القرار في هذه الحالة قرارا سلبيا أو ضمنيا و أيا كانت صيغة التعبير عن إرادة الإدارة - ايجابيا أو سلبيا- فإن القرارات الصحيحة أو الضمنية يمكن الطعن بعدم مشروعيتها.

5- أن يكون القرار الإداري نهائيا: تعتبر نهاية القرار من الخصائص المميزة للقرار الإداري، فالعمل أو التصرف الذي يصدر من الإدارة مستوفيا الشروط السابقة، يتعين أن يكون متخذا صفة تنفيذية دون حاجة إلى تصديق سلطة أعلى.

و حتى يكون القرار الإداري ذو صيغة مشروعة أو غير مشروعة فإنه يتطلب وجود أركان لهذا القرار الإداري و هذه الأركان تمثل دعامة لوجوده و قوته الإلزامية.

**ثالثا: أركان القرار الإداري:** تعتبر بمثابة العناصر الأساسية أو الجوهرية في نظر فقهاء القانون الإداري لوجود القرار الإداري و هذه الأركان هي:

1- الاختصاص: (من يتخذ القرار الإداري): يعني الاختصاص كركن من أركان القرار الإداري. القدرة القانونية على مباشرة عمل إداري معين جعله المشرع من سلطة معينة أو فرد آخر.... و الجهة المختصة بإصدار القرار هي الجهة التي جعل لها المشروع صلاحية إصداره.... فالمشرع يوزع الاختصاصات في الأجهزة الإدارية مراعيًا في ذلك المستويات الوظيفية و طبيعة الاختصاصات، إلا أن الفئة الوظيفية التي تملك سلطة التقدير تكون محدودة نسبيا.

2- الشكل: (كيف يتخذ القرار الإداري): يعني شكل القرار الإداري الصورة التي يوضع فيها القرار سواء اتخذت هذه الصورة الكتابة أو اتخذت صورة أخرى غير الكتابة كأن يصدر القرار شفاهة أو بطريق الإشارة أو الإيماء أو السكوت الذي يعني الرفض أو القبول.

3- الإجراءات: (ماهي الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل إصداره؟): تعني الإجراءات مجموع الخطوات أو العمليات التي يجب على الإدارة مراعاتها منذ بدر التفكير في إصدار القرار لحين وضعه في الصورة التي يصدر فيها.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

4- السبب: (لماذا يتخذ القرار؟): سبب القرار من وجهة نظر فقهاء القانون الإداري هو الحالة القانونية أو الواقعية التي توجد لدى متخذ القرار فتحركه أو تلزمه باتخاذها. و تتمثل الأسباب القانونية للقرارات في الواقعة القانونية التي تلزم متخذ القرار أو تجيز له اتخاذ قرارات محددة.

فمثلا سبب القرار الصادر بعقوبة تأديبية على موظف هو وجود مخالفة وقعت منه، و سبب القرار الصادر بإنهاء خدمة موظف لعجزه عن العمل هو عجزه الصحي.

يعتبر سبب القرار الجانب المادي في القرار الإداري بينما يمثل الغرض أو الغاية الجانب الشخصي في القرار.

5- المحل: (من يتأثر بالقرار؟): يعني محل القرار الأثر القانوني الذي يترتب على القرار، فالقرار الذي يصدر بفصل موظف محله هو قطع العلاقة بين الإدارة و الموظف مثلا.

كما أن لكل قرار إداري محل هو الأثر القانوني الذي يترتب عليه و الذي تريده الجهة التي أصدرته من إصداره. و عليه لا يكون القرار الإداري سليما في محله إلا إذا كان محل هذا القرار مشروعا و جائزا من الناحية القانونية و ممكنا من الناحية العملية.

- من الناحية القانونية: لا يكون محل القرار مشروعا و جائزا متى كان الأثر القانوني الذي يترتب على اتخاذه مخالفا لقاعدة قانونية.

- من الناحية العملية: لا يكون محل القرار جائزا إذا كان هذا المحل غير ممكن تحقيقه أو انجازه من الناحية العملية حتى لا يستحيل تنفيذ القرار.

6- الغاية : (لماذا يتخذ القرار؟): و هي الهدف الذي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقه من اتخاذ قراره.

إن الهدف من تحديد الغرض أو الغاية من اتخاذ القرار هو حماية الأفراد و الجماعات من احتمالات إساءة رجال الإدارة لاستعمال سلطاتهم أو تعسفهم في استخدامها، أو محاولتهم لاستغلالها لتحقيق بعض المنافع الشخصية. و يطلق فقهاء القانون الإداري على القرارات التي تفتقر إلى توفر هذا الركن بأنها مشوية بعيب الانحراف و هو عيب داخلي يتصل بنية متخذ القرار و غرضه و غالبا ما يتم إثباته عن طريق الاعتراف الصريح أو من خلال سلوك متخذ القرار و سوابقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>تواف كنعان، القانون الإداري، مرجع سابق ذكره، ص ص 251-268 .

<sup>2</sup>تواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص ص 79-82.

**الفرع الثالث: تعريف القرار وفق منظور الإدارة المالية:**

**أولاً: مفهوم القرار المالي:**

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

الإدارة المالية كغيرها مثل باقي الإدارات الأخرى تتنوع فيها القرارات اليومية بمختلف أنواعها. و من هنا كان لابد للإدارة المالية ممثلة في المدير المالي. أن تتخذ مثل هذه القرارات خدمة لصالح الملاك و لزيادة قيمة المنشآت و طالما أن دراستنا هذه تتمحور حول القرار المالي و مكانته ضمن الإدارة المالية فسوف نتطرق إلى مفهوم هذا القرار من جهة، وظيفة المدير المالي و أهداف الإدارة المالية من وراء القرار المالي.

- من المفاهيم الاصطلاحية للقرار المالي في ميدان الإدارة المالية مايلي:  
- لقد عرف نيجرو NIGRO القرار بأنه " الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة من موقف معين"<sup>1</sup>

- كما عرف أيضا " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكل انتهاز فرصة"<sup>2</sup>  
**ثانيا: وظائف المدير المالي:** بالرجوع للقوائم المالية الأساسية لشروع يمكن استخلاص ثلاث وظائف للمدير المالي هي:<sup>3</sup>

1- دراسة و تحليل البيانات المالية: تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط معين بحيث يمكن استخدامها لمعرفة جوانب القوة و الضعف بالمركز المالي للمشروع و تخطيط عمليات التمويل في المستقبل و تقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للشركة و بالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب لذلك فان الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول و المركز المالي للشركة.

2- تحديد هيكل أصول الشركة: يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول و أنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي. و يعني ذلك حجم الأموال المستثمرة كأصول ثابتة و كأصول متداولة. و بعد تحديد هيكل الأصول يحدد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة.<sup>4</sup> و أن يحد و أيضا ماهي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، و متى تصبح الأصول الثابتة متقدمة فنيا. و متى يتم استبدالها أو تطويرها.

3- تحديد الهيكل المالي للشركة: تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعين من القرارات خاصة بالهيكل المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير و الطويل الأجل. و يعتبر ذلك من أهم القرارات لما لها من أثر على الربحية و السيولة العامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، الطبعة 5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1998، الأردن، ص 73.

<sup>2</sup>-JEANFRONCOIS DHENIN, BRIGITTEFIURNIE, 50 TH EME D'initiation à L'ECONOMIE D'ENTREPRISE. EDITION BERAL, PARIS 1998, P 175.

<sup>3</sup>-عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، 2007 ص 21.

<sup>4</sup>-SOLOMONE:THE THEORofFINANCIALMANGEMENT: NEWYOURK COLOMBIA, UNIVERSITY, PRESS: 1963, P 8.

<sup>5</sup>-GITMANL.J: PRINCIPALES of MANGERIAL FINANCE: NEW YOURK HAR PERED ROW PUBLISHERS: 1976, P 9.

أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضا كالقرار السابق حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للشركة، القروض القصيرة الأجل أو طويلة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات أو كما

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

يقال وفقا للضرورة، و قد يتطلب البعض منها تحليلا مستقيضا و دراسة متعمقة للبدائل المتاحة، و تكلفة كل بديل و الآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

- إن الوظائف الأساسية للمدير المالي ذات علاقة بالمركز المالي للشركة فبقيام المدير المالي بتحليل و تقييم الميزانية فهو يحلل و يدرس الوضع المالي للشركة و يمكنه ذلك من ضبط و تنظيم العمليات المالية للشركة بالبحث عن المناطق أو المراكز التي تعتبر بؤرة للمشاكل و الضعف و تقويمها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهتها.

و في تحديد تحديده لهيكل الأصول فهو يحدد الجانب الأيمن من الميزانية و بإقراره الهيكل المالي و التمويلي فهو يشكل الجانب الأيسر من الميزانية.

### ثالثا: أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية من وراء اتخاذ القرارات المالية.

1- تعظيم الثروة: أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية للاستثمار أو لتصرف معين و هذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح و عنصر الخطر.<sup>1</sup>

و من الأمور التي دفعت المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تغليب هدف تعظيم ثروة الملاك على الأهداف الأخرى، و الخوف من انخفاض قيمة أسهم الشركة في السوق و الذي قد يدفع شركات أخرى إلى امتلاك و ضم الشركة ضد رغبات المديرين أو حدوث ما يطلق عليه معركة التفويض حيث يتم السيطرة على الشركة و ذلك بإجراء جملة الأسهم على التموين على تغيير فريق الإدارة المالي بفريق جديد.<sup>2</sup>

كما يعتبر تعظيم الثروة كهدف إستراتيجية مثلى بالمقارنة بإستراتيجية تعظيم الربح لعدة أسباب:<sup>3</sup>  
1- هي إستراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية.

2- أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها.

3- تعظيم الربح: أي زيادة القيمة السوقية للسهم. بحيث يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة، و يحدث العكس إذا كانت هذه القرارات سديدة، حيث ترتفع القيمة السوقية للأسهم مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 ص 33.

<sup>2</sup>- محمد صالح الحناوي، جلال العبد إبراهيم، الإدارة المالية، مدخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر 2007 ص 38.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص ص 24-25.

<sup>4</sup>- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر 1991 ص 27.

تحقيق التوازن بين السيولة و الربحية: و بعبارة أخرى تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمشروع لتعظيم الربح و بين ضرورة الاحتفاظ بجانب تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع إذا لم تتوافر لديه السيولة الكافية و قد يؤدي تحقيق هذا التوازن إلى الاستمرار في إنتاج سلعة معدل ربحها أقل من غيرها مما يمكن أن يوجه الإنتاج إليه. أولا يترتب على إنتاجها في الفترة القصيرة.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

**المطلب الثاني: أهمية القرارات الإدارية من الناحية العلمية والعملية وخصائصها:**

إن عملية صناعة القرار و اتخاذه تكسب المؤسسة من وراءها أهمية علمية و أخرى عملية.

### **الفرع الأول: أهمية القرارات من الناحية العلمية:<sup>2</sup>**

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية فنية خدمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا مهما في تجسيد، تكيف، تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية و تكنولوجية متعددة و مختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

### **الفرع الثاني: أهمية القرار من الناحية العملية:**

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء الإداريين و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار و قياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها و انجازها بأسلوب علمي و عملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

### **الفرع الثالث: خصائص و أهداف القرارات المالية:**

**أولا: خصائص القرارات المالية:** يمكن تلخيص خصائص القرارات المالية في الخصائص التالية:

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة و بالتالي تشكل نوع من التشابك مع كل الوظائف و منه وجود علاقة ترابط في كل قرار مالي بين جميع وظائف المؤسسة.
- القرارات المالية مصيرية لكونها تمثل رهان و مخاطرة لإدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 100-101.

- تكون على المستوى المتوسط و الطويل و منه صعوبة إجراء تصحيح للأخطاء ما لم تجرى دراسة منظمة و بطريقة علمية لكل قرار مالي، أي الحذر و الاستغلال العقلاني و الرشيد للموارد المالية المتاحة.
- ثانيا: أهداف القرارات المالية:** تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

تحقيق مستوى مقبول من الأرباح حيث لا يقل عن أرباح المؤسسات الأخرى المنافسة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

توفير سيولة نقدية كافية لمواجهة الالتزامات الدورية.

ضمان التشغيل الفعال و تحمل لمصاريف و أعباء مما يمكن ضمان استمرارية بقاء المؤسسة.

محاولة سد الديون في تواريخ استحقاقها من دون تباطأ.

### **المطلب الثالث: تصنيف القرارات**

تعددت القرارات التي يمكن اتخاذها داخل المؤسسة إما لكبير حجم المؤسسة أو لاختلاف الزمن، و حتى من مؤسسة إلى أخرى. فيمكن تصنيف القرارات إلى عدة مجموعات.

### **الفرع الأول: حسب مصدر القرار و حسب المستويات الإدارية:**

**أولاً: حسب مصدر القرار:** و هناك ثلاثة مصادر للقرارات: <sup>1</sup>

1- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه.

2- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أقل منه.

3- قرارات تكون بالمبادأة.

- فالقرارات التي تتخذ نتيجة لاتصال بسلطة أعلى غالباً ما تتعلق بتفسير التعليمات و الأوامر و تطبيقها و توزيعها. فإذا كانت هذه القرارات كثيرة جداً. تطلب الأمر إعطاء سلطة أكبر للمستويات الإدارية الأقل في اتخاذ القرارات بدلا من الرجوع باستمرار إلى المستويات الإدارية العليا.

- و تنشأ القرارات التي تتخذ نتيجة لاتصال بالمرؤوسين إلى عدم فهم المرؤوسين للقرارات السابقة. كما قد يرجع السبب إلى أن المشكلة حديثة العهد أو إلى وجود التباس بين عدة قرارات.

- أما القرارات التي يتخذها الإداري زمن نفسه فهم أهم القرارات، نظراً لكونها تكون مقياساً لكفاءته الإدارية حيث يتطلب الأمر تحديد أهداف أو إعادة تحديدها و تحديد سياسة أو تصحيحها و هكذا.

**ثانياً: قرارات حسب المستويات الإدارية:** كما تتميز القرارات وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار و هي: <sup>2</sup>

- القرارات التشغيلية.

- القرارات الإدارية

- القرارات الإستراتيجية

<sup>1</sup> - عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 77.

<sup>2</sup> - OSLO, D ET COURTNY, J, DECISION SUPPORT MODELS AND EXPERTS SYSTEM, MAC MILAN ,NY, 1990, P 2.

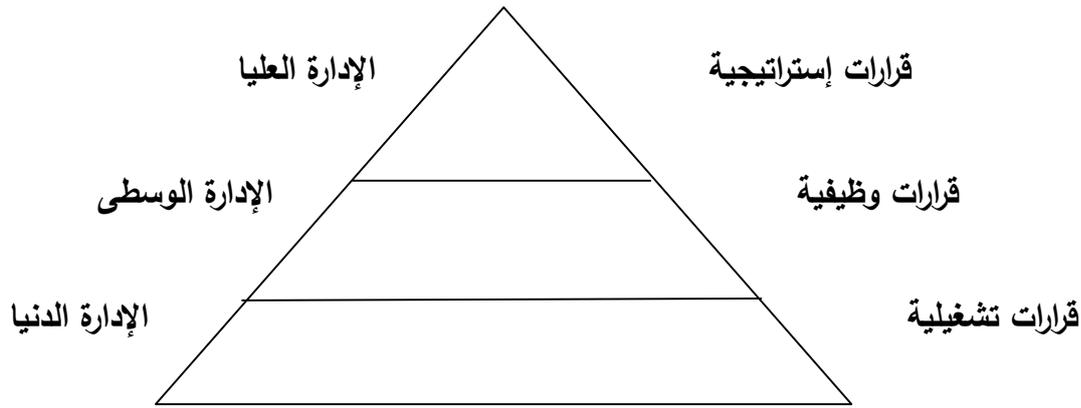
أ- القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تضع في المستويات التنظيمية الدنيا، و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، و هي أقرب لإتباع تعليمات و إرشادات، منها الاختيار بين البدائل و عادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و بفاعلية، و يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام و نتائجها معروفة مسبقاً مثل تعطل في خط الإنتاج و ما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ب- القرارات الإدارية: فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء و فرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها. و لا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها و لكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص و حل المشكلة و أن يستخدم حكمه الشخصي و رصيده من الخبرة في اختيار البدائل و في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي مخاطرة.

ج- القرارات الإستراتيجية: هي قرارات تأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة و هي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة و تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها و السياسات التي تحكم عمليات التوزيع و الاستخدام لهذه الموارد.....الخ. و الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة عند كل مستوى إداري.

الشكل رقم 1: تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية.



SOURCE : LASARY, ECONOMIE D'ENTREPRISE IMPREMERIE ES-SALAM, ALGER, 2001, P 74.

الفرع الثاني: القرارات المبرمجة و غير مبرمجة و حسب طبيعة القرار:

أولاً: القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة:

ميز هريبرت سيمون "H.SIMON" بين نوعين أساسيين من أنواع القرار هي: <sup>1</sup>

- قرارات مبرمجة
- قرارات غير مبرمجة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

أ- القرارات المبرمجة: تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا. لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها.

ب- القرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختبار بينها و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، و نتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات و يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة و هي قرارات غير متكررة و كل منها به طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية و التميز بين هذين النوعين من القرارات موضح في الجدول التالي.

### الجدول رقم: 01 تصنيف القرارات الى مبرمجة وغير مبرمجة

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكيد نسبي
الإجراءات	محددة	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا و غير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية و برامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر : حسين بلعجوز، مرجع سابق ذكره، ص 102.

1- محمد علي شهيبي، إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، القاهرة 1989 ص 52.

### ثانيا: حسب طبيعة القرارات:

فاتخاذ القرارات قد يكون متعلقا بأعمال إدارية ذات صيغة عامة. في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. كما قد يكون القرار متعلقا بإحدى النشاطات الفنية المتخصصة بالمشروع: الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: حسب عامل التأكد و موضوع اتخاذها:

أولا: حسب عامل التأكد: هناك أنواع أخرى من القرارات التي تعتمد على توفر عامل التأكد أو وجود نوع من الاحتمالية في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها متخذ القرار و يمكن تحديدها بالأنواع التالية:<sup>2</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

أ- اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: و هذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد و السبب يعود إلى توفر البيانات و المعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة. و هذه البدائل هي أساليب بيد متخذ القرار لتقييم البدائل المختلفة و اختيار البديل الأفضل (و تسمى حالة طبيعية 100 %).

ب- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد ( المخاطرة): تعرف هذه الحالة أيضا بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث أي حالة من الحالات و التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة و بموجب هذا سوف يبحث متخذ القرار على أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات. و هناك معايير يجب أن يستخدم متخذ القرار منها معيار القيمة المالية المتوقعة، أو معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة، و كذلك معيار خسارة الفرص الضائعة، لذا يعتبر القرار في حالة المخاطرة تطبيقا مباشرا لنظرية الاحتمالات.

ج- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام: في هذه الحالة يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة و ذلك لعدم وجود تجارب في الماضي يمكن متخذ القرار من تقرير هذه الاحتمالات فمثلا أن المنشآت الإنتاجية أو الخدمية التي تعمل في ظل النظم الاقتصادية تتسم فيها الأسواق كونها غير متوازنة و يسودها الاضطراب من حيث علاقة العرض و الطلب، إضافة إلى كونها مفتوحة أمام الصراعات و المنافسات، و ذلك من أجل الهيمنة على أكبر حصة سوقية أو الانفراد بعملية إنتاج سلعة معينة. و لهذا فإن المنشآت الداخلة في مثل الأسواق تتسم قراراتها بحالة عدم التأكد و هذا يعود إلى البيانات و المعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير الكافية، و خاصة فيما يتعلق باحتمالات تحقق كل حالة من حالات الطبيعة. و في ذلك يستخدم متخذ القرار المعايير التالية:<sup>3</sup>

أ/ معيار أقصى - الأقصى (MAXI-MAX)

ب/ معيار أقصى - أدنى (MAXI-MIN)

ج/ معيار للأسف (أدنى أقصى) (MINI-MAX)

د/ معيار الاحتمالات المتساوية (EQUILY LIKEY)

هـ/ معيار الواقعية (CRITERION OF REALISM)

<sup>1</sup> - عبد العزيز النجار، مرجع سابق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> - سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص ص 19-20 .

<sup>3</sup> - حسين بلعجوز، مرجع سابق ذكره، ص 277.

**ثانيا: من حيث موضوع اتخاذها:**

في هذا الإطار نجد أن القرارات إما تتعلق بتخصيص أو إعادة تخصيص موارد اقتصادية على فرص استخدام بديلة متوفرة، أو تتعلق بالكيفية و الكفاءة و الفعالية التي يتم بها استغلال الموارد الاقتصادية في الفرص النائم تخصيصها بها.

لا ينفي ذلك أن يكون قرار التخصيص أو إعادة التخصيص هو قرار استغلال في نفس الوقت. و كل ما في الأمر أن واقعة التخصيص أو إعادة التخصيص عادة ما تكون سابقة ضرورية على واقعة الاستغلال.

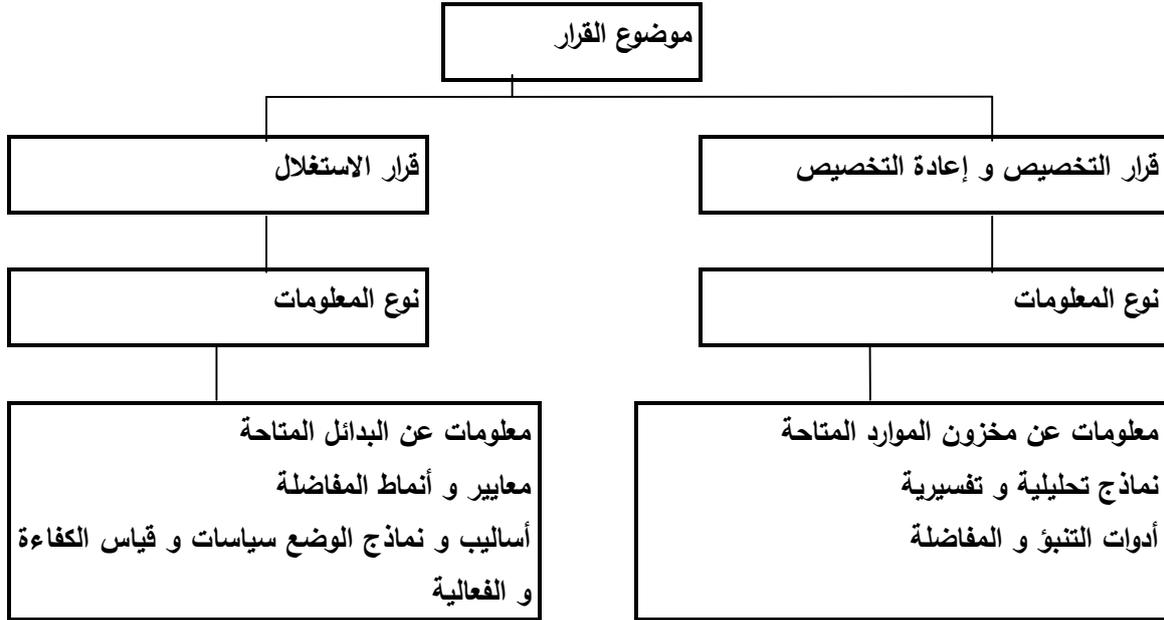
## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

تتطلب قرارات التخصيص و إعادة التخصيص بيانات و معلومات عن مخزون الموارد المتاحة في الحاضر و الجدوى المتوقعة مستقبلا من كل فرصة من هذه الفرص بالنسبة للهدف أو مجموعة الأهداف المزمع أو المرغوب تحقيقها.

كما تتطلب قرارات الاستغلال معلومات ملائمة و رشيدة عن كل بدائل الاستغلال المتاحة و معايير و أنماط المفاضلة و التفصيل و المزج بينهما بما يمكن من تخطيط تحقيق الأهداف المرحلية المؤدية - تراكميا- إلى تحقيق أهداف التخصيص النهائية. كما تتطلب معلومات و أساليب و نماذج سليمة و موثوقة لوضع السياسات و فعالية الأداء في تحقيق المستهدف من غايات.<sup>1</sup>

و يمكن إبراز التميز بين هذه القرارات في الشكل التالي:

الشكل رقم: 02 التمييز بين القرارات من حيث موضوع اتخاذها



المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> عطية عبد الحي مرعي، في المحاسبة الإدارية، «أساسيات التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة و تقييم الأداء»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص ص 32-33.

### الفرع الرابع: حسب البعد الزمني لإنتاج أثارها و حسب نوع المشاركة:

أولاً: حسب البعد الزمني: في هذا الإطار تصنف القرارات إلى قرارات قصيرة الأجل، متوسطة الأجل و طويلة الأجل.

- فالقرار قصير الأجل يوتي ثماره خلال فترة زمنية وجيزة لتحقيق دورة عمليات متكاملة الأركان و الجوانب و الظروف. و على هذا الأساس تعتبر قرارات الاستغلال في غالبيتها قصيرة الأجل و إن كان للكثير منها أبعادا تمتد للمدى المتوسط و الطويل.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- أما القرارات طويلة الأجل فهي تلك التي يتوقع أن تؤثر معظم أثارها خلال فترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف النهائية و هي على هذا الأساس تنطوي في معظمها على قرارات شخصية أو تتعلق بإعادة التخصيص.

- أما القرارات متوسطة الأجل فهي تمتد أثارها لما يزيد عن فترة عمليات متكاملة و بما لا يصل إلى نقطة تحقيق الأهداف النهائية.

تختلف حاجة القرارات إلى بيانات باختلاف البعد الزمني لإنتاج أثارها. فالقرارات قصيرة الأجل تحتاج للكثير من البيانات و المعلومات عن الحاضر و القليل عن المستقبل القريب في ضوء خبرة الماضي التي قد تظل - لقصر فترة إيتاء الآثار- ملائمة للقياس و التنبؤ بينما القرارات طويلة الأجل تحتاج لكثير من البيانات و المعلومات عن المستقبل و القليل من الحاضر. كما تقل أهمية خبرة الماضي.<sup>1</sup> و التميز بين هذه القرارات يمكن إبرازها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 تصنيف القرارات حسب البعد الزمني.

نوع القرار	موضوع القرار	فترة إنتاج الأثر
قصير الأجل	قرار استغلال	فترة قصيرة. دورة استغلال
متوسط الأجل	قرار استغلال و تخصيص جزئي	متوسطة أزيد من دورة استغلال ما بين 2-3 سنوات
طويل الأجل	قرار تخصيص أو إعادة التخصيص	فترة طويلة عادة أزيد من 5 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب.

### ثانيا: حسب نوع المشاركة :<sup>2</sup>

يميز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار.

أ/ فهناك القرارات الفردية: و هي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد.

ب/ قرارات تنظيمية: و هي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

### الفرع الخامس: حسب خطورة القرار:

قد يكون القرار خطيرا لأنه يتعلق بصرف أموال هائلة أو بتقرير مصير مئات الموظفين و العمال.....

و قد يكون القرار ضئيلا روتينيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق ذكره، ص ص 34-37 .

<sup>2</sup>-TURGEON BERNARD, LA PRATIQUE DU MANAGEMENT, MACGROW.HILL CANADA, 2<sup>ed</sup>, 1989, P 79.

<sup>3</sup>- عبد العزيز النجار، مرجع سابق ذكره، ص 77.

إن تداخل أسس تقسيم أنواع القرار مع بعضها البعض يؤدي إلى مزيج من المجموعات القرارية المتعددة من حيث النوعية و الخصائص و الموضوع و الآثار و الظروف و غيرها. و في كل الأحوال يكون للبيانات و المعلومات المحاسبية دورا لا ينكر ما دامت القرارات تتعلق بمواضيع اقتصادية أو منتجة لآثار اقتصادية. فالبيانات و المعلومات المحاسبية هي فعلا من الركائز الأساسية في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة أو الآثار الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

بهدف زيادة ربحية أسهم الشركة و الرفع من قوتها التنافسية في المستوى و تعظيم قيمة المؤسسة، فإن المؤسسة ممثلة في الإدارة المالية تعمل على اتخاذ العديد من القرارات ذات الأهمية كقرار التمويل و الاستثمار، و قرار توزيع الأرباح. و للإلمام بعملية اتخاذ القرارات المالية في بحثنا هذا سوف نتناول إحدى أهم هذه القرارات و هما قرار التمويل و الاستثمار.

و سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يتم تناول قرار التمويل في المطلب الأول، و قرار الاستثمار في المطلب الثاني، ثم أساليب اتخاذ القرارات المالية في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: قرار التمويل:**

مع تطور المؤسسة و زيادة نشاطها تزداد الحاجة إلى البحث عن مصادر تمويلية كافية لمواجهة الاحتياجات المالية المتزايدة سواء من مستحقات مالية، نفقات التسيير، نفقات التجهيز كما يتطلب ضرورة توفير الأموال اللازمة لتلك الاحتياجات. فلقد أصبح التمويل اليوم يشكل أهمية بالغة في المؤسسة بكونه يعد بمثابة القرار الفعال في تحريك و ترشيد باقي القرارات الأخرى.

### **الفرع الأول: مفهوم التمويل:**

**التعريف الأول:** التمويل يعني " توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام"<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** " التمويل يمثل إحدى وظائف المنشآت التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفيز المالي لأفراد المنشآت."<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** التمويل " يقصد به إتاحة الموارد النقدية التي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين رؤوس الأموال الجديدة."<sup>4</sup>

يتضح من التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم التمويل أن التمويل ماهو إلا حصر الأموال من طرف الوظيفة المالية لأجل اتخاذ القرارات الاستثمارية. و منه فإن قرار التمويل و بالرجوع إلى الميزانية للمؤسسة نجده يهتم بالجانب الأيسر أي جانب الخصوم و منه فكل قرارات التمويل سواء الطويلة الأجل أو القصيرة الأجل هي قرارات تدور مجراها في الجانب الأيسر للميزانية.

<sup>1</sup>- عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق ذكره، ص ص 39-40.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص 24.

<sup>3</sup>- دخيل الشماع، نقلا عن هاشم رحيم السمو راني في مرجعه، الإدارة المالية، منهج تحليلي شامل، ليبيا، الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، 1997، ص 24.

<sup>4</sup>- محي الدين عمرو، التخلف و التنمية، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر، ص 452.

و منه يتضح أن التمويل يعني التغطية المالية اللازمة للمشروع لاتخاذ بشأنها قرارات استثمارية.<sup>1</sup>

كما يتضح من التعاريف السابقة أن المؤسسة في حاجة إلى عدة أشكال من التحويلات تبعا لنوع احتياجاتها المالية، سواء كانت هذه الاحتياجات المالية في مرحلة التأسيس أو النمو أو التوسع أو النضج أو خلال مرحلة الانحدار، و خلال كل مرحلة من هذه المراحل نجد المؤسسة بحاجة إلى نوع معين من أشكال التمويل.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

أ/ **الاحتياجات المالية في طور التأسيس:** نحتاج المؤسسة في هذه المرحلة الأولية بداية من توفر فكرة الاستثمار لدى المؤسسة حتى مرحلة النمو حينها تكون المؤسسة بحاجة إلى رأس مال تخاطر به في سبيل إنشاء الفكرة الاستثمارية. ضمن هذا الصدد نميز بين ثلاثة أنواع من الاحتياجات المالية.<sup>2</sup>

1- رأس المال الأولي: خلال الفترة التأسيسية يحتاج المشروع لتمويل يسبق انطلاقه و يهدف إلى إثبات جدواه في ميدان الأعمال حيث تسمى مرحلة إنشاء المنشآت أو بداية نشاطها بمرحلة الصفر و عادة ما تكون هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية، و لذلك فغالبا ما يتخوف المستثمرون أو الممولون و كذلك البنوك من هذا النوع من التمويل لأنه يعتبر الأكثر مخاطرة لكون المشروع في بدايته و لا يعرفون مدى كفاءة صاحب المشروع لمقاومة الطوارئ. لذلك يقوم صاحب المشروع بإعادة خطة التطوير من أجل إقناع المستثمرين لتمويل الانطلاق أو عند بعث منتج جديد.

2- تمويل الانطلاق الفعلي: و هو التمويل المتعلق بالسنوات الأولى من حياة المنشآت و التي تكون فيها المنشآت قد أنهت تصميم و تطوير منتج معين، و لكن تكون بحاجة إلى أموال الانطلاق في تصنيعه و بيعه، و بالتالي تتطلب هذه المرحلة كذلك توفر الأموال الخاصة التي ستمكن من مواجهة جزء من المصاريف الأولية مثل المصاريف الإعدادية، مصاريف حيازة المعدات، مصاريف التشغيل. أي الأموال الضرورية لبدء النشاط و ما يكفي لاستمراره إلى أن تتمكن العوائد المتأتية من تصريف المنتجات من تغطية المصاريف الإدارية المتكررة.

تسمى هذه المصاريف بالمصاريف الإعدادية أو التمهيديّة السابقة أو اللاحقة لبداية النشاط و التي يسمح المخطط المحاسبي الوطني بإطفاؤها خلال مدة 5 سنوات كحد أقصى من الانطلاق الفعلي للنشاط. و هذه المصاريف الإعدادية كما جاءها بها المخطط الوطني المحاسبي.

**مفهوم المصاريف الإعدادية حسب المخطط الوطني المحاسبي:** " هي تلك المصاريف التي تتعهد بها المؤسسة عند إنشاءها، عند شراءها لوسائل إنتاجها الدائمة و كذلك تلك المصاريف المتعلقة بتطوير نشاطها".<sup>3</sup>

هذا و قد صنفها الدليل الوطني المحاسبي إلى الحسابات التالية:

<sup>1</sup> عبد الله بلعدي، 2008. التمويل برأس المال المخاطر: دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي منشورة، جامعة باتنة، ص6.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعقمة، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، 2008، ص 20.

- ح/200 مصاريف متعلقة بعقد الشركة.

- ح/201 مصاريف القروض.

- ح/202 مصاريف الاستثمارات.

- ح/203 مصاريف التكوين المهني.

- ح/204 مصاريف سير العمل السابق للانطلاق.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- ح/205 مصاريف الدراسات و الأبحاث.

- ح/208 مصاريف استثنائية.

3- الاحتياجات المالية في طور النمو: خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تمكنت من فرض نفسها في الوقت و بالتالي زيادة مبيعاتها تبعا لزيادة حجم الإنتاج. هذا ما ينعكس على زيادة الأرباح و بالتالي قلة المخاطر، غير أن هذا النمو يتطلب على المؤسسة البحث عن توفير استثمارات جديدة بهدف زيادة قدرتها الإنتاجية أو التوسع في المشروع.

تحتاج المنشأة في هذه المرحلة إلى ما يسمى برأسمال النمو الذي سوف يدعم الأموال الخاصة التي تملكها هذه المنشأة لتمويل نموها و توسعها أو لاجتياز مرحلة جديدة، كتدعيم و تعزيز سياستها التجارية، الرفع من مستوى إنتاجها، بعت منتجات جديدة أو اللجوء إلى أسواق جديدة.

ب/ **الاحتياجات المالية في مرحلة النمو الثانية للمنشأة:** لأجل أن تكتسب المؤسسة مكانة في سوق المنافسة أو على الأقل المحافظة على حقها من السوق. نجد المؤسسة في هذه المرحلة في احتياج مستمر للتمويل القصير الأجل من أجل تلبية احتياجات رأس المال العامل الناجمة عن نمو و تطور المبيعات.<sup>1</sup> بالإضافة إلى بعض التمويلات الطويلة الأجل.

ج/ **الاحتياجات المالية في مرحلة التوسع:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في تنويع أساليب التسيير بفعل زيادة رقم أعمالها و منه البحث عن كيفية زيادة الطاقة الإنتاجية و تنويع مزيجها الإنتاجي هذه الأخيرة تستلزم نوع من التمويلات الكبيرة نسبيا.

د/ **الاحتياجات المالية في مرحلة النضج:** بعد مرحلة التوسع الناجمة تكون المؤسسة قد ضمنت حصة سوقية و تكون قد بلغت أعلى مستوى مردودية ممكنة و بذلك تصل إلى مرحلة تتسم بالنضوج من حيث الاستقرار و نمو المبيعات و الأرباح و كذلك استقرار و نمو التدفقات النقدية. و في هذه المرحلة تحاول المنشأة الاقتصادية و خاصة الصغيرة و المتوسطة منها الحفاظ على حصتها من المبيعات، و هذا ما يجعلها في احتياج مستمر و لكن بنسبة أقل للتمويل قصير الأجل و ذلك من أجل تلبية احتياجات الدورة الاستغلالية و ما تتطلبه من سياسات بيعية الأجل. و قليل من التمويل الطويل الأجل لتمويل منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية.

---

<sup>1</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 21.

و بذلك سوف تعرف احتياجاتها التحويلية الإضافية انتفاضا كبيرا لأن المنشآت ملزمة فقط بالإبقاء على مستوى رأس المال الثابت و رأس المال العامل. و ليست ملزمة بالرفع و الزيادة فيها.

من جهة أخرى يسمح مستوى الإنتاج الذي بلغته المنشآت من امتصاص أي تغطية جميع التكاليف الثابتة و بالتالي إمكانية توفير مصادر تمويل ذاتية.<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة أقل مخاطرة و لا تواجه المؤسسة هناك عوائق مالية من جانب التمويل.

هـ/ **الاحتياجات المالية في مرحلة الانحدار:** خلال هذه المرحلة تكون مبيعات المؤسسة في مرحلة هبوط نظرا لقلّة الطلب و منه نقص الميزة التنافسية لها في السوق، و بذلك تكون أمام تحدي جديد و هو محاولة البحث عن صناعة منتج جديد يعوض المنتج القديم و عليه تزداد حاجاتها التمويلية. لذلك تبرز هنا دور المؤسسات التمويلية مثل البنوك و غيرها في دعم هذه المشروعات و مسانبتها ليس بالتمويل المناسب فقط بل ببرامج متكاملة كعمليات إعادة التأهيل الخاصة بجميع وظائف المنشآت.<sup>2</sup> يتضح لنا من خلال هذه الأنواع للاحتياجات المالية أن المؤسسة و طوال حياتها بدءا من مرحلة التأسيس إلى مرحلة الانحدار في رحلة بحث عن هذه الاحتياجات لضمان البقاء من جهة و لأجل زيادة مكانتها السوقية من جهة أخرى و تمويل مختلف الاحتياجات من الاستغلال و الاستثمار. و عليه تكون المؤسسة أمام اختبار المفاضلة بين هذه المصادر المختلفة من مصادر التمويل. و أن أي قرار تمويلي يجب أن يأخذ في الحسبان عاملان أساسيان. تكلفة التمويل: و هي نسبة كل عنصر من مكونات الهيكل التمويلي للمؤسسة. المخاطرة: و هي درجة الدفع المالي التي تسمح بتخفيض تكلفة التمويل.

#### **الفرع الثاني: مصادر التمويل:**

تواجه المؤسسة في سبيل تعظيم قيمة السهم و الرفع من قيمة المنشأة صعوبات مالية في البحث عن الأموال اللازمة لذلك سواء بالاعتماد على مصادرها الداخلية أو اللجوء إلى الاقتراض من الغير. و منه تعرف مصادر التمويل بتشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على أموال بهدف تحويل استثماراتها أو عملياتها الاستغلالية.<sup>3</sup> يتضح لنا من التعريف أن مصادر التمويل هي جانب الالتزامات من ميزانية المؤسسة أي ما يعرف بالهيكل المالي في القروض الطويلة الأجل و المتوسطة و القصيرة الأجل. غير أن عملية المفاضلة بين هذه المصادر تستلزم بعض المحددات أو الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية المفاضلة.

<sup>1</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص ص 22-23.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 23.

<sup>3</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 35.

#### **1- محددات الاختيار بين مصادر التمويل:**

تمثل قيود و اعتبارات يجب على المؤسسة مراعاتها عند الاحترام على الاختيار بين مصادر التمويل المتاحة. و منه فالمؤسسة تقيم مختلف مصادر التمويل المحتملة في ضوء الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

1- حجم الأموال التي تحتاجها المنشأة و الفترة الزمنية التي سوف يتم توظيف الأموال خلالها.

2- توافق مصادر الأموال لأوجه استخدامات توظيف هذه الأموال.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- 3- تكلفة التمويل مقارنة مع معدل التكلفة السائد و مع الاستثمار المتوقع.
  - 4- أجل التسديد و تزامنها مع التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها من استغلال المشاريع الممولة.
  - 5- القيود المفروضة من الممولين على المنشأة المفروضة. قبل عدم الاقتراض الإضافي، عدم توزيع الأرباح، المحافظة على معدلات محددة من النسب المالية طوال فترة الاقتراض.
- معايير التفرقة بين مصادر التمويل:

تتنوع معايير التفرقة بين مصادر التمويل المختلفة فيعتمد في ذلك على معيار الزمن أو حسب معيار الملكية.

أ- حسب معيار الزمن: تصنف وفق هذا المعيار إلى مصادر قصيرة الأجل لأجل تمويل عمليات الاستغلال القصيرة الأجل و مصادر تحويل متوسطة الأجل تهدف بصفة عامة إلى تجديد بعض الاستثمارات و إلى مصادر طويلة الأجل بغرض الإنفاق الاستثماري.

ب- حسب معيار الملكية: تصنف في هذا المعيار إلى مصادر تحويل داخلية أو ذاتية نابغة من النشاط الأساسي أو الثانوي للمؤسسة و إلى مصادر تمويل خارجية أي من خارج المؤسسة مثل القروض بمختلف أنواعها.

و لأجل الإلمام بدراسة هذه المصادر فسوف يتم تقسيمها إلى مصادر تمويل داخلية و أخرى خارجية.

### أولاً: مصادر التمويل الداخلية:

يشكل التمويل حبس و تحدي أمام المؤسسات خاصة في الفترات الأولى لبداية النشاط. و عليه نجد المؤسسات في بادئ الأمر تلتجئ إلى الاعتماد على الموارد المالية الذاتية.

و ضمن هذا الإطار يعتبر التمويل الذاتي الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة لأجل تطويرها لكونه يسمح بتخفيف الأعباء المالية على المؤسسة ممثلة في تكاليف القروض.

### 1- مفهوم التمويل الذاتي:

يقصد بالتمويل الداخلي الأموال المتولدة من العمليات التجارية للشركة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية.<sup>2</sup>

و هو ما يسمح للمؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون و تنفيذ الاستثمارات و زيادة رأس مال العامل.<sup>3</sup>

لذلك التمويل الذاتي يعطي قوة مالية زائدة للمؤسسة لأنه يمنحها الاستقلالية أكثر من التمويلات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الغفارحفي، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، مرجع سابق ذكره، ص 413.

<sup>3</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> J.P. COUVREUR, la décision d'investir dans l'entreprise, ED, ESF, 1982, P 31.

### 2- مكونات التمويل الداخلي:

من خلال الأنشطة الاستغلالية و المالية و الاستثنائية للمؤسسة نجد أن التمويل الذاتي يتكون من عنصرين هامين:<sup>1</sup>

أ- التمويل الذاتي لتجديد النشاط: ينتج عن الاهتلاكات و المؤونات حيث تستعمل في تجديد الاستثمارات باستعمال تراكم أقساط الامتلاك و المؤونات.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ب- التمويل الذاتي لتوسيع النشاط: ينتج عن النتيجة الصافية غير الموزعة بعد اقتطاع الأرباح الموزعة، حيث تستعمل للتوسع في نشاط المؤسسة بفتح خطوط إنتاج جديدة أو استثمارات جديدة.

هذا و تختلف قدرة التمويل الذاتي عن التمويل الذاتي.

مفهوم قدرة التمويل الذاتي: تمثل قدرة التمويل الذاتي الفرق بين مجموع الإيرادات الممكن تحصيلها و مجموع التكاليف المحتمل تسديدها. فهي تعبر عن تدفق محتمل للزينة و ليس حقيقيا. و هذا الفرق ناتج عن مدة الفارق بين تسجيل العملية (المشتريات و المبيعات).<sup>2</sup>

قدرة التمويل الذاتي: نتيجة الدورة الصافية + حصة الاهتلاك + حصص المخصصات و المؤونات.

التمويل الذاتي: قدرة التمويل الذاتي- الأرباح الموزعة.

فقدرة التمويل الذاتي ليست خزينة حقيقية متاحة، و لكن خزينة محتملة، و تصبح حقيقية عندما يتم تحصيل كل الإيرادات القابلة للتحصيل و تسديد كل المصاريف القابلة للتسديد. و بما أنها ليست حقيقية فهي تتعلق ببعض عناصر الأصول و الخصوم، نتيجة فترات مختلفة و متباعدة لتحويلها إلى سيولة و من بين هذه العناصر: مدة دوران المخزون، مدة تحصيل ديون الزبائن، مدة تسديد ديون الموردين.<sup>3</sup>

و تحسب قدرة التمويل الذاتي بطريقتين مختلفتين انطلاقا من جدول حسابات النتائج

الطريقة الأولى : انطلاقا من النتيجة

نتيجة السنة المالية

+ الاهتلاكات و المؤونات

- استرجاع الاهتلاكات و المؤونات

+ القيمة المحاسبية لعناصر الأصول المالية المتنازل عنها

- نواتج التنازل عن عناصر الأصول الثابتة

- إعانات الاستثمارات المحولة إلى حساب النتيجة

= قدرة التمويل الذاتي

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون و آخرون، دراسة الحالات في المحاسبة و مالية المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 2008، الطبعة الأولى، ص 91.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 91.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص 91-92.

الطريقة الثانية : طريقة الجمع

الفائض الإجمالي للاستغلال

+ تحويل تكاليف الاستغلال

± إيرادات أخرى و مصاريف أخرى

± حصة النتيجة عن العمليات المنجزة جماعيا

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

$$\begin{aligned} &+ \text{الإيرادات المالية} \\ &- \text{المصاريف المالية} \\ &+ \text{الإيرادات الاستثنائية} \\ &- \text{المصاريف الاستثنائية} \\ &- \text{الضرائب على الأرباح} \\ &= \text{قدرة التمويل الذاتي} \end{aligned}$$

ولأجل معرفة قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها نستخدم في ذلك العلاقة التالية  
نسبة التمويل الذاتي = التمويل الذاتي / الاستثمارات ، بحيث تسمح هذه النسبة من معرفة مدى استطاعة المؤسسة من تمويل استثماراتها بنفسها . وكذلك معرفة نسبة النمو عن طريق مقارنة هذه النسبة لسنوات متتالية .

من علاقة قدرة التمويل الذاتي نجد أن التمويل الذاتي يتكون من العناصر التالية

- الإهلاكات
- المؤونات و المخصصات
- الأرباح المحتجزة

أ- الإهلاك :

مفهوم الإهلاك : يعبر عن إجراء محاسبي لتخصيص كلفة عن نقص قيم الأصول المادية ، و هي تعكس تناقص القدرة الإنتاجية الناتجة عن الاستعمال على مدى الحياة .<sup>1</sup>  
كما يعرف على أنه تلك المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي.<sup>2</sup>

- يعرف الإهلاك على أنه ذلك الجزء من تكلفة الأصل الثابت الذي يخصم من الإيرادات مقابل خدمات الأصل الثابت المستخدم في نشاط المؤسسة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون و اخرون، مرجع سابق ذكره، ص18.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>- هوام جمعة، مرجع سابق ذكره، ص 53.

- تعريف الإهلاك حسب المخطط الوطني المحاسبي : " عبارة عن تخصيص محاسبي لتدني قيمة الأصول الثابتة المادية من أجل استرجاع أو تجديد الأموال المستثمرة " .

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن الإهلاك هو إثبات محاسبي للنقص في قيمة الاستثمارات جزئياً و على مدار العمر الإنتاجي أو حياة الاستثمار .

هذا النقص قد يكون مادياً أو معنوياً بفعل الاستعمال المكرر للاستثمارات أو نتيجة التقدم التكنولوجي . هذا و قد تعددت المفاهيم الخاصة بالإهلاك من مفهوم مالي و اقتصادي و محاسبي .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

1 - المفهوم الاقتصادي : الاهتلاك هو عبارة عن توزيع لتكلفة الشراء للأصل الثابت أو الفرق بين تكلفة و إيرادات المبيعات مقسومة على تكاليف الإنتاج التي تخص دورات من أجل قياس تكلفة رأس المال الثابت أو حساب النتيجة<sup>1</sup>.

2 - المفهوم المالي : هو العملية التي تمكن المؤسسة بفعل الأقساط المتتالية للاهتلاك من إعادة تجديد استثماراتها عند نهاية عمرها الإنتاجي على الأقل .

3 - المفهوم المحاسبي : يهدف الاهتلاك إلى قياس قيمة الأصل الثابت في أي مرحلة من مراحل حياته وذلك من أجل :

- قياس الربح الذي نتج عن استخدام الأصل الثابت خلال فترة زمنية ، و أن هذا الربح يقيم كجزء من تكلفة ذلك الأصل.

- الاهتلاك في حد ذاته لا يوفر أموال لتعويض الأصل الثابت المهتك و إنما هو ضمان لصيانة رأس المال<sup>2</sup>.

هذا و لقد اختلف فقهاء الإدارة المالية حول مخصص الاهتلاك كمصدر للنقدية<sup>3</sup>.

- حيث يرى البعض أن الاهتلاك مصدر للنقدية ، بينما يرى البعض الآخر أن المبيعات هي المصدر الوحيد للنقدية ، حيث يمثل الاهتلاك تدفقا ماليا لتخفيض الربح و زيادة الفائض المحتجز.

- في حين يرى كونسو Conso أن الاهتلاك يمثل تكلفة فعلية مقابل انخفاض رأس المال نتيجة استخدام الأصول ، وأن توزيع هذا المقابل . بمعنى التوزيع الجزئي لرأس المال و هو ما يبرر حجز مقابل الاهتلاك من الربح.

- في حين يرى آخرون اعتبار أن الأموال المتولدة من المبيعات تفوق المصروفات التي تستخدم أموالا حاضرة . وعلى ذلك فالاهتلاك يحقق ميزة ضريبية و له تأثير على الفائض النقدي بعد الضريبة فهو بمثابة قيد محاسبي لتوزيع تكلفة شراء الأصول الثابتة و التي كانت تدفقا خارجا في ذلك الوقت ، على الفترات التي تستفيد منها و لا يعتبر بالتالي موردا للنقدية و استخداما لها في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - هوام جمعة، مرجع سابق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 54.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 332.

- و عليه فإن المبيعات هي المصدر الأساسي للنقدية بالشركة و لا يعتبر الاهتلاك مصدرا للنقدية إلا إذا كانت الشركة رابحة. رغم اختلاف وجهات النظرية للاهتلاك في ميدان الإدارة المالية لا ينقص من دور الاهتلاك سواء من الجانب الاقتصادي أو المالي أو القانوني و أهمية بالغة في المؤسسة خاصة التي تتميز بمركز مالي مستقر .

أ- دور الاهتلاك: للاهتلاك أدوار ثلاثة<sup>1</sup>.

1- الدور الاقتصادي للاهتلاك: الاهتلاك الطبيعي هو الاستهلاك التدريجي للاستثمار فكل دورة استغلال لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار تدهور الاستثمار نتيجة الاستخدام، لذلك لا بد من توزيع تكلفة الاستثمار عبر الزمن. أي عدم تحميل دورة مالية واحدة عبت الاستثمار. بل يجب توزيع تكلفته عبر العمر الاقتصادي للاستثمار.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

2- الدور المالي: يتم تخصيص الاهتلاك من أجل استرجاع المبلغ الذي أنفق من أجل شراء هذا الاستثمار و ذلك خلال مدة استخدامه.

3- الدور القانوني: فيمثل دور الاهتلاك من الناحية القانونية في إعادة التوازن إلى الميزانية حيث تصبح ميزانية سليمة و تعبر عن مركز مالي سليم للمؤسسة.

ب- أهمية الاهتلاك: تكمن أهمية الاهتلاك في:<sup>2</sup>

1- المحافظة على رأس المال: و يكون ذلك عن طريق استيراد كل ما ينفقه المشروع من أموال لشراء الأصول تدريجيا من الإيرادات المحققة و لا سيما و أن العمر الإنتاجي للأصل الثابت يكون طويلا.

2- تحديد تكاليف الإنتاج: إن الاهتلاكات من أهم عناصر التكلفة و تجاهلها يؤدي إلى عدم صحة و دقة التكاليف و ذلك باحتمال احتسابها بأقل ما تكون عليه حقيقية.

3- قياس الربح: على اعتبار أن الربح هو الفرق بين الإيرادات و المصاريف و عليه فاستبعاد الامتلاك من هذه المصاريف يؤدي إلى إختلالات في المركز المالي للمنشأة كما أنه لا يعتبر خسارة لمفهومها الدقيق لأنه يؤدي إلى تعويض إهتلاك الأصل و بالتالي فهو تكلفة مالية يهدف إلى استبدال الأصول الثابتة.

ب- المؤونات و المخصصات:

المفهوم العام للمؤونة: عبارة عن تكلفة من التكاليف تحمل إلى الدورة المحاسبية.<sup>3</sup>

و تعرف كذلك على أنها مكون مالي من أموال المنشأة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة، أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل.<sup>4</sup>

بينما تعرف المؤونة حسب المخطط الوطني الحسابي بأنها عبارة عن أعباء تتضمن عنصر عدم اليقين بالنسبة لمبلغها، و في بعض الأحيان بالنسبة لوجودها.

<sup>1</sup>- هوام جمعة، مرجع سابق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص ص 29-30.

<sup>3</sup>- هوام جمعة، مرجع سابق ذكره، ص 246.

<sup>4</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 30.

يتضح لنا من المفاهيم السابقة للمؤونة بأنها عبارة عن مخصص مالي لمواجهة خسارة محتملة. بمفهوم آخر أن المؤونة ماهي إلا خسارة تحميلية لنتيجة الدورة. حيث تسمح بتخفيض العبء الضريبي على المؤسسة لكونها تطرح ضمن المصاريف الاستثنائية قبل فرض الضريبة على الأرباح و هو ما تمثل وفرضيبي للمؤسسة. أنواع المؤونات: تصنف المؤونات إلى:<sup>1</sup>

1- المؤونة القانونية: هي مؤونة ذات طابع ضريبي لهذا لا يتوقع من ورائها خسائر حيث ألزم المشرع

تكوينها و هي لا تؤدي إلى فرص ضريبية مستقبلية، أي أنه لا تتحمل عنها المنشأة ضرائب خلال

مدة تكوينها، و يجب على المنشأة الأخذ بعين الاعتبار حدود و مدى تكوينها مثل ذلك مخصصات

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

تدني قيمة المخزون، مخصصات تدني قيمة الأوراق المالية. إضافة إلى مؤونة الديون المشكوك فيها و التي تسترجع في حالة زوال خطر عدم تحصيلها.

2- مؤونة الأخطار و التكاليف: مؤونة مكونة لتغطية أخطار أو أعباء محتملة عند نهاية الدورة

الاستغلالية دون أن تكون هناك إمكانية تخصيصها كغطاء لعامل خاص بالأموال.

و من هذه المؤونات مؤونة النزاعات القانونية، مؤونة التكاليف الواجب توزيعها على عدة سنوات.

أهمية المؤونة: تسمح المؤونة المكونة للمؤسسة بـ:

- مواجهة الأعباء و الخسائر المحتملة في الدورة أو الدورات الموالية حسب نوع المؤونة.

- تخفيف العبء الضريبي.

- تعتبر بمثابة مورد مالي يسمح بإمكانية تعويض النقص المسجل في عناصر الأصول.

ج- الأرباح المحتجزة: تتمثل في الأرباح التي حققتها المؤسسة من العمليات التجارية و الاستثمارية في

الدورات السابقة و التي لم يتخذ قرار بشأنها بعد، و تحتفظ المؤسسة بهذه الأرباح في صورة نتائج رهن

المخصصين أو احتياطات بمختلف أنواعها مثل الاحتياطات القانونية، الاحتياطات التنظيمية، الاحتياطات

التعاقدية و الاختيارية.

يعتبر التمويل الذاتي أقل مصادر التمويل خطورة و بقدر ذلك فهو يمنح نوع من الاستقلالية المالية للمؤسسة

اتجاه الغير. غير أن هذا لا يمنع من وجود مزايا و عيوب للتمويل الذاتي.

### 3 - مزايا و عيوب التمويل الذاتي:

أ- مزايا استخدام التمويل الذاتي في التمويل:

لاستخدام التمويل الذاتي في العملية التمويلية عدة مزايا.<sup>2</sup>

- التمويل الذاتي يزيد من رأس مال الشركة و يجنبها الوقوع في أزمات السيولة الطارئة أو الناتجة عن

زيادة الأعباء الثابتة.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص ص 31-32.

- يرفع من المقدرة المالية و الافتراضية للمنشأة كما يكسبها حرية واسعة في التصرف في أموالها الخاصة.

- يشجع المنشأة على القيام باستثمارات جديدة و خاصة الاستثمارات التي تكون تكاليفها مرتفعة و إمكانية

انجازها تتطلب خيارات فنية مما يجعل درجة المخاطرة فيها مرتفعة.

- إن الطبيعة القانونية للمنشأة الصغيرة و المتوسطة تمنعها من الدخول إلى السوق لهذا فهو يحقق لها

درجة كافية من الاستغلالية.

- تنظيم التدفقات النقدية الداخلية بشكل يمكن المنشأة من مواجهة التزاماتها اتجاه الغير.

و إذا كان للتمويل الذاتي كل هذه المزايا فإنه لا يخلو من بعض العيوب أو المساوئ من عملية استخدامه

في العملية التمويلية في المؤسسة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ب- عيوب استخدام التمويل الذاتي في عملية التمويل:

لا تخلو عملية التمويل عن طريق التمويل الذاتي من بعض العيوب و الأخطار منها.

- تبديد الأرباح المجمعة و عدم خضوع استخدامها لأي نوع من الرقابة فقد يؤدي ذلك إلى تجميد جزء هام من رأس مال و عدم الاستفادة منه أو استثماره في مشروعات غير ضرورية و إغفال العائد.
  - قد يؤدي الاعتماد عليه إلى التوسع البطيء، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة المريحة بسبب قصور التمويل الداخلي عن توفير الاحتياجات المالية.
  - قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال المدخرة بواسطة الشركة كنتلك المتحصل عليها من الغير مما يؤدي إلى إضعاف العائد.<sup>1</sup>
  - تشاؤم اليد العاملة في المؤسسة من عملية الإفراط في تكوين التمويل الذاتي لحرمانهم من جزء من الأرباح و بالتالي تعد عائقا أمام زيادة الطاقة الإنتاجية و تخفيض القدرة الشرائية لهم.
  - إن تدعيم سياسة التمويل الذاتي عن طريق تعظيم أفساط الامتلاك في السنوات الأولى يؤدي إلى زيادة تكلفة السلع المنتجة و التي من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع الأسعار و الذي يكون على حساب المستهلك و كذا انخفاض تنافسية المنشأة في السوق.<sup>2</sup>
- إن هذه المزايا التي يحققها التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل خاصة الاستقلالية المالية و ارتفاع قدرة التمويل الذاتي تسمح للإدارة المالية من اتخاذ القرارات الاستثمارية و التمويلية بمنأى عن أي صعوبة.
- غير أن العيوب التي تحيط بعملية التمويل الذاتي تجعل من المؤسسة وضع جهاز رقابة مالي يسمح بعملية مراقبة وجهة التمويل الذاتي من حيث عدم الإفراط في تكوينه و محاولة البحث عن فرص استثمارية لاستغلاله.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 422.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 33.

### ثانيا: مصادر التمويل الخارجية:

يتم تصنيف مصادر التمويل هنا وقف معيار الزمن حيث تكون أمام مصادر تمويل قصيرة الأجل و مصادر تمويل متوسطة و أخرى طويلة الأجل. أي الهيكل المالي للمؤسسة و المتمثل في جانب الخصوم لميزانية المؤسسة.

فالغاية من وراء معرفة هذا المزيج من المصادر هو تحديد المميزات التي يمتاز بها كل مصدر حتى يتسنى للمؤسسة الاختيار بين هذه المصادر المصدر ذو أقل تكلفة و الذي يسمح برفع قيمة السلم و قيمة المنشأة. و هو ما يعرف بقرار التمويل الذي يعتبر من القرارات الرئيسية للإدارة المالية.

غير أنه و عند اتخاذ هذا القرار يجب مراعاة بعض العوامل التي تتحكم في صناعة هذا القرار حتى يكون سليم و هذه الاعتبارات هي:<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

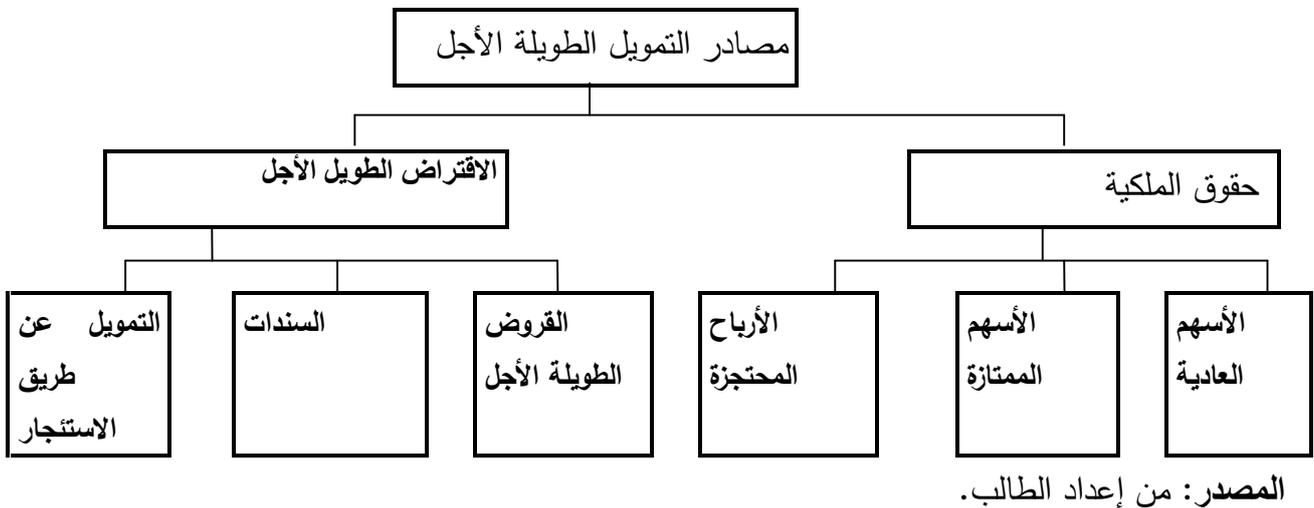
1- درجة المخاطرة و علاقتها بالفائدة المنتظرة فكل بديل قدرا من المخاطرة و من الفائدة فالمهم هنا هو تقدير درجة المخاطرة بالنسبة إلى درجة الفائدة و يتوقف سلامة القرار على هذا التقويم. و عليه تعتبر تكلفة كل مصدر عن أساسي في عملية المفاضلة كما لها من وزن في الهيكل المالي للمؤسسة.

2- درجة الاقتصاد في الجهد و الأموال و المواد فكل بديل قدرا من الجهد يزيد أو يقل بمقدار البديل ذاته و العبرة بالوصول إلى الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية. و المقصود هنا هو ضرورة أن يكون مصدر التمويل أقل تكلفة و ضرورة توجيه كل مصدر إلى الجهة المعنية له حيث تمول القروض الطويلة الأجل الاستثمارات الطويلة الأجل بينما تمول القروض القصيرة الأجل احتياجات الاستغلال.

3- إمكانية تنفيذ الحل إذا لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه. إضافة إلى ذلك أن هذا التنفيذ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار شروط المصدر التمويلي.

ضمن هذا الإطار سوف نتطرق إلى هذه المصادر الثلاثة كمايلي:

I - التمويل الطويل الأجل: يرتبط التمويل الطويل الأجل بالنشاط الاستثماري للمؤسسة خاصة عند رغبتها في التوسع أو لزيادة الحيازة على استثمارات جديدة. هذه الاستثمارات تتطلب اعتمادات مالية كبيرة و لفترة زمنية أطول. تقسم مصادر التمويل الطويلة الأجل إلى قسمين وفق مصدر الحصول عليهم. و الشكل الموالي يبرز هذه المصادر كمايلي:



## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

### أ- التمويل عن طريق حقوق الملكية:

ينقسم التمويل عن طريق حقوق الملكية وفق الشكل السابق إلى التمويل عن طريق الأسهم العادية، التمويل عن طريق الأسهم الممتازة و التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة.

1- الأسهم العادية يمثل السهم العادي صك ملكية له قيمة اسمية، و قيمة دفترية، و قيمة سوقية، و تتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قيمة السلم، و عادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس. أما القيمة الدفترية فتتمثل في حقوق الملكية التي تتضمن القيمة الاسمية للأسهم المكتسب فيها، و علاوة الإصدار إن وجدت، إضافة إلى الاحتياجات و الأرباح المحتجزة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة مع ملاحظة استبعاد الأسهم الممتازة، و أخيرا تتمثل القيمة السوقية في القيمة التي يباع بها السهم في السوق. و قد تكون أكبر أو أقل من القيمة الدفترية.<sup>1</sup>

و قد عرفها القانون التجاري الجزائري وفق المادة 715 مكرر 42 كمايلي:<sup>2</sup>

" الأسهم العادية هي الأسهم التي تمثل اكتتابات ووفاء لجزء من رأس مال شركة تجارية... " و تحدد قيمة السهم العادي عن طريق القانون الأساسي و هذا وفق نص المادة 715 مكرر 51 من القانون التجاري الجزائري كمايلي: " تحدد القيمة الاسمية للأسهم عن طريق القانون الأساسي... "

حقوق حاملي الأسهم العادية: يتمتع حاملي الأسهم العادية وفق نص المادة 715 مكرر 42 ببعض الحقوق و هي:

- الحق في المشاركة في الجمعيات العامة.
- الحق في انتخاب هيئات التسيير أو عزلها.
- المصادقة على كل عقود الشركة أو جزء منها.
- المصادقة على قانونها الأساسي أو تعديله بالتناسب مع حق التصويت الذي بحوزتها بموجب قانونها الأساسي أو بموجب القانون.

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي، أساسيات الاستثمار و تحليل الأوراق المالية، منشأة المعارف، مصر، 2008، ص ص 5-6.

<sup>2</sup> القانون التجاري الجزائري، المادة 715 مكرر 42.

العناصر الأساسية للأسهم العادية: من التعاريف السابقة للأسهم العادية نجد أن السهم العادي يتكون من ثلاثة قيم و هي:

القيمة الاسمية: و هي القيمة المكتوبة و المنصوص عليها صراحة في العقد التأسيسي و القانون الأساسي للشركة في قسيمة السهم. هذا و قد يجيز القانون حد أدنى لإصدار أسهم بقيمة اسمية دنيا.

القيمة الدفترية: و هي القيمة المسجلة بها الأسهم محاسبيا في دفاتر الشركة. أي قيمة حقوق الملكية باستثناء الأسهم الممتازة مقسوما على عدد الأسهم.

القيمة الدفترية = حقوق الملكية / عدد الأسهم العادية.

القيمة الحالية " السوقية ": هي قيمة السهم في السوق المالي عند تاريخ معين أي القيمة البيعية للسهم في السوق الحالي و تتأثر القيمة السوقية بالوضع المالي للمؤسسة. فترتفع القيمة السوقية للسهم نتيجة زيادة أرباح الشركة

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

بصورة متنامية عن القيمة الاسمية و تنخفض القيمة السوقية للأسهم و حتى دون القيمة الاسمية في حالة تدهور الحالة المالية للمؤسسة أي عند تحقيقها للخسائر.

القيمة التصفية: و هي نصيب قيمة السهم الواحد من قيمة التصفية.

تعريف السهم: هو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق و تحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة.<sup>1</sup>

و يتميز السهم بالعديد من الخصائص تتمثل في:<sup>2</sup>

- السهم ورقة تثبت ملكية صاحبها لجزء من رأس مال في حدود قيمته الاسمية و على هذا الأساس فهو شريك في المؤسسة.

- يسمح السهم لصاحبه بالاستفادة من عائد ربح (السهم) و الحصة و يتحمل جزء من الخسارة في حالة تحقيق المؤسسة لخسائر.

- الدخل الذي يدره السهم هو دخل متغير و هو مرتبط بالنتائج التي تحققها المؤسسة و بالأفق الاقتصادي لهذه المؤسسة.

- السهم ورقة مالية غير محددة الأجل و أجله النظري هو حياة المؤسسة ذاتها و بالتالي يعتبر بالنسبة للمؤسسة مصدر تمويل دائم.

- صاحب السهم له حق المشاركة في تسيير المؤسسة، و ذلك عن طريق المشاركة في عملية التصويت على القرارات المتخذة الخاصة بأمور مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، تعديل النظام الداخلي للمؤسسة أو تعديل رأس المال.

- يشكل السهم موضوعا للمضاربة في البورصة، و تحدد قيمته الجارية أو السوقية على أساس العائد المحقق و سعر الفائدة.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، الطبعة السابعة، ص 82.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 82-83.

- في حالة التصفية للمؤسسة أصحاب الأسهم هم آخر من يستوفي حقوقهم باعتبارهم شركاء. من خلال الخصائص التي يتمتع بها السهم فإن لعملية التمويل بالأسهم العادية بالنسبة مزايا و عيوب تمويلية تتمثل في:

1- مزايا التمويل عن طريق الأسهم العادية: إن عملية إصدار الأسهم العادية تصمن بعض المزايا التمويلية التالية:

- يعتبر مصدر تمويل مستمر مما يزيد في القدرة التمويلية للمؤسسة و بالتالي زيادة ثقة المؤسسة اتجاه الدائنين.

- المؤسسة غير ملزمة بسداد قيمة الأسهم العادية لكونه ليس له أجل سداد معين.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- يسمح التمويل بالأسهم العادية تخفيض قيمة التمويل عن طريق الاقتراض و منه ارتفاع حقوق الملكية و بالتالي تعتبر عربون ضمان للغير.

- المؤسسة غير ملزمة بتوزيع الأرباح على حملة الأسهم العادية إلا إذا قررت ذلك.

إذا كانت هذه هي المزايا التي تتمتع بها الأسهم العادية في الناحية التمويلية فإنه في المقابل يكتنفها بعض العيوب التمويلية و تتمثل هذه العيوب في مايلي:

- زيادة التكلفة الضريبية على عاتق المؤسسة لكون الأرباح الموزعة على جملة الأسهم العادية هي أرباح خاضعة للضرائب.

- إن إمكانية البيع و التنازل عن الأسهم العادية و إصدار الأسهم العادية جديدة تسمح بزيادة المساهمين في الشركة و منهم فالقرارات الصادرة في الجمعية العمومية للمساهمين تكون تتصف بنوع عدم الانفعالية.

أنواع الأسهم العادية:

ظهرت خلال الثلث الأخير من القرن العشرين أنواع جديدة من الأسهم العادية

1- الأسهم العادية للأقسام الإنتاجية: الأصل أن يكون المنشأة الواحدة مجموعة واحدة من الأسهم العادية ترتبط بها التوزيعات بالأرباح التي تحققها المنشأة ككل و لكن بعض الشركات الأمريكية - ممثلة في شركة جينرال موتورز- أصدرت في الثمانينات أنواع أخرى من الأسهم الإنتاجية يرتبط كل نوع منها بالأرباح التي يحققها قسم معين من الأقسام المنتجة بالشركة و على الرغم من المزايا التي يحققها هذا النوع الجديد من الأسهم إلى أنه خلق نوعا من تضارب المصالح بين المستثمرين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، أسواق المال و تمويل المشروعات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 17.

2- الأسهم العادية ذات التوزيعات المخصصة: الأصل في التوزيعات الخاصة بالأسهم العادية هو حصول حامل السهم العادي على نصيب من الأرباح المحققة في حالة قرار الشركة بتوزيع هذه الأرباح أو جزء منها، و عليه فإن هذه التوزيعات لا تعتبر من المصاريف التحميلية التي ينبغي خصمها قبل فرض الضريبة كما هو الحال بالنسبة للفوائد التي تدفع عملة السندات. إلا أنه في السنوات الأخيرة صدر تشريع ضريبي في الولايات المتحدة الأمريكية يسمح للشركات التي تباع حصة من أسهمها العادية للعاملين بها بخصم التوزيعات المقررة على تلك الأسهم من الإيرادات قبل فرض الضريبة، و هذا في إطار تشجيع الخطة المنتهجة لتشجيع مشاركة العاملين بالمنشأة في ملكيتها.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

بالإضافة إلى نص القانون على أعضاء المؤسسة المالية التي تمنح عرضاً لصندوق العاملين المخصص لتمويل شراء تلك الأسهم من دفع الضريبة على 50% من الفوائد التي تحصل عليها من طرف هذا الصندوق.<sup>1</sup>

### العوامل المساعدة لنجاح خطة المشاركة:

من العوامل التي ساعدت على نجاح خطة المشاركة:<sup>2</sup>

- 1- إن الخصم الضريبي الذي يستفيد به المقرض يجعله في موقف يسمح له بتخفيض معدل الفائدة على القرض، و هو ما يعني بالتبعية تخفيض تكلفة شراء الأسهم.
- 2- إن خصم قيمة التوزيعات قبل حساب الضريبة يعد دافعا قويا لقيام المنشأة المعينة بتقديم مساهمتها الإضافية لزيادة حصيلة الموارد المستخدمة في شراء الأسهم و يمكن أن تقدم بعض الأصول كضمان للحصول على قرض.
- 3- الأسهم العادية المضمونة: في عام 1984 ظهرت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أسهم تعطي لحاملها الحق في مطالبة الشركة المصدرة بالتعويض إذا انخفضت القيمة السوقية للسهم إلى حد معين خلال فترة محددة، و يتم التعويض من خلال أسهم عادية إضافية توزع على المستثمرين الجدد.<sup>3</sup> أما إذا تجاوز الانخفاض الحد المسموح به أو حتى في حالة عدم تجاوزه لذلك الحد، و لكن بعد انتهاء الفترة المنصوص عليها فلا يكون كامل السهم الحق في المطالبة بأي تعويض. أي يمكن للمستثمر خلال فترة الضمان، تحقيق أرباح رأس مالية مع كل ارتفاع في القيمة السوقية لهذا النوع من الأسهم العادية. أما مخاطر التعرض لخسائر الرأس مالية، فإنها تحدث فقط إذا انخفضت القيمة السوقية للسهم إلى أقل من المستوى المحدد للمطالبة بالتعويض أما في حالة عدم تجاوز القيمة الحد المضمون من قبل المنشأة فلن يتعرض المستثمر لأي خسارة، إذ يمكن حينئذ المطالبة بالتعويض طالما أن فترة الضمان سارية المفعول.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> - رسمية قرياقص و اخرون، مرجع سابق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص ص 220-221.

<sup>4</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 52.

2- الأسهم الممتازة: يمثل السهم الممتاز سند ملكية و له قيمة اسمية و دفترية و سوقية شأنه في ذلك شأن السهم العادي غير أن القيمة الدفترية تتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة. و الأسهم الممتازة ليس لها تاريخ استحقاق و لكن من الممكن أن ينص في العقد على استدعائه في توقيف لاحق. و حامل السهم الممتاز له الأولوية على حمل الأسهم العادية في أموال التصفية و له الحق في توزيعات سنوية تتحدد بنسبة مئوية ثابتة من القيمة الاسمية للسهم. أما إذا لم تحقق المنشأة أرباح في سنة معينة أو حققت أرباح فإنه لا يحق للمنشأة إجراء توزيعات حملة الأسهم العادية في أي سنة لاحقة ما لم يحصل حملة الأسهم الممتازة على التوزيعات.<sup>1</sup>

تعتبر عملية التمويل بالأسهم الممتازة إحدى البدائل التمويلية في المؤسسة غير أن هذا البديل لا يخلو من بعض المزايا و العيوب.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

أ- مزايا التمويل عن طريق الأسهم الممتازة:<sup>2</sup>

1- المنشأة ليست ملزمة قانوناً بإجراء توزيعات كل سنة تحقق فيها الأرباح.

2- التوزيعات محددة بمقدار معين.

3- لا يحق عملة الأسهم الممتازة التصويت و بالتالي التدخل في الإدارة.

4- إصدار الأسهم الممتازة يسهم في تخفيض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المملوكة و هو أمر يترتب عليه زيادة الطاقة الافتراضية المستقبلية لمنشأة.

إذا كانت كل هذه المزايا التي تمتاز بها الأسهم الممتازة فإنها كذلك لا تخلو من بعض العيوب.

ب- عيوب التمويل عن طريق الأسهم الممتازة:<sup>3</sup>

1- يجب أن تباع الأسهم الممتازة على أساس عائد أعلى من عائد السندات.

2- إن العوائد على الأسهم الممتازة لا تخصم كمصروف ضريبي، و هذه الخاصة تجعل تكلفتها مرتفعة عند مقارنتها بتكلفة السندات.

3- إن تكلفة القروض بعد الضريبة تكون تقريبا عائد الفائدة في الشركات المربحة، و مع ذلك فإن تكلفة الأسهم الممتازة تتمثل في ربحية الأسهم بالكامل.

4- يعاب على الأسهم الممتازة إلزامية التوزيعات في بعض أنواعها.<sup>4</sup> مثل الأسهم التراكمية، أي المجمعة الأرباح.

- أنواع الأسهم الممتازة: تصدر الأسهم الممتازة بفئات مختلفة حسب المزايا التي تحققها كل فئة منها سواء للمستثمر أو للشركة المصدرة خصوصا من حيث توزيعات الأرباح أو القابلية للتحويل إلى أسهم عادية أو

<sup>1</sup> رسمية قرياقص و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 19-20.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997، ص 52.

<sup>4</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 55.

قابليتها للاستدعاء من قبل الشركة المصدرة و على هذا الأساس تقسم الأسهم الممتازة من حيث توزيعات الأرباح إلى مايلي:<sup>1</sup>

أ- الأسهم الممتازة مجمعة الأرباح: و هي فئة من الأسهم الممتازة تضمن حاملها الحق في الحصول على نصيبه من الأرباح عن سنوات سابقة حققت فيها الشركة أرباحا لكنها لم تعلن عن توزيعها بسبب من الأسباب، و ذلك قبل إجراء أي توزيعات حملة الأسهم العادية. و ذلك بخلاف السهم العادي الذي لا يضمن حامله مثل هذا الحق إذ يسقط حق حامل السهم الممتاز غير مجمع الأرباح.

ب- الأسهم الممتازة المشاركة في الأرباح: يقصد بها تلك الفئة من الأسهم الممتازة التي توفر حاملها ميزة إضافية لحق الأولوية في توزيع الأرباح و ذلك بإعطائه أيضا الحق في مشاركة المساهمين العاديين في الأرباح الموزعة إما بالكامل أو جزئيا .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ج- الأسهم الممتازة القابلة للتحويل: تعتبر قابلية السهم الممتازة إلى أسهم عادية ميزة كبيرة تعطي كامل هذا النوع من الأسهم، إذ يتيح له أفضلية الحصول على نصيبه من الأرباح قبل المساهم العادي، و في الوقت نفسه توفر عاملها أيضا و خلال فترة زمنية محددة الفرصة لتحويل هذه الأسهم إلى أسهم عادية إذا ما ارتفع السعر السوقي للسهم العادي مما يحقق له مكاسب رأسمالية.

تفيد هذه الميزة كل من المساهم و الشركة:<sup>2</sup>

- بالنسبة للمساهم الذي يتردد في شراء أسهم الشركة لعدم اطمئنانه على المركز المالي للشركة. فيتيح هذا النوع درجة من الاطمئنان بما يقدمه من حق الأسبقية في قبض أرباح الشركة و بعد أن يطمئن على قوة المركز المالي للشركة يمكنه من تحويل هذه الأسهم إلى أسهم عادية.

- أما بالنسبة للشركة فإن تحويل الأسهم الممتازة إلى أسهم عادية يخفف من عبء توزيع الأرباح و من عبء تحديد شروط إصدار الأسهم بسبب قابليتها للتحويل.

د- الأسهم الممتازة القابلة للاستدعاء: يتم تصنيف الأسهم الممتازة وفقا لقابليتها للاستدعاء أو السداد من قبل الشركة. المصدرة إلى قابلة للاستدعاء و غير قابلة للاستدعاء و قابلية السهم الذي يحمل هذا النوع من الأسهم بردها للشركة بسعر محدد و على مدار فترة زمنية محددة من تاريخ الإصدار. مما يوفر ميزة للشركة المصدرة نفسها بأن يكون لها الحق في إطفاء هذا السهم إذا ما شعرت بأن لديها فائضا من الأموال يمكنها من تضيق قاعدة المساهمين من الرفع المالي للشركة على أساس أن الأسهم الممتازة تحمل الشركة أعباء ثابتة تزيد من مخاطر الرفع المالي.

3 - الأرباح المحتجزة: الأرباح المحتجزة هي ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته

الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو في السنوات السابقة و لم يدفع في شكل توزيعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد مطر ، ادارة الاستثمارات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006، ص ص 214-216.

<sup>2</sup> - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص 228.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 55.

تتمثل الأرباح المحتجزة في نتائج رهن التخصيص و الاحتياطات بمختلف أنواعها. و تحدد الأرباح المحتجزة بناء على سياسة توزيع الأرباح.

- فالسياسة توزيع الأرباح هي تلك السياسة التي تحدد ذلك الجزء من الأرباح الذي يوزع على المساهمين و أيضا الجزء الذي يحتجز حيث يمثل هذا الجزء مصدرا رئيسيا لتمويل المنشأة و خاصة بغرض النمو و التوسع. و إذا كان هدف النمو و التوسع من الأهداف المرغوب فيها فإن توزيع الأرباح من الأشياء المرغوب فيها أيضا. أي أن لسياسة توزيع الأرباح هدفين و كلاهما مرغوب فيه، حيث أن إجراء توزيع الأرباح و زيادة معدل هذا التوزيع يعني انخفاض الأرباح المحتجزة و الذي يترتب عليه انخفاض أو بطء في معدل نمو هذه الأرباح مستقبلا. و هذا ما قد يؤثر على القيمة السوقية للأسهم.<sup>1</sup>

- إن دور الإدارة المالية في هذا الإطار و هو ضرورة عدم المبالغة في احتجاز القدر الكبير من الأرباح لاعتباره أموال مجمدة من وجهة نظر مالية. و تشاؤم للمساهمين خاصة حاملي الأسهم العادية لتفويت فرصة اقتسام الأرباح.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

غير أن السياسة المثلى للأرباح المحتجزة هي السياسة التي تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للسهم و تخفيض حدة الرفع المالي.

و تستخدم المؤسسة في هذه السياسة المثلى لتوزيع الأرباح عدة أساليب أو طرق تسمح بنجاح هذه السياسة منها:

أ- إعادة شراء الأسهم: إذا كانت هناك وفرة مالية للمؤسسة نتيجة الأرباح المحققة و تزيد هذه الأرباح المحققة عن الفرص الاستثمارية المتاحة فتكون من مصلحة المؤسسة توزيع هذه الأرباح في شكل نقدي على حملة الأسهم أو إعادة شراء المؤسسة الأسهم السابقة من مالكيها. مما يؤدي إلى تخفيض عدد الأسهم و بالتالي ارتفاع القيمة السوقية للسهم.

ب- توزيعات في شكل أسهم جديدة: يقصد بها منح حامل الأسهم القديمة أسهم جديدة تحدد وفق نسبة ما يملكه من أسهم الشركة عوض أن تمنح له المؤسسة ذلك في شكل توزيعات نقدية، حيث تسمح هذه السياسة بتخفيض القيمة السوقية للسهم بفعل تزايد عدد الأسهم و بهدف منح استثمارية للمساهمين الجدد الراغبين في المساهمة في رأس مال الشركة.

ج- اشتقاق الأسهم: يطلق عليها سياسة تخفيض القيمة الاسمية للسهم أو تجزئة السهم حيث تهدف هذه السياسة إلى تخفيض القيمة السوقية له في السوق و منه ارتفاع الطلب على أسهم الشركة و في المقابل توقع بانخفاض حصة السهم من الأرباح الموزعة غير أنه يكتسب السهم في المقابل ذلك سيولة مالية أفضل .  
و لأسلوب الأرباح المحتجزة كمصدر تمويلي بغض المزايا و العيوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup>- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2009، ص ص 344-345.

### 3 -1- مزايا التمويل بالأرباح المحتجزة :

- تمثل الأرباح المحتجزة أقل تكلفة تمويل من مصادر التمويل الأخرى
- الاستعانة بالأموال لأغراض التمويل لا يحتاج ضمانات أو رهن أصول الشركة كما هو الحال بالنسبة لمصادر التمويل الأخرى
- حيث أنها أموال داخلية فان الحصول عليها لا يحتاج إلى إجراءات أو معاملات كما تحتاج إليها مصادر التمويل الأخرى
- تتصف بالمرونة من حيث الاستخدام سواء من حيث المقدار أو الوقت اللازم لتوظيفها.
- أنها ليست التزامات ينبغي تسديدها في وقت معين
- 3-2 - عيوب التمويل بالأرباح المحتجزة: لا تخلو عملية التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة من بعض العيوب التالية:
- تمثل هذه أموال أرباحا متراكمة تم حجزها سنويا من الأرباح السنوية للشركة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و عليه ففي حالة عدم وجود فرص استثمارية متاحة أمام المؤسسة خلال فترة احتجاز هذه الأرباح يمكن اعتبارها بأنها أموال مجمدة و بالتالي فرص استثمارية ضائعة سواء أمام الشركة أو الملاك - إن الأرباح المحتجزة إذا زادت عن سقف معين فإنه يصبح من حق المساهمين تحويلها إلى رأس مال و إصدار أسهم مجانية للمساهمين.

- بما أنها تمثل أرباحا متراكمة، فإنه من الصعب استخدامها بشكل فعال سنويا حيث أن قيمتها السنوية بشكل منفرد قليلا، و بالتالي لا تستخدم إلا بعد مجموعة من السنين مدة واحدة . أي عدم كفاية مبالغ الأرباح المحتجزة مقارنة بتكاليف الاستثمار المتاحة خلال بعض السنوات .

### ب- الاقتراض طويل الأجل:

يعتبر الاقتراض طويل أحد مصادر التمويل طويل الأجل إلا أنه يعتبر بمثابة دين أو مديونية على عاتق المؤسسة واجب السداد تبعا لفترة القرض و ضمن تكلفة معينة .و تتمثل مصادر هذا النوع القروض طويلة الأجل و السندات .

1- القروض طويلة الأجل : تتكون القروض محدودة الأجل التي تحصل عليها المنشآت بشكل مباشر من القروض ذات الفترة المحددة التي يكون استحقاقها أكثر من سنة واحدة و لكن أقل من 15 سنة و التي يتم تسديدها على دفعات متساوية منتظمة (أي يتم استنفادها ) خلال فترة هذا القرض .<sup>1</sup>

تعتبر البنوك و شركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض . هذا و تمتاز القروض طويلة الأجل بجملة من الخصائص التالية

### 1-1- خصائص القروض طويلة الأجل :

- استهلاك القرض: و نعني به الاستعمال التدريجي لمبلغ القرض طوال فترته المحددة وفق جدول استهلاك القرض.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 103.

- استحقاق القرض: تكون مدة القروض محدودة الأجل التي تمنحها البنوك التجارية عادة خمس سنوات أو أقل، بينما تمنح شركات التأمين قروضها لمدة ما بين خمس سنوات و خمسة عشرة سنة.

- ضمان القرض: عادة ما تطلب البنوك أو الهيئات الحالية الخاصة لمثل هذه القروض ضمانا في مقابل قيمة القرض و تكون عادة هذه الضمانات في شكل رهن عقاري.

- الخيارات: تتمثل في تعويضات إضافية للبنك المقرض مثل أولوية شراء بعض الأسهم العادية للمؤسسة المقترضة خلال فترة معينة.

### 1-2- الشروط المتعلقة بالقرض و بنود الحماية :

لأجل ضمان و اطمئنان البنك على أمواله المقترضة للمؤسسة فان اتفاقية القرض تتضمن بعض البنود لأجل حماية البنك و المعبر عنها بحقوق البنك المقرض و تتمثل هذه البنود في :

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- قيود على رأس مال الشركة: و تتمثل في نسبة التداول و المتمثلة في إلزامية المحافظة على نسبة معينة لأصولها المتداولة مقارنة بالخصوم المتداولة. الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة أي ضرورة المحافظة على رأس مال عامل و الغاية من ذلك ضمان وجود سيولة دائمة في المؤسسة.
- قيود على الاستثمارات الرأسمالية : تأخذ شكل تحديد لحجم الأموال التي تستطيع الشركة إنفاقها على عقارات و معامل و تجهيزات خلال فترة القرض و تحدد هذه الاتفاقات عادة بما تستطيع الشركة أن تحصله من أموال ناتجة عن اهتلاك موجوداتها الثابتة ، و تهدف الجهة المقرضة من وراء تقييد الاستثمارات الرأسمالية إلى المحافظة على بنية موجودات الشركة من حيث نسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة .
- قيود على الاقتراض و الاستئجار: يخطر على الشركة خلال فترة القرض زيادة الحصول على قروض جديدة أو القيام باستئجار للعقارات أو المنقولات و الغاية من ذلك ضمان حقوق المقرض و عدم إتاحة الفرصة للمقرضين جدد مما يحدد حقوقه المكتسبة.
- قيود على توزيعات الأرباح: تتمثل في عدم السماح للشركة خلال فترة القرض بالقيام بتوزيعات أكبر من الأرباح مقارنة بالفترة السابقة للحصول على القرض و الغاية من ذلك هو تحقيق هامش أمان للمؤسسة كضمان للمقرض و ارتفاع نسبة السيولة المالية.
- كما يتضمن القرض بعض الشروط الإلزامية مثل:
  - تأمين ممتلكات الشركة.
  - عدم إجراء أي تعديل في إدارة الشركة .
  - تقديم البيانات المالية الدورية للجهة المقرضة .
  - إلزامية دفع فوائد التأخير عن سداد القرض .

### 1-3- مزاي الاقتراض الطويل الأجل كمصدر للتمويل :

- يكتسب الاقتراض مزاي تمويلية للمؤسسة مما يعمل على زيادة الالتجاء إليه في حدود الإمكانيات المتاحة و تتمثل هذه المزايا التمويلية في :
- لا يتمتع المقرضين بحق التصويت في الجمعية العامة و لا حق التدخل في الشركة إلا في بعض القروض المحددة لاتفاق مسبقا.
  - إن تكلفة إبرام عقد القرض تعتبر أقل تكلفة مقارنة بتكلفة إصدار الأسهم لكون تكلفة الاقتراض المتمثلة في الفوائد تعتبر بمثابة مصاريف تحميلية تطرح قبل حساب النتيجة بينما أرباح الأسهم تمنح من الأرباح الصافية للمؤسسة . فإذا كان للتمويل عن طريق الاقتراض الطويلة لأجل ه المزايا فانه لهذه العملية التمويلية بعض العيوب .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

### 1-4- عيوب الاقتراض الطويل الأجل كمصدر تمويلي :

تتمثل عيوب الاقتراض الطويل الأجل كمصدر تمويلي في مايلي :

- عدم تدخل المقرضين في شؤون إدارة الشركة و ليس لهم حق التصويت في الجمعية العمومية.
- خطر إفلاس الشركة حالة عدم القدرة على السداد و منه ضياع حقوق الملاك .
- تعرض المعايير المالية و الأعراف السائدة حدودا قصوى للقروض بهيكل رأس المال <sup>1</sup>.
- تمنح القروض قيود على الشركة متمثلة في بنود الحماية مما يحدد في حرية القرار المالي و الإداري للمؤسسة .

### 1-5- العوامل المؤثرة في القرارات الخاصة باستخدام القروض في التمويل : <sup>2</sup>

- يجب على المؤسسة قبل اتخاذ قرار باستخدام القروض في التمويل الطويل الأجل معرفة نسبة المديونية المالية و مقارنة ذلك بالنسبة المثلث للمديونية .
- و حتى تتمكن المؤسسة من معرفة درجة الاستقلالية المالية و عدم التشبع بالديون نستخدم في ذلك نسبة الاستقلالية المالية التي تسمح بمعرفة مدى استقلالية المؤسسة عن دائئها .
- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون
- أو : نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم
- إن القيمة النموذجية المتوسطة لهذه النسبة هي 0.5 و 3/1 على التوالي <sup>3</sup>.
- يعتبر استخدام القروض قصيرة الأجل سياسة تحفظية أكثر مقارنة من استخدام القروض الطويلة الأجل، فالأخيرة يترتب عليها معدل مديونية يتصف بالثبات و عدم المرونة لطول مدة القرض.
- تعتبر سياسة معدل المديونية المتغير سياسة تحفظية بالمقارنة بسياسة معدل المديونية الثابت في حالة وجود علاقة و ارتباط بين الإيرادات و معدل الفائدة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 624.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 624-625.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون و اخرون، مرجع سابق ذكره، ص 81.

بحيث تكون بعض القروض القصيرة الأجل ذات معدل متغير. و عادة ذو تكلفة أكبر و متناسب مع مداخيل المؤسسة و الظروف الاقتصادية العامة . و يأخذ في الحسبان عادة كذلك معدل التضخم السائد عن حساب معدل الفائدة لهذا القرض القصير الأجل .

- استخدام القروض المكفولة (ضمان) بأصول سياسة ملائمة إذا كانت قيمة الأصول الضامنة للقرض في حالة التصفية قريبة من القيمة السوقية . أما إذا صددت غير ذلك فانه يفضل استخدام القروض غير مكفولة بضمان أصول .

### 2- التمويل عن طريق السندات :

من الصيغ التمويلية التي تلجأ إليها المؤسسة لتمويل استثماراتها المختلفة الالتجاء إلى إصدار السندات .

مفهوم السند : تعددت مفاهيم السند غير أنها تتفق في الجانب الجوهرى للسند و هو اعتباره دين واجب السداد .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

المفهوم الأول : "يمثل السند مستند مديونية تصدره المنشآت و بعض لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق ، كما يعطيه أيضا الحق في الحصول على عائد دوري يتمثل في نسبة مئوية من القيمة الاسمية".<sup>1</sup>

المفهوم الثاني : السند هو "عبارة عن ورقة مالية ثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها ، و على هذا الأساس ، فالسند عبارة عن إثبات لعملية القرض ، و يستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنو المؤسسة الآخرين ، و خاصة الاستفادة من الفائدة".<sup>2</sup>

المفهوم الثالث : "تعد السندات بمثابة عقد أو اتفاق بين الجهة المصدرة و المستثمر ، و يقضي هذا الاتفاق بأن يقرض المستثمر الجهة المصدرة مبلغا لمدة محددة و سعر فائدة معين ، و السند يختلف عن القرض لأنه قابل للتداول حيث يمكن بيعه و هو بذلك يحتفظ بسيولة عالية لحامله ، و قد يتضمن العقد شروطا أخرى لصالح المقرض مثل رهن بعض الأصول الثابتة ، كما يتضمن شروطا لصالح المقترض مثل حق استدعاء السندات قبل تاريخ الاستحقاق".<sup>3</sup>

يتضح لنا من التعاريف الثلاثة السابقة بأن السند ما هو إلا أداة دين تلتجئ إليه المؤسسة عند عدم كفاية مصادر التمويل الأخرى و يتميز السند ببعض الخصائص التالية :

- السند أداة دين لصالح المقرض تجاه المؤسسة المقترضة .
- يتحصل حامل السند على فائدة ثابتة تحسب كنسبة مئوية من القيمة الاسمية للسند طوال مدة السند.
- السند واجب السداد فورا. عند حلول ميعاد استحقاقه منها كانت الوضعية المالية للمؤسسة.
- حملة السندات لا يشاركون المؤسسة في الإدارة و لا يعتبر حامل السند كشريك في المؤسسة.
- قابلية تداول السند في السوق المالية وقت إقرار البيع.

<sup>1</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص ص 57-58.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص 224.

- أولوية حاملي السندات في تحصيل حقوقهم عن باقي حملة الأسهم حالة إفلاس الشركة.
- 1-2 العناصر الأساسية في السند: عند عملية إصدار السند فهو يتكون من العناصر التالية:
- القيمة الاسمية للسند: و هي القيمة التي يصدر بها السند و التي تحسب على أساسها الفائدة السنوية.
- تاريخ الاستحقاق: و هو الأجل اللازم للاسترجاع للقيمة الاسمية من طرف المقترض و تتراوح هذه التواريخ حسب نوع السند.

وخلال فترة الاستحقاق يكون للسند قيمة سوقية تتحد على بناء الوضعية المالية للمؤسسة و ظروف السوق المالي السائد. و هذا و يكون السند إما لحامله و بالتالي يصبح قابل للتداول عن طريق الشراء أو البيع أو التنازل.

- و قد يكون السند اسمي أي مسجل باسم المقترض و بالتالي غير قابل للتداول.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

2-2 أنواع السندات: تصنف السندات التي تستخدم من طرف المؤسسة في العملية التمويلية إلى العديد من الأنواع منها:

أ- تقسيم السندات على أساس شكل الإصدار: تقسم السندات وفق زاوية شكل الإصدار إلى:<sup>1</sup>

1 - سندات كاملة: يكون السند لحامله عندما يصدر خلوا. من اسم المستثمر، كمل لا يوجد في هذه الحالة سجل للملكية لدى جهة الإصدار، و تنتقل ملكية السند بمجرد الاستلام و يكون لحامله الحق في الحصول على فائدة السند عند استحقاقها و تحصل بمجرد الكويون المرفق بالسند و تقديمه للبنك الذي يتولى دفع الفائدة. و عند حلول موعد استحقاق السند يكون لحامله أيضا الحق في استلام قيمته الاسمية من البنك مباشرة.

إن الخبرة الرئيسية لهذا السند و هي القابلية للتداول سواء عن طريق البيع و الشراء أو التنازل. و هو يحقق سيولة مالية لحامله و تقليل قيمة المخاطرة.

2 - سندات اسمية: يكون السند اسميا أو مسجلا حتى حمل اسم مالكة، كما يوجد سجل خاص بملكية السندات لدى الجهة المصدرة، و السندات الاسمية أو المسجلة يمكن أن تكون مسجلة بالكامل و يشمل التسجيل هنا كلا من الدين الأصلي و فائدته، لذا لا يصرف أي منهما إلا بشيك يحمل اسم صاحب السند و عن طريق البنك. أما يمكن أن تكون مسجلة جزئيا و يقتصر التسجيل هنا على أصل الدين فقط.

يحق هذا من السندات حماية لصاحبه ضد السرقة أو التلف أما بنسبة ذلك، إلا أنه غير قابل للتداول.<sup>2</sup>

ب- تقسيم السندات على أساس الضمان: تصنف السندات وفق هذه الزاوية إلى سندات مضمونة و سندات غير مضمونة.<sup>3</sup>

1- السندات المضمونة: و هي سندات مضمونة برهن أصل ثابت كالأرض، أو العقار أو الآلات أو برهن أوراق مالية لشركة أخرى.

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 224.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص ص 224-225.

و عليه تعتبر وسائل الضمان كرهن عقاري لصالح حامل السند و منه يمنع على الشركة التصرف في هذه المرهونات طوال فترة الرهن.

2- سندات غير مضمونة: هذا النوع من السندات غير مضمون بأصل ثابت معين، و إذا لم تتمكن الشركة المصدرة بسداد قيمة القرض، فإن حاملي السندات يمكنه المطالبة بإفلاس الشركة.

في هذا النوع من السندات المؤسسة غير ملزمة بتقديم أي رهن عقاري كضمان لحملة هذه الأسهم. و عليه يمكن اعتبار هذا النوع بمثابة قرض تمويلي عادي.

ج- تقسيم السندات حسب قابليتها للتحويل: تقسم السندات وفق هذه الزاوية كذلك إلى نوعين:

1- السندات غير قابلة للتحويل: و هي سندات لا يحق لحاملها أن يحولها إلى أيهم في الشركة فتصدر هذه السندات تحت شرط أو القابلية للاستدعاء. و التي تعتبر كميزة للشركة المصدرة لهذه السندات.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

تصدر السندات غير القابلة للتحويل في العادة بمعدل فائدة أعلى من معدل فائدة السندات القابلة للتحويل.<sup>1</sup>  
2- السندات القابلة للتحويل: تتمثل في السندات و الأسهم الممتازة التي تصدرها الشركة و تعطى الحق لحاملها اختياريا لتحويل هذه الأوراق إلى أسهم عادية، و إضافة هذا الحق عند إصدار الأوراق يشجع المستثمرين على الاكتساب فيها و خاصة المستثمر.<sup>2</sup>

يتم تحويل السندات وفق معدل التحويل و سعر التحويل.

معدل التحويل = القيمة الاسمية للورقة القابلة للتحويل / سعر التحويل.

قيمة التحويل = القيمة الحالية للأسهم العادية X معدل التحويل.

د- السندات ذات الدخل: يتماشى هذا النوع من السندات ذات الدخل مع احتياطات البنوك الإسلامية، إذ لا يجوز لحملتها المطالبة بالفوائد في السنوات التي لا تحقق فيها المنشأة أرباحا. و مع ذلك فقد ينص في بعض عقود الإصدار أن يحصل حامل السند على الفوائد عن سنة لم تحقق فيها أرباح و ذلك من أرباح سنة لاحقة. كما ينص على ضرورة قيام المنشأة باحتجاز جزء من الأرباح لسداد قيمة السندات عند حلول تاريخ استحقاقها إضافة إلى نص ثالث محتمل و هو أن يكون لحاملها الحق في طلب تحويلها إلى أسهم عادية.<sup>3</sup>

هـ- تقسيم السندات وفق الأجل: تقسم السندات هنا وفق مدة السند إلى

1- سندات قصيرة الأجل: توجه عادة لتمويل احتياجات الاستغلال القصيرة و التي لا تزيد عن سنة مالية

أو لتغطية عجز في الخزينة و من أمثلة ذلك سندات الخزينة. و من مميزات هذا النوع من السندات أنه أقل خطورة نظر لقصر مدته و لمعدله المنخفض.

2- سندات طويلة الأجل: توجه عادة هذه السندات لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل. و بالتالي فهي

السندات التي يزيد أجلها عن سبع سنوات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 228.

<sup>2</sup>- رسمية قريبا قص و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup>- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 225.

و عليه فإن هذا النوع من السندات يعد أكبر مخاطرة مقارنة بالنوع الأجل و يمتاز كذلك بارتفاع معدلات فائدته.

و- السندات ذات المعدل المتحرك: تم استحداث هذا النوع من السندات في بداية الثمانينات من القرن الماضي الأجل مواجهة ظاهرة انخفاض القوة الشرائية لوحدة النقدية مما أدى إلى زيادة و ارتفاع معدلات الفائدة على السندات الطويلة خاصة. مما أدى إلى زيادة الخسائر بالنسبة لمصدري السندات.

و منه تم استحداث سندات ذات معدل فائدة متغير كل سداسي مثلا للمحافظة حقوق مصدر السند و المستثمر. ي: سندات التي تحمل معدلا للفائدة: و هي سندات تباع بخصم على القيمة الاسمية على أن يسترد المستثمر القيمة الاسمية عند تاريخ الاستحقاق، كما يمكن بيعها في السوق بالسعر السائد و كذلك إذا رغبت التخلص منها

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

قبل تاريخ الاستحقاق و يمثل الفرق بين القيمة المدفوعة لشراء السند و بين القيمة الاسمية و سعر البيع مقدار الفائدة الذي يحققه المستثمر.

يسمح هذا النوع من السندات بتشجيع المكتتبين أي المستثمرين على شراء السندات لأجل المضاربة بها خلال فترة الاستحقاق.

2-3 مزايا و عيوب التمويل عن طريق السندات: إن عملية التمويل باستخدام السندات تحيط بها بعض المزايا و العيوب.

أ- مزايا التمويل عن طريق السندات:

- باعتبار أن الفائدة التي تدفع لحاملي السندات هي مصروف تحميلي فهي تحقق وفر ضريبي للمؤسسة. و عليه فهي أقل تكلفة مقارنة بمصادر التمويل الأخرى.

- إن حاملي السندات لا يشاركون المؤسسة في مجلس الإدارة و لا في الجمعية العمومية للمساهمين.

- إمكانية الشركة استدعاء السند أو انتقاله إلى مستفيدين جدد و منه فهو يحقق ميزة تخفيض الرفع المالي متى كانت الحالة المالية جيدة. بمعنى آخر أن للسند يمكن للشركة أو حامله إطفاء السند أو بيعه إلى مستفيد آخر.<sup>1</sup>

ب- عيوب التمويل عن طريق السندات:

- المؤسسة ملزمة بسداد الفائدة المترتبة عن هذا السند مهما كانت الوضعية المالية لها و منه فإن العجز عن السداد سوف يعلن إفلاسها.

- تقييد حرية المؤسسة في استعمال بعض عقاراتها و منتوجاتها المرهونة كضمان لقيمة السندات المضمونة.

3- التمويل عن طريق الاستئجار:

يعتبر التمويل عن طريق الاستئجار أسلوب حديث من أساليب التمويل التي تستخدمها المؤسسات اليوم.

بحيث تمكن المؤسسة من الحصول على الاحتياجات المختلفة كالعقارات و المنقولات من بنوك متخصصة دون أن تكون ملزمة لحظة ذلك بسداد قيمتها.

<sup>1</sup> -قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 322.

تعريف التمويل الإيجاري: " هو عبارة عن عملية يقوم بموجبها بنكا، أو مؤسسة مالية أو شركة تأجير مؤهلة قانونا لذلك بوضع آلات أو معدات أو أي أصول مادية أخرى بحوزة مؤسسة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها، و يتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثمن الإيجار".<sup>1</sup>

و يعرف كذلك التمويل عن طريق الاستئجار بأنه " عبارة عن اتفاق بين منشأة أعمال معينة و منشأة أخرى ، تكون مالكة لأصل معين ، تقوم من خلاله المنشأة الأولى باستخدام هذا لأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها يدفع مبلغ متفق عليه دوريا يسمى دفعة الإيجار".<sup>2</sup>

- و يعرف كذلك بأنه " عبارة عن تقنية للتمويل تستعملها المصاريف أو الشركات المالية المتخصصة بحيث تحصل على أصول منقولة أو عقارات لتأجيرها لشركة أخرى و هذه الأخيرة بدورها تقوم بإعادة شرائها بقيمة

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

متبقية عامة تكون منخفضة عند انتهاء مدة العقد. و يتم التسديد على أقساط متفق عليها تسمى بثمن الاستئجار. " 3

يتضح من التعاريف السابقة للتمويل الإيجاري بأنه اتفاق بين طرفي أحدهما و هو المستأجر و الثاني و هو المؤجر على أن يوضع هذا الأخير تحت تصرف الأول عقار أو منقول لمدة معينة و هي مدة الإيجار مع احتفاظ المؤجر بملكية الشيء المؤجر و التزام المستأجر بسداد قيمة الإيجار . و عليه فهو بمثابة قرض .  
التمويل الإيجاري : من التعاريف السابقة نستطيع القول أن التمويل الإيجار يمتاز بالخصائص التالية :

- ملكية لأصل المستأجر للمؤسسة المؤجرة طوال فترة الإيجار.
- عند نهاية مدة العقد تكون المؤسسة المستأجرة ثلاث خيارات متاحة و المتمثلة في تجديد عقد الإيجار، أو خيار الشراء، أو الامتناع عن الخيارين الأولين.
- التمويل الإيجاري لا يتمثل في تقديم أموال و إنما وضع تحت تصرف المستأجر أشياء عينية .
- المؤسسة المستأجرة غير ملزمة بإنفاق كلي لقيمة الاستثمار و إنما بالدفع على شكل أقساط تسمى دفعة الإيجار .
- تقييم عملية الائتمان الإيجاري بين ثلاثة أطراف .<sup>4</sup> حيث بموجب هذه العلاقة الثلاثية الأطراف يقوم المستأجر باختيار نوع الاستثمار الذي يريده من عند المورد ، ليقوم هذا الأخير ببيع الاستثمار للمورد ليقوم بإيجاره للمستأجر في مقابل دفعات إيجار .
- لقد تم استخدام طريقة التمويل عن طريق الاستئجار في نظام التمويل الوطني بالجزائر و بطريقة رسمية و مقننة بواسطة الأمر رقم 96-09 المؤرخ في 10 جانفي 1996 ، و المتعلق بالاعتماد الإيجاري .<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- الطاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 323.

<sup>4</sup>- الطاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 77.

<sup>5</sup>- الطاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 78.

### 3-1 أنواع الاستئجار: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الاستئجار

- أ - الاستئجار التشغيلي : يتمثل عقد الاستئجار التشغيلي في تقديم التجهيزات و ضمان خدمات الصيانة إلى المستأجر ، لذلك يدعى أحيانا بعقد استئجار خدمات .<sup>1</sup>
- تنصب عملية الاستئجار التشغيلي عادة على معدات النقل مثل الشاحنات ، السيارات ، و عتاد الإعلام الآلي .
- حيث بموجب ذلك العقد يضمن المؤجر للمستأجر خدمات الصيانة الدورية للاستثمار المؤجر . على تكون مدمجة ضمن قسط الإيجار أو أن تكون منفصلة .
  - بينما يتولى المستأجر مسؤولية تأمين الاستثمار و دفع جميع الضرائب المتعلقة باستخدام هذا الاستثمار مثل الضرائب العقارية .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

مميزاته : من أهم مميزات الاستئجار التشغيلي مايلي

- يحق للمستأجر إلغاء عقد الاستئجار في أي وقت .<sup>2</sup>

- إن حاصل قيمة دفعات الإيجار خلال فترة الإيجار غالبا ما تكون أقل من تكلفة الاستثمار المؤجر .

ب - الاستئجار التمويلي : في هذا الشكل في أشكال الاستئجار المؤجر لا يتحمل نفقات الصيانة و أن يهتك

لأصل بالكامل خلال فترة الإيجار على أن يحقق عائد من ذلك لصالح المؤجر مع منع حق تجديد العقد بإيجار

منخفض أو شراء الأصل .و من خصائص هذا النوع ما يلي

- لا يتحمل المؤجر أي مصاريف كالصيانة و التأمين بل تقع على عاتق المستأجر

- هو عقد غير قابل للإلغاء

- مجموع دفعات الإيجار تغطي تكلفة الاستثمار على الأقل بالكامل

- في حالة إنهاء العقد من طرف المستأجر واجب عليه تسديد باقي دفعات الاستئجار، بينما في حالة التخلف

فانه يمكن إعلان إفلاس الشركة المستأجرة

أشكال الاستئجار التمويلي : يتصف الاستئجار التمويلي بالأشكال التالية

1- البيع و إعادة الاستئجار : يعد إحدى أنواع الاستئجار التمويلي لكونه واجب إهلاك لقيمة الأصل

إجمالا خلال فترة الاستئجار .

و بموجبه تقوم إحدى الشركات المالكة لعقار معين ببيع هذا العقار إلى مؤسسة تمويلية و هذا بقصد تحقيق

سيولة مالية مع إبقاء استئجارها لهذا الأصل أي استمرار الشركة البائعة في الانتفاع به مع الزامية السداد

لدفعات الإيجار يشترط في هذا العقد أن قيمة دفعات الإيجار مجموع القيمة المسددة لشراء هذا الأصل مع

تحقيق عائد من وراء ذلك .

يمتاز هذا النوع بأنه يحقق سيولة نقدية معتبرة مكن المؤسسة البائعة من إعادة استثمارها أو سداد لديونها.

<sup>1</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 323.

2- الاستئجار المباشر : بموجبه تحصل الشركة المستأجرة على أصول جديدة من المؤجر الذي يمكن أن

يكون بنك أو صانع أو شركة تأجير . حيث بموجبه تعين الشركة المستأجرة لنوع الأصل الذي تريد

الحصول عليه من المؤسسة الصانعة مثلا ثم تقوم الشركة المستأجرة بإجراءات الحصول عليه مع

الشركة التمويلية هذه الأخيرة تقوم بشرائه و إبرام عقد إيجاره للمؤسسة المستأجرة .

يعتبر بالتالي من الاستئجارات التمويلية التي لا يتحمل المؤجر أي مصروف .

ج- الاستئجار المقرون برافعة التمويل: أستحدث هذا النوع لتمويل عقود الاستثمارات التي تتطلب إمكانيات

مالية كبيرة تكون المؤسسة غير قادرة على سدادها وقت وجود الفرصة الاستثمارية

- بموجب هذا النوع توجد ثلاثة أطراف المستأجر، المؤجر و هيئة مقرضة و بموجبه يقوم المستأجر بسداد

أو تمويل الأصل المطلوب بنسبة معينة من رأس ماله الخاص، على أن يمول الباقي عن طريق قرض بنكي

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

طويل الأجل مثلا . أو من مؤسسات مالية أخرى أو شركات إيجار متخصصة على أن يكون هذا القرض مضمون برهن الأصل لصالح الجهة المقرضة و تخصيص دفعات الإيجار لتسديد دفعات القرض . بالإضافة إلى 20% إلى 40% من قيمة الأصل تبقى كهامش أمان.<sup>1</sup> يمكن القول أن الاستئجار التشغيلي ينصب عادة في أصول في شكل عقارات أو منقولات قد تكون مستعملة سابقا من طرف المؤجر ، بينما استئجار المالي فهو يقوم على الحصول على هذه العقارات أو المنقولات جديدة . أي تمكن المؤسسة من اقتناء تكنولوجيا جديدة تمكنها من زيادة طاقتها الإنتاجية و تخفيف بعض الأعباء .

### 3-2- مزايا و عيوب التمويل عن طريق الاستئجار :

لعملية التمويل عن طريق الاستئجار بعض المزايا التمويلية للمؤسسة المستأجرة . و في المقابل يحيط بها بعض العيوب

أ - مزايا التمويل عن طريق الاستئجار : تحقق المؤسسة المستأجرة مزايا تمويلية تتمثل في :<sup>2</sup>

1- التمويل الكلي للاستثمار و نقصد به ضمان تمويل هذا الاستثمار بنسبة تمويل 100% دون مساهمة المستأجر بأمواله.

2- الحفاظ على الهيكل المالي للشركة المستأجرة حيث بإمكانها حيازة الأصول اللازمة دون حسابة إلى تجميد سيولتها مما ينتج فرصة لاستخدامها في مجالات دون وقوع أي حالات عدم التوازن في الهيكل المالي للشركة .

3- إن استخدام التمويل بالاستئجار يمنح المستأجر قابلية الاقتراض باعتباره التزاما خرج الميزانية أي لا يظهر في جانب الهيكل المالي لميزانية المؤسسة.

4- يمنح المستأجر تسهيلات من بينها وفاء الالتزام لكن بالتفريط تسمح هذه الطريقة بالاحتفاظ بالمبالغ الحالية المتاحة لتسديد التزامات مالية أخرى

<sup>1</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص ص 326-327.

5- يستفيد المستأجر من مزايا أخرى تتمثل في خدمات إدارية . حيث هنا يكون المستأجر غير مطالب بإعداد جدول الاستهلاك للقرض ، كذلك يوفر للمستأجر وفر ضريبي لكونه يعتبر كمصرف استغلالي ب- عيوب التمويل عن طريق الاستئجار :

رغم المزايا التمويلية التي يقدمها الاستئجار بمختلف أنواعه للمستأجر إلا أن هذه الطريقة التمويلية بعض العيوب منها :

1 - التكلفة المرتفعة التي تشكل عائقا كبيرا و عاملا أكثر سلبية بالنسبة للمستأجر فمبلغ الأقساط الإيجارية يشمل كل من تكلفة رأس المال المستثمر ، مكافأة الخدمة المقدمة المتمثلة في سرعة التمويل ، إهلاك الاستثمار

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

2 - تحديد المسؤولية التي تعتبر من العيوب الخاصة عندما يحدث عدم توافق استثمار المؤجر مع المميزات التقنية المطلوبة .

3 - محاسبيا ، فإن المستأجر لا يسجل قيمة الالتزامات في كشف ميزانيته باعتبار المستأجر ليس المالك القانوني للأصل مما لا يتيح له تقديم ضمانات للدائنين المحتمل التعامل معهم مستقبلا .  
رغم العيوب المحيطة بعملية التمويل عن طريق الاستئجار يبقى هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسة من عملية اقتناء تكنولوجية جديدة و متطورة دون المساس بالهيكل المالي للمؤسسة.  
II - التمويل المتوسط:

المفهوم 1: يقصد بالتمويل المتوسط الأجل "تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من باقي المتعاملين الاقتصاديين، سواء في صورة أموال نقدية أو أصول، و التي عادة ما تكون مدة استحقاقها بين 2 و 7 سنوات. و عادة ما تكون هذه القروض موجهة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة." <sup>1</sup>

المفهوم 2: كما يعرف التمويل بأنه " نوع من التمويل لتحويل حاجة دائمة للشركة المفترضة كأن يكون لتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ و التي تستغرق عددا من السنين." <sup>2</sup>  
من خلال المفهومين السابقين نرى أن التمويل المتوسط ماهو إلا أسلوب تمويلي تلجأ إليه المؤسسة بهدف الحصول على أموال أو أصول لتغطية احتياجاتها المالية سواء الأصول جديدة تريد الحياة عليها أو للاستثمارات قيد الإنجاز. لذلك فالمؤسسة تحصل على هذه القروض التي تتناسب عادة مع مدة هذا الاستثمار و عادة ما تتراوح مدتها بين 2 سنة و 7 سنوات.

2-1 أنواع التمويل المتوسط:

2-1-1 القروض القابلة للتعبئة: هي قروض يمنحها البنك إلى المؤسسة مع إمكانية إعادة الخصم لهذه القروض لدى البنك المركزي أو هيئة مالية أخرى، دون انتظار تاريخ الاستحقاق. يسمح له ذلك بالحصول على السيولة في حالة الحاجة إليها دون انتظار أجل استحقاق القرض الذي منحه، و يسمح له ذلك بالتقليل من خطر تجميد الأموال و يجنبه إلى حد ما، الوقوع في أزمة نقص السيولة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 306.

<sup>3</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 75.

2-1-2 القروض غير قابلة للتعبئة: لا يتوفر البنك المقرض في هذا النوع من القروض على إمكانية إعادة الخصم، بل عليه انتظار سداد القرض على دفعات محددة وفق شروط العقد. و منه فهذا النوع من القروض لا يسمح بتوفير السيولة للبنك في اللحظة التي يريد بها.

III - التمويل القصير الأجل: الأنشطة الاستغلالية للمؤسسة تتطلب بدورها نوع من التمويل الذي يتماشى على الأقل و الفترة الزمنية لهذه الأنشطة لذلك تلجأ المؤسسة إلى البحث عن مصادر تمويلية قصيرة الأجل من البنوك أو الهيئات المالية المتخصصة في تحويل هذا النشاط الاستغلالي القصير الأجل و المتكرر.

3-1-1 مفهوم التمويل القصير الأجل: عرف التمويل القصير الأجل عدة تعاريف منها

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

تعريف 1: هو أحد أنواع مصادر التمويل الخارجي و يتمثل التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات الجارية في الشركة و يرتبط بتحقيق أهدافها في السيولة و الربحية.<sup>1</sup>

تعريف 2: يعني به تمويل نشاط الاستغلال بمعنى تمويل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة و التي لا تتعد في الغالب 12 شهرا و يوجه هذا التمويل لتغطية الاحتياجات التي تبرز على مستوى حسابات المدينين و المخزونات في جانب الأصول و الدائنين و العلاقة بين مجموع هاته الكتل من الحسابات تشكل ما يعرف برأس المال العامل.<sup>2</sup>

كما عرف التمويل القصير الأجل كذلك:<sup>3</sup>

1- التمويل القصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة في الغير، و تلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن عام.

2- تلك الأموال التي يمكن رصدها من أجل مواجهة النفقات التي تتعلق بالتشغيل الجاري للطاقت الإنتاجية للمنشأة.

3- مجموعة القروض التي تستخدمها المنشأة من أجل تمويل احتياجاتها المؤقتة في الأصول المتداولة. من التعاريف السابقة للتمويل القصير الأجل يمكن تعريف التمويل القصير الأجل بأنه تلك الأموال التي تتحصل عليها المؤسسة في المصادر الخارجية لغرض تحويل الاحتياجات المتداولة للنشاط الاستغلالي و التي لا تتعد سنة مالية في الغالب و عليه يجب على المؤسسة البحث عن هذه المصادر المتاحة و تقييم عملية المفاضلة بين هذه المصادر المتاحة و اختيار الأنسب منها من حيث أقل تكلفة و عدم الإخلال بالهيكل المالي للمؤسسة .

3-2- مميزات التمويل القصير الأجل: نظرا للعلاقة بين طبيعة القرض المتحصل عليه و النشاط الاستغلالي للمؤسسة من حيث الفترة الزمنية خاصة فان التمويل القصير الأجل يمتاز بالمميزات التالية .

- سرعة الحصول على القروض القصيرة الأجل مقارنة بعملية الحصول على القروض الطويلة الأجل .

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 295.

<sup>2</sup>- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 18.

<sup>3</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص ص 35-36.

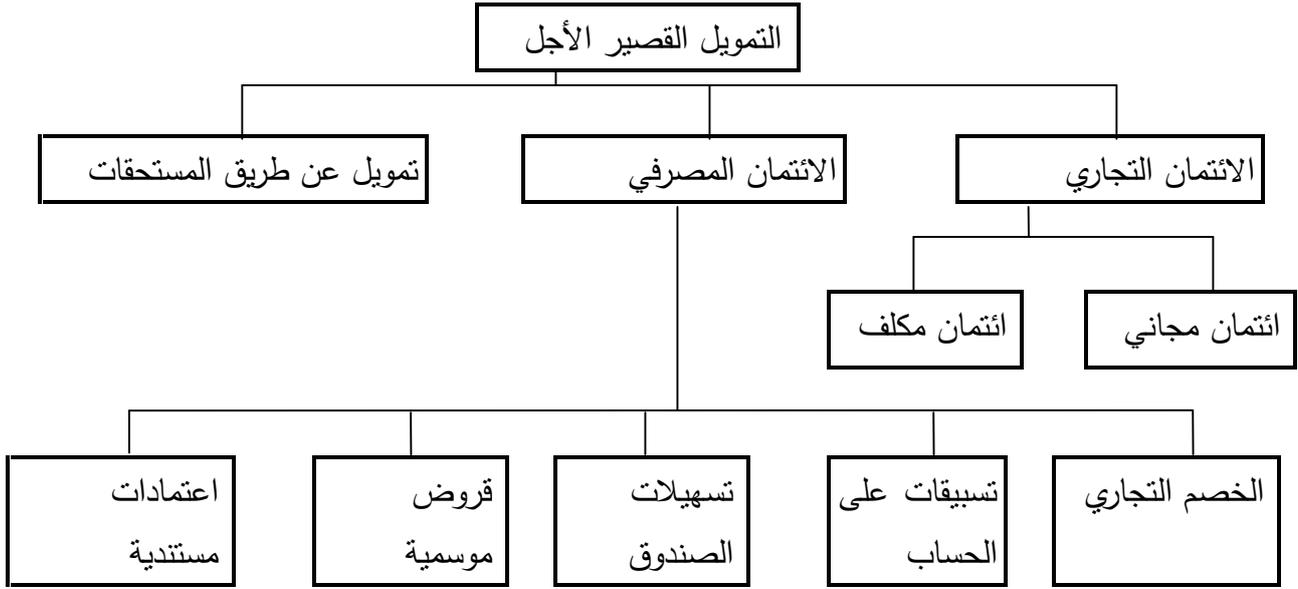
- المرونة إذ تحتاج المؤسسة للأموال خلال المواسم فقط و بالتالي إمكان تمويل هذه الاحتياجات المؤقتة عن طريق القروض القصيرة الأجل .

- انخفاض سعر الفائدة بالنسبة للقروض القصيرة الأجل عنها بالنسبة للقروض طويلة الأجل

- بعض حالات تمويل قصيرة الأجل تكون بدون فائدة أي لا تتحمل الشركة أية تكلفة و ذلك في حالات الشراء بالأجل، على أن يتم التسديد خلال مدة معينة

3-3- مصادر التمويل القصير الأجل : تقسم مصادر التمويل القصيرة الأجل إلى الائتمان التجاري ، الائتمان المصرفي ، التمويل عن طريق المستحقات و الشكل التالي يبرز تصنيف هذه المصادر:

الشكل رقم : 04 مصادر التمويل القصير الأجل



المصدر: من إعداد الطالب.

- أ- الائتمان التجاري : يعرف الائتمان التجاري بأنه نوع من التمويل القصير الأجل تحصل عليه المنشأة من الموردين و يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.<sup>1</sup>
- كما يعرف كذلك بأنه الائتمان الناشئ عن العمليات الجارية الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية و بين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات حتى يتسنى للمنشأة خلال فترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها ، خاصة إذا لم يترتب عن ذلك تكلفة.<sup>2</sup>
- و يعرف الائتمان التجاري بأنه مصدر تمويل تلقائي أو طبيعي بمعنى أنه ينتج عن العمليات التجارية العادية للشركة.<sup>3</sup>
- من التعاريف السابقة للائتمان التجاري نرى أنه ذلك التمويل الذي ينصب عادة على الأنشطة التجارية للمؤسسة ، المشتريات الآجلة عادة التي تمنح للمؤسسة إعفاء من السداد خلال فترة الاستحقاق لديون الموردين . و لكن على المؤسسة أن تحسن استخدام الأموال المتاحة خلال تلك الفترة .

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 37.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 146.

كما يتعين على المؤسسة أن الوفاء هذه الديون أو المستحقات المالية خلال أجل الاستحقاق حتى تزيد من سمعتها المالية و التجارية و في عكس ذلك فانه قد يرهن حصتها في السوق و منه نقصان قيمة الائتمان التجاري .

1- أنواع الائتمان التجاري : يتمثل الائتمان التجاري في نوعان.<sup>1</sup>

1-1 - ائتمان تجاري مجاني : هو ذلك الائتمان الذي يتم سداه في موعد استحقاقه حسب ماهو متفق عليه .

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

هذا النوع من الائتمان التجاري غير مكلف لأن المؤسسة لا تتحمل فوائد تأخير عن السداد . كما تحصل خلاله على خصم تجاري بنسبة معينة .

1-2- الائتمان التجاري المكلف : هو ذلك الائتمان الذي يعتمد فيه المشتري على تأجيل الدفع فترة تزيد عن تاريخ الاستحقاق . أي أن المؤسسة هنا تتحمل تكلفة تأخير السداد ، مما قد تكون مكلفة و منه الإساءة إلى سمعتها التجارية و المالية .

ب- الائتمان المصرفي : يعد شكل من أشكال التمويل القصير الأجل و الذي تحصل عليها المؤسسة من البنوك لتمويل بعض الأنشطة الاستغلالية وحالة العجز في الصندوق .

و تلجأ إليه المؤسسة عادة عندما تواجه صعوبات في الحصول الائتمان التجاري حالة تذبذب في النشاط العادي للمؤسسة و تحصل عليه المؤسسة عادة في صورة نقدية إما دفعة واحدة أو على دفعات . على أن يتم الوفاء بقيمة هذا القرض و الفوائد المستحقة عند تاريخ الاستحقاق .

يعد الائتمان المصرفي كمصدر ثاني للتمويل القصير من حيث الاعتماد عليه كما يعد إحدى مصادر التمويل الطويلة الأجل عند عدم قدرة المؤسسة في الحصول على القروض الطويلة الأجل .

- الائتمان المصرفي أقل تكلفة من الائتمان التجاري و أقل مرونة منه ، و ذلك لأن الشركة تحصل عليه بشكل نقد و بذلك يستطيع استخدامه في مجالات الحاجة المختلفة .<sup>2</sup>

أي أنه يمكن توجيه الائتمان المصرفي لتمويل بعض الاحتياجات الدائمة للمؤسسة

1- أشكال الائتمان المصرفي : يأخذ الائتمان المصرفي الأشكال التالية

أ- الخصم التجاري : يعد بمثابة قرض قصير الأجل بموجبه يقوم البنك بخصم الورقة التجارية قبل تاريخ استحقاقها مقابل فائدة لصالح البنك على أن يتولى حاملها تحصيل قيمة حالية بتاريخ الخصم مما يمنح له سيولة مالية على أن يتولى البنك و عند تاريخ استحقاق الورقة تحصيل قيمتها من المدين

ب- تسبيقات على الحساب : يأخذ هذا الشكل صورتين هما :

الحساب الجاري البنكي للمؤسسة : تتمثل هذه الوضعية في قيام البنك بالسماح للمنشأة صاحبة

الحساب الجاري يتجاوز رصيدها الدائن لدى البنك إلى حد متفق عليه دون أن يرتب ذلك على المنشأة

أضرار .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص298.

<sup>2</sup>-نفس المرجع السابق، ص 301.

<sup>3</sup>-أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 39.

و منه فهو تسهيل بنكي يسمح للمؤسسة بتمويل بعض الاحتياجات حتى و إن كان رصيدها مدين في حدود معينة .

2- السحب على المكشوف : بموجبه يسمح للمؤسسة بتمويل بعض الأنشطة الاستغلالية من رصيدها

البنكي حتى و كان رصيدها مدين لدى البنك . أي عملية سحب من الرصيد البنكي أكبر مما هو موجود فيه .

مدة السحب على المكشوف قد تمتد من 15 يوما إلى سنة كاملة و ذلك حسب طبيعة عملية التمويل.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ج- تسهيلات الصندوق: هي قروض قصيرة جدا تمنح عادة عند عجز في توفير السيولة المالية الناتجة عادة الاختلاف بين تواريخ تحصيل الإيرادات و سداد النفقات و منه فهذا التسهيل يسمح بتغذية صندوق المؤسسة إلى حين توفر المبالغ اللازمة لإعادته إلى حالته الطبيعية.

د- قروض موسمية : قروض تمنح عادة في فترات زمنية معينة أو مواسم معينة لتمويل احتياجات هذا الموسم قبل عملية تحصيل الإيرادات الناتجة عن هذا المنتج مثل قروض تمويل عملية الحصول على البذور الفلاحية مثلا في موسم البذر و الحرث قبل أن تحصل المؤسسة على الإنتاج الزراعي لاحقا .

هـ- الاعتمادات المستندية : أسلوب لتمويل التجارية الخارجية حيث يسمح بموجبه للمؤسسة بتمويل عمليات الاستيراد لبعض المواد الأولية خاصة ذات المبالغ الصغيرة حيث يكون البنك بمثابة وسيط بين الشركة و المصدر . أي بمقتضاه تمويل عملية الاستيراد و ضمان سداد قيمة الصفقة من طرف البنك ، هذا الأخير قد يطلب ضمانات مقابل هذا القرض .

ج- التمويل عن طريق المستحقات : تتمثل هذه القروض القصيرة الأجل في تأخرات السداد لمبلغ المستحقات الضريبية مثلا كما ضرائب الاستغلال المستحقة ، الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي و التقاعد ، الأجور المستحقة للعمال حيث تسمح فترة التأخر هذه في تمويل بعض العمليات الاستغلالية الأخرى التي تعتبر كأولوية .

تلجأ منشأة الأعمال إلى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية و ليس لها تكلفة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تكلفة مصادر التمويل :

تعد تكلفة تقدير مصادر التمويل في المؤسسة من بين أهم عامل ترتكز عليه الإدارة المالية في عملية المفاضلة بين القرارات المالية المتاحة.

ذلك أن تقدير حجم هذه التكلفة و الوصول إلى تخفيضها إلى أدنى مستوى لها يساعد على تحقيق الأهداف المنوطة بالإدارة المالية المتمثلة في زيادة ربحية السهم و زيادة الثروة للملاك .

أولا : مفهوم تكلفة الأموال : لتكلفة الأموال عدة مفاهيم منها :

تعريف 1: تكلفة الأموال بمعنى "معدل العائد المطلوب للمحافظة على قيمة الشركة السوقية و عادة ما تسمى بالحد الأدنى من العائد المطلوب."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- الطاهر لطرش، 2010، مرجع سابق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، 2009، ص 303.

تعريف 2 : " التكلفة المرجحة لكل مصدر من مصادر التمويل ".<sup>1</sup>

تعريف 3 : " تكلفة التمويل تعد بمثابة الحد الأدنى للعائد المقبول على الاستثمار ".<sup>2</sup>

يتضح لنا من التعاريف السابقة لتكلفة التمويل أنها تدور كلها حول ذلك الحد الأدنى من التكلفة الذي ترجو المؤسسة الحصول عليه من وراء عملية الاقتراض الذي يسمح على الأقل بأن يعادل معدل العائد على الاستثمار .

ثانيا: أهمية تقدير تكلفة الأموال: تظهر أهمية تكلفة الأموال بالنسبة للشركات كالآتي:<sup>3</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

أن هذه التكلفة متعلقة باستثمار معين بمعنى أنها تتوقف على طبيعة و نوعية الاستثمار المراد تنفيذه ، و هذا يؤدي إلى اختلاف هذه التكلفة من استثمار معين إلى آخر  
أن تكلفة الأموال تحسب بغرض تقييم الاستثمارات

أن لهذه التكلفة دورا مهما في مجال التمويل لذلك قد تتخذ عدة أشكال و عدة مسميات .

تكمّن إذن عملية تقدير تكلفة الأموال الأجل المقارنة مع قرار الاستثمار المراد اتخاذه، كذلك تسمح هذه العملية بالمحافظة على الأقل على القيمة الاسمية للسند و قيمة الشركة.

### **ثالثا: العوامل المؤثرة في تكلفة التمويل:**

تكلفة التمويل في المؤسسة تتأثر سواء بالزيادة أو بالنقصان بعوامل عامة وأخرى خاصة بكل عنصر تكلفة، كما تتأثر أيضا بالمزيج أو الخليط من هذه الأموال المكونة لهيكل رأسمال الشركة.

1- **تأثير العوامل العامة:** يتوقع المستثمرون الذين يزودون الشركة بالأموال الحصول على عائد يكفي لتعويضهم عن مجرد حرمانهم من استغلال أموالهم لتحقيق منافع حاضرة نقدا التوجيه لتلك الأموال إلى المجال الاستثماري المناسب، كما يتوقعون الحصول على عائد استثماراتهم.

- يعتبر الجزء الأول من العائد تعويضا للمستثمر عن عنصر الزمن إذ أنه عائد يحصل عليه المستثمرون كتعويض عن تأجيل الحصول على إشباع من الأموال التي يمتلكونها. وتقدر كمية هذا التعويض بالعائد الذي يمكن للمستثمر الحصول عليه لو أنه استثمر أمواله في مجالات لا تتعرض لأي مخاطرة. وهو ما يعادل العائد المتوقع على السندات التي تصدرها الحكومة والتي تزيد فترة استحقاقها عن سنة وهو ما يطلق عليه بمعدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطرة. ويتوقف هذا العائد الذي يعتبر بالنسبة للشركة جزءا من التكلفة أي مصدرا تمويليا، على الحالة الاقتصادية.

- أما بالنسبة للجزء الثاني من العائد والذي يحصل عليه المستثمر لتعويضه عن المخاطر التي يتعرض لها العائد المتوقع فإنه يطلق عليه بدل المخاطرة، هذا وتتمثل المخاطر التي قد يتعرض لها العائد بمخاطر التشغيل فكلما زاد تعرض الشركة لأي من هذه المخاطر كلما زادت تكلفة الأموال بالنسبة للشركة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 329.

<sup>2</sup>-أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 330.

<sup>4</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص ص 332-333.

2- **عوامل خاصة بكل عنصر:** تتفاوت مصادر التمويل من حيث المخاطر التي تتعرض لها، فالمقرضون أقل تعرضا للمخاطر من حملة الأسهم، إذ أن لهم الحق في الحصول على الفوائد الدورية بصرف النظر عن تحقيق المنشأة للربح من عدمه، كما انه لهم الأولوية في الحصول على مستحقاتهم من أموال التصفية وهذا في حالة الإفلاس، يأتي من بعد ذلك حملة الأسهم الممتازة إذ أنهم أكثر عرضة للمخاطر من الدائنين، إلا أنهم أقل عرضة للمخاطر بالمقارنة مع حملة الأسهم العادية، فحملة الأسهم الممتازة يتقدمون على حملة الأسهم العادية سواء في الحصول على نصيبهم في الأرباح إذا ما تقرر توزيعها أو في حصولهم على مستحقاتهم من أموال

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

التصفية وذلك في حالة الإفلاس. وهكذا يأتي حملة الأسهم العادية في نهاية القائمة فهم يتحملون مخاطر أكبر مما يتحمل الآخرون ونظرا لأن التكلفة التي تدفعها المنشأة تتوقف على

المخاطر التي تتعرض لها مصادر التمويل المختلفة، لذلك فمن المتوقع أن يكون الاقتراض هو أقل مصادر التمويل تكلفة، وأن تكون الأسهم العادية أكثرها تكلفة بينما تأتي الأسهم الممتازة في منتصف الطريق.<sup>1</sup>

3- **قرار المنشأة بشأن الهيكل المالي:** عادة ما تضع المنشآت سياسة محددة بشأن الخليط الذي يتكون من الهيكل المالي، ونسبة كل عنصر فيه. فقد تقرر المنشأة مثلا الاعتماد على القروض وحقوق الملكية في تمويل استثماراتها ومن هنا نستبعد الأسهم الممتازة، كما قد تقرر ذلك نسبة مستهدفة لكل عنصر داخل خليط الذي قررت الاعتماد عليه في تمويل استثماراتها. وطالما أن تكلفة كل عنصر تختلف نتيجة لاختلاف درجة المخاطر التي يتعرض لها عائد ذلك العنصر لذا فمن المتوقع أن تختلف تكلفة الأموال وفقا لقرار المنشأة الذي يحدد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي ونسبة كل عنصر فيه.<sup>2</sup>

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على تكلفة الأموال، عوامل مرتبطة بهيكل الأصول أي الاستثمارات التي توظفها الشركة في أصول مختلفة وعوامل مرتبطة بقرار الشركة بشأن هيكل رأس المال أي تحديد مصادر التمويل طويلة الأجل المناسبة لاحتياجاتها الاستثمارية.<sup>3</sup>

### رابعا: تقدير تكاليف عناصر التمويل:

من الملاحظ عند حساب تكلفة رأس المال أنها ترتبط فقط على مصادر التمويل طويلة الأجل باعتبارها المصدر الرئيسي في تمويل العمليات الاستثمارية خاصة شراء الأصول الثابتة.

1- **تكلفة الاقتراض:** تكلفة الاقتراض هي المعدل الحقيقي للفائدة الواجب دفعها من طرف المؤسسة للمقرض. وتقدر تكلفة الاقتراض عن طريق تقدير هذه التكلفة إما قبل الضريبة أو بعد استبعاد الضريبة.

أ- تكلفة الاقتراض قبل الضريبة: تقدر هذه التكلفة انطلاقا من العلاقة التالية:

$$C_0 = c_t / (1 + k_i)^t$$

حيث:

$C_0$  : مبلغ القرض

$c_t$  : مبلغ التدفقات الخارجية للسنة

$k_i$  : معدل الفائدة

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 87.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 334.

ب: تكلفة الاقتراض بعد الضريبة: في حالة وجود الضرائب على مدخولات الشركة تحسب تكلفة القرض وفق العلاقة التالية:

تكلفة القرض بعد الضريبة = تكلفة القرض قبل الضريبة ( 1 - معدل الضريبة )

$$k_d = k_i (1 - t)$$

حيث:

$k_d$  : تكلفة القرض بعد الضريبة

T : معدل الضريبة

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- تكلفة القروض المصدرة بعلاوة أو خصم: قد تتحصل المؤسسة على القروض من الغير في شكل سندات بقيمة أقل من القيمة الاسمية بفعل علاوة الإصدار ومنه فالعلاقة السابقة لحساب تكلفة الاقتراض بعد الضريبة على النحو التالي:

$$\frac{(1-t)\left(\frac{r+1}{n}\right)(f-p)}{\frac{1}{2}(f+p)}$$

حيث:

F: القيمة الاسمية للسند

P: قيمة الإصدار

T: سعر أو معدل الضريبة

N: مدة السند

R: معدل الفائدة الثابت

2- **تكلفة الأسهم الممتازة:** تكلفة الأسهم الممتازة تتمثل في معدل العائد الواجب تحقيقه لتمويل الاستثمارات وبالتالي فإن تكلفتها تتماشى والتعريف لتكلفة القرض سابقا: تقدر تكلفة السهم الممتاز بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الأسهم الممتازة} = \frac{\text{توزيعات السهم الواحد}}{\text{صافي سعر السهم}}$$

حيث:

: تكلفة السهم الممتاز  $k_p$

: قيمة التوزيع الثابت للسهم  $D_p$

: صافي قيمة السهم

: صافي قيمة السهم  $P_n$

1-2- تكلفة الأسهم الممتازة بنفقة إصدار: في حالة وجود نفقات لإصدار فإن تكلفة الأسهم الممتازة سوف ترتفع بمقدار نسبة نفقات الإصدار. وعليه تصبح المعادلة السابقة كما يلي:

$$\frac{D_p}{P_n(1-f)} = K_p$$

حيث:

F: نسبة نفقات الإصدار

وتحسب كما يلي:

$$F = \frac{\text{نفقة الإصدار}}{\text{القيمة الاسمية للسهم}}$$

ويمكن كتابة العلاقة السابقة لتكلفة الأسهم الممتازة بوجود علاوة إصدار كما يلي:

$$\frac{D_p/P_n}{1-F} = K_p$$

3- **تكلفة الأسهم العادية:** تعرف تكلفة الأسهم العادية الجديدة بأنها ذلك الحد الأدنى من العائد المطلوب على الاستثمارات الجديدة والممولة بإصدار هذه الأسهم الجديدة والذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون تغيير.<sup>1</sup>

وفق نموذج جوردن Gorden تحدد تكلفة الأسهم العادية وفق العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الأسهم العادية} = \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم}}{\text{القيمة الحالية للسهم}} + \text{معدل النمو المتوقع للتوزيعات}$$

3-1- تكلفة الأسهم العادية بنفقة إصدار:

تعديل تكلفة الأسهم العادية في حالة إصدارها بتكلفة إصدار لتصبح وفق العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الأسهم العادية} = \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم}}{\text{القيمة الحالية للسهم} (1 - \text{معدل تكلفة إصدار السهم})} + \text{معدل النمو}$$

4- **تكلفة الأرباح المحتجزة:**

يرى البعض أن الأرباح المحتجزة هي رأس مال مجاني لا تكلفة له و هذه نظرة خاطئة، حيث أن هذه العملية من وجهة نظر حملة الأسهم تكلفهم العائد الذي يمكنهم الحصول عليه من وراء توظيف هذه الأموال في استثمارات بديلة.<sup>2</sup>

تمثل تكلفة الأرباح المحتجزة الفرصة البديلة الضائعة عن حملة الأسهم العادية الناتجة عن عدم توزيع الأرباح المحققة عليهم سنويا.

و تقدر تكلفة الأرباح المحتجزة بالعلاقة التالية:

تكلفة الأرباح المحتجزة = (التوزيعات المتوقعة للسهم / سعر بيع السهم في السوق) + معدل النمو.

5- **تكلفة التمويل التاجيري:** تتمثل تكلفة التمويل التاجيري في ذلك المعدل الذي يجب أن تحققه المؤسسة من وراء تمويلها للاستثمارات باستعمال التمويل التاجيري، أي ذلك المعدل الذي عنده تتساوى القيمة المالية التي تتحملها المؤسسة المستأجرة مع القيمة الحالية للدفعات مع الأخذ بعين الاعتبار للضريبة مضافا إليه الوفر الضريبي من الاهتلاكات التي تفقدها المؤسسة. مضافا إليه كذلك قيمة إعادة شراء الأصل عند نهاية العمر الإنتاجي أو الاقتصادي للأصل.

$$V_0 = \sum_{i=1}^n D_i(1 - T) + A_i T / (1+r)^i + S / (1+r)^i$$

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 304.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 343.

حيث:  $V_0$ : القيمة الحالية الصافية للاستثمار المعني.

$D_i$ : الدفعة الإجمالية عند كل سنة

$T$ : معدل الضريبة على الأرباح للشركات

$A_i$ : قسط الاهتلاك السنوي

$S$ : القيمة الباقية كخردة للاستثمار.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

R: معدل الفائدة أو تكلفة الاستئجار.

6- متوسط التكلفة المرجحة للأموال: لأجل إعداد هيكل تمويل أمثل لأموال المؤسسة يراعى فيه تحقيق أكبر عائد من وراء الاستثمار و بأقل تكلفة ممكنة فإنه يجب حساب تكلفة مرجحة لمختلف العناصر المكونة لهذا المزيج التمويلي. ثم بيان أثره المالي و التشغيلي و تنفيذ عملية حساب التكلفة المرجحة للأموال في عملية التقييم للاستثمارات لاستخدام هذا السعر المريح في عملية المفاضلة للمشاريع الاستثمارية و مقارنة هذا المعدل المريح مع معدل العائد الداخلي.

### أ- تقدير تكلفة الأموال على أساس القيمة الدفترية:

بمقتضى هذا المدخل لتحديد متوسط التكلفة المرجحة للأموال فإنه يحسب وزن كل عنصر تمويلي بناء على القيمة الدفترية له و يكون المتوسط المريح في هذه الحالة كمايلي:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i g_i$$

حيث K: متوسط تكلفة الأموال.

$K_i$ : تكلفة العنصر التمويلي.

$g_i$ : وزن العنصر التمويلي.

### ب- تقدير تكلفة الأموال على أساس القيمة السوقية:

وفق هذا المدخل تقاس تكلفة كل عنصر على أساس القيمة الحالية له في السوق المالي. في هذا المدخل القروض تقاس دائما على أساس القيمة الدفترية. و نفس الشيء في عملية الترجيح على أساس القيمة الدفترية. و المقصود بالترجيح وفق طريقة متوسط تكلفة مرجحة هي نسبة كل عنصر من عناصر التكلفة للأموال المشكلة في الإجمالي للمؤسسة. حيث يكون لكل مصدر من هذه المصادر نسبة مئوية و يتم الترجيح عن طريق جراء هذا الوزن في تكلفة كل مصدر تمويلي و منه تكلفة الأموال على أساس القيمة السوقية تكون نفس العلاقة السابقة للترجيح بالقيمة الدفترية. غير أن عملية ترجيح نسبة كل عنصر تكون على أساس القيمة السوقية له.

$$K = \sum_{i=1}^n K_i g_i$$

K: متوسط تكلفة الأموال.

$g_i$ : وزن كل عنصر أو مصدر تمويلي

$K_i$ : التكلفة السوقية لكل مصدر تمويلي.

يعاب على مدخل القيمة السوقية لحساب الأوزان عدم وجود طريقة عملية دقيقة يمكن بمقتضاها تقدير القيمة السوقية للأرباح المحتجزة.<sup>1</sup>

ج- مدخل الأوزان المستهدفة: إذا استطاعت المؤسسة أن تقدر و تحدد هيكل مالي ثابت لمختلف مصادر التمويل و عدم التغيير أو الانحراف عنه، ما يسمح بتوضيح ماهي المصادر للأموال التي تعتمد عليها و وزن كل عنصر تمويلي. و بناء على هذا الهيكل المالي المستهدف الثابت يتم تقدير التكلفة لأموال المؤسسة. إذن التكلفة للأموال المقدره وفق الأوزان المستهدفة تظل ثابتة إلا إذا تغير قرار المؤسسة بتغيير الهيكل المالي المستهدف.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

د- **المدخل الحدي**: تكلفة الأموال في هذا المدخل سوف تتغير بتغيير وزن كل عنصر تمويلي و بتغيير نوع المصادر التمويلية التكلفة الحدية هي تكلفة كل وحدة نقدية إضافية تستطيع المؤسسة الحصول عليها لتمويل احتياجاتها المختلفة يفيد هذا المدخل الحدي في عملية تقييم المشاريع الاستثمارية حيث أنه لا يقبل أي مشروع استثماري ترغب المؤسسة في القيام به، إلا إذا زاد معدل العائد الداخلي له عن تكلفة الأموال الحدية لهذا الاقتراح أو إذا كان صافي القيمة الحالية له رقم موجب، و كذلك دليل الربحية أكبر من الواحد الصحيح و ذلك عند استخدام معدل خصم تكلفة الأموال الحدية.<sup>2</sup>

أي معدل التكلفة الحدية يجب أن يقل عن معدل العائد الداخلي و إلا رفضت جميع القرارات الاستثمارية.

رابعاً: **هيكل التمويل للمؤسسة و محدداته**:

يهم المدير المالي و الإدارة المالية بصفة عامة بناء هيكل تمويلي متكون من مزيج من المصادر التمويل المختلفة قصد المحافظة على التوازن المالي لها خدمة للملاك و المساهمين.

أ- **هيكل التمويل الأمثل**: هو المزيج الأمثل من التمويلات المختلفة (سندات، أسهم) حيث تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة هذه المصادر المختلفة إلى أدنى تكلفة ممكنة لتحقيق عائد أكبر أي بدرجة مخاطرة أقل. إذن هيكل التمويل الأمثل هو الهيكل الذي يجب على المؤسسة أن تعمل على التخطيط المسبق له منذ تأسيسها محددة الأهداف المرجوة منه بعيداً عن العوامل الشخصية التي يمكن أن تحكمه.

ب **محددات هيكل التمويل و العوامل المؤثرة فيه**:

إن عملية بناء هيكل مالي مثالي يعد من بين المهام الرئيسية للمدير المالي. هذا المشروع المالي الذي يجب أن يراعى فيه التوازن بين بعض العوامل أو المتغيرات التي تساهم في تكوينه و بعض المؤثرات الشخصية. كما يجب أن يراعى عند وضعه مصالح الملاك من حيث زيادة ربحية أسهمهم و كذلك تقليل نسبة المخاطرة المالية. لذلك فإن هذا الهيكل المالي يجب أن يتسم ببعض السمات التالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره ، ص 93.

<sup>2</sup>- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 314.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص 266-267.

- 1- الربحية: يجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.  
معنى ذلك أن تكون التكلفة المتوسطة للمزيج التمويلي أقل من العائد المحقق من هذا المزيج. و منه الرفع المالي يكون بدرجة عالية.
- 2- القدرة على الوفاء بالدين: يجب أن لا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالالتزامات الاقتراض و في نفس الوقت يجنب الملاك أي مخاطر مالية. أي ضرورة تسقيف حجم المديونية المسموح بها.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- 3- المرونة: يعني عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بالجمود و إنما يتصف تميزه بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال و بأقل تكلفة ممكنة.
- 4- الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة و الرقابة على إدارة الشركة. تعتبر هذه السمات للهيكل المالي بالمواصفات أو الخصائص النوعية التي تتميز بها المؤسسة عن باقى المؤسسات الأخرى في بناء هيكلها المالي غير أن تطبيق كل هذه السمات من طرف المؤسسة يتطلب جهد كبير و مخاطرة مالية أكبر. لذا فقد تلجأ إلى تفضيل مثلاً القدرة على الوفاء بالديون و الربحية من وراء استخدام الدين كسمات للهيكل التمويلي الأمثل دون بقية السمات.
- فبخلاف هذه السمات التي يجب أن يتسم بها هيكل التمويل للمؤسسة فهناك بعض المحددات أو العوامل التي يتعين على الإدارة الحالية مراعاتها عند تصميم الهيكل المالي. و قد تختلف هذه العوامل المؤثرة في الهيكل المالي للمؤسسة من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الممارس، و كذلك حسب حجمها و الظروف الاقتصادية السائدة. و منه فإن هذه المحددات لها دور في تعظيم القيمة السوقية. تتمثل هذه المحددات في:

- 1- معدل النمو: كلما كان معدل النمو للمؤسسة يزداد بمعدلات مرتفعة مع ثبات بعض العوامل الأخرى. كلما اعتمدت المؤسسة على عملية الاقتراض أكبر مقارنة بالمؤسسات التي لديها معدل نمو منخفض حيث معدل النمو في هذه الحالة هو معدل النمو المبيعات السنوية.
- 2- هيكل الأصول: كلما كان للمؤسسة نسبة عالية من أصولها الثابتة مقارنة بإجمالي الأصول المكون للمؤسسة. اعتبرت كضمان للدائنين مما يساعدها على الالتجاء للتمويل الخارجي و بنسبة عالية حيث يجعل من الأصول الثابتة المقدمة كضمان للدائنين أن تجعل تكلفة الاقتراض منخفضة عكس لو أن المؤسسة لم تقدم الضمان عند عملية الاقتراض و منه فإن نسبة الاقتراض تزداد كلما زادت نسبة الأصول الثابتة بوصفها أكثر الأصول ملائمة لتقديمها كضمان للمقترضين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 95.

- 3- الضرائب: تعد الفوائد على القروض من بين المصاريف التحميلية بوصفها مصاريف مالية سابقة الضرائب على الأرباح في جدول حساب النتائج و منه فهي تقدم وفر ضريبي للمؤسسة يجعلها تزيد من قيمة الاقتراض لذلك أن المؤسسة التي تخضع لمعدلات ضريبية أكبر نجدها تعتمد بدرجة أكبر في تمويلاتها على الاقتراض. لذلك إن للضرائب أثر فعال في تحديد المزيج التمويلي للهيكل المالي للمؤسسة.

- 4- درجة التخصص: فالمؤسسات التي تنتج منتج وحيد، و تخصص فيه تكون عرضة لانخفاض الطلب على هذا المنتج و منه إفلاس الشركة. أي أن تكلفة الإفلاس لمثل هذا النوع من المؤسسات يكون

- مرتفع مقارنة مع مؤسسة تتبع سياسة التنويع في متوجاتها فتكون أقل مخاطرة و بعيدة عن خطر الإفلاس و منه تكون المؤسسات التي تتبع التنويع في تجارتها على زيادة نسبة الاقتراض.
- 5- الملائمة: معنى هذا العامل أنه يجب على المؤسسة أن تراعي القاعدة العامة في التمويل. حيث يتم تمويل الأصول الدائمة عن طريق القروض الطويلة الأجل نظرا لما تتطلبه من تكاليف و أن العائد عليه يكون بعد فترة طويلة، و بالمقابل تمويل الأصول المتداولة عن طريق القروض القصيرة الأجل.
- 6- حجم الشركة: يؤثر حجم الشركة بصورة طردية على عملية الاقتراض فالمؤسسات التي تتمتع بحجم أكبر يكسبها ميزة أكبر و ضمان أكبر لزيادة حجم المديونية و بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات التي يكون حجمها أصغر مما يجعل تكلفة الاقتراض لديها أكبر. و منه صعوبة عملية إصدار أسهم جديدة. و منه حجم الشركة يمنحها مرونة عالية في تكوين هيكلها المالي حيث يمنحها الاقتراض و تحت شروط ضئيلة و مخاطرة أقل.
- 7- الرافعة التشغيلية: في حالة بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير فإن المنشأة ذات الرافعة التشغيلية القليلة تكون أكثر قدرة على استخدام التمويل المقترض مقارنة بالمنشأة ذات الرافعة المالية التشغيلية المرتفعة ذلك أن زيادة الثابتة عن إجمالي التكاليف التشغيلية. الناتجة عن التوسع في استخدام التكنولوجيا يؤدي حتما إلى زيادة هذه الرافعة.
- 8- أثر الرفع المالي على ربحية السهم: كلما كان معدل العائد على ربحية السهم أكبر قبل الفائدة و الضرائب كلما زاد معدل الرفع المالي و منه زيادة نسبة الاقتراض، و في المقابل فالمؤسسات التي لديها معدل عائد منخفض فإن نسبة الاقتراض لديها سوف تكون منخفضة
- 9- تاريخ الاستحقاق: مع ثبات العوامل الأخرى على حالها، تتطوي القروض الطويلة الأجل على مخاطر، بالنسبة للمقرض تفوق مخاطر قروض القصيرة الأجل. و بما أن الدائنون قادرون على تحويل المخاطر إلى الملاك و ذلك عن طريق رفع معدل الفائدة أو بوضع شروط أكبر فإنه يصبح من المتوقع أن ترتفع نسبة الأموال المقترضة و التي تكون في صورة قروض قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، مرجع سابق ذكره، ص 98.

### **المطلب الثاني: قرار الاستثمار:**

تزداد أهمية الاستثمار في الوقت الحاضر لما له من أهمية بالغة في زيادة العائد للمؤسسة أو بالنسبة للدولة على اعتباره أحد العناصر الأساسية لزيادة حجم الدخل الوطني و مقياسا مهم في التصنيف للدول من حيث حجم الاستثمار سواء المحلية أو بالخارج.

### **الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول الاستثمار**

#### **أولاً: مفاهيم عامة حول الاستثمار**

تعددت التعاريف الخاصة بالاستثمار و سوف نتناول التعاريف التالية:

**التعريف الأول:** "الاستثمار هو استغلال مكتسب أين ننتظر منه إيجابيات دائمة (خدمات، نقود.....الخ)"<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

**التعريف الثاني:** عرف كذلك الكاتب "DANIEL SOPEL" : الاستثمار بأنه التخلي عن مبلغ حاضر

و أكد على أمل الحصول على عوائد<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** " التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إتباع استهلاك حالي و ذلك بقصد الحصول على

منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إتباع استهلاك مستقبلي".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** كما عرف الكاتب "PIERRE CONSO" من ناحيتين و هما:<sup>4</sup>

أ- من الناحية المالية: يعني الاستثمار تخصيص أموال لحيازة أصول صناعية أو مالية فهو إذا

قرار تعبئة للأموال أي وضع نفقات بهدف تحقيق أرباح خلال عدة فترات.

ب- من الناحية المحاسبية: يرتبط مفهوم الاستثمار مباشرة بتخصيص نفقات إلى مجموعة الأصول

الثابتة.

**التعريف الخامس:** الاستثمار هو " توظيف الأموال لفترة زمنية محددة للحصول على تدفقات مالية في المستقبل

تعويضاً عن:<sup>5</sup>

أ- القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل أو الأصول.

ب- النقص المتوقع في تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم.

ت- المخاطرة الناشئة عن احتمال عدم الحصول على التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع لها.<sup>6</sup>

**التعريف السادس:** كما عرف الاستثمار من طرف الكاتبان "JEHRI-YVES ET CHARLES-H-D" من

زاويتين كذلك.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup>-PATRICE VIZZAVONA, GESTION FINANCIERE, 8<sup>eme</sup> EDITION, 1995, P 413.

<sup>2</sup>DANIEL SOPEL, Les éditions D'organisation D'entreprise, PARIS, 1997, P 273.

<sup>3</sup>-محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر و التوزيع، طبعة 3، الأردن، 2004، ص 21.

<sup>4</sup>P. Conso, Gestion financière de l'entreprise, DUNOD, 8<sup>eme</sup> EDITION, 1996, P353.

<sup>5</sup>-أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، الاستثمار بالأموال المالية، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 16.

<sup>6</sup>-زيد رمضان، مبدأ الاستثمار المالي و الحقيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، الأردن 2005، ص 13.

<sup>7</sup>-CHARLES – HENRI D'ARCIMOLES ET HENRI – YVES SAULQUIN, FINANCE APPLIQUEE, PARIS, VUIBERT, 1995, P128.

أ- الاستثمار من الناحية المحاسبية: الاستثمار هو الحيازة التي تتم من طرف المؤسسة و التي تسجل

ضمن أصولها و تضم سلع معمرة قد تكون قيم مادية، قيم مالية، قيم معنوية.

ب- الاستثمار من الناحية المالية: يعني الاستثمار تشغيل إمكانيات مالية عن طريق الإنتاج و البيع تسمح

بتوليد موارد مالية خلال عدة فترات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستثمار ما هو إلا نشاط أو عملية اقتصادية مبنية على أسس

علمية و عقلانية من طرف شخص طبيعي أو معنوي بهدف تحقيق عوائد مالية أو اقتصادية أو اجتماعية بعد

مدة معينة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

تسمح هذه التدفقات أو العوائد المالية، التعويض عن القيمة الحالية للأموال و مخاطر التضخم و تقلب تلك التدفقات.<sup>1</sup>

### ثانيا: تصنيف الاستثمار:

توجد تصنيفات مختلفة للاستثمار حسب الموضوع للاستثمار أو حسب اختلاف في وجهات النظر للكتاب و عليه يمكن ذكر التصنيفات التالية.

1- تصنيف الاستثمار من وجهة الكاتب "P.VIZZAVONA" صنفها هذا الكاتب إلى:<sup>2</sup>

- استثمارات منتجة: أين ننتظر من ورائه تحسين عائد (مثل شراء آلة ، أدوات).

- استثمارات غير منتجة: شراء محلات إدارية متطورة، مثل شراء سيارة تسمح بالنقل المريح.

2- تصنيف الاستثمار من وجهة الكاتب "JOEL DEAN".<sup>3</sup>

يصنف الاستثمار هنا من وجهة نظر المستثمر حسب خمسة معايير ترتبط بالأهداف التي يحددها المستثمر.

أ- مصدر الأرباح المنتظرة من الاستثمار.

ب- الآثار على المنافسة.

ت- شكل الاستثمار.

ث- العلاقة مع التطور التقني.

ج- التأثيرات الإستراتيجية.

3- من حيث طبيعة الاستثمار: تصنف الاستثمارات حسب طبيعتها إلى استثمارات مالية و أخرى مادية.

1- الاستثمارات المالية: الاستثمار المالي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كالأسهم و السندات و شهادات الإيداع و غيرها.<sup>4</sup>

2- الاستثمارات المادية: الاستثمار المادي هو استخدام الأموال للحصول على أصول مادية ملموسة فقط مثل المباني و العقارات و الآلات و غيرها.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>-أرشد فؤاد التميمي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص16.

<sup>2</sup>-P.VIZZOVANA, OP, CIT, P 413.

<sup>3</sup>-ELIE COHEN, GESTION FINANCIERE de l'entreprise et financière de développement, EDICEF. 1991.P 252.

<sup>4</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>5</sup>-سعيد توفيق عبيد، الاستثمار في الأوراق المالية، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ، ص 24.

4- تصنيف الاستثمار حسب جنسيته: يتم التصنيف من هذه الزاوية إلى:<sup>1</sup>

أ- الاستثمار المحلي: و يشمل جميع الفرص المتاحة في الاستثمار في السوق المحلية و بغض النظر عن نوع و أداة الاستثمار المستخدمة.

ب- الاستثمارات الخارجية: و يشمل جميع الفرص المتاحة للاستثمار في الأسواق الأجنبية و مهما كانت أدوات الاستثمار المستخدمة و تتم الاستثمارات الخارجية من قبل الأفراد و المؤسسات المالية إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و يكون الاستثمار مباشرة إذا قام شخص أجنبي مثلا بشراء عقار من بلد بقصد المتاجرة، و يكون غير مباشر إذا قام المستثمر بشراء حصته محفظة مالية لشركة استثمار لبلده الأم تستثمر أموالها في بورصة أجنبية، فإن هذا الاستثمار يكون غير مباشر.

5- الاستثمار البشري: يتمثل في العنصر البشري من تربية و صحة، تكوين و تدريب حيث يعتبر عنصر هام في المؤسسة و المجتمع.<sup>2</sup>

**ثالثا- أهمية الاستثمار:** يعتبر الاستثمار من بين العديد من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الاقتصاديين و المفكرين، و هذا لما له من أثر فعال و مما له من علاقة وثيقة بزيادة الدخل الوطني، و كذا في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لأن الزيادة في الاستثمار و من خلال مضاعف الاستثمار المعجل سيؤدي إلى زيادة مضاعفة في الدخل و الإنتاج و الاستخدام.<sup>3</sup>

**رابعا- أهداف الاستثمار:** تختلف أهداف الاستثمار باختلاف الجهة التي تقوم بعملية الاستثمار، فقد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق النفع العام كما في المشاريع العامة التي تقوم بها الدولة. و قد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق الربح كما هو الحال في المشاريع الخاصة. و تلخص أهم أهداف المستثمرين من الاستثمار بمايلي:

1- تحقيق عائد مرض، يساعد المستثمر على الاستمرار في مشروعه الاستثماري.

2- المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية، أي المحافظة على قيمة رأس مال الأصلي في المشروع، و حتى تتم المحافظة على قيمة رأس المال لابد من اختيار البديل الاستثماري من بين بدائل مقترحة، بحيث يتم اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أكبر عائد و أقل درجة من المخاطر. كما يمكن للمستثمر أن يحافظ على أصوله الاستثمارية من خلال تنويع الاستثمارات.

3- العمل باستمرار على زيادة العائد المتحقق من الاستثمار و تنميته.

4- توفير مستوى مناسب من السيولة لضمان تغطية متطلبات عمليات النشاط و كذلك العملية الإنتاجية للمشروع الاستثماري قد تكون هذه الأهداف من أجل الصالح العام (كالمشاريع العامة التي تقوم بها الدولة). أو من أجل تحقيق العائد أو الربح للمشاريع الخاصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زياد رمضان، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 137.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 135.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص ص 35-36.

### **خامسا- مبادئ الاستثمار:**

حتى يتمكن المستثمر من تعظيم دخله من وراء العملية الاستثمارية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المبادئ أو الأسس العملية قبل اتخاذ قرار الاستثمار. و من أهم هذه المبادئ للعملية الاستثمارية:

1- معرفة البدائل المتاحة له من حيث تكاليفها و عوائدها المتوقعة و مخاطرها و يعني ذلك أن على

المستثمر أن يجري مسحا كاملا عن فرص الاستثمار المتاحة له.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- 2- تحديد الفترة الزمنية للاستثمار، أي حصل يريد المستثمر استثمار أمواله استثمارا قصير الأجل أم طويل الأجل اعتمادا على نوع الدخل الذي يرغب في تحقيقه خلال الفترة الزمنية.
- 3- تحديد درجة المخاطر التي يرغب المستثمر في تحملها، أي استعداده لتحمل الخسائر التي قد يتعرض لها جزء من استثماراته في المستقبل.
- 4- ضرورة الاستثمار: أي توزيع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الاستثمارات، من خلال توزيع الاستثمارات ما بين الأسهم و السندات و غيرها بهدف تحقيق هدف استثماري محدد.
- 5- ضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة و الدراية الكافية.<sup>1</sup>
- 6- الموضوعية: يشترط هذا المبدأ أن تكون جميع المؤشرات المالية المستخدمة في المقارنة ذات موضوعية تجنباً لتمييز القياس، أي أنه لو أستخدم عدة مستثمرين مؤشر مالي واحد لتوصلوا إلى نتيجة واحدة أو مقارنة على الأقل.<sup>2</sup>

تعتبر المبادئ السابقة بمثابة القواعد و الأسس العلمية التي ينبغي على المستثمر الرشيد إتباعها بهدف تعظيم العائد و منه التقليل من المخاطر المستقبلية للعملية الاستثمارية.

### الفرع الثاني : عوائد و مخاطر الاستثمار و قياسهما:

يسعى كل مستثمر من وراء العملية الاستثمارية سواء في الاستثمارات الطويلة الأجل أو الأوراق المالية إلى تحقيق عائد مرضي زيادة على ذلك بأقل مخاطرة ممكنة. و لأجل الإلمام بعائد الاستثمار و المخاطر المستوحاة من ذلك فإنه يمكن تناول هذه العناصر في الخطوات التالية:

أولاً- عوائد الاستثمار:

مفهوم عائد الاستثمار:

**تعريف 1 :** "العائد على الاستثمار يمثل مستوى الإنتاج الأشياء على طول مدة معينة. بنود الربح، ثمن البيع، أو المصاريف الإضافية غير محتسبة".<sup>3</sup>

**تعريف 2 :** " هو المقابل الذي يطمح المستثمر الحصول عليه في المستقبل نظير استثماره لأمواله، فالمستثمر يسعى دائماً إلى استثمار أمواله و ذلك بهدف الحصول على العائد و تنمية ثروته و تعظيم أملاكه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 34 - 35.

<sup>2</sup>-أرشد فؤاد التميمي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup>-P.VIZZOVANA, OP, CIT, P 414.

<sup>4</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 48.

**تعريف 3 :** "العائد يتضمن المكاسب التي يحصل عليها المستثمر لقاء تخليه عن استهلاكه المالي أو السيولة النقدية الفائضة، و العائد يتضمن شقين سنوي و قد يكون ثابت مثل فوائد أدوات المديونية أو متغير مثل مقسوم الأرباح لأدوات الملكية و عائد رأسمالي قد يكون ربح أو خسارة".<sup>1</sup>

**تعريف 4 :** "العائد على الاستثمار هو بمثابة المقابل الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه في المستقبل مقابل الأموال التي يدفعها من أجل حيازة أداة الاستثمار".<sup>2</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و عرف أيضا: العائد على الاستثمار المكافأة التي يمني المستثمر نفسه بالحصول عليها مقابل تخليه عن منفعة أو إتباع حاضر على أمل الحصول على منفعة أو إتباع في المستقبل<sup>3</sup>

يتضح من التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم على الاستثمار بأن العائد ما هو إلا هدف أو غاية يهدف المستثمر إلى الحصول عليها في المستقبل مقابل تقليل من المخاطر على هذا الاستثمار. إذن فإن أي قرار استثماري سوف يقدم عليه المستثمر يجب أن يقوم على متغيرين أساسيين هما العائد المنتظر و الذي يتصف بأنه احتمالي الوقوع، و المخاطرة التي ترتبط به.

**أهمية العائد على الاستثمار:** يمثل العائد على الاستثمار الوجهة المنتظرة أن يسلكها المستثمر لوضع أموالها. لأن أي تفكير عقلاني و رشيد للمستثمر فإنه سوف يركز في مبادئ الأمر على ما هي العوائد المنتظرة من وراء هذا الرهان.

كما يعتبر العائد بمثابة دليل أو مؤشر يستخدم لكل عمليات الإدارة المالية، فهو مؤشر يوضح للقائمين على الإدارة. ما إذا كان يسيرون في الطريق الصحيح أو الخاطيء، كذلك يعتبر مهما لأصحاب القرار القائمين على إدارة الاقتصاد الوطني لأن كل قرار سواء كان سياسيا أو اقتصاديا يؤثر في السوق و بالتالي فإن السوق سيعكس للمسؤول مدى صحة قراره أو مدى تأثيره على حالة الاقتصاد الوطني.<sup>4</sup>

**أنواع عوائد الاستثمار:** يتحصل المستثمر على عدة عوائد من وراء توظيفه لأمواله المختلفة سواء في سوق الأوراق المالية أو الاستثمارات المادية. و منه تصنف العوائد المختلفة أو المرغوب في تحليلها إلى:

أ- العائد الفعلي: هو العائد الذي يحققه المستثمر فعلا نتيجة امتلاكه أو بيعه لأداة من أدوات الاستثمار، و يتكون معدل العائد الفعلي من العوائد الإرادية أو العوائد الرأسمالية أو يكون مزيجا منهما حيث:

- العوائد الإرادية: تمثل الزيادة التي حققها المستثمر في ثروته نتيجة الاحتفاظ بالسهم.

- العوائد الرأسمالية: تنتج هذه العوائد عن بيع الأصل المستثمر.

ب- العائد المطلوب: هو أدنى عائد يطلب أو واجب تحقيقه لتحفيز المستثمر لشراء السهم، تعويضا عن تأجيل الاستهلاك الحالي، أو المخاطر التي قد يتعرض لها مستقبلا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - أرشد فؤاد التميمي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> - محمد مطر ، 2006، ص 22.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص ص 48-49.

<sup>5</sup> - أرشد فؤاد التميمي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 48.

ج- العائد المتوقع: يمثل العائد المنتظر تحقيقه مستقبلا، و يعبر عنه بالمتوسط المرجع، بالأوزان للعوائد المتوقعة في ظل كل احتمال.<sup>1</sup>

**قياس عوائد الاستثمار:** يتحصل المستثمر لقاء قرار استثمار أمواله على ثلاثة أنواع أو أشكال من العوائد سواء كانت في شكل توزيعات من الأرباح إذا كانت استثماراته تتمثل في حقوق من أموال ملكية الشركة على شكل أسهم، أو في شكل فوائد ثابتة لقاء سندات ممنوحة حيث يتحصل حامل السند هنا على

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

فوائد منتظمة، أو في شكل أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع للأصول الرأسمالية. حيث يمثل هذا الربح الرأسمالي الفرق بين ثمن الشراء و سعر البيع. و يمكن تناول عوائد الاستثمار السابقة الذكر على النحو التالي:  
أ- عوائد أدونات الخزينة:

1- عائد إذن الخزينة إلى فترة الاستحقاق: يتم قياس هذا العائد على أساس معدل العائد السنوي في وجهة نظر المستثمر كمايلي:

العائد لفترة الاستحقاق = (365/عدد أيام الاستحقاق) \* ((القيمة الاسمية للسند/السعر الحالي في السوق)-1) (

2- مكافئ عائد السند: هو العائد المنتظر لأذن الخزينة لعائد سند آخر مماثل له من حيث معدل الفائدة، و فترة الاستحقاق و القيمة الاسمية له. و يحسب كمايلي:

مكافئ عائد السند = ((365\*معدل الخصمين(خصم البيع و الشراء))/((360-معدل الخصمين \* عدد الأيام لموعد استحقاق)) \* 100

حيث معدل الخصمين هو المتوسط الحسابي للمعدلين.

3- عائد الخصم على سعر البيع: هو العائد المنتظر تحقيقه لقاء بيع الأصل المالي قبل موعد الاستحقاق و يحسب بالعلاقة التالية:

عائد الخصم على سعر البيع = 360/عدد أيام الاستحقاق (1- (سعر السوق/ القيمة الاسمية))

ب- عوائد السندات: توجد العديد من العوائد للسندات و هذا بحسب الغرض من حسابها و من بين هذه العوائد

1- العائد الجاري للسند = (الفائدة السنوية / سعر السند في السوق) \* 100

يسمح هذا العائد بقياس ربحية الاستثمار في السندات و هذا بناء على الفائدة المنتظرة منه سنويا.

2- العائد لفترة الاقتناء: يسمح هذا المعدل بقياس العائد عند فترة شراء السند في حالة التنازل عنه قبل موعد

استحقاقه و يحسب بالعلاقة التالية:

العائد لفترة الاقتناء = (سعر البيع - (سعر الشراء+الفوائد)/سعر الشراء) \* 100

ج- عوائد الأسهم العادية: تقاس العوائد المنتظرة من الاستثمار بالأسهم العادية وفق المؤشرات التالية:

---

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق نكره، ص 220.

1- عائد فترة الاحتفاظ: يعد من أفضل المؤشرات المالية التي يفضلها المستثمر خاصة في حالة وجود

محفظة مالية متنوعة من أسهم و سندات، حيث يتحصل المستثمر في هذه الأوراق المالية على عائدين

هما:

- أرباح رأسمالية لقاء الفرق بين سعر البيع و الشراء للأسهم أو السندات.

- التدفقات النقدية الداخلة الناتجة عن أرباح الأسهم و فوائد السندات.

و يحسب عائد فترة الاحتفاظ بالعلاقة التالية:

عائد فترة الاحتفاظ = ((سعر البيع-تكلفة الشراء) + التدفقات النقدية)/تكلفة الشراء \* 100

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

2- نصيب ربح السهم من الأرباح: يمثل الأرباح المنتظرة من وراء الأرباح المحققة التي سوف توزع لحملة

هذا النوع من الأسهم و يحسب وفق العلاقة التالية:

ربح السهم العادي من الأرباح المحققة = صافي الربح الخاص بالأسهم العادية / عدد الأسهم العادية

3- نصيب السهم العادي من الأرباح المحققة: يمثل هذا المعدل أو المقياس الربح للسهم الواحد من الأرباح

التي سوف توزعها المؤسسة و يحسب وفق العلاقة التالية:

ربح السهم العادي من الأرباح الموزعة = الأرباح الموزعة / عدد الأسهم العادية

4- الربح الجاري للسهم: هو الربح للسهم الواحد قياسا بالقيمة السوقية للسهم في السوق عند إعلان توزيع

الأرباح و يحسب ربح السهم الجاري وفق العلاقة التالية:

الربح الجاري للسهم = (نصيب السهم العادي من الأرباح الموزعة / القيمة السوقية للسهم) \* 100

بينما يحسب العائد المتوقع الحصول عليه وفق العلاقة التالية :

العائد المتوقع = مج (العائد المحتمل \* احتمال حدوثه)

**ثانيا: مخاطر الاستثمار:** عندما يقوم المستثمر بعملية الاستثمار فهو في الواقع يتحمل درجة من المخاطرة مقابل

توقعه الحصول على عائد معقول، لذلك تعتبر المخاطرة عنصرا هاما يجب أخذه بعين الاعتبار عند اتخاذ أي

قرار استثماري، و يهدف المستثمر العادي إلى تحقيق أكبر عائد ممكن مع تحمل أقل درجة ممكنة من

المخاطرة.<sup>1</sup>

**مفهوم مخاطر الاستثمار:**

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم المخاطرة في الاستثمار

التعريف الأول: "مخاطر الاستثمار تعني عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية".<sup>2</sup>

التعريف الثاني: "احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المرجح أو المتوقع على الاستثمار".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup>- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 222.

<sup>3</sup>- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 52.

و عرفت مخاطر الاستثمار كذلك بأنها:<sup>1</sup>

1- حالات تظهر في الأحداث التي يمكن التنبؤ بها في المستقبل بدرجة معينة من الاحتمالات.

2- احتمال توقع خسائر رأسمالية و هي من المبادئ المعروفة في الاستثمار بحيث تكون مرافقة للعائد.

3- هي حالة عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو

الذي يشكل عنصر المخاطر.

من التعاريف السابقة للمخاطرة في الاستثمار تتضح أن المخاطرة ما هي إلا حالة احتمالية توقعية لحدوث

خسائر معينة للمستثمر نتيجة عدم اتضاح تحديد العائد أي نقص التأكد. بحيث كلما زاد احتمال وقوع الخسائر

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ارتفعت معه شدة المخاطرة، و منه فالمخاطرة و العائد عنصران يشكلان علاقة طردية بينهما، بحيث كلما زاد العائد المنتظر تحقيقه ارتفعت معه درجة المخاطرة.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نعرف المخاطرة على الاستثمار بأنها عدم استطاعة المستثمر في تحقيق العائد المطلوب عن استثماره، و بالتالي زيادة خسائره.

### أنواع مخاطر الاستثمار:

تقسم مخاطرة الاستثمار إلى نوعين، مخاطر منتظمة و مخاطر غير منتظمة.

1- **المخاطر المنتظمة:** يصطلح عليها كذلك بالمخاطر التي يمكن التخلص منها بالتنوع للإشارة إلى الجزء من المخاطرة الكلية الذي يمثل مخاطر عامة أو منتظمة، تتأثر بها عوائد كافة الأوراق المالية بصرف النظر عن المنشآت المصدرة لتلك الأوراق، لذلك يطلق عليها تجاوزا. مخاطر السوق و طالما أن لتلك المخاطر صفة العموم أي نصيب كافة الأوراق المالية، نظرا لأن مصدرها ظروف عامة اقتصادية أو سياسية. فإنه يصعب على المستثمر التخلص منها على أوراق مالية تصدرها عدة منشآت.<sup>2</sup>

و تتأثر المخاطر المنتظمة أي المخاطر التي تؤثر على كامل السوق بعدد من العوامل التالية.

أ- أسعار الفائدة: تتشأ مخاطر سعر الفائدة نتيجة للتغيير في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة، لذلك كلما ارتفعت مستويات أسعار الفائدة في السوق انخفضت القيمة السوقية للأوراق المالية المتداولة و العكس صحيح.<sup>3</sup>

أي أن سعر الفائدة له تأثير معاكس على أسعار الأوراق المالية و الاستثمارات الأخرى، حيث ارتفاع سعر الفائدة يؤدي دائما إلى انخفاض أسعار الأسهم و السندات لأن المستثمر العادي في هذه الحالة سوف يفضل بيع الأوراق المالية التي يمتلكها و وضع ثمنها كوديعة.<sup>4</sup> وهذا مما يحقق له عائدا أكبر قياسا له استثمارها في الأوراق المالية.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 228.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 230.

<sup>4</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 63.

ب- مخاطر القوة الشرائية لوحدة النقدية: هي المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث انخفاض في القوة الشرائية للمدخلات أو المبلغ المستثمر نتيجة وجود حالة تضخم في الاقتصاد لتعكس على القيمة الشرائية لوحدة النقد فتدني قيمتها.

يكون هذا النوع من المخاطر كبيرا في حالة الاستثمار في حسابات التوفير أو التأمين على الحياة أو السندات أو أي نوع من الاستثمار الذي يحمل معه معدل فائدة ثابتة. فإذا ارتفع معدل التضخم ارتفع معه معدل الخصم فتتخفص القيمة الحقيقية للاستثمار و ذلك لانخفاض قيمته الحالية.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ج- المخاطر السوقية: تؤثر حركة السوق على عوائد الاستثمار و ذلك نتيجة للمخاطر التي تصيب الشركات بصفة عامة كالمضاربة في الأوراق المالية و التغيرات السياسية و الحروب و غيرها، و هذه العوامل تؤثر في سلوك المستثمر حيث ينتقل هذا الأسلوب إلى التعامل مع السوق مما يجعل الأسعار تتغير، و هذا التغير في الأسعار يحمل معه مخاطر محددة مصدرها عدم التأكد بالنسبة لمستوى الأسعار في المستقبل، فقد تتعرض السوق إلى فترات انخفاض الأسعار تستمر لأسابيع أو أشهر أو ربما سنوات و أحيانا يتعرض السوق إلى ارتفاع في الأسعار قد يكون لفترات صغيرة أو طويلة.<sup>2</sup>

د- تغير المناخ العام: و يقصد به احتمال وقوع بعض الأحداث المهمة محليا أو عالميا مثل إجراء تغييرات جوهرية في النظام الاقتصادي للدولة ذاتها أو لدول أخرى تربطها علاقة وثيقة أو اتفاقيات تجارية.... فهذه الأحداث قد تؤثر على الحالة الاقتصادية للدولة و بالتالي تؤثر على التدفقات النقدية للاستثمارات في كافة الشركات العاملة فيها.<sup>3</sup>

2- المخاطر غير منتظمة: إذا كانت المخاطر المنتظمة تعزى إلى الظروف الاقتصادية العامة، فان المخاطر غير منتظمة هي ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي يعزى لظروف المنشأة أو ظروف الصناعة التي تنتمي لها المنشأة و حيث أن التغيرات في عائد السهم لمنشأة ما و التي تعزى إلى المخاطر غير منتظمة، لا يوجد ارتباط بينهما و بين التغيرات التي تحدثها المخاطر غير منتظمة لعائد سهم المنشأة أخرى. لاختلاف ظروف المنشأتين فإنه يمكن للمستثمر تخفيض تلك المخاطر بتتويج مكونات محفظة الأوراق المالية.<sup>4</sup>

و منه فالمخاطر غير منتظمة هي مخاطر ذاتية تتصل بالمؤسسة مباشرة و يمكن التخفيض منها عن طريق استخدام محفظة أوراق متنوعة المعايير المصادر المالية.

و تتأثر المخاطر غير منتظمة بالعديد من العوامل منها.

أ- الظروف الصناعية: تنشأ من ظروف معينة كظهور منتجات جديدة أو نتيجة للتطور التكنولوجي، و اشتداد حدة المنافسة في السوق، ارتفاع أسعار العوامل للإنتاج مثل المواد الأولية مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق المزيد من التدفقات النقدية.

<sup>1</sup>-محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup>-نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 64-65.

<sup>4</sup>-منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 229.

ب- سوء الإدارة: إن القرارات الخاطئة التي تتسبب فيها إدارة الشركة تؤدي إلى حدوث آثار سلبية على نتائج أعمال الشركة و بالتالي على العائد على الاستثمار، فإن قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير دقيقة قد يؤثر على أرباح الشركة، و أيضا الاختلاف بين المصالح و الأهداف فيما بين المستثمرين و الإدارة من أحد التغيرات في العوائد.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ج- الدورات التجارية الخاصة: يقصد بها انخفاض التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة نتيجة التحولات التي تطرأ على الدورة الاقتصادية للمؤسسة في فترات الكساد، الرواج و منه صعوبة تقدير العوائد المنتظرة على الاستثمار و بالتالي زيادة المخاطرة.

### ثالثاً: قياس مخاطر الاستثمار:

لقياس مخاطر الاستثمار يستخدم في ذلك مقاييس التشتت لتقدير درجة المخاطر المرتبطة بالاستثمار المعني على اعتبار لوجود لعلاقة طردية بين العائد المنتظر و درجة المخاطرة حيث كلما ارتفع العائد المنتظر ارتفعت معه درجة عدم التأكد و منه زيادة قيمة المخاطرة.

و من المقاييس الإحصائية لقياس درجة المخاطرة نجد أن التباين و الانحراف المعياري يعتبران مقياسين مقبولين للمخاطر الكلية.<sup>2</sup>

1- التباين: يقيس التباين درجة التشتت أي تباعد العوائد المنتظرة عن وسطها الحسابي حيث كلما اتسعت قيمة التشتت زادت قيمة المخاطرة و العكس صحيح.

و يمكن التعبير عن قيمة التباين وفق العلاقة التالية.<sup>3</sup>

$$S^2 = \sum (X - \bar{X})^2 / N - 1$$

حيث :  $S^2$ : التباين

$X$ : العائد على الاستثمار

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لعائد الاستثمار

$N$ : عدد السنوات

2- الانحراف المعياري: يمثل الجذر التربيعي لقيمة التباين و منه يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$S = \sqrt{S^2}$$

إذا كان التباين و الانحراف المعياري يعتبران مقياسان لتقدير قيمة المخاطرة الكلية المنتظمة و غير منتظمة فإن قياس المخاطر المنتظمة فقط يستدل بها عن طريق معامل بيتا بقياس درجة المخاطر المنتظمة التي يتأثر بها السوق ككل. و يعبر عن معامل بيتا للمخاطر المنتظمة وفق العلاقة التالية:<sup>4</sup>

$$\beta = R_{im} L_i / L_{rm}$$

حيث:  $L_{rm}$ : الانحراف المعياري للسوق  $R_{im}$ : معامل الارتباط بين عائد الشركة و عائد السوق.

$L_i$ : الانحراف المعياري للشركة.

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup>- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 68.

<sup>4</sup>- نفس المرجع السابق، ص 65.

الفرع الثالث: مفهوم القرار الاستثماري:

أولاً: تعريف القرار الإستثماري:

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

يعد القرار الاستثماري من أصعب و أعقد القرارات المالية التي تقوم بها المؤسسة لما يحيط به من مخاطرة و تخصيص للأموال فهو رهان ذو حدين أحدهما إما زيادة ربحية المؤسسة نتيجة نجاح القرار الاستثماري أو فشله و منه ارتفاع درجة العجز المالي للمؤسسة.

مفهوم القرار الاستثماري: القرار الاستثماري "هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بديلين على الأقل فأكثر و المبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار".<sup>1</sup>

من هذا التعريفي تبين أن القرار الاستثماري ماهو إلا المرحلة الأولى لاختيار أحسن البدائل الاستثمارية المتاحة بهدف تعظيم العائد المراد تحقيقه و محاولة تخفيض درجة المخاطرة.

**ثانيا: خصائص القرار الاستثماري:** يتميز القرار الاستثماري الرشيد بعدد من الخصائص التالية:<sup>2</sup>

أ- أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسات الجدوى كلها لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة.

ب- إن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها.

ج- إن القرار الاستثماري هو قرار إستراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل.

د- يحيط بالقرار الاستثماري عدد من المشكلات و الظروف التي من الضروري التغلب عليها مثل ظروف عدم التأكد و تغير قيمة النقود و مشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي و كلها تحتاج إلى أسس و منهجية علمية للتعامل معها.

هـ- يمتد القرار دائما إلى أنشطة مستقبلية و بالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة.

**ثالثا: أنواع القرارات الاستثمارية:**

كل قرار استثماري هو قرار يهدف من ورائه المستثمر إلى تعظيم العائد و التقليل من حجم المخاطرة، و من هذا المنطق فمتخذ القرار الاستثماري يكون أمام ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية بناء على حالته المالية و ظروف السوق المالية أو الاستثمارية السائدة.

أ- قرار الشراء: يتخذ المستثمر هذا القرار كلما كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة

الحصول عليها بما فيها قيمة المخاطرة أكبر من القيمة السوقية الحالية لها. فيبني متخذ قرار

الاستثمار بناء على هذه العلاقة.

ب- قرار عدم التداول: كلما كانت القيمة السوقية الحالية للاستثمار مساوية للقيمة الحالية للتدفقات

النقدية المتوقعة أي عدم وجود عوائد منتظرة في هذه الحالة يفضل المستثمر الاحتفاظ بأمواله.

<sup>1</sup>- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص32.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 39.

ج- قرار البيع: يتخذ المستثمر قرار البيع عندما يرى القيمة السوقية للأصل المالي المكتسب أكبر

من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة بما فيها المخاطرة. أي وجود الربح و الجدوى المالية من

قرار البيع.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

إن تمثّل القرارات الاستثمارية الثلاثة السابقة حالات لعرض السوق التي يبني على أساسها المستثمر قرارته.

### رابعاً: المقومات الأساسية لقرار الاستثمار:

كل قرار استثماري ناجح يقوم على مقومات أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- الإستراتيجية الملائمة للاستثمار: تتمثل إستراتيجية المستثمر في تفضيلاته الشخصية و ميولاته الشخصية أي أن لكل مستثمر منحنى تفضلي شخصي قائم على العناصر التالية:

1- الربحية 2- السيولة 3- الأمان

الربحية تعبر عن معدل العائد المتوقع الحصول عليه، أما السيولة والأمان فهما المخاطرة التي يكون المستثمر مستعد لقبولها في ظل العلاقة الطردية بين العائد و المخاطرة.

ب- الأسس العلمية لاتخاذ قرار الاستثمار:

ينبغي على متخذ القرار الاستثماري الرشيد أن يراعي عند عملية اتخاذ القرار الاستثماري الخطوات التالية التي تمثل المدخل العلمي لاتخاذ القرار. و تتمثل هذه الخطوات في مايلي:<sup>2</sup>

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.

- تجميع المعلومات الملائمة ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية أو المتحركة في القرار.

- تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة.

- اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.

ج- ضرورة مراعاة العلاقة بين العائد و المخاطرة: انطلاقاً من العلاقة الطردية بين العائد و المخاطرة أي كلما زاد العائد المتوقع فإن المخاطرة تزداد و منه إذا فضل المستثمر عائد أكبر عليه أن يتحمل مخاطرة أكبر.

### خامساً: المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

يتطلب في متخذ القرار الاستثماري ضرورة مراعاة المبادئ التي يستند عليها عند اتخاذ القرار الاستثماري و من هذه المبادئ:

أ- مبدأ الاختيار: يعتبر هذا المبدأ بناية الركن الأساسي للقرار الاستثماري على اعتبار وجود مجالات استثمارية كبيرة يستطيع المستثمر أن يختار فيها ما يناسبه في المقابل في المبالغ النقدية المتوفرة لديه تتسم بطابع الندرة و عليه يجب أن يفاضل بين البدائل الاستثمارية المتاحة و اختيار البديل الذي يتمشى و إستراتيجية بدلا من توجيه أمواله في أول فرصة متاحة.

<sup>1</sup>- محمد مطر، 2006، مرجع سابق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup>-P. Conso, Gestion financière de l'entreprise, DUNAD, 7<sup>ème</sup> EDITION, 1989, P498.

ب- مبدأ المقارنة: إذا توافرت أمام المستثمر العديد من البدائل الاستثمارية المتفاوتة من حيث التكلفة و العائد و الزمن و يجب عليه المقارنة بين هذه البدائل المتاحة و اختيار أنسب البدائل و ذلك باستخدام معايير التقييم المعروفة و ذلك في حدود إمكانياته المالية المتاحة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ج- مبدأ الملائمة: يقضي هذا المبدأ بأن يتم اتخاذ القرار الاستثماري في حدود الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة و الذي على الأقل أن يضمن تحقيق تدفقات نقدية تتزامن و سداد للالتزاماتها و منه توافر مستوى سيولة معين.

د- مبدأ التنوع: يقضي هذا المبدأ كذلك بضرورة تجزئة المبالغ الاستثمارية أو المحفظة المالية المتاحة في مشاريع مختلفة سواء في شكل أصول مالية أو أصول ثابتة و ذلك للتقليل من درجة المخاطرة و الرفع من قيمة العوائد.

تشكل المبادئ الأساسية للاستثمار القواعد والأسس العلمية التي يجب مراعاتها في عملية المفاضلة بين قرارات الاستثمار المتاحة على اعتبار إن قرار الاستثمار هو قرار استراتيجي يحتمل درجة كبيرة من المخاطرة فأبي مجازفة من طرف المستثمر لم تراعى فيها تلك المبادئ فان قرار استثماره مآله الفشل .

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات المالية.

الفرع الأول: التحليل المالي للقوائم المالية كأداة لاتخاذ القرارات المالية.

أولاً: مفهوم و أهداف التحليل المالي:

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

التحليل المالي هو " عبارة عن عملية يتم من خلالها تبيان مواجهة القوة و مواجهة الضعف لدى الشركة من خلال دراسة تحليلية للقوائم المالية لدى الشركة".<sup>1</sup>

و يعرف كذلك بأنه " أداة لتفسير هذه القوائم، و معرفة للعلاقة بين مضامينها و مدلولات الأرقام الواردة فيها و العلاقة بينهما".<sup>2</sup>

و يعرف كذلك " التحليل المالي يتم من خلاله استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية، و المالية للمشروع و ذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، و مصادر أخرى، و ذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات".<sup>3</sup>

كما يعرف التحليل المالي بأنه " عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف عن مواطن القوة في وضعية المؤسسة لتعزيزها، و على مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها، و ذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة و ذات العلاقة بموضوع التحليل مثل أسعار الأسهم و المؤشرات الاقتصادية العامة".<sup>4</sup>

كما يعرف التحليل المالي بأنه " دراسة النشاط و المردودية و المركز المالي للمؤسسة، في الحاضر و في المستقبل، يتم التحليل المالي أساسا باستعمال البيانات المحاسبية، و على وجه الخصوص القوائم المالية السنوية كحسابات النتائج، و الميزانية و الملاحق، فالتحليل المالي هو عبارة عن معالجة منظمة لهذه البيانات، حسب الغاية من التحليل المزمع إجراؤه و من أجل اشتقاق معلومات مجدية، تساهم في التعبير عن الوضعية المالية، و الاقتصادية للمؤسسة".<sup>5</sup>

و يعرف التحليل المالي كذلك بأنه " فحص القوائم المالية و البيانات المنشورة لمؤسسة معينة عن فترة أو فترة أو فترات ماضية بقصد الحصول على معلومات تفيد بها في الحاضر و المستقبل " <sup>6</sup>

<sup>1</sup>- فيصل جميل السعيدة و آخرون، الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 109.

<sup>2</sup>- محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، الطبعة الرابعة، 2007، ص 2.

<sup>3</sup>- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني في الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 3.

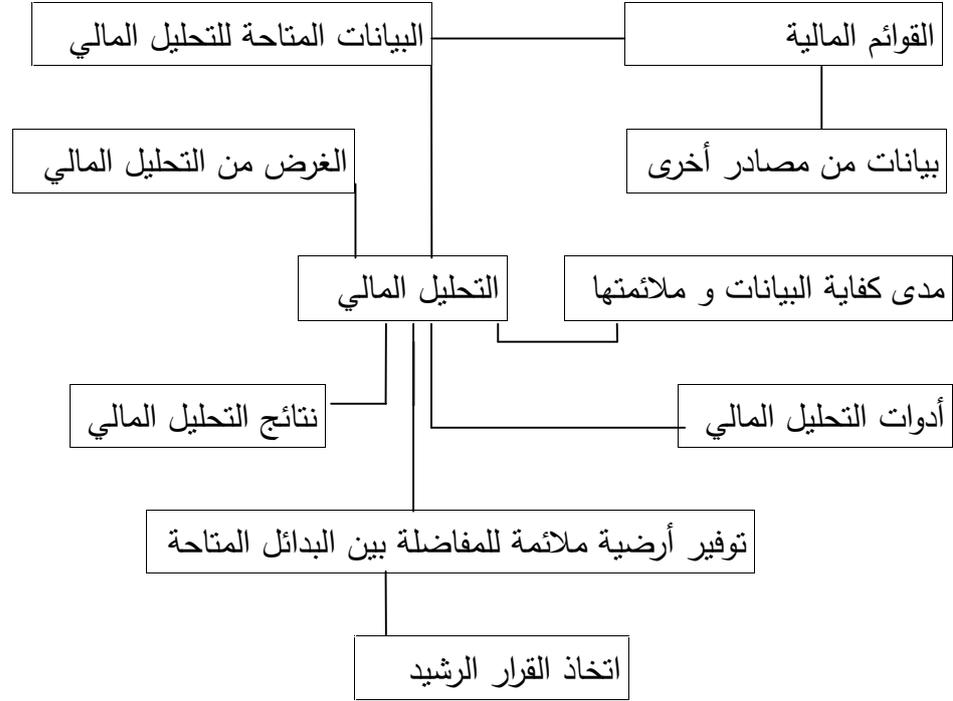
<sup>4</sup>- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 233.  
**5-BETRICE ET FRANCIS GRAND GUILLOT, ANALYSE Financière, LES OUTILS DU DIAGNOSTIC Financière 8eme EDITION, GUALINO EDITEUR. PARIS, 2007, P 11.**

<sup>6</sup>- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، 2004، ص 279.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف للتحليل المالي بأنه عملية فحص و تحليل للقوائم المالية المتاحة كالميزانية المالية، جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية، بهدف تشخيص للوضعية المالية للمؤسسة لأجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية و إمكانية الحكم على الأداء المالي خلال الفترة المالية

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

السابقة. لقد أصبح الهدف الأساسي للتحليل المالي الحديث هو اتخاذ القرارات الرشيدة. و الشكل التالي يبين الدور المعاصر للتحليل المالي للقوائم المالية. الشكل رقم: 05 المدخل الحديث للتحليل المالي.



المصدر: صادق الحسني، التحليل المالي و المحاسبي، مطابع المؤسسة الصحافية الأردنية، 1993، ص 65.

- من خلال الشكل أعلاه تعتبر مدخلات المعلومات المالية و المحاسبية للتحليل المالي كقاعدة اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، و أساس للمفاضلة بين البدائل المالية المتاحة.

و يسعى التحليل المالي للقوائم المالية إلى تحقيق الأهداف الموالية:<sup>1</sup>  
- توفير معلومات تساعد في تقدير قيمة المنشأة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- تكمن أهميته الكبرى في كونه يساهم في ترشيد القرارات الاقتصادية لكثير من مستخدمي القوائم المالية. كما يهدف إلى:
  - التشخيص للوضع المالي للمؤسسة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف.
  - التنبؤ بالمستقبل و رسم السياسات المالية المستقبلية.
  - تقييم فعالية الأداء المالي.
  - التحليل المالي يحدد مدى تأثير السهم بالعمليات و القرارات و السياسات المالية التي تتبعها المؤسسة.<sup>2</sup>
- ثانياً: أساليب التحليل المالي لاتخاذ القرارات المالية:
- يستخدم التحليل المالي للقوائم المالية الأساليب التالية:
- 1- التحليل العمودي: يتضمن التحليل العمودي نسبة أي رقم في القوائم المالية إلى رقم رئيسي آخر في القوائم المالية للوصول إلى دلالة ذات معنى.<sup>3</sup>
- ففي الميزانية المالية يتم التحليل العمودي عن طريق حساب نسبة أي عنصر من عناصر الميزانية المالية إلى مجموعته مثل حساب نسبة البنك إلى إجمالي القيم الجاهزة عن طريق النسبة التالية:
- البنك/القيم الجاهزة**
- أو حساب نسبة هذا العنصر أو الحساب إلى إجمالي الأصول مثلاً.
- أما في جدول حسابات النتائج فيتم التحليل العمودي عن طريق استخراج نسبة أي عنصر من قائمة جدول حسابات النتائج و مقارنته مع صافي المبيعات.
- فالتحليل العمودي هو المقارنة بين مكونات القوائم المالية خلال فترة مالية لمتابعة تطور هذه القوائم المالية خلال مالية ما.
- 2- التحليل الأفقي: يسمى كذلك بالتحليل التاريخي أو التحليل المالي الديناميكي للقوائم المالية.
- يرتكز هذا الأسلوب على دراسته و حساب و تحديد طبيعة التغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية عبر الزمن و يتم ذلك عن طريق مقارنة عناصر الميزانية في لحظة معينة بعناصر لذات الميزانية في لحظة أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمود عبد الحليم الخليفة، مرجع سابق ذكره، ص 2.

<sup>2</sup>- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزء الأول، 2008، ص 198.

<sup>3</sup>- محمود عبد الحليم الخليفة، مرجع سابق ذكره، ص 33.

<sup>4</sup>- شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 191.

و منه فالتحليل الأفقي يهدف إلى تحديد الفوارق في المبالغ المالية بين هذه الفترات المالية و استخراج نسبة التغيير بين فترة و أخرى على أساس اعتماد ميزانية مالية لفترة سابقة كأساسي مرجعي و باقي السنوات كسنوات مقارنة حيث يمكن حساب نسبة التغيير في أي عنصر من عناصر القوائم المالية كمايلي:

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

نسبة التغيير = (القيمة في سنة المقارنة - قيمة الأساس) / القيمة في سنة الأساس.

إن التحليل الأفقي هو تحليل تاريخي لأنه تحليل لتطور أو تدهور أداء المؤسسة مع الزمن.<sup>1</sup> كما يمكن التحليل الأفقي عن طريق تحليل النسب لعدة سنوات من الحكم على حسن سيره الأداء المالي وفعالية القرارات المالية المتخذة و هل أن المؤسسة في وضعية نمو أو انهيار و فشل مالي. كما يساهم التحليل الأفقي في إلقاء الضوء على التطور التاريخي لأداء الشركة و فهم و تفسير الاتجاهات خلال الفترة المالية لمختلف عناصر القوائم المالية و مدى التغيير في الأهمية النسبية لبند القوائم المالية و من خلال هذا التفسير الصحيح للاتجاهات التي اتخذتها البنود المالية للشركة يمكن تحديد جوانب القوة و الضعف، و بالتالي وضع الاقتراحات للحلول المناسبة.<sup>2</sup>

3- التحليل لقائمة الاستخدامات و المصادر: تستخدم هذه القائمة لدراسة التدفقات المالية الماضية من أجل

معرفة استخدامات الأموال، و الطريقة التي يتم بها تمويل تلك الاستخدامات.<sup>3</sup>

تعتبر هذه القائمة عن حركة ماضية للأموال التي أتاحت للمؤسسة أي مصادرها. و استخدامات هذه الأموال سواء في أنشطتها الاستغلالية أو الاستثمارية.

تعد هذه القائمة عن طريق إجراء مقارنة بين ميزانيات مالية متتالية بحيث تكون:

أ- استخدامات الأموال ناتجة عن:

- النقص في عناصر الخصوم.

- النقص في الأموال الخاصة.

- الزيادة في عناصر الأصول.

ب- المصادر للأموال و ناتجة عن:

- النقص في الأصول.

- الزيادة في الأموال الخاصة أو الأموال المملوكة.

- الزيادة في عناصر الخصوم.

<sup>1</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 192.

<sup>2</sup>-قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 237.

<sup>3</sup>-عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 133.

تستخدم النسب بعد ذلك في عملية المقارنة بين هذه التغييرات عن طريق تحويل مبالغ الاستخدامات و المصادر لمعرفة تطور قيمة هذه المصادر و الاستخدامات و منه فان التحليل لقائمة المصادر و الاستخدامات من خلال

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

حركتها. يعتبر أحد الأساليب التحليلية للقوائم المالية بهدف بيان صافي التغيير الناتج عن حركة الأموال بين عناصر الأصول و الخصوم و رأس المال عند المقارنة بين ميزانيتين في تاريخين تاليين. و يساعد هذا النوع من التحليل في تحديد المشاكل التي تعاني منها الشركة و يعطي للمحلل القدرة على معرفة نقاط الضعف في إدارة الشركة.<sup>1</sup>

4- التحليل باستعمال رأس المال العامل: يعرف رأس المال العامل بأنه " مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة".<sup>2</sup>

و يعرف كذلك بأنه " إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل".<sup>3</sup> و يعرف كذلك رأس المال العاجل بأنه " جزء من الأصول المتداولة و ذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال، و هو عبارة عن هامش أمانا".<sup>4</sup>

### أنواع رأس المال العامل و احتياجاته:

أ- رأس المال العامل الصافي: يحسب رأس المال العامل الصافي بطريقتين.<sup>5</sup>

1- من أعل ميزانية: هو الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة.

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

2- من أسفل الميزانية: هو الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

ب- رأس المال العامل الإجمالي: يمثل الأصول ذات طبيعة قصيرة المدى و التي هي عبارة عن إجمالي الأصول المتداولة.<sup>6</sup>

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة.

أهو الفرق بين مجموع الأصول و الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول - الأصول الثابتة.

<sup>1</sup>-محمود سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup>-منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 112.

<sup>3</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 214.

4-JEAN MARIE MUDOYE, LE FONDS DE ROULEMENT, EDITION, ENTREPRISE MODERNE, PARIS, 1970, P 13.

<sup>5</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 214.

<sup>6</sup>-نفس المرجع السابق، ص 215.

ج- رأس المال العامل الخاص: يمثل رأس المال العامل الخاص الفائض في الأموال الخاصة الناتجة عن تمويل الأصول الثابتة و يحسب وفق العلاقة التالية.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة  
أوقف العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - إجمالي الديون.

د- رأس المال العامل الأجنبي: يمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة و التي تحصل عليها من الخارج لتمويل أنشطتها و يحسب وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.  
أو وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص.  
أو وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة.

هـ - احتياجات رأس المال العامل: احتياجات رأس المال العامل هي قسط أو جزء من الاحتياجات الدورانية الضرورية و المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال و التي لم تغط من طرف الموارد الدورية.<sup>2</sup> و منه فاحتياجات رأس المال العامل تعبر في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.<sup>3</sup>

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية.  
و- الخزينة: تعرف بالفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل.<sup>4</sup>  
و تحسب وفق العلاقة التالية:<sup>5</sup>

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

5- التنبؤ باستمرارية المنشآت و التقرير عن احتمالات النجاح أو الفشل المالي لها باستخدام نموذج Z.

يستخدم التحليل المالي الحديث عن طريق استخدام النسب المالية في إمكانية التنبؤ بالنجاعة و الكفاءة المالية للمؤسسة المستقبلية و منه أداة للاحتياط المسبق لاحتمال الفشل المالي لها.

<sup>1</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 216.

2-JEAN MARIE MUDOYE, OP, CIT, P21.

<sup>3</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 216.

<sup>4</sup>-GEORGE LANGLOIS ET MICHELE MOLLET, MANUEL DE GESTION FINANCIERE, EDITION BERTI, 2011, P 39.

<sup>5</sup>-IBID, P 39.

أ- مفهوم الفشل المالي:

المفهوم الأول: " الفشل المالي يعني عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزامات الديون و أقساطها في المواعيد المقررة للدائنين و قد يحدث ذلك لفترة محدودة أو عرضة".<sup>1</sup>

المفهوم الثاني: " نجاح المشروع يعني أن المشروع يحقق عائدا يساوي على الأقل أو يزيد عن تكلفة رأس المال، أما فشل المشروع يعني أن المشروع يحقق عائدا غير مناسب أي يقل عن تكلفة رأس المال"<sup>2</sup>

المفهوم الثالث: " الفشل المالي هو عدم قدرة المؤسسة أو المشروع على مقابلة التزاماته لدى استحقاقها و ذلك بالرغم من أن مجموع أصوله يزيد عن مجموع مطلوبا ته، و يعتمد عن هذه الحالة بمصطلح الفشل الفني، أما حالة الإفلاس أو الفشل الحقيقي فتحدث بحكم القانون عندما يعجز المشروع عن دفع ديونه"<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة الفشل الحالي يعني حالة مالية تصل إليها المؤسسة معبر عن عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المالية اتجاه دائنيها. مما يعبر عن عدم قدرة المؤسسة في مواصلة نشاطها نظرا للوضع الحرجة.

ب- أسباب الفشل المالي: ترجع أسباب الفشل المالي إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية.

حيث تتمثل الأسباب الداخلة للفشل المالي إلى الأسباب التالية:<sup>4</sup>

- فشل الإدارة في إيجاد المزيج الأمثل في إطار مصادر التمويل المختلفة المتوفرة و توزيعها النسبي بين الموارد الذاتية و الموارد الخارجية.
- فشل إدارة المؤسسة في إيجاد التنظيم المالي، سواء في هيكل التمويل أو الجهاز الإداري المشرف على حركة الأموال في المؤسسة و خارجها، و من ثم عدم قدرته على إدارة أموالها بنجاح.
- فشل إدارة المؤسسة في إيجاد نظام التوجيه المالي السليم سواء في تخصيص الموارد المالية، أو في حركتها و خارج المؤسسة، أو في توظيفها في توليفة أو مزيج يعظم ربحيتها و يقلل المخاطر التي تكتنفها.
- فشل غدارة المؤسسة في إيجاد نظام المتابعة و المراقبة المالية السليم الذي يمكن من معرفة مدى:
  - 1- سلامة المزيج التمويلي لاحتياجات المؤسسة.
  - 2- تكلفة الموارد المقترضة من الخارج في إطار ربحية المؤسسة.

<sup>1</sup>- فريد النجار، البورصة و الهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 444.

<sup>2</sup>- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص ص 363-364.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 178.

<sup>4</sup>- محسن أحمد الخضيرى، الديون المتعثرة، دار ايتراك للنشر و التوزيع، 1997، ص 32.

3- تأكيد استقرار أسعار أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية و احتفاظ المساهمين بها، و عدم تخلصها منها.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و من الأسباب الداخلية التي يمكن أن تساهم في الفشل المالي كذلك سوء التخطيط للعمليات الإنتاجية و عدم القدرة على تغيير مواصفات المنتج، توقف لخطوط الإنتاج، الإضرابات العمالية و سوء إدارة التسويق و دراسة السوق.

بينما تتمثل الأسباب الخارجية للفشل المالي في:<sup>1</sup>

- الظروف السياسية غير مستقرة و التي تؤثر على أعمال المؤسسة و نتائجها.
  - الظروف الاقتصادية العامة، و الدورات الاقتصادية من رواج اقتصادي و كساد.
  - مجابهة المؤسسة لأزمات طارئة كالإضرابات العمالية و نقص التمويل.
  - التغيير في التشريعات والقوانين كقوانين الاستيراد و التصدير و نظام مراقبة العملة.
  - تغيير ظروف المنافسة في السوق كدخول منافسا قوي يحتل نسبة كبيرة من الحصة السوقية.
- على الرغم من تعدد الأسباب للفشل المالي تبقى الإدارة المسؤولة بنسبة أكبر عن الفشل المالي لعدم كفاءتها و سوء التسيير داخلها و قد دعم ذلك في دراسة استطلاعية قامت بها شركة *DUN ET BRADES TREET* حيث توصلت إلى أن التحليل الآتي هو بمثابة عوامل مسببة للفشل المالي و هي:<sup>2</sup>

- 1- عدم كفاءة الإدارة: يمثل 39.1 % من العوامل المسببة للفشل المالي.
  - 2- الإهمال: يمثل نسبة 2 %
  - 3- التزوير: يمثل 1 %
  - 4- الكوارث: الأحداث التي تحدث فجأة بنسبة 0.9 % مثل السرقات و الحرائق، الأزمات المالية.
  - 5- أسباب أخرى: و تمثل نسبة 3 %
- ج- بعض النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي: تعددت النماذج الكمية التي تنتبأ بالفشل المالي للمؤسسة الأمر الذي يجعل من الصعب عن الآخر. غير أنه يجب اختيار نوع النموذج طبقا للظروف المالية للمؤسسة و الظروف المحيطة بها.

<sup>1</sup>- عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 285.

<sup>2</sup>- حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 234.

و من أشهر النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي مايلي:

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

1- نموذج " ألتمان و ماك كوغ" 1974 : من أكثر النماذج شيوعاً في التنبؤ بالفشل في المؤسسات هو الذي حدد في دراسة ألتمان و ماك كوغ و قد وضع هذا النموذج سنة 1974، استكمالاً لنموذج وضعه ألتمان عام 1968.<sup>1</sup>

أعتمد نموذج ألتمان على 22 نسبة مالية و على عينة من 66 مؤسسة ثم دراسته حالتها المالية حيث وجد 33 مؤسسة ناجحة و الأخرى فاشلة.

و لقد تم اختيار خمسة نسب مالية اعتبرت كأحسن النسب لأجل تمييز نجاح و فشل المؤسسات. و هذه النسب الخمسة ممثلة في النسب التالية.<sup>2</sup>

$X_1 = \text{رأس المال العامل/ إجمالي الأصول}$  . (تمثل نسبة السيولة مقارنة باستخدامات المؤسسة).

$X_2 = \text{الأرباح المحتجزة/ إجمالي الأصول}$  . (تعبّر عن الربحية طويلة الأجل في المؤسسة).

$X_3 = \text{الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/ إجمالي الأصول}$  (تسمح بقياس الإنتاجية الحقيقية لأصول المؤسسة).

$X_4 = \text{القيمة الحالية لحق الملكية/ القيمة المحاسبية لإجمالي التزامات المؤسسة}$  . (تعبّر عن الرفع المالي).

$X_5 = \text{المبيعات/ إجمالي الأصول}$  . (تعبّر عن قدرة توليد الأصول من خلال المبيعات السنوية).

2- نموذج " SHERRORD " 1987:<sup>3</sup>

لهذا النموذج هدفين رئيسيين:

أ- التقييم لمخاطر الأعمال.

ب- الفشل المالي.

حيث بالنسبة لتقييم مخاطر الائتمان فإن قيم Z في هذا النموذج يتم عرضها على الفئات التي تصنفها إلى حالات متعددة و ممكنة للمؤسسة قصد إمكانية الحصول على القروض. و منه استنتاج حالة المؤسسة هل هي ناجحة أو فاشلة و عليه تقسم القروض إلى خمسة فئات حسب درجة المخاطرة كمايلي:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 299.

<sup>2</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية، مصر، 2004، ص ص 16-17.

<sup>3</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 255-259.

الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

الفئة	درجة المخاطرة	قيمة Z
الأولى	قروض ممتازة	$Z \geq 25$
الثانية	قروض قليلة المخاطرة	$25 > Z \geq 20$
الثالثة	قروض متوسطة المخاطرة	$20 > Z \geq 5$
الرابعة	قروض عالية المخاطرة	$5 > Z \geq -5$
الخامسة	قروض عالية المخاطرة جدا	$Z < -5$

و تم صياغة هذا النموذج وفق العلاقة التالية:

$$Z = 17 X_1 + 19 X_2 + 3.5 X_3 + 20 X_4 + 1.2 X_5 + 0.1 X_6 + A_{n+1}$$

حيث المتغيرات تتمثل في النسب المالية التالية:

- $X_1$  = صافي رأس المال العامل/ إجمالي الأصول، (تمثل نسبة سيولة).
- $X_2$  = الأصول السائلة/ إجمالي الأصول، (تمثل نسبة السيولة).
- $X_3$  = إجمالي حقوق المساهمين/ إجمالي الأصول، (تمثل نسبة رفع).
- $X_4$  = صافي الأرباح قبل الضرائب/ إجمالي الأصول، (تمثل نسبة ربحية).
- $X_5$  = إجمالي الأصول/ إجمالي الالتزامات، (تمثل نسبة رفع).
- $X_6$  = إجمالي حقوق المساهمين/ الأصول الثابتة، (تمثل نسبة رفع).

ندرس النسب المالية الخمسة، خمسة متغيرات مستقلة أما المتغير التابع فهو يرمز له بالرمز Z ، حيث يعتبر هذا النموذج نموذجا معدلا لنموذج ألثمان، و يعبر عنه رياضيا بالعلاقة الرياضية التالية:

$$Z = 0.012X_1 + 0.014X_2 + 0.03X_3 + 0.006X_4 + 0.010X_5 + A_{n+1}$$

و بموجب هذه العلاقة تقسم المنشآت إلى ثلاثة أصناف لأجل قياس مدى القدرة على مزاولة نشاطها و هي:

- الصنف الأول: المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تكون فيها قيمة  $Z = 2.99$  فأكثر.
- الصنف الثاني: تمثل صنف المؤسسات التي هي مشكوك في إمكانية استمرارها، أي احتمال الإفلاس وارد فيها و تكون قيمة Z أقل من 1.81.
- الصنف الثالث: المؤسسات التي يصعب التنبؤ بوضعها المالي و تكون قيمة Z محصورة بين 1.81 و 2.99 أي قيمة Z تكون في المجال  $1.81 < Z < 2.99$ .

1- نموذج KIDA 1981: طبقا لنموذج KIDA إذا كانت نتيجته موجبة فالمؤسسة جيدة و بعيدة عن خطر الإفلاس أما إذا كانت سالبة فهي مرجحة إلى حالة الإفلاس. و تحسب قيمة Z وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.042X_1 + 0.42X_2 + 0.462X_3 + 0.463X_4 + 0.271X_5 + A_{n+1}$$

و حيث أن المتغيرات الممثلة للمعادلة هي:

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

$$X_1 = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{إجمالي الأصول.}$$

$$X_2 = \text{حقوق المساهمين} / \text{إجمالي الالتزامات.}$$

$$X_3 = \text{الأصول السائلة} / \text{الالتزامات المتداولة.}$$

$$X_4 = \text{المبيعات} / \text{إجمالي الأصول.}$$

$$X_5 = \text{النقدية} / \text{إجمالي الأصول.}$$

تمكن هذه النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي من المفاضلة و اتخاذ قرار الإفلاس أو استمرارية المؤسسة. 6- نموذج ديونت لأغراض التحليل المالي و اتخاذ القرارات: يعتبر نظام ديونت من أفضل الأساليب لبيان العلاقة بين المراكز في المؤسسة و منه إمكانية وضع أسلوب رقابة باستخدام بعض النسب كنسب النشاط و الربحية و نسب الرفع المالي: يتكون أسلوب ديونت من عدة أجزاء أو أنظمة فرعية بما يساعد على تحليل و معرفة درجة إسهام مختلف العناصر في الربحية و الرفع و التغطية، حافة الريح و درجة استغلال الأصول سواء الثابتة أو المتداولة أو هما معا.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يمثل أسلوب التحليل وفق نظام ديونت:

**الشكل رقم: 06** التحليل المالي وفق نظام ديونت، حيث العائد على حقوق الملكية يحسب كمايلي:

المعدل دوران الأصول	الرفع و التغطية	الحافة	
(المبيعات/الأصول الثابتة)	(الأصول الثابتة/حق الملكية)	(صافي الدخل/المبيعات)	إسهام الأصول الثابتة
(المبيعات/الأصول المتداولة)	(الأصول المتداولة/حق الملكية)	(صافي الدخل/المبيعات)	إسهام الأصول المتداولة
(المبيعات/المخزون)	(المخزون/حق الملكية)	(صافي الدخل/المبيعات)	إسهام المخزون
(المبيعات/ أوراق القبض و الذمم)	(أوراق القبض و الذمم/حق الملكية)	(صافي الدخل/المبيعات)	إسهام أوراق القبض و الذمم
(المبيعات/الأصول النقدية و شبه نقدية)	(الأصول النقدية و شبه النقدية/حق الملكية)	(صافي الدخل/المبيعات)	إسهام النقدية و شبه النقدية

المصدر: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 1991، ص 99.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 100.

الفرع الثاني: أسلوب تحليل التعادل:

أولاً: مفهوم نقطة التعادل: تسمى بنقطة التعادل أو عتبة المردودية أو نقطة التوازن.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و تعرف بأنها " النقطة التي تصل فيها المؤسسة إلى تغطية مجموع تكاليفها رقم أعمالها بحيث تكون نتيجتها معدومة".<sup>1</sup>

و تعرف كذلك بأنها " النقطة التي يكون فيها الإنتاج بالوحدات أو المبيعات و الدينار لا تحقق لا ربح و لا خسارة".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة نعرف عتبة المردودية برقم الأعمال المحقق خلال فترة معينة و الذي يسمح بتغطية إجمالي التكاليف و تحقيق نتيجة معدومة.

**ثانيا: استعمالات تحليل التعادل:** يستعمل تحليل التعادل في النقاط التالية.<sup>3</sup>

1- تحديد هيكل الكلفة بين ثابتة و متغيرة و أثر تغيير أحدها في الأخرى و في ربحية المشروع.

2- اتخاذ القرارات الخاصة بالتصنيع أو الشراء.

3- اتخاذ القرارات الخاصة بعقود البيع.

4- اتخاذ القرارات في إنتاج أصناف جديدة أو التوقف عن إنتاج بعض الأصناف.

و ذلك عن طريق التحديد المسبق لما هو حجم الإنتاج الواجب إنتاجه و بيعه من المنتج الجديد لأجل تغطية هذه التكاليف.

- كما تسمح طريقة تحليل التعادل باتخاذ قرارات التوسع في استثمارات الشركة عن طريق دراسته مدى مساهمة التكاليف الجديدة على الربح و الخسارة المستقبلية.

- يسمح أسلوب تحليل التعادل كذلك باتخاذ قرار تحديد الأسعار لمنتجات المؤسسة في حالة انخفاض أو ارتفاع أسعار بيعها و تأثيرها على ربحية المؤسسة.

- كما تعتبر عتبة المردودية أداة لتحليل الخطر الاستغلالي و الذي هو عبارة عن حالة عدم التأكد من الإيرادات لدورة الاستغلال. حيث يسمح بتصنيف التكاليف إلى تكاليف متغيرة و تكاليف ثابتة ثم دراسة العلاقة بينهما و تأثير هذا الأخير على رقم الأعمال.<sup>4</sup>

- كما يستخدم أسلوب تحليل التعادل في اتخاذ قرار تغيير استراتيجيات الإدارة أو ما يسمى بتحليل الحساسية. و هو معرفة مدى تأثير تغير عوامل نقطة التعادل على أرباح الوحدة الاقتصادية و نقطة التعادل لها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- محمد عطية مطر، نظرية المحاسبة و اقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر، الأردن، 1996، ص 203.

<sup>2</sup>- فيصل جميل السعيدة و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 155.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 156.

<sup>4</sup>- إبراهيم خلدون، الشريقات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص 169.

<sup>5</sup>- أسامة الحارس، مرجع سابق ذكره، ص 133.

## ثالثا: حساب عتبة المردودية

تحسب عتبة المردودية رياضيا و بيانيا.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

### 1- حساب عتبة المردودية رياضيا:

أ- باستخدام العلاقة هامش على التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة.

لأجل ذلك نستخدم الرموز التالية:

ر ع ص : رقم الأعمال الصافي.

ت تا : التكاليف الثابتة.

ه/ت / م : الهامش على التكلفة المتغيرة = ر ع ص - تكاليف متغيرة.

عند ر ع ن يكون: ه/ت/م = ت . تا و منه نتيجة = 0

ه/ت/م ----- ت تا

ر ع ص ----- ر ع ن = (ر ع ص \* ت تا) / (ه/ت/م)

ب- انطلاقا من العلاقة السابقة و بقسمة البسط و المقام على رقم الأعمال الصافي يكون لدينا:

ر ع ن = ((ر ع ص \* ت تا) / (ر ع ص) / (ه/ت/م) / (ت تا)) = ((ر ع ص) / (ه/ت/م) / (ر ع ص))

حيث (ه/ت/م) / (ر ع ص) هو معدل الهامش على التكلفة المتغيرة، وهو ثابت مهما كان ر ع ص. أي

يمثل نسبة الزيادة في الهامش نتيجة التغير في رقم الأعمال الصافي.

2- حساب عتبة المردودية بيانيا: لحساب و تمثيل عتبة المردودية بيانيا نستخدم العلاقات التالية.

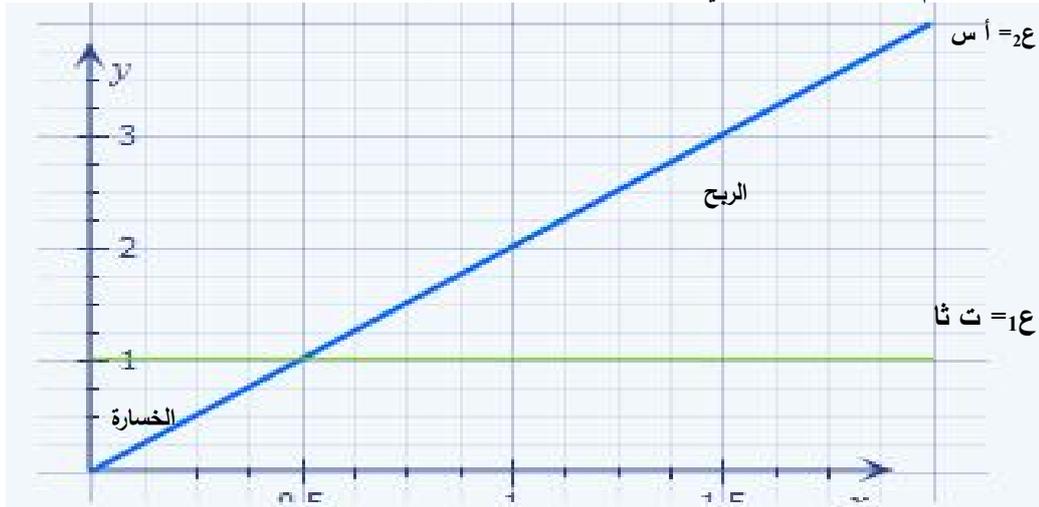
أ- باستخدام العلاقة: ه/ت/م = ت تا.

حيث نستخدم في ذلك معلم متعامد و متجانس في تمثيل هذه العلاقات.

ع<sub>1</sub> = ت تا

ع<sub>2</sub> = أ س حيث أ: معدل الهامش على التكلفة المتغيرة.

الشكل رقم: 07 التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة الهامش والتكاليف الثابتة



المصدر: من إعداد الطالب

ب- باستخدام علاقة النتيجة:

النتيجة = الهامش على التكلفة المتغيرة - ت تا.

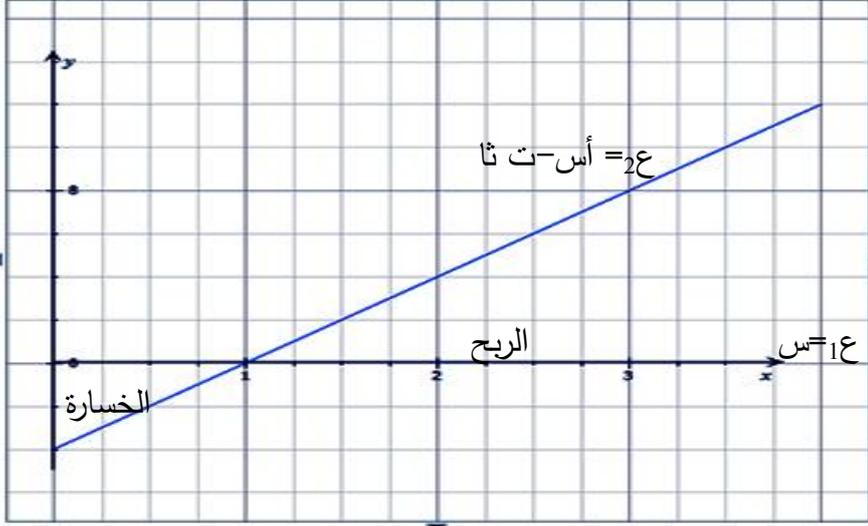
## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ع1 = س حيث س هو رقم الأعمال.

ع2 = أس - ت ثا

عند نتيجة معدومة تتحقق عتبة المردودية.

الشكل رقم: 08 التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة النتيجة



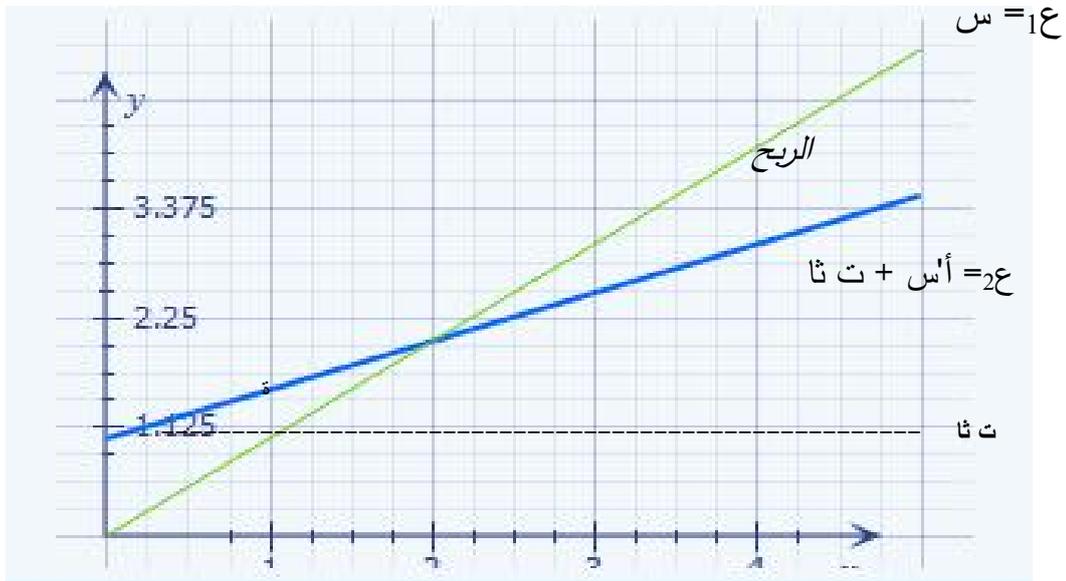
المصدر: من إعداد الطالب

ج- باستخدام العلاقة التالية:  $ع = ص$  = مجموع التكاليف

$ع1 = س$   $ع2 = أس + ت$  ثا

حيث أ': معدل التكلفة المتغيرة = التكاليف المتغيرة /  $ع$  ص.

الشكل رقم: 09 التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة رقم الأعمال ومجموع التكاليف



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: التحليل باستخدام الروافع المالية.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

لرؤفاعة ءورا هاما في اءءاء القرارات المالية في المؤسسة لا سيما قرار التمويل؁ و الاسءءمار ءيء تقوم الرافعة المالية بءءشءيص و ءءليل الأءطار المالية الناتجة عن اسءءءام الءيون و منه اءءاء قرار التمويل الءارءي أو الءاءي. بينما الرافعة ءءشءيلية فهي ءءل مءى وءوء ءطرا لأعمال الناتء عن اسءءءام ءءكاليف ءءابءة في عمليات لاستءءلال ءاءل المؤسسة.

### أولاً: مفهوم و ءساب الرافعة المالية:

" يقصء بالرفع المالي هو اعءماء المنشأة على الاقءراض من المؤسسات المالية في سء اءءياجاءها المالية".<sup>1</sup> من ءءءريف السابق نعرف الرافعة المالية بأنها مؤشر لءياس مءى ءأءر الأموال الءاصة للمؤسسة بوءوء المءيونية في المؤسسة. و منه ءأءير على الهيكل الءالي الأمءل للمؤسسة.

و ءءسب الرافعة المالية كمايلي:<sup>2</sup>

ءرءة الرفع المالي = ءءغير النسبي في العاءء على السهم أو رأس المال / ءءغير النسبي في الءءل قبل الفاءءة و الضريبة.

أو : ءرءة الرفع المالي = الربء قبل الفاءءة و الضريبة / (الربء قبل الفاءءة و الضريبة - فواءء الءيون)

إن ءءوى الرفع المالي يعءءم على العلاقة بين معءل العاءء على الأصول و ءكون رأس المال المقءرض.<sup>3</sup> ءيء:

- إذا كان عاءء الأصول أكبر من ءءلفة رأس المال المقءرض فيءون ءأءير الرفع المالي موءب مما يشءع المؤسسة على الاقءراض واءءاء قرار التمويل عن طرئق الءيون لأنه سوف يزيء من رءءية ءملة الأسهم.
  - أما إذا كان معءل العاءء على الأصول أقل من ءءلفة رأس المال فإن عواءء ءملة الأسهم سوف يءون أقل من معءل عاءء الأصول و منه زيادة المءاطرة المالية.
- ءمكن الرافعة المالية من معرفة الءالاء ءءي يمكن للمؤسسة الاءءماء على المءيونية مءى كانت عواءءها مرءفةة مقارنة بءءلفءها.

### ءانياً: مفهوم و ءساب الرافعة ءءشءيلية:

الرافعة ءءشءيلية هي " المءى الءي نسءءم فيه ءءكاليف ءءابءة في عمليات المؤسسة".<sup>4</sup>

إن نعرف الرافعة ءءشءيلية بأنها ءلك ءءغير في أرباء المؤسسة الناتء عن ءءغير في اسءءءام ءءكاليف ءءابءة في العمليات الاءءءلالية.

ءسمء الرافعة ءءشءيلية للمؤسسة من ءءءء عءبة المرء وءية و منه ءءم الإءءاء الملاءم لءلك و بالءأكءء ءعء كمءياس لاءءاء قرار الاسءءمار في منءوء ءءءء من عءمه.

<sup>1</sup>- فيصء ءمئل السعايدة و آءرون؁ مرءع سابق ءءره؁ ص 174.

<sup>2</sup>- نفس المرءع السابق؁ نفس الصءفة.

<sup>3</sup>- مءمود عبء ءءلم الءلالءة؁ مرءع سابق ءءره؁ ص 150.

<sup>4</sup>- ءاصر ءاءى عءون و آءرون؁ مرءع سابق ءءره؁ ص 95.

ءءسب ءرءة الرفع ءءشءيلي وفق العلاقة ءالءية:<sup>1</sup>

ءرءة الرفع ءءشءيلي = % ءءغير في صافي الربء / % ءءغير في عءء الوءءاء المباعة.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- كلما كان معامل الرفع التشغيلي مرتفع زادت مردودية المؤسسة بمقدار معامل الرفع التشغيلي.

**ثالثا: مفهوم و حساب الرفع المشترك:**

الرفع المشترك أو الرفع الكلي هو استخدام المؤسسة للرفع المالي و التشغيلي معا في نشاطها.

تحسب درجة الرفع المشترك كمايلي: <sup>2</sup>

درجة الرفع المشترك = نسبة التغير في العائد على السهم / نسبة التغير في المبيعات

أو هي: الرفع المشترك = الرفع التشغيلي \* الرفع المالي

**الفرع الرابع: التحليل باستخدام النسب المالية:**

**أولاً: مفهوم النسبة:** "تعتبر النسبة عن العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية" <sup>3</sup>

**ثانياً: أهمية التحليل عن طريق النسب المالية:**

يمكن التحليل عن طريق النسب المالية المؤسسة من تحقيق الأهداف التالية.

- تمكن المحلل المالي من التغلب على ما يسمى بمشكلة الحجم في الأدب المحاسبي. <sup>4</sup>

أي الاختلاف في أحجام المؤسسات عند عملية المقارنة لقوائم هذه المؤسسة.

- إن التحليل عن طريق النسب المالية تمكن المحلل من معرفة و قراءة جيدة للقوائم المالية للمؤسسة حتى

تكون بمثابة قاعدة معلوماتية تمكنه من بناء و اتخاذ القرارات المالية في وقتها المناسب.

- إن النسب المالية هي " مؤشرات مالية يمكن استخدامها بواسطة متخذي القرار و التي تعينهم في الحكم

على أداء المؤسسات و توقع الأداء في المستقبل".

---

<sup>1</sup>-ناصر دادى عدون و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup>-فيصل جميل السعيدة و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 175.

<sup>3</sup>-محمود عبد الحليم الخلايلة، مرجع سابق ذكره، ص 40.

<sup>5</sup>-ROSS.S.A.R. WESTERFILD AND B.D JORDAN, "FUNDAMENTALS OF CORPORATE FINANCE "IRWIN, HOME WOOD, IL.U.S.A, 1991, P 53. نقلا عن محمود عبد الحليم الخلايلة ، ص 41.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

- باستخدام التحليل عن طريق النسب " يتمكن المسير المالي من متابعة مدى تطور و ارتفاع المؤسسة و اتجاهات هذا التطور و بالتالي اتخاذ القرارات و رسم السياسات التي تعطي صورة للمهتمين أكثر بالوضع المالية للمؤسسة (المساهمين، البنوك، الزبائن، الموردين.....)<sup>1</sup>.

### ثالثا: أنواع النسب المالية:

تقسم النسب المالية إلى خمس مجموعات أساسية و هي:<sup>2</sup>

نسب السيولة، نسب النشاط، و نسب الاقتراض، و نسب التغطية، و نسب الربحية.

1- نسب السيولة: تسمح هذه النسب بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء و بديونها القصيرة الأجل باستخدام السيولة المالية المتاحة لها أو التي يمكن تحويلها إلى نقدية و هذه في الأجل القصير. و من نسب السيولة النسب التالية.

أ- نسب التداول: و تسمى كذلك بنسبة السيولة العامة: تعبر هذه النسبة عن عدد مرات تغطية الخصوم المتداولة باستخدام الأصول المتداولة. و تحسب كمايلي:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

أي: الأصول القصيرة الأجل / الديون القصيرة الأجل

ب-نسبة التداول السريع: و تسمى كذلك بنسبة الخزينة العامة أو السيولة المختصرة. توضح هذه العلاقة مدى إمكانية سداد الالتزامات القصيرة الأجل خلال فترة قصيرة.<sup>3</sup> و ذلك دون احتساب المخزونات. و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

نسبة الخزينة العامة = القيم الجاهزة و غير الجاهزة / الديون القصيرة الأجل

ج- نسبة السيولة الحالية: تعبر هذه النسبة عن مدى إمكانية سداد الالتزامات القصيرة الأجل باستخدام السيولة النقدية المتاحة فقط. و تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة الحالية = النقدية و ما يعادلها / الديون القصيرة الأجل.

2- نسب النشاط: تسمى بنسب قياس كفاءة النشاط أو كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة.<sup>4</sup>

و من بين نسب النشاط، النسب التالي:

أ- معدل دوران الأصول الثابتة: تبرز هذه النسبة مدى استطاعة المؤسسة في توليد و تحقيق الأرباح عن كل دينار مستمر و تحسب وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الحسابات = المبيعات الصافية / الأصول الثابتة.

<sup>1</sup>P.VIZZAVONA, GESTION FINANCIÈRE, 9eme EDITION, BERTI, ALGER, 1999, P 51.

<sup>2</sup>منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 154.

<sup>3</sup>شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 200.

<sup>4</sup>نفس المرجع السابق، ص 206.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

ب-سرعة دوران المخزون: تبين هذه النسب عدد المرات التي تقوم فيها المؤسسة بتصريف مخزونها خلال السنة و تحسب وفق العلاقة التالية:

سرعة دوران المخزون = تكلفة شراء السلعة المباعة / متوسط المخزون.

حيث متوسط المخزون هو المتوسط الحسابي لمخزون بداية و نهاية المدة.

ج- معدل فترة التخزين: يبين هذا المعدل الفترة الزمنية التي يبقي فيه المخزون في مخازن المؤسسة قبل تحويلها أو بيعه.

و يحسب معدل فترة التخزين وفق العلاقة التالية :

معدل فترة التخزين = 360 يوم / معدل دوران المخزون.

د- معدل دوران ديون العملاء: تبين هذه النسبة عدد مرات تحصيل المؤسسة لديونها من الغير أي كفاءة عملية التحصيل لحقوقها من العملاء. و تحسب وفق العلاقة التالية:

معدل دوران ديون العملاء = المبيعات الآجلة / متوسط ديون العملاء.

حيث متوسط ديون العملاء هو الوسط الحسابي للعملاء و أوراق القبض لبداية الفترة و نهاية الفترة.

هـ- معدل دوران ديون الموردين: تبين هذه النسبة عدد المرات خلال السنة التي تقوم فيها المؤسسة بسداد التزاماتها القصيرة الأجل. و تحسب وفق العلاقة التالية:

معدل دوران ديون الموردين = (الموردين + أوراق الدفع) / متوسط ديون الموردين.

حيث يحسب متوسط ديون الموردين بنفس طريقة ديون العملاء.

3- نسب الاقتراض: تقيس نسب الاقتراض المدى الذي ذهبت إليه المنشأة في الاعتماد على الأموال المقترضة في تمويل احتياجاتها.<sup>1</sup>

و من النسب التي تقيس ذلك مايلي:

أ- نسبة الاقتراض: تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة و طويلة الأجل.<sup>2</sup>

أي مدى استطاعة الأصول المتاحة في سداد إجمالي ديونها و تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة الاقتراض = مجموع الالتزامات / مجموع الأصول.

ب-نسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين: تبين لنا هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء و تغطية إجمالي ديونها باستخدام حقوق المساهمين و تحسب وفق العلاقة التالية:

مجموع حقوق المساهمين / إجمالي الالتزامات.

<sup>1</sup>-منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 210.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

كما يمكن حسابها وفق نسبة الاستقلالية المالية بتطبيق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

نسبة الاستقلالية المالية = الأصول الخاصة / مجموع الخصوم.

4- نسبة التغطية: تبين نسبة التغطية قدرة المؤسسة على الوفاء و في الآجال المحددة على سداد الفوائد المترتبة عن القروض و أقساطها. و من النسب التي تقيس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها النسب التالية:

1- معدل تغطية الفوائد بالأرباح: تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على تغطية الفوائد من الأرباح التي تعتبر مصدر تمويل داخلي و مضمون.<sup>2</sup>  
و تحسب وفق العلاقة التالية:

تغطية الفوائد بالأرباح = الربح الإجمالي / فوائد الديون.

2- الديون طويلة الأجل إلى رأس مال العامل: توضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية القروض طويلة الأجل باستخدام رأس المال العامل.<sup>3</sup>  
و تحسب وفق العلاقة التالية: الديون طويلة المدى / رأس المال العامل.

5- نسب الربحية: تقيس نسب الربحية مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق الربح على المبيعات و على الأصول و على حقوق الملكية.<sup>4</sup>  
و من نسب الربحية ، النسب التالية:

أ- نسبة هامش الربح الإجمالي: تعبر هذه النسبة عن كفاءة العملية التشغيلية في المؤسسة، و تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة هامش الربح = النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال الصافي.

ب- نسبة الربح إلى الاستثمارات: تبين هذه النسبة المردودية، أو ربحية كل دينار مستثمر و مساهمته في تحقيق الربح، و تحسب وفق العلاقة التالية:

النتيجة الصافية / مجموع الاستثمارات.

كما تسمى كذلك بمعدل مردودية الأموال الدائمة.

حيث: مجموع الاستثمارات = رأس المال العامل الصافي + الديون طويلة الأجل.

تمثل هذه النسبة أداة لاتخاذ قرار الاستثمار في أموال المؤسسة أو الالتجاء نحو أنشطة أخرى.

و تحسب وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية.

نسبة العائد على حقوق الملكية: تسمى بالمردودية الصافية للأموال الخاصة، و تعبر هذه النسبة عن

العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالمؤسسة

<sup>1</sup>GEORGES LANGLOIS ET MICHELE MOLLET, OP.CT. P 58.

<sup>2</sup>محمود عبد الحلیم الخلیلة، مرجع سابق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup>شعیب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 211.

<sup>4</sup>فیصل جمیل السعایدة و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 141.

المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار المالي.

اتخاذ القرار في ميدان الإدارة المالية صعب و شاق إذ يتطلب من المهارة العلمية و الخبرة الكافية لاتخاذ، مع وجود لمعلومات محاسبية كافية لاتخاذ. هذه الأخيرة يكون مصدرها المراجعة المحاسبية الداخلية لما تقدمه من معلومات ذات خدمة في الوقت المناسب عند اتخاذ القرار. و في هذا المبحث سوف نتناول مراحل اتخاذ القرار المالي في المطالب التالية

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و خصائص عملية اتخاذ القرار:

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار المالي:

**تعريف 1:** "عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن عملية فنية لتحديد أحسن البدائل المتوفرة للإنسان".<sup>1</sup>  
**تعريف 2:** تعرف عملية اتخاذ القرار كذلك بأنها " عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد".<sup>2</sup>

**تعريف 3:** " هي تلك العملية المبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار و هو الاختيار ما بين بندين"<sup>3</sup>

**تعريف 4:** تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها " تحليل و تقييم لكافة المتغيرات المشتركة و التي تخضع بمجملها للتدقيق و التمحيص بحيث يتم إدخالها و إخضاعها جميعها للقياس العلمي و معدلات البحث العلمي و النظرية العلمية و الأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، و أخيرا إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي و حيز التنفيذ".<sup>4</sup>

**تعريف 5:** " عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد و التنظيمات الإدارية".<sup>5</sup>

**تعريف 6:** " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة ".<sup>6</sup>

يتضح من التعاريف السابقة لعملية اتخاذ القرار أن هذه الأخيرة ماهي إلا الأساس العلمي و المنطقي الذي يجب أن يسلكه متخذ القرار المالي. و متخذ القرار مهما كان نوعه بصفة عامة، فبدون منهجية علمية مدروسة و باستخدام الأساليب الإحصائية و الكمية و المتنوعة لا يمكن صناعة أو صياغة القرار. إذ يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي الأساس أو القاعدة الأساسية للوصول إلى اتخاذ القرار المالي، و من ثم وضعه موضع التنفيذ باستخدام جملة من المعايير و الأساليب المتاحة.

<sup>1</sup>-عمار بوجوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 157.

<sup>2</sup>-نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup>-علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>4</sup>-ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 254.

<sup>5</sup>-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 31.

<sup>6</sup>-بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 148.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

### **الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار المالي:**

و تتميز عملية اتخاذ القرار بجملة من الخصائص تجعل منها أداة فعالة و أساس لكل عملية أو قرار مالي داخل المؤسسة و تتمثل هذه الخصائص في:<sup>1</sup>

- 1- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول و ليس الحد الأقصى.
- 2- إن عملية القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- 3- إن أي قرار إداري هو لابد أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل. لكون جميع هذه القرارات امتداد و استمرار للماضي.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة. بمعنى أنها تشمل جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها.
- 5- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متباعدة أي لا يمكن الانتقال إلى الخطوة الموالية إلا بعد المرور على الخطوة السابقة لها إذن عملية اتخاذ القرار هي جملة خطوات متسلسلة و مترابطة ببعضها البعض.
- 6- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها كالمنافسين، ظروف السوق السائدة، النظام الاقتصادي السائد، مناخ الاستثمار.
- 7- عملية اتخاذ القرار عملية تشمل عدة نشاطات أي أن اتخاذ قرار الاستثمار مثلا يربط مع باقي الأنشطة الأخرى مثل التمويل، حالة الخزينة، حالة المديونية، قدرة التمويل الممكنة للمؤسسة، وضعية الاستثمارات الحالية في المؤسسة.

8- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية فكل مرحلة من المراحل اتخاذ القرار المالي لها ارتباط بالمرحل السابقة لها والمرحل اللاحقة لها.

### **المطلب الثاني: مبادئ اتخاذ القرارات المالية و صعوبات عملية اتخاذ القرار:**

#### **الفرع الأول: مبادئ اتخاذ القرارات المالية:**

إن المجال المالي كباقي المجالات الإدارية الأخرى تتطلب وجود بعض المبادئ و الأسس الواجب توافرها و إتباعها حتى يتصف القرار بالنوع من الرشادة و منها الوصول إلى تحسين نوعية القرار و من هذه المبادئ.<sup>2</sup>

- 1- **مبدأ اتخاذ القرار:** حيث أن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير و الاختيار أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت جهود الأفراد و تصرفاتهم نتيجة التفكير و الاختيار قيل أن الأفراد اتخذوا قرارا.
- 2- **مبدأ تغلغل القرارات:** فعلمية اتخاذ القرارات عملية مستمرة متغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري و الفني في أي مشروع أو منظمة.
- 3- **مبدأ التفكير المركب:** للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة يجب أن يتصف هذا التفكير بأسلوب منطقي و ابتكاري في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - علي حسين، مرجع سابق ذكره، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> - عبد العزيز النجار، مرجع سابق ذكره، ص 81.

4- **مبدأ التفكير المنطقي:** لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض و الأغلاط و أن يكون دقيقاً و واضحاً.

5- **مبدأ الانطلاق الفكري:** للحصول على كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب استخدام حلقات الانطلاق الفكري. مثل استخدام بعض النماذج الإحصائية كبحوث العمليات و الأساليب الرياضية للوصول إلى حلول متعددة و بأقل تكلفة ممكنة.

6- **مبدأ الحقائق:** تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار و بدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً. و منه تعتبر المعلومات المحاسبية التي تقدمها المراجعة المحاسبية الداخلية كقاعدة معلومات ذات قيمة من حيث المصادقية و الملائمة المحتملة في الميزانية الختامية و جدول حسابات النتائج التي يستند عليها متخذ القرار من أجل تحسين و ترشيد القرارات المالية. تحويل القرار إلى قرار تنفيذي و فعال يستجيب لتحقيق أهداف المؤسسة.

و تتم عملية تنفيذ القرار بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعامل و هنا يأتي دور وظيفة التنظيم و الإعداد و تحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ القرار.<sup>1</sup>

فالقرار الجيد والفعال الذي يزيد من تعظيم قيمة المؤسسة ويتسم بالرشادة ويستجيب لأهداف المؤسسة المرسومة وفق التخطيط المالي المسبق. لا بد أن يتبع بعملية الرقابة الفعالة حتى يتسنى تحديد الانحرافات و محاولة تصحيحها و من هنا يكون دور الميزانيات الرأس مالية و الميزانية التقديرية كأدوات رقابة على تنفيذ القرار. إنما المراحل الفكرية و العلمية السابقة التي تناولت خطوات اتخاذ القرار المالي هي أساس نجاح وضاعة القرار المالي الجيد المبني على معلومات محاسبية قيمة تقدمها له المراجعة المحاسبية الداخلية. و هذا عند كل مراحل اتخاذ القرار.

#### **الفرع الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار المالي:**

إن عملية اتخاذ القرار المالي و القرارات الإدارية بصفة عامة تواجهها جملة من المشاكل تتمثل في:

\* عدم إدراك المشكلة و التحديد الدقيق لها.

\* صعوبة تحديد الأهداف للقرار المالي.

\* بيئة و ظروف المؤسسة.

\* شخصية متخذ القرار.

\* نقص المعلومات و الخوف من اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

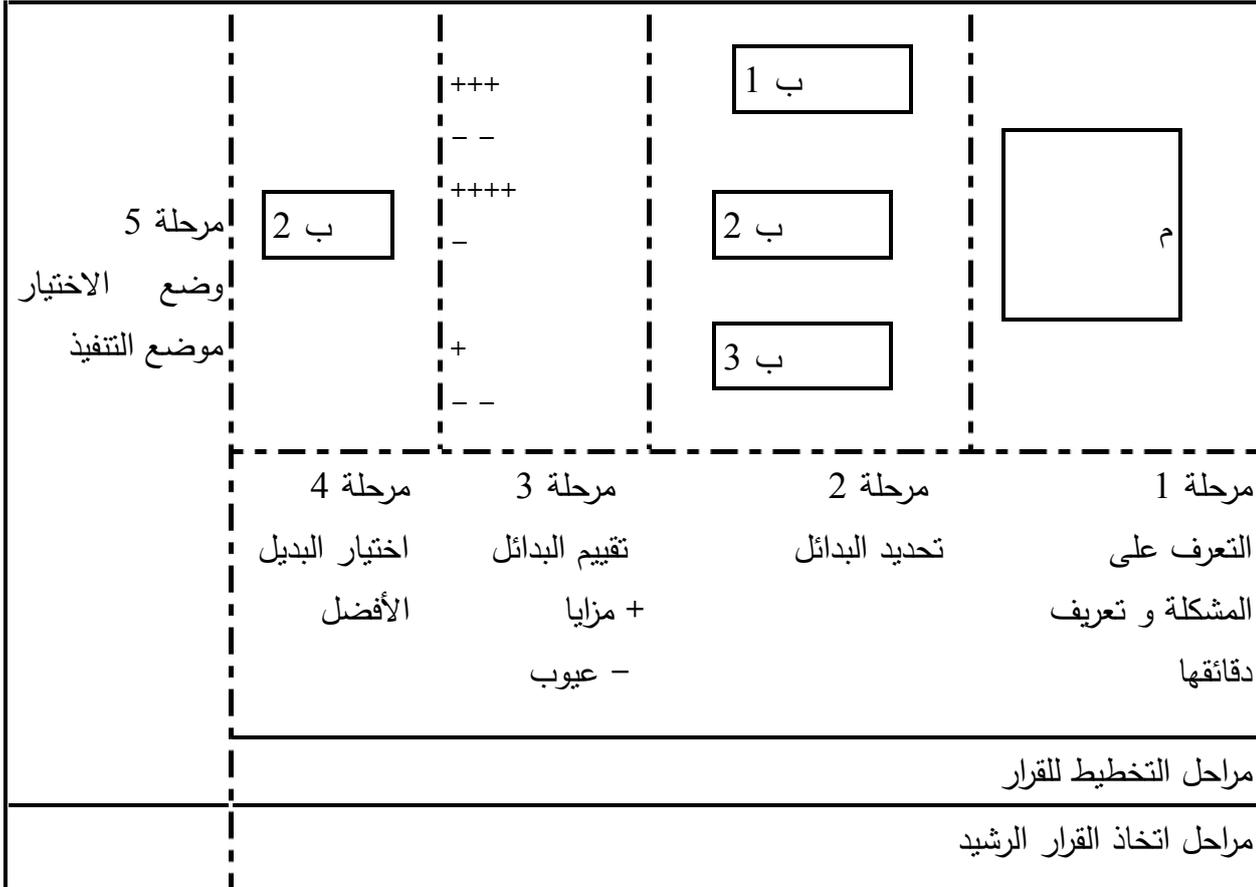
<sup>1</sup> - علي حسين، مرجع سابق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000، ص 40.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

خطوات اتخاذ القرار المالي تمثل المراحل العلمية و الفكرية التي ينبغي أن يسلكها متخذ القرار بقصد الوصول إلى تحقيق قرار رشيد وفعال يهدف إلى حل المشكلة محل الدراسة بأقل تكلفة ممكنة و في أقل وقت ممكن. و لقد اختلف كتاب الإدارة العامة و منها كتاب الإدارة المالية في عدة خطوات الفكرية التي يسلكها متخذ القرار. و إذا اعتبرنا أن التخطيط المالي السليم هو أساس لاتخاذ القرارات المالية فإنه يمكن تصور الخطوات الفكرية اللازمة لاتخاذ القرار المالي وفق الشكل التالي:

### الشكل رقم : 10 خطوات اتخاذ القرار المالي



المصدر: محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 ص 38.

من الشكل أعلاه يتضح أن اتخاذ القرار المالي يمر بخمسة مراحل فكرية و أن عملية التخطيط المبنية على تحديد الأهداف المسبقة هي الركيزة الأساسية في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: التعرف على المشكلة و تعريف دقائقها: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل عملية اتخاذ القرار على الإطلاق كون المراحل التي تليها تعتمد بدورها على هذه المرحلة، و أن أي خطأ في هذه المرحلة سيؤدي حتماً إلى هدر الموارد و إضاعة الوقت و اتخاذ قرارات غير رشيدة.<sup>1</sup>

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

إن يتعين على متخذ القرار المالي التعرف الدقيق على المشكلة المطروحة عن طريق تجزئة هذه المشكلة إلى جزئيات بمعنى التحليل للمشكلة إلى عناصر فرعية حتى يتسنى له معرفة و اختيار الحل المناسب. حيث أن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التواصل إليه و اكتشافه.<sup>2</sup>

يتم النقاط المشكلة المدروسة من خلال القوائم المالية التي تقدمها المراجعة المحاسبية الداخلية كالميزانية و جدول حسابات النتائج عن طريق اكتشاف ما سبب تدني قيمة المبيعات مثلا أو سبب انخفاض النتائج لسنة معينة مقارنة بالسنوات السابقة ثم طرح التساؤل عن هذه المشكلة الظاهرة. هل هو راجع إلى قلة التمويل أو لانخفاض في حجم الاستثمارات المتاحة؟

**الفرع الثاني: مرحلة تحديد البدائل:** البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة.<sup>3</sup>

فالبدائل عبارة عن حلول لمشكلة أو المشاكل التي تواجه الإداري. و هنا لابد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل و بعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف للمنظمة و دراسة البديل الذي يحقق الأهداف و يتفق معها و هنا لابد أن يكون أكبر من بديل.<sup>4</sup>

إن تخضع البيانات المالية المستخلصة من الميزانية و جدول حسابات النتائج لدراسة تحليلية باستخدام الأساليب الكمية و الإحصائية لتحديد التغيرات التي حدثت في قيمها عبر الزمن و استخدام النسب فيما بينها و استخراج مدى التغير بين نسبة و أخرى. لذلك قد تستخدم الأساليب الإحصائية و التي تتضمن الاحتمالات و قياس التغير أو التباين عن الوسط.<sup>5</sup>

في عملية تحديد البدائل المحتملة و كذلك استخدام أدوات التحليل المالي مثل النسب المالية، تحليل المخاطر، تحليل التعادل لقياس درجة المخاطرة أو العائد المنتظر من كل بديل فعملية تحديد البدائل تقف على مدى مساهمة كل بديل في تحقيق أكبر عائد و عند درجة مخاطرة أقل.

إن عملية تحديد هذه البدائل تتطلب من الإدارة أن تكون لها القدرة على تدبير الحلول و التصور في حقل إيجاد الحلول و خاصة الجديد منها و كذلك الاعتماد الواسع على التجارب و السجلات السابقة و معلومات و خبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات و النواحي المتعلقة بالمشكلة و بالتالي بكل الحلول الممكنة.<sup>6</sup>

1-أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 191.

2-سعاد نانف نوطي، الإدارة، دالر وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 384.

3-المنصور، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم و طرق كمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 47.

4-علي حسين، مرجع سابق ذكره، ص 23.

5-عبد الغفار حنفي، 1991، مرجع سابق ذكره، ص 50.

6-حنان بن عوالي، عبو هودة، (2009)، "فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات" ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (27- 29 جانفي)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

**الفرع الثالث: مرحلة تقييم البدائل:** هي مرحلة تحديد عيوب و مزايا كل بديل و هي مرحلة مهمة و شاقة أيضا.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

و ذلك مقارنة بالمرحلتين السابقتين فتتمثل مزاي و عيوب كل بديل في العائد المنتظر من كل قرار استثماري أو تمويلي بينما تتمثل عيوب كل بديل في التكاليف المنتظرة من ورائه. و ما يميز هذه المرحلة من الصعوبة كذلك في كون عملية المفاضلة ما بين البدائل المتاحة قد لا تبدو واضحة في وقتها، لكون المزايا و العيوب لكل بديل لا تظهر وقت بحثها و لكنها تبرز تنفيذ الحل مستقبلا. و من هنا يأتي الشك و عدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل مستقبلا.<sup>2</sup>

يستخدم في هذه المرحلة أساليب كمية المفاضلة بين الاقتراحات و الحلول الممكنة سواء في درجة التأكد أو عدم التأكد. إذن تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة تقويمية للبدائل الموجودة و ترتيبها حسب أولوياتها من حيث درجة مساهمتها في تعظيم العائد للمؤسسة و ذلك بأدنى تكلفة ممكنة و بأكبر عائد أو ربح منتظر أي تحقيق الاستغلال العقلاني في الإمكانيات المالية و المادية المتاحة للمؤسسة و منه زيادة تعظيم الربح المستقبلي و ربحية الأسهم خاصة. و المحافظة على الهيكل التمويلي و عدم الإخلال بقاعدة توازنه.

**الفرع الرابع: مرحلة اختيار البديل الأفضل:** و هنا يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة اعتمادا على نتائج تقويم هذه البدائل في المرحلة السابقة.<sup>3</sup>

غير أن عملية الاختيار للأفضل تحكمها مجموعة من الاعتبارات و المعايير التي يمكن للمدير متخذ القرار الاسترشاد بها عند القيام بعملية المفاضلة بين البدائل الموجودة و المتمثلة في:

1- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل: وفق هذا الاختيار يقوم متخذ القرار بعملية الموازنة بين عوائد كل بديل و المخاطر التي يمكن أن تتجم عنه فعلمية الموازنة تمكنه من معرفة كل نسبة بين العائد و المخاطر لكل بديل مقترح عندها يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد أو ربح عند أقل خطر ممكن.

2- الاقتصاد في الجهد و الوقت: يجب تفضيل البديل الذي يحقق أكبر عائد و عند درجة مخاطرة أقل و في ذلك تكلفة مادية دنيا و في أسرع وقت ممكن أي البديل الذي يمكن المؤسسة من استرجاع تكلفته في أقل وقت ممكن أو البديل الذي يكلف المؤسسة تكاليف أقل.

3- الإمكانيات و الموارد المتاحة: ليس عملية اختيار البديل الأفضل هو بداية تنفيذ البديل بل تخضع عملية اختيار البديل الأمثل لعملية حصر الموارد المالية و المادية و البشرية الكافية لذلك بناء على مصادر تمويله الداخلية أو إمكانية الاقتراض من الخارج و أن عملية الحصر لهذه الموارد تبقى غير كافية ما لم تتبعها عملية حسن الاستغلال للموارد المتاحة.

4- مدة اختيار البديل و تنفيذه: لا بد من ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- عبد العزيز النجار، مرجع سابق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 149.

<sup>3</sup>- أسامة الحارس، مرجع سابق ذكره، ص 192.

<sup>4</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 159.

## الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي.

5- إمكانية تنفيذ الحل: إذ لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه.<sup>1</sup> بمعنى أن يصدر و يتخذ القرار وقت وجود المشكلة و ليس بعد حدوثها فعندما تلوح مشكلة نقص التمويلات اللازمة في المؤسسة فعلى المؤسسة اتخاذ جميع التدابير اللازمة المالية من محاولة رفع رأس المال عن طريق المساهمات أو الاقتراض حتى لا تزداد درجة العجز.

الفرع الخامس: تنفيذ القرار: إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة متخذ القرار قد انتهت بمجرد وضع القرار و إنما تتبعه عملية تنفيذ القرار عن طريق المنفذين من المستوى الأول من الإدارة و هم العاملين و الفنيون، لذلك فتنفيذ القرار المالي يتم بواسطة هاتين الفئتين و هنا تبدو وظيفة التنظيم و تحديد المهام و المسؤوليات لوضع القرار المالي موضع التنفيذ و متابعتها لاستخراج الفوارق و الانحرافات و تحديد المعوقات التي يمكن أن تظهر وقت تنفيذ القرار، لمحاولة تصحيح هذه الانحرافات وقت حدوثها.

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز النجار، مرجع سابق ذكره، ص 61.

## خلاصة الفصل الأول :

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من العمليات الروتينية في المؤسسة و التي يعلق عليها المساهمون أمالا كبيرة بهدف زيادة ربحيتهم و بالتالي ارتفاع في قيمة الثروة. و تعظيم قيمة المؤسسة.

فالقرار هو الاختيار المدرك و الواعي من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار بناء على درجة المخاطرة الأقل و عند عائد أكبر و تضع في المؤسسة هذه القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن يراعى في اتخاذه ضرورة الاختيار من المصادر التمويلية ذات التكلفة الأقل و الذي يراعى الوضعية المالية للمؤسسة و حسن الاستخدام للهيكل التمويلي. و قرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية لما له دور فعال في تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسة هذا القرار يبنى على أسس و مقومات تجعله ركيزة أساسية.

تمر عملية اتخاذ القرارات المالية بخطوات علمية متسلسلة حيث لا يمكن الانتقال من خطوة إلى أخرى إلا بعد دراسة و تحليل الخطوة السابقة لها و تقوم الإدارة المالية و بمساعدة المعلومات المحاسبية ذات المصدقية و في الوقت المناسب بتوفير هذه المعلومات عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات المالية فتعبر بمثابة مخرجات للنظام محاسبي يعتمد عليه سواء في الوقت الحاضر أو مستقبلا للتنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة.

تقدم الأساليب الكمية الإحصائية و من بينها تحليل التعادل و التحليل عن طريق النسب المالية و تحليل المخاطر، و التحليل عن طريق رأس مال العامل و باقي الأساليب الأخرى إحدى الأدوات المهمة في عملية اتخاذ القرار المالي. غير أنه مما يهم ليس حساب هذه القيم عند كل أسلوب و إنما ينبغي التحليل المتعمق لكل نسبة أو مؤشر و عليه ينبغي وجود إدارة مالية ذات كفاءة و خبرة في ميدان التحليل و اتخاذ القرار.

# الفصل الثاني:

## المراجعة المحاسبية الداخلية وعلاقتها باتخاذ القرار المالي

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

**تمهيد:** أمام تزايد التكتلات الاقتصادية و الانهيارات المتتالية للعديد من الشركات العالمية و تزايد الحاجة الماسة للملاك و المساهمين إلى معلومات مالية ذات مصداقية و موثوقية تكون كقاعدة معطيات لاتخاذ قراراتهم المالية يسمح بذلك، و هو المراجعة المحاسبية الداخلية لمالها لأثر البالغ في تخفيض حدة الأخطاء و منع الغش و تحقيق الحماية لأصول و ممتلكات المؤسسة المادية و البشرية مع ضرورة منحها نوع من الاستقلالية لشخصية المراجع خاصة و التكفل من طرف المؤسسة بخدمة إدارة المراجعة.

و على ضوء ذلك تم تقسيم فصلنا الثاني إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية المراجعة المحاسبية الداخلية.**

**المبحث الثاني: المسار العلمي للمراجعة المحاسبية الداخلية.**

**المبحث الثالث: مساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية في رشادة عملية اتخاذ القرار المالي.**

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

**المبحث الأول: ماهية المراجعة المحاسبية الداخلية.**

**المطلب الأول: مفهوم المراجعة المحاسبية الداخلية.**

**الفرع الأول: تعريف المراجعة المحاسبية الداخلية.**

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المراجعة المحاسبية الداخلية نظرا للتطورات الحاصلة في ميدان المراجعة الداخلية بصفة عامة و من ناحية معايير تطبيقها و آليات تنفيذها. هذا من جهة، و من جهة أخرى للغايات و الأهداف المنوط بالمراجعة المحاسبية الداخلية كأحد أساليب منع الغش و الاختلاسات و ارتكاب الأخطاء.

و من بين التعاريف التي تناولت مفهوم المراجعة المحاسبية الداخلية مايلي:

**التعريف الأول:** المراجعة المحاسبية الداخلية هي " الفحص الذي يقوم به شخص مؤهل للحسابات السنوية بغرض إعطاء رأي مبرر حول انتظام هذه الحسابات و مصداقية القوائم المالية".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** المراجعة المحاسبية الداخلية هي " نشاط تقييمي مستقل داخل المشروع بغرض فحص و تحقيق النواحي المحاسبية و المالية و غيرها من النواحي التشغيلية للمشروع كأساس لخدمة الإدارة".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** المراجعة المحاسبية الداخلية هي " الفحص الكامل و المنظم للقوائم المالية، و السجلات المحاسبية، و العمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و السياسات الإدارية و المتطلبات الأخرى".<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة للمراجعة المحاسبية الداخلية يتبين لنا أن المراجعة المحاسبية الداخلية هي أولى أوجه المراجعة الداخلية و أقدمها و التي كانت تهدف إلى مدى التحقق من سلامة التسجيل المحاسبي و مدى مصداقية التقيد بالمبادئ و معايير هذا التسجيل، بهدف الوصول إلى كشوفات مالية صادقة و معبرة عن الوضع المالي للمؤسسة.

و منه يمكن تقديم تعريف للمراجعة المحاسبية الداخلية على أنها الفحص الانتقادي لأوجه نظام الرقابة الداخلية و جميع المعلومات و البيانات المالية للمؤسسة من دفاتر و مستندات من أجل إبداء رأي فني محايد و مستقل و الإعداد لتقرير لذلك.

و من التعريف السابقة يمكن استخلاص مساهمات المراجعة المحاسبية الداخلية كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة في العناصر التالية:

1- المراجعة المحاسبية الداخلية هي نشاط مستقل و فعال يهدف إلى جعل المؤسسة تتحكم في تقنيات التسيير و منه الرفع من كفاءته و زيادة الضبط الداخلي.

2- تعمل المراجعة المحاسبية الداخلية على التقليل من الأخطاء و منه تقليل التكاليف و الأخطار المالية المتوقعة.

<sup>1</sup>Paul Benyamine, Pour une bonne pratique de l'audit, DGAFP, PARIS, 1990, P 17.

<sup>2</sup>إتحاد المحاسبين الدوليين، أدلة التدقيق، تعريب عصام مرعي، دار العلم للملايين، بيروت، 1987، ص 121.

<sup>3</sup>خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 126.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

3- زيادة دور نظام الرقابة الداخلية.

4- صيانة و حماية ممتلكات المؤسسة المالية و البشرية.

5- تعتبر المراجعة المحاسبية الداخلية مرآة المؤسسة أمام المساهمين و المتعاملين الآخرين لكونها تقدم معلومات موثوقة و ذات مصداقية.

6- تقديم كشوفات مالية تكون قاعدة قرار للمؤسسة و المستثمرين و الممولين.

7- تنمية قدرات التحكم في مردودية الموارد المالية عن طريق تقديم مواطن الضعف و القوة وفق تقرير المراجعة.

### **الفرع الثاني: أنواع المراجعة المحاسبية الداخلية.**

تتقسم المراجعة المحاسبية الداخلية إلى نوعين:<sup>1</sup>

**أولاً: المراجعة المحاسبية الداخلية قبل الصرف:** يتطلب هذا النوع مراجعة الأعمال قبل و أثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين لتدقيق عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات و اكتمال المستندات و موفقة السلطة المتخصصة على التنفيذ.

**ثانياً: المراجعة المحاسبية الداخلية بعد الصرف:** تنفذ وفق خطة مرسومة و بنسبة اختيارية عن طريق العينات و ذلك ليؤكد المراجع الداخلي للإدارة العليا، أن العمليات تسير وفق القوانين و اللوائح الموضوعة و المقررة بما يضمن تحقيق الأهداف.

و منه يمكن القول أن المراجعة المحاسبية الداخلية بعد الصرف هي الصبغة القانونية للمراجعة المحاسبية قبل الصرف أما النوع الثاني هي التوكيد لصحة البيانات المالية للنوع الأول. و منه فهي عين الإدارة و أدواتها، للتحقق من مدى تطبيق القوانين و التعليمات و التنظيمات و حسن الأداء لنظام الرقابة الداخلية.

### **الفرع الثالث: مزايا المراجعة المحاسبية الداخلية:**

يسمح بوجود مراجعة محاسبية داخلية في المؤسسة و منح الاستقلالية لها و تفعيل دورها، و وجود إدارة مراجعة داخلية في المؤسسة، على تحقيق المزايا التالية.<sup>2</sup>

1- أن المراجع الداخلي متواجد دائماً في المشروع و من ثم يستطيع التعرف على كل نواحي نشاطاته و إجراءاته. و منه ضرورة عدم إهمال الدور الفعال للمراجع الداخلي و أن تعمل المؤسسة على منحه كامل الاستقلالية لفحص و تقييم للمستندات و السجلات المحاسبية و الخروج برأي فني محايد حول مصداقية و شرعية القوائم المالية.

2- إن المراجعة الداخلية مستمرة على مدار العام. لأنها تقوم بمراجعة شاملة لكافة العمليات المالية و المحاسبية للمؤسسة. و منه فهي على اتصال دائم بعمل الموظفين و بالتالي تعمل على تقليل الأخطاء و منه تسهل عمل المراجع الخارجي و بالتالي تقليل التكاليف.

<sup>1</sup>كمال محمد سعيد كامل النونو (2009)، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين، ص 22.

<sup>2</sup>حسام سعيد أبووظة (2009)، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة و فاعلية الاستثمارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 21.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

3- تعمل على قياس و تقييم فاعلية الرقابة الداخلية حيث تعمل المراجعة المحاسبية الداخلية على تفصيل ودعم لنظام الرقابة الداخلية لأنه لا يمكن تصور وجود لنظام رقابة داخلية في المؤسسة دون الوجود للمراجعة المحاسبية الداخلية التي هدفها الأول و هو تفعيل لنظام الرقابة الداخلية و منه السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة. و زيادة مردودية وظائفها و محاولة التقليل من حدة المخاطر وصولا لتقديم معلومات مالية ذات قيمة للإدارة لاستخدام هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات المالية.

### **الفرع الرابع: المعطيات و المعلومات محل المراجعة المحاسبية الداخلية**

حتى يستطيع المراجع الداخلي أن يلعب دورا هاما في إدارة المراجعة الداخلية باستخدام المراجعة المحاسبية الداخلية و محاولة التقييم لنظام المعلومات المالي و المحاسبي للمؤسسة و التأكيد حول صحة و مصداقية مخرجات نظامها، و سلامة أساليب التسيير المطبقة. فإن المعلومات و المعطيات المالية و المحاسبية و التي تكون موضع مراجعة محاسبية من طرف شخص المراجع الداخلي تتمثل في :<sup>1</sup>

#### **أولا: النتائج الشهرية للمحاسبة العامة:**

تتجسد هذه النتائج في الميزانية العامة، جدول حسابات النتائج و التحاليل الملحقة بهما، بالإضافة إلى بعض المعطيات الأخرى مثل رقم الأعمال الشهري، المشتريات الشهرية، حسابات الزبائن و الموردين، وضعية الخزينة، الكشوفات البنكية و بطاقات الجرد للمخزونات.....الخ.

فالمراجع الداخلي يهدف إلى تحقيق العناصر التالية من وراء التقييم و المراجعة لهذه النتائج:

- 1- مراقبة المعطيات المالية قبل استعمالها من قبل المسيرين.
- 2- البحث عن الأخطاء التي تكون لها انعكاسات هامة على قرارات التسيير العادية.
- 3- التأكد من الوجود لهذه العمليات و المبالغ و صحة المعالجة المحاسبية لها.
- 4- التأكد من صحة الوثائق و المستندات المبررة.
- 5- التأكد من الوجود الفعلي مثلا للمخزون في مخازن المؤسسة و ليس باستخدام مخزونات لدى الغير.

#### **ثانيا: النتائج الشهرية للمحاسبة التحليلية:**

باعتبارها تقنية من تقنيات التسيير التي تعمل على تحليل التكاليف للمنتجات أو الوظائف أو الأقسام و حتى الأنشطة فإن المحاسبة التحليلية، توفر تحليلا معمقا عن تكاليف كل العناصر السابقة.

فالمراجع الداخلي و بحسب المسؤولية الملقاة عليه فهو يهتم بحساب أسعار التكلفة و محاولة تحليل التكاليف لكل قسم أو منتج أو وظيفة أو نشاط بطريقة ذاتية للتأكد من صحة معطيات المحاسبة التحليلية و منه التقييم الذاتي لعناصر هذه التكاليف للوصول إلى تأكيد صحة أو خطأ النتائج الشهرية للمحاسبة التحليلية.

و من التقنيات التي يمكن للمراجع الداخلي استخدامها في تحليل و مدى مصداقية نتائج المحاسبة التحليلية مايلي:

---

<sup>1</sup>-مساهل ساسية(2004)، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة ERIAD سطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، ص 14.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

1- أسلوب طريقة الأقسام المتجانسة.

2- أسلوب طريقة التكلفة المتغيرة.

3- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف.

4- مراقبة التحميل التحليلي للتكاليف بواسطة سبر للآراء.<sup>1</sup>

### **ثالثاً: معطيات الميزانيات التقديرية:**

قد تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى استخدام إحدى الأدوات الأخرى للتنبؤ بالتقديرات المالية في شكل موازنات تقديرية معيارية تعد وفق أسس معينة بهدف التحكم في التكاليف و تحديد المستويات عند مختلف الأنشطة. و ذلك عند عدم كفاية تقنية المحاسبة العامة و التحليلية في ضمان التسيير العادي داخل المؤسسة.

و من هذه الميزانيات التقديرية نجد:

- الميزانية التقديرية للإنتاج.

- الميزانية التقديرية للشراء.

- الميزانية التقديرية للمبيعات.

- الميزانية التقديرية للخزينة.

و حيث أن مسؤولية وضع هذه الموازنات هي مسؤولية مراقب التسيير و منه فإن موضوعية التقدير لهذه الميزانيات يمكن أن تكون محل شك فتكون المسؤولية لقاء على المراجع الداخلي في التأكد السليم من أساليب التقدير المتبعة و مراجعة مصداقية مبالغها و دقة التنبؤ و تقديم تقرير حولها إلى الإدارة العليا متضمن التعديلات التي يراها المراجع الداخلي ضرورية حتى يتسنى للإدارة العليا بناء قرارات مالية فعالة و فقها. كذلك تكون مسؤولية المراجع الداخلي و هو استخراج الانحرافات في الموازنات التقديرية و تحليل هذه الانحرافات و محاولة تقدير مسؤولية هذه الانحرافات بهدف تصحيحها و محاولة وضع و بناء آليات و معايير علمية و منهجية في بناء الموازنات التقديرية.

### **الفرع الخامس: الفرق بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعات الأخرى.**

#### **أولاً: الفرق بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعة العلمية:**

تعتبر المراجعة العلمية أو التشغيلية حديثة النشأة مقارنة بالمراجعة المحاسبية الداخلية.

حيث أن المراجعة المحاسبية الداخلية كأحد الأوجه الأولى للمراجعة الداخلية كانت تهتم بمحاولة التصحيح للأخطاء و منع للغش، و مع التطور الحاصل في الميدان الاقتصادي و ظهور شركات المساهمة و حاجة المساهمين إلى معلومات مالية أكثر دقة ظهرت المراجعة العلمية، التي يمكن اعتبارها بمثابة مراجعة تسييرية لكونها تخص كامل أوجه وظائف المؤسسة فتعرف المراجعة العلمية حسب المعهد الفرنسي للمراجعين و المراقبين الداخليين IFACI بأنها " فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية قصد مراقبة و تسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 14.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة و مناسبة.<sup>1</sup>

فالمراجعة العلمية و بحكم أداءها الكامل داخل محيط المؤسسة، يمكن أن تخص كل أو جزء من النشاطات الوظيفية للمؤسسة.<sup>2</sup>

كذلك تعتبر المراجعة العلمية بمثابة الفحص النظامي لنشاطات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار غاياتها و أهدافها.<sup>3</sup>

فالمراجعة المحاسبية الداخلية و بحكم أداءها التقليدي فهي تهدف إلى مدى التأكيد على صحة التسجيلات المحاسبية لأعمال المؤسسة المحاسبية و المالية. و منه فهي تعتمد على مبدأ القيمة التاريخية. بينما المراجعة العملية فهي تقييمية لأداء وظيفة أو نشاط ككل. و منه تعتبر المراجعة العملية أوسع من المراجعة المحاسبية الداخلية التي هدفها هو التأكيد من صحة مخرجات النظام المحاسبي و المالي للمؤسسة. المراجعة العملية تعمل على فحص شامل لوظائف المؤسسة بهدف معرفة مدى قدرة المؤسسة في تحكمها في نظام الرقابة الداخلية و منه تحديد نقاط القوة و الضعف و فعالية التسيير. بينما المراجعة المحاسبية الداخلية أداءها جزئي و محدد.

### **ثانيا: الفرق بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعة الخارجية:**

تعرف المراجعة الخارجية على أنها " عملية منهجية و منتظمة للحصول على القرائن، المرتبطة بالعناصر الدالة عن الأحداث الاقتصادية، و تقديمها بطريقة موضوعية تضمن التطابق بين هذه العناصر و المعايير الموضوعية، و توصيل نتائج هذا الفحص للأشخاص المعنيين من أجل الوصول إلى تقرير حول عدالة تصوير الميزانية، و عدالة تصوير الحسابات الختامية لنتائج أعمال الشركة عن الفترة المالية محل الدراسة، و لهذا يقوم بها شخص خارجي عن المشروع."<sup>4</sup>

كما تعرف المراجعة الخارجية حسب جمعية المحاسبة الأمريكية على أنها "عملية منظمة تنطوي على تجميع و تقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة عن أحداث و تصرفات اقتصادية و ذلك للتحقق من درجة التوافق بين هذه المعلومات و المعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين ذوي الاهتمام."<sup>5</sup> و عليه تبدو الفروقات الجوهرية بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعة الخارجية في شخص المراجع فإذا كانت المراجعة المحاسبية الداخلية تخص المراجع القائم بها هو موظف داخل المؤسسة و يتمثل تعيينه من طرف الإدارة فهو أجير. فإن شخص المراجع في المراجعة الخارجية فهو خارجي مستقل يعين من طرف المساهمين.

<sup>1</sup>- محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 15.

<sup>2</sup>-PHILIPPE, PIERRE TCHERKAWSKY, PRATIQUE de l'audit opérationnel, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 27.

<sup>3</sup>-PAUL BEN YAMINE, OPC, CIT, P 13.

<sup>4</sup>-Henri Bouquin, JEAN-CHARLES BÈCOUR, AUDIT OPERATIONNEL, EDITION ECONOMICA, PARIS, 1996, P 12.

<sup>5</sup>-رجب السيد راشد و آخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 5.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

بينما من حيث الهدف فالمراجعة المحاسبية الداخلية تهدف إلى خدمة الإدارة، بينما المراجعة الخارجية فهي تهدف إلى خدمة الغير و محاولة تزويدهم بمعلومات و صحتها لاستعمالها في اتخاذ القرارات المالية. أما من حيث الاستقلالية فإن درجة استقلالية المراجع الداخلي فهي محدودة نسبياً، بينما المراجع الخارجي فهو مستقل كلياً في عملية الفحص للوثائق و التقييم لها و إبداء الرأي.

أما من حيث الزمن فالمراجعة المحاسبية الداخلية فهي في حالة ظرفية أي دورية و تكون عادة مرة خلال السنة. فإذا كانت كل هذه الفروقات الجوهرية بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعة الخارجية. فإنه يجب عدم إغفال التكامل بين المراجعتين خاصة في اعتماد المراجع الخارجي على تقارير المراجع الداخلي

**المطلب الثاني: أهمية و أهداف و خدمات المراجعة المحاسبية الداخلية.**

### **الفرع الأول: أهمية المراجعة المحاسبية الداخلية.**

أمام تزايد أنشطة المؤسسة و كبر حجمها و زيادة مطالبة المالك بضرورة تحقيق الأرباح و تقديم معلومات مالية موثوقة أزداد الاهتمام بالمراجعة المحاسبية الداخلية لإضفاء المصداقية للقوائم المالية. حيث بلغت دورة الاهتمام بالمراجعة المحاسبية للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1- التغلب على الصعوبات التي تترتب عن الظروف الاقتصادية: و ذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها انجاز الأنشطة و العمليات داخل المنشأة. فإنها تصبح أداة رقابة تساعد الإدارة على مواجهة الظروف الاقتصادية.

2- كبر حجم المنشأة و انتشارها جغرافياً: نظراً لكبر حجم المؤسسة و تعدد فروعها و منتوجاتها و حاجة المساهمين و مستعملي القوائم المالية إلى بيانات أمانة و ذات مصداقية و عدم انتظارهم لأعمال المدقق الخارجي كانت الحاجة إلى مراجعة محاسبية داخلية من قيام المراجع الداخلي للتأكد من صحة البيانات المالية لكامل الفروع و في أقل وقت.

3- توفير بيانات و معلومات يمكن الاعتماد عليها: تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة.

4- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية: حيث يترتب على إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في المنشأة ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المشاءات بالتأكد من مدى التزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعت من خطط و سياسات عامة و أن تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس المال المستثمر و تستخدم مواردها بكفاءة و تحقق نتائج فعالة ما لم تلجأ بين الحين و الآخر إلى تقسيم أداء تلك الإدارات وفقاً لمعايير الأداء الموجودة عهدهت بها إلى دائرة التدقيق الداخلي.

<sup>1</sup> - هوام جمعة، كوردي و داد " أثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق و حوكمة الشركات " ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة (11 - 12 أكتوبر 2010). جامعة 20 أوت سكيكدة. ص ص 120 - 121.

### **الفرع الثاني: أهداف المراجعة المحاسبية الداخلية:**

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

باعتبار المراجعة المحاسبية الداخلية وظيفة يقوم بأدائها موظفين داخل المؤسسة من خلال الفحص الانتظاري و القيام بكامل الإجراءات لاكتشاف الأخطاء و معالجة و تقويم نظام الرقابة الداخلية. نجد أن المراجعة المحاسبية الداخلية تهدف إلى مايلي:

- 1- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة المطبقة و كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية.
- 2- التحقق من مدى كفاءة و فاعلية الأداء لمختلف وظائف المؤسسة.<sup>1</sup>
- 3- كما تهدف المراجعة المحاسبية الداخلية إلى المحافظة على أموال و ممتلكات المؤسسة و حمايتها من الاختلاس و التلاعبات.
- 4- التحقق من دقة المعلومات المحاسبية و المالية لاستخدامها في اتخاذ القرارات المالية.
- 5- وضع اقتراحات و تعديلات و تقارير مما يهدف إلى تحسين الكفاءة و المر دودية الإنتاجية و المالية من خلال اقتراحات مجدية و بالتالي تقديم إرشادات و نصائح للمؤسسة.
- 6- الحد و المنع من زيادة ارتكابا للأخطاء المحاسبية.
- 7- محاولة تقييم و تقويم للنتائج المحققة خلال الدورة المحاسبية مع الأهداف العامة و الثانوية التي تم تحديدها ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

**الفرع الثالث: خدمات المراجعة المحاسبية الداخلية:** بوجود المراجعة المحاسبية الداخلية في المؤسسة فإنها تقدم العديد من الخدمات داخل المؤسسة و أهمها:<sup>2</sup>

- 1- خدمات وقائية: تتمثل في مجموعة الإجراءات التي يقوم بوضعها المراجع الداخلي لتأكيد وجود حماية كافية لأصول و ممتلكات المؤسسة من السرقة و التلف و حماية السياسة الإدارية، المالية، الإنتاجية، التسويقية من الانحراف عن التطبيق الفعلي لها دون تبرير مسبق.
- 2- خدمات تقييمية: تتمثل في مجموعة أساليب و إجراءات يقوم بوضعها المراجع الداخلي للتأكد من سلامة و فعالية نظام مهمته التنسيق مع المراجع الخارجي في استخدام نفس الأدوات و الأساليب. كما تتمثل هذه الأساليب كذلك في تقييم مدى الالتزام بسياسات الإدارة من قبل الموظفين.
- 3- خدمات إنشائية: تتمثل في الاقتراحات و التحسينات التي يراها المراجع ضرورية و التي يقدمها للمؤسسة . و التي تخص مثلا جهاز الرقابة الإدارية، سيرورة نظامها المالي، الطرق الفنية للإنتاج.
- 4- خدمات علاجية: تتمثل هذه الخدمات في الأساليب و الإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في عملية تصحيح و اكتشاف للأخطاء المحاسبية. أو في التوصيات التي يقوم المراجع الداخلي برفعها للإدارة العامة ضمن تقريره و التي يرى ضرورة لتطبيقها لأجل تحسين آلية التسيير داخل المؤسسة. إن دليل تعدد أوجه الخدمات للمراجعة المحاسبية الداخلية. هو وجود شخص المراجع الداخلي طوال السنة با المؤسسة. وقدرته على تشخيص واقع المؤسسة.

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص162.

<sup>2</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 165.

**المطلب الثالث: وظيفة المراجعة الداخلية و أركان المراجعة المحاسبية و خطوات المراجع الداخلي.**

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

### الفرع الأول: وظيفة المراجعة الداخلية:

إن وجود وظيفة مراجعة داخلية في المؤسسة أصبح أكثر من ضرورة لأجل متابعة و فحص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث ينصب اهتمام و دور المراجع الداخلي على عملية إعداد برنامج للمراجعة و يتحمل بقدر الإمكان كل مسؤولياته المدنية و الجنائية و التأديبية.<sup>1</sup>

و نظرا لكبر حجم المؤسسات و تشابك أنشطتها أدى بالضرورة إلى البحث عن وجود أداة إدارية لأجل متابعة نظام الرقابة الداخلية حيث تقع مسؤولية وضع هذا النظام على عاتق المراجعين الداخليين و تبعية تنفيذه. و لأجل تطوير نظام الرقابة الداخلية أو المراجعة الداخلية داخل المؤسسة ضرورة وجود أربع مسؤوليات هي:

1- وضع الإجراءات الرقابية.

2- التطبيق لهذه الإجراءات.

3- التحقق من مدى الالتزام بها.

4- التقييم الدوري لها.

تقتصر مسؤولية المراجع الداخلي على اختيار الالتزام بالإجراءات الرقابية، و تقييم هذه الإجراءات كمايلي:<sup>2</sup> و الشكل الموالي يبين مسؤوليات تطوير لنظام الرقابة الداخلية أو المراجعة الداخلية.

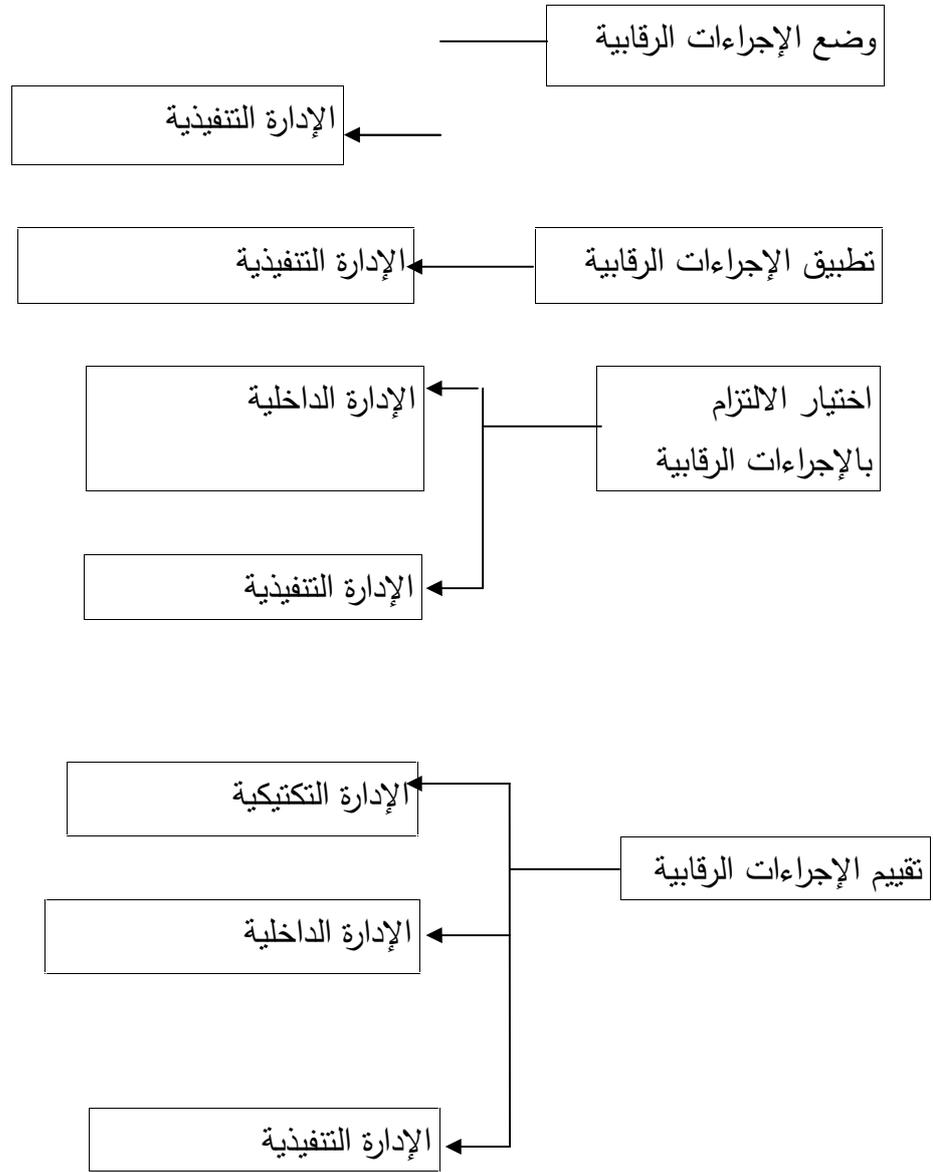
<sup>1</sup>- أحمد عبد المالك، فتحي رزق السوافيري، دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 70.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 90.

**الشكل رقم: 11** مسؤوليات تطوير نظام الرقابة الداخلية.

الإدارة التكنيكية

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.



المصدر: أحمد عبد المالك، فتحي رزق السوافيري، دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية، ص 90.

- 1- وضع الإجراءات الرقابية: تقع مسؤولية وضع الإجراءات الرقابية على عاتق الإدارة التكتيكية و الإدارة التنفيذية على أن تقوم هذه الأخيرة بتولي تنفيذ هذه الإجراءات و المتابعة الدورية لها.
- 2- التطبيق لإجراءات الرقابة: يلتزم قسم المراجعة الداخلية باختيار هذا الالتزام. بينما تتولى الإدارة عملية التقييم بفعالية نظام الرقابة الداخلية بهدف تحسينه و الوصول إلى أحسن نظام رقابة داخلية يستجيب للأهداف.
- 3- التحقق من مدى الالتزام: إن وضع الإجراءات الرقابية و متابعة التنفيذ لها يعتبران من وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية و جزءا لا يتجزأ من الإجراءات التنفيذية. حيث أن عدم إلمام المراجع الداخلي للعمليات فسوف لن يستطيع الاختيار الدقيق و السليم و التقييم الفعلي لإجراءات الرقابة بكل موضوعية.
- 4- التقييم الدوري لإجراءات الرقابية: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تأكيد مدى تحقيق للأهداف المسطرة و تكلفة تحقيق ذلك أي متابعة التنفيذ للسياسات الموضوعية.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

حتى يمكن الوصول إلى أداء فعال لنظام الرقابة الداخلية و قيام قسم المراجعة الداخلية بكامل مهامه ضرورة تكامل مختلف الوظائف أو المهام السابقة مع بعضها البعض.

### **الفرع الثاني: أركان المراجعة المحاسبية الداخلية**

حتى تحقق المراجعة المحاسبية الداخلية وظائفها و تقديم خدماتها خدمة للمؤسسة و لمستعملي القوائم المالية يرتبط هذا الأداء بمجموعة أركان أو عناصر ضرورية. تتلخص هذه الأركان في:<sup>1</sup>

1- الفحص و التدقيق: يعتبر ركنا أساسيا في المراجعة الداخلية حيث يتمحور من التأكد من صحة

المعطيات المحاسبية و المالية لمخرجات النظام المحاسبي من حيث

- دقة التسجيل للمعطيات المحاسبية في دفاتر المؤسسة.

- التحديد الدقيق لطرفي العملية المدين و الدائن.

- التأكد من الصحة القانونية للمستندات المبررة لعملية التسجيل.

يعتبر التحقق عنصرا جوهريا سواء في المراجعة المحاسبية الداخلية أو في المراجعة الخارجية غير أن

جوهر الاختلاف بينهما يكمن في أن هذه الأخيرة تعتمد على عنصرا العينات في الفحص بينما المراجعة

المحاسبية الداخلية فهي تعتمد على عنصرا الفحص الكامل.

2- التحليل: يتمثل في الفحص الانتقادي لمختلف السياسات الإدارية التي تتبعها المؤسسة و إجراءات الرقابة

الداخلية المستعملة و كذلك الفحص الانتقادي للسجلات المحاسبية و مختلف التقارير لاستخراج نقاط

القوة و الضعف.

و تعتبر أدوات التحليل المالي التحليل عن طريق النسب المالية و الميزانيات المقارنة و التحليل عن

طريق الروافع المالية و رؤوس الأموال العاملة من الأدوات المهمة التي يستخدمها المراجع الداخلي في

تحليل القوائم المالية و إيجاد العلاقات بينهما و التحليل و التفسير للنتائج الموجودة.

3- الالتزام: في سبيل أن يتأكد المراجع الداخلي من مدى التزام العاملين المنفذين لمختلف السياسات الإدارية

المرسومة و الأداء و التنفيذ للعمليات المخططة وفقا للنظم المرسومة كذلك. و القرارات الإستراتيجية

الواجب الوصول إليها. يستعين المراجع الداخلي ببعض القانونيين أو المستشارين أصحاب الخبرة و

الدراية في الشؤون القانونية للتأكد من مدى الالتزام. بهذه القرارات و السياسات المرسومة.

---

<sup>1</sup>كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 166.

4- التقييم: هو تحديد الحصيلة و النتائج المتواصل إليها من العناصر السابقة حيث تتمحور مهمة المراجع

الداخلي هنا في تقييم مالي:

- الكفاءة للسياسات الإدارية و مختلف الإجراءات المتبعة.

- الحكم على مدى فعالية هذه السياسات و ماهي السبل و التحسينات الضرورية للرفع منها.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

يهدف المراجع الداخلي من وراء هذا التقييم لأجل محاولة الترشيد في استخدام الموارد المالية و المادية في المؤسسة و كذلك لأجل محاولة الرفع و تحسين لأداء في المؤسسة ككل.

5- التقرير: هو الأداة التي يعبر فيها المراجع الداخليين رأيه و أداء إثبات لمهامه داخل المؤسسة، حيث يعبر المراجع الداخلي في تقريره عن:

-مختلف المشاكل التي صادفها أثناء أداء مهامه.

- ماهي نقاط القوة و الضعف التي توصل إليها و ماهي الإجراءات المتخذة في سبيل ذلك.
- مختلف الاقتراحات و التوصيات التي يراها ضرورية لمعالجة نقاط الضعف.
- حصيلة النتائج النهائية من خلال عملية المراجعة الداخلية على أن يرفع هذا التقرير للإدارة العليا المشرفة على عملية المراجعة الداخلية لأجل التنفيذ لما جاء في التقرير من توصيات و ملاحظات و كل التحفظات التي يراها المراجع الداخلي في هذا الشأن ليعتبر بمثابة أداة من أدوات اتخاذ القرارات المالية و أداة إثبات لصحة معلومات القوائم المالية من حيث تطبيق للمعايير و القواعد اللازمة.

**الفرع الثالث: خطوات المراجع الداخلي:** تمر مهمة المراجع الداخلي بمجموعة مراحل ثابتة و منتظمة بهدف الوصول إلى أدلة و براهين و إبداء رأي محايد حول القوائم المالية للمؤسسة، حيث يمكن تصنيف مهمة المراجع الداخلي إلى ثلاثة خطوات أساسية.<sup>1</sup>

**أولاً: تحضير مهمة المراجعة الداخلية:** يقوم المراجع الداخلي في هذه المرحلة بتحضير و إعداد مجموعة من الوثائق و الأعمال نلخص أهم هذه الوثائق و الأعمال في العناصر التالية:

1-الأمر بالمهمة: يتمثل في توكيل كتابي لا يتجاوز الصفحة الواحدة يتحصل عليه المراجع الداخلي بأمر من المدير العام، يعلم هذا الأمر المسؤولين الرئيسيين الذين يدخلون حيز التدخل للمراجعة الداخلية، حيث يسمح هذا الأمر بالمهمة بالدخول إلى كافة مصالح المؤسسة و مزولة نشاطه

2-خطة التقرب: تسمح خطة التقرب بتنظيم مرحلة الدراسة حيث يتطلب من المراجع الداخلي جمع مختلف المعلومات الأولية حول المؤسسة محل المراجعة، مثل نشاطها، أدوات التسيير فيها، جمع تقارير المراجعين السابقين، ثم التعرف على مختلف الأخطار و فرص التحسين.

على المراجع الداخلي أن يأخذ بعين الاعتبار المهمة المسندة إليه و الاستماع إلى انشغالات المدير العام، و أن يحدد بدقة مواضع المراجعة التي يسعى إليها بصفة دقيقة.

---

<sup>1</sup>OLIVIER. LE MANT, la conduite d'une mission d'audit interne, édition dunond, IFACI, 1991, P35.

1- جدول القوة و الضعف الظاهرة: يلخص جدول القوة و الضعف مرحلة تحليل المخاطر الواقعية على أساس الأهداف المعروضة في خطة التقرب.

يسمح هذا الجدول بترتيب الأخطار بهدف تحضير التقرير الموجه. و يظهر جدول القوة و الضعف وفق الشكل التالي:

الجدول رقم : 03 جدول القوة و الضعف الظاهرة.

الموضوع	الهدف	الرمز	الرأي		التعليق
			قوة	ضعف	

**SOURCE :** OLIVIER. LE MANT : la conduite d'une mission d'audit interne, édition dunond, IFACI, 1991, P 64.

2- التقرير التوجيهي: يهدف التقرير التوجيهي إلى تحديد الخطوط العريضة للمراجع الداخلي و حدود تدخله، فهو يعبر عن الأهداف المرسومة و المطالب بتحقيقها.

يتضمن التقرير التوجيهي و صف شامل لمجالات تدخل المراجع الداخلي.

3- برنامج التحقيق: عبارة عن وثيقة داخلية في مصلحة المراجعة الداخلية تهدف إلى بيان مهام المراجعين الداخليين و تخطيط عملهم و المتابعة الدورية لأعمالهم.

ثانيا: **مرحلة العمل الميداني:** تستوجب هذه المرحلة على المراجع أن يبدي قدرته على التحليل و الاستنباط.<sup>1</sup> و عليه يقوم المراجع الداخلي بالخطوات التالية:

-تنظيم مهمته عبر الزمن من بداية مهمة المراجعة إلى غاية توزيع التقرير، فتنظيم مهمة المراجع تبين مدى التقدم في مهمته.

2-ورقة التغطية: هي الوثيقة التي تثبت تحقيق مهمة معينة من جهة و تبين بصفة واقعية النتائج المستخلصة من جهة أخرى، فهي ورقة ربط بين العمل الميداني و برنامج التحقق كذلك النتائج المستخلصة لمصلحة المراجعة الداخلية

3-ورقة كشف و تحليل المشكل: هي ورقة عمل مؤلفة من طرف المراجع الداخلي يسجل و يوثق فيها كل اختلال وظيفي و يعلن عن نتيجة الأعمال التي قام بها بكل وظيفة

كل اختلال في وظيفة ما يجب أن يعلن عنه في ورقة الكشف و التحليل على الشكل التالي:

-المشكل الذي يلخصه

-الأحداث التي تبينه.

-الأسباب التي تشرحه

<sup>1</sup>-jaque renard, THEORIE et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 5eme edition, PARIS , 2004 , P 204.

-النتائج المتوقعة.

-الاقتراحات المقدمة.

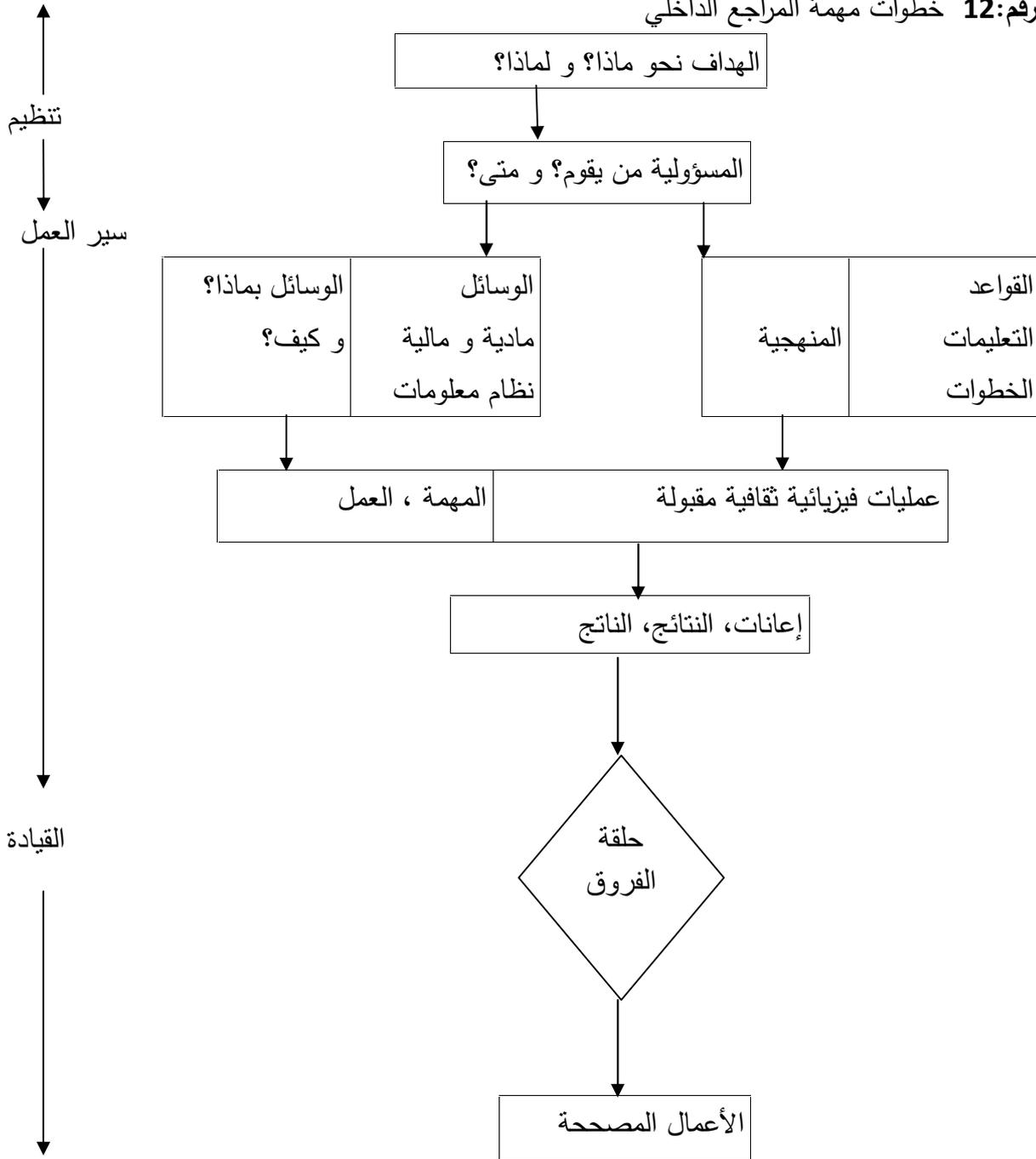
أما حالة عدم وجود أي مشكل فيمكن الاستغناء عن هذه الورقة لأنها لا تستعمل لوصف الإجراءات الموضوعية.

ثالثا: **إنهاء مهمة المراجعة:**

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

ينتهي المراجع الداخلي مهامه بإعداد تقرير يدلي فيه برأيه و يعلن إلى المسؤولين الرئيسيين. و الشكل التالي يبين خطوات مهمة المراجع الداخلي.

الشكل رقم: 12 خطوات مهمة المراجع الداخلي



SOURCE : OLIVIER. LE MANT : la conduite d'une mission d'audit interne, édition dunond, IFACI, 1991, p24.

المبحث الثاني: المسار العملي للمراجعة المحاسبية الداخلية.

المطلب الأول: منهجية المراجعة المحاسبية الداخلية.

لكل عمل مهما كان نوعه منهجية متبعة بحيث يتوقف العمل على مدى دقة هذه المنهجية، و منهجية عمل المراجعة المحاسبية الداخلية تشمل ثلاث خطوات رئيسية.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: المرحلة التمهيديّة

في هذه المرحلة يقوم المراجع بجمع و كسب معلومات عامة عن المؤسسة من حيث حجمها، تاريخها، نشاطها و محيط نشاطها الاقتصادي و نظام التسيير المطبق، و هذا بقصد تكوين الملف الدائم للمؤسسة الذي يتضمن معلومات محاسبية و مالية عنها، كل ذلك يقود إلى تكوين خلاصة أولية عن المؤسسة و منه استطاعته القيام بالتقييم الأولي.

إن نجاح عملية المراجعة المحاسبية الداخلية يتوقف على مدى قدرة إمام المراجع الداخلي بهذه المرحلة حيث نجاح أو فشل مهام المراجع الداخلي يرتكز حول هذه المرحلة التمهيديّة.

### الفرع الثاني: مرحلة التحليل المعمق:

بعد انتهاء المراجع الداخلي من المرحلة الأولى أين يكون قد كون الملف الدائم تأتي مرحلة التحليل المعمق و التي تقسم بدورها إلى مرحلتين:

**أولاً: المراجعة المحاسبية:** تختص بدراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة و تنقسم بدورها هذه المرحلة إلى:

1- مرحلة مسك الإجراءات: يقوم المراجع هنا بدراسة ثبات إجراءات التسيير لكافة وظائف المؤسسة، و يستخدم هذا المراجع الداخلي لبعض الرموز المتفق عليها دولياً كإجراء أو أسلوب لبيان ثبات أو تغيير أساليب التسيير. و في حالة وجود رمزين أو أكثر لا يتماشيان فهنا تتمثل في قائمة من الأسئلة معدة وفق أسلوب مختصر يجب عليها صاحب الوظيفة التي يريد المراجع الداخلي الحصول على معلومات عنها. و تكون شكل هذه الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة.

2- مرحلة اختبار التطابق: يقوم المراجع الداخلي هنا من التأكد من مدى مطابقة المكتوب نظرياً مع المطبق في الواقع العملي، و يهدف المراجع من وراء ذلك للتأكد من وجود لنظام الرقابة الداخلية و سلامة إجراءاته التنفيذية.

3- مرحلة التقييم الأولى لنظام الرقابة الداخلية: تعتبر هذه المرحلة حصيلّة أو نتيجة المرحلة السابقة و فيها يستخلص المراجع الداخلي نقاط القوة و الضعف للنظام المحاسبي المطبق في المؤسسة من حيث قواعد التسجيل المحاسبي و خضوعه للمعايير المتفق عليها و المبادئ المحاسبية.

4- مرحلة اختبار الدوام: يهدف المراجع الداخلي من وراء هذه الاختيارات إلى الخروج بقناعة ذاتية لتطابق الشيء المكتوب و بين ما هو واقع و معمول به فعلاً داخل المؤسسة. و بالتالي عليه إجراء لبعض الاختبارات بصفة متكررة و دائمة طالما أنه موجود على مدار السنة في المؤسسة.

---

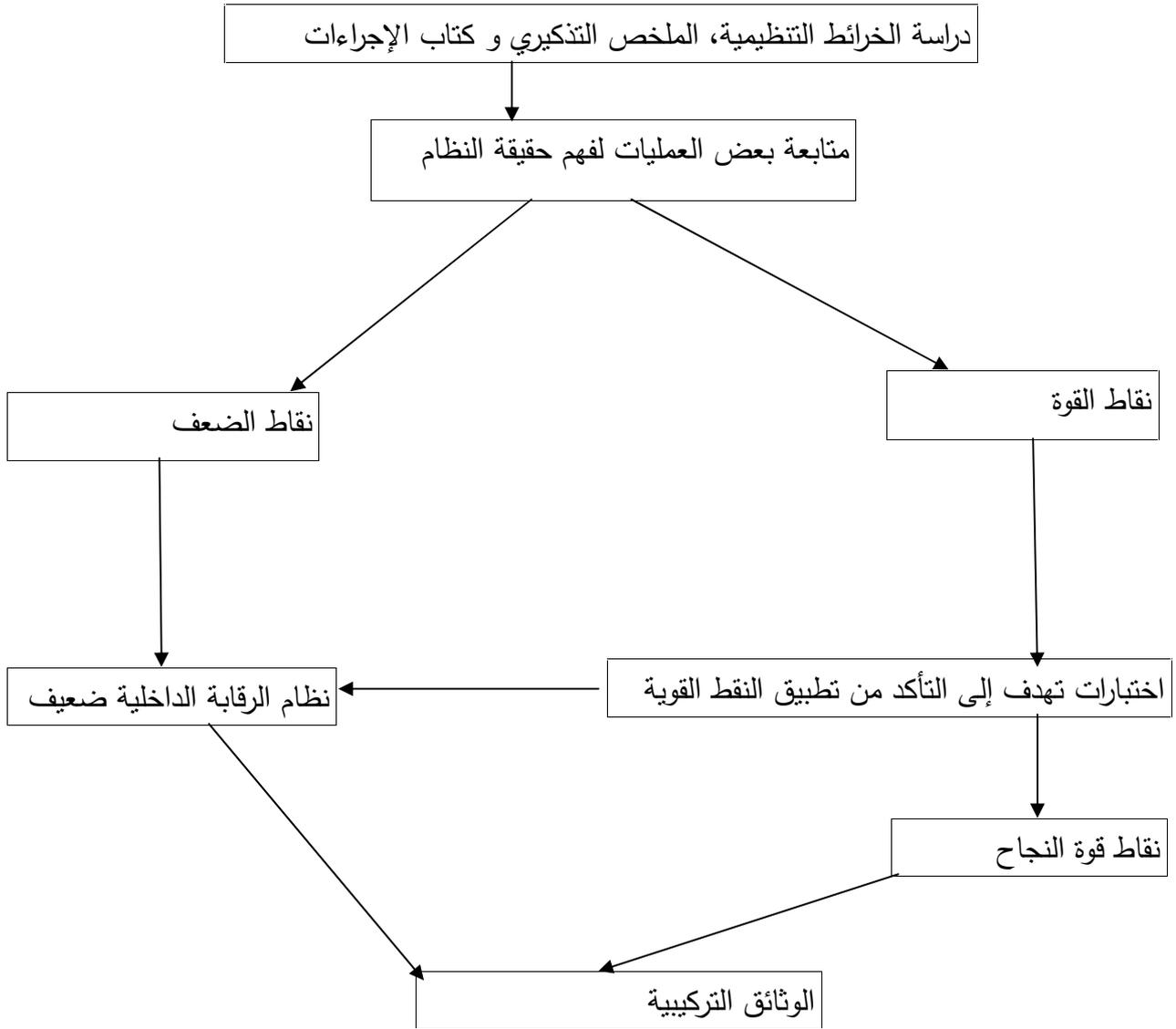
<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون ،نواصر محمد فتحي ، دراسة الحالات المالية ، دار الأفق ، الجزائر ،1991،ص190.

إن ايجابية اختبارات الدوام للمراجع الداخلي دليل على سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، أما في حالة النتيجة السلبية و منه ضعف جهاز الرقابة الداخلية فان النتيجة هو إبداء تقرير سلبي عن ذلك.

و الشكل التالي يبين مرحلة التحليل المعمق للمراجعة المحاسبية.

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

الشكل رقم: 13 رسم بياني لمرحلة التحليل المعمق للمراجعة المحاسبية.



المصدر: ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية ، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص 193.

ثانيا: المراجعة العلمية: هي مجموعة تقنيات يستعملها المراجع الداخلي لأجل تقييم أداء وظيفة معينة داخل المؤسسة وفق معايير و أسس علمية محددة سلفا. حيث يعتمد على معايير خاصة بكل وظيفة على اعتبار أن مراقبة التسيير و التسيير عامة يعتمد على جملة من المعايير، و في حالة وجود هذه المعايير يقوم المراجع الداخلي باختبار أداءها الأولي.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

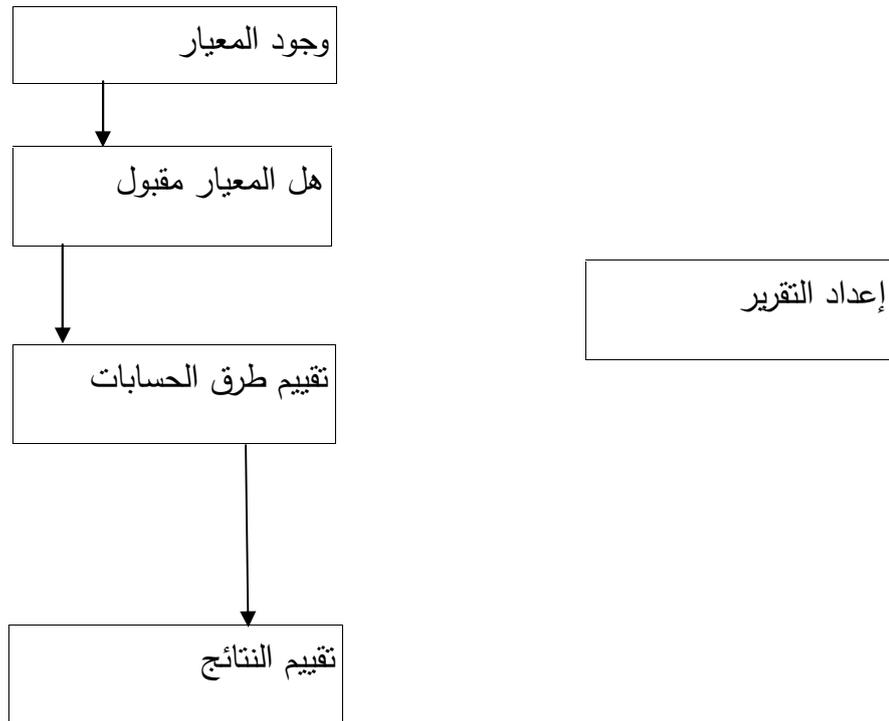
أما في حالة عدم وجود هذه المعايير فيعتمد المراجع الداخلي على خبرته و مؤهلاته العلمية المكتسبة في إعدادها لكونها تدخل ضمن مهامه.

بعد هذه المرحلة يصل المراجع الداخلي إلى استنتاج هل أن هذه المعايير ذات قناعة و موضوعية أم لا؟ فإذا كانت هذه المعايير ذات قناعة و مقبولة يقوم المراجع عندها بعملية التصحيح لبعض الطرق المحاسبية و تقييمها في حالة وجود بعض الطرق المحاسبية الخاطئة في التسجيل و غير صحيحة.

أما المرحلة الأخيرة من هذه المراجعة و هي التقييم للنتائج المتوصل إليها و البحث عن الأسباب للنتائج السلبية، ثم محاولة التصحيح إن أمكن لها.

و الشكل الموالي يبين لنا المراحل المتسلسلة للمراجعة العلمية.

الشكل رقم: 14 مخطط المراجعة العلمية.



المصدر: ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص 194.

### الفرع الثالث: مرحلة فحص الحسابات و اختبارها: <sup>1</sup>

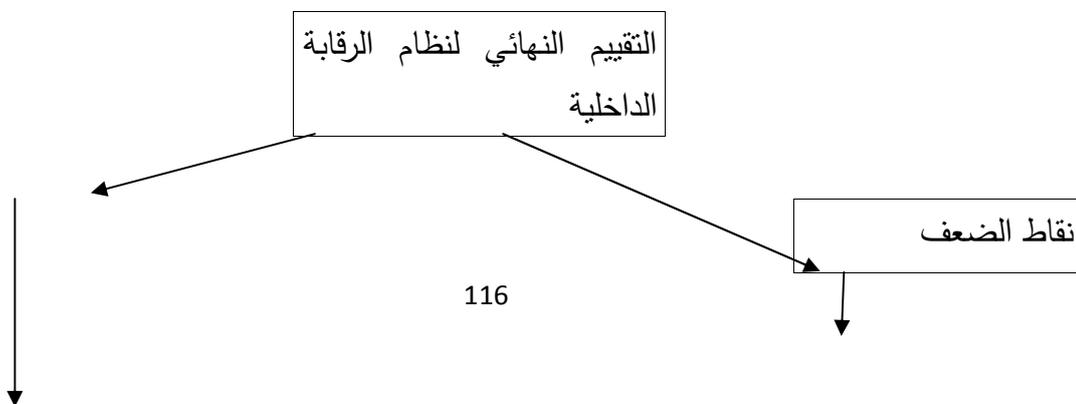
بعد الحصول المراجع الداخلي على كمية من المعلومات المحاسبية و المالية و أنظمة التسيير داخل المؤسسة. و التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية و استنتاج نقاط القوة و الضعف، تأتي المرحلة الأخيرة و الهامة من مراحل المنهجية المراجعة المحاسبية الداخلية و هي مرحلة الفحص الدقيق لحسابات المؤسسة. فإذا كانت

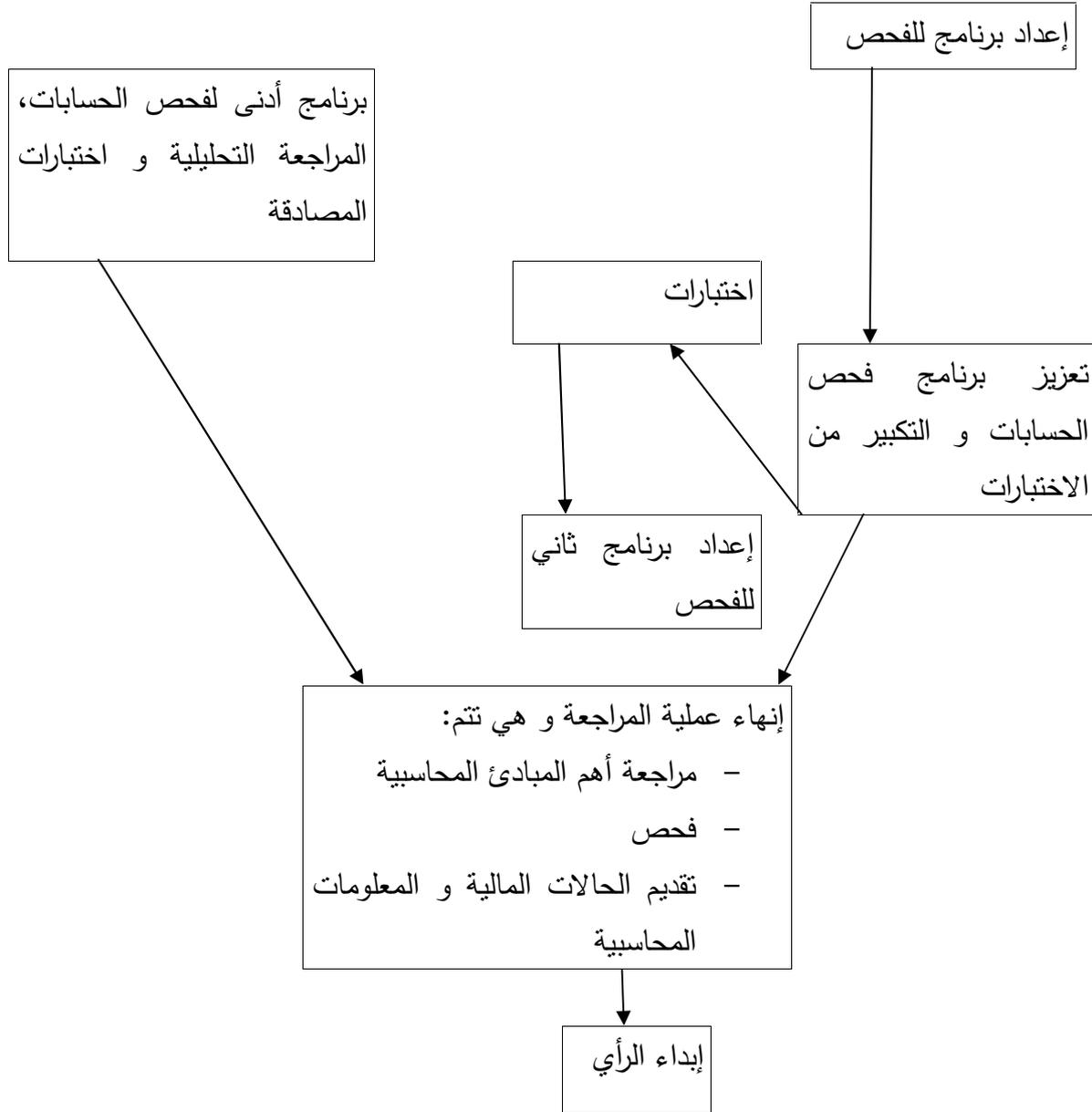
## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

المراحل السابقة تعتبر بمثابة مراحل تمهيدية لكونها تقدم وضعية حسابات المؤسسة و مصداقية هذه الحسابات، غير أن الواقع و السلوك المهني للمراجع الداخلي و ضميره لا يكون مرتاح إلا إذا قام بعملية الفحص الذاتي لهذه الحسابات و لا يكتفي المراجع الداخلي بالإجراءات المكتوبة فقط بل عليه استخراج نقاط القوة و الضعف و إعداد برنامج أدنى للفحص يقوم من خلال من التأكد من أنه لم يخطئ في تحليل نظام الرقابة الداخلية و عدم وجود تزوير أو غش في الحسابات. فإذا تواصل إلى قناعة أن نظام الرقابة الداخلية هو مرضي يتولى التأكد من صحة الأرصدة عن طريق أسلوب المراجعة التحليلية. مثل المقارنة للقوائم المالية لسنوات متتالية. أما في حالة توصل المراجع الداخلي إلى قناعة أن أداء نظام الرقابة الداخلية سلبي يتولى إعداد برنامج لفحص الحسابات لاستخراج مصادر نقاط الضعف و محاولة تصحيحها باستخدام مختلف الاختبارات الممكنة. و بانتهاء المراحل السابقة يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير كتابي يقدم للإدارة العامة مدعم برأي شخصي حول مصداقية القوائم المالية. و متضمن جملة من التوصيات و التحسينات التي يراها ضرورية. و الشكل الموالي يبين خطوات مرحلة فحص الحسابات و اختبارها.

**الشكل رقم: 15** رسم بياني لمرحلة فحص البيانات.

1- نفس المرجع السابق، ص 195.





المصدر: ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص 197.

### المطلب الثاني: معايير المراجعة المحاسبية الداخلية.

تستمد المراجعة المحاسبية الداخلية عملها من جملة معايير المراجعة الداخلية في أداء عملها و الالتزام بقواعد العمل الميداني للوصول إلى جودة في تقاريرها.

فمعايير المراجعة هي " مقياس أو معايير الأداء المتعارف عليها لتنفيذ مهمة المراجع".<sup>1</sup>

فالمعيار هو القاعدة أو الأساس الذي يعتمد عليه المراجع الداخلي في تنفيذ و أداء مهامه، لذلك تعتبر بمثابة مرجع أساسي، و نهج للممارسة المهنية. واجبة التقيد بها و الاحترام الكامل لها، حيث يمكن اعتبارها بمثابة نمط سير أو النهج السلوكي و العملي لأداء المراجع.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

نص المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على معايير المراجعة المتعارف عليها في المجموعات الثلاثة الآتية:<sup>2</sup>

### **الفرع الأول: المعايير العامة:** تتمثل المعايير العامة في:

1- معيار التأهيل العلمي و العملي و الكفاءة المهنية: لأجل الوصول إلى كفاءة مهنية في ميدان المراجعة الداخلية و الإلمام بالجوانب المحاسبية و قواعد العمل الميداني للمراجعة كان ضرورة أن تبدأ هذه المهمة بالتحصيل العلمي لشهادة في الاختصاص المطلوب و هو المحاسبة.

كما يتطلب على المراجع اليوم و ظل التطورات الحاصلة في ميدان تطبيق معايير المحاسبة الدولية أن يولي المراجع ضرورة مواصلة تحديث مكتسباته العلمية و العمل على تحديثها بما يتماشى و التغيرات الحاصلة في الميدان سواء في الميدان العلمي أو حتى التكنولوجي لاكتساب تقنيات و أساليب ممارسته مهنية جديدة. بينما التأهيلي العملي أو الخبرة المهنية و هي الممارسة الميدانية للمراجع و التدريب الجيد و الفعال في مكاتب الخبرة المحاسبية لاكتساب مهارات جديدة و تنميتها من أصحاب الخبرة العالية الذين يجب عليهم مد يد العون للمتدربين في ميدان المراجعة و محاولة إمدادهم بالخبرة المكتسبة سلفاً.

إن شرط التأهيل العلمي و العملي قد لا تكون كافية للحكم على المراجع بالكفاءة المهنية المطلوبة، لذلك ينبغي أن تنظم ملتقيات دورية و ندوات و تریصات ميدانية يستطيع المراجع من خلالها تنمية قدراته الفكرية و العلمية و الميدانية على حد سواء، و تمكنه من الإيفاء بمتطلبات معيار التأهيل العلمي و العملي و الكفاءة المهنية.<sup>3</sup> كما أن التأهيل العلمي و اكتساب الشهادات العلمية لوحدها تعتبر غير كافية للممارسة المهنية بمهنة المراجعة ما لم يتبعها ممارسة عملية في الميدان لاكتساب المزيد من الخبرة و الاطلاع على أحداث تقنيات الاستعمال لمهنة المراجعة. لذلك يعتبر التأهيل العلمي و العملي شيئان متكاملان.

<sup>1</sup> - محمد السيد ناغي، المراجعة إطار النظرية و المراسلة، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر، 1998، ص 34.

<sup>2</sup> - شركس م ، و، مراجعة المفاهيم و الإجراءات في النظم المحاسبية و الالكترونية، الطبعة الأولى، دار ذات السلاسل، الكويت 1978، ص ص 25-26.

<sup>3</sup> - محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، الجزائر، ص 40.

1- معيار الاستقلال: يسعى مستعملو المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية المولدة لها، للحصول على معلومات ذات مصداقية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات منها المالية خاصة في المستقبل.

لذلك و حتى يمكن الاعتماد على مخرجات النظام المحاسبي و المالي و اعتبار هذه المعلومات بمثابة قاعدة قرار سواء للمؤسسة أو مستعملي الكشوفات المالية للمؤسسة ضرورة أن يتصف المراجع الداخلي بنوع من الاستقلال و الحياد في مهامه و النزاهة التامة.

فالثقة و مصداقية تقارير المراجع هي حصيلة أو ميزة شخص المراجع الناتجة عن الحياد الذي يتبعه المراجع الداخلي عند مراجعته للقوائم الحالية للمؤسسة. بكل نزاهة و موضوعية حيث تكون موضع ثقة لدى مستعملها.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

إن تحديد مدى الاعتماد على هذه المعلومات يكون على أساس مدى استغلالية المراجع و حياد عمله، لذلك وجوب توافر النقطتين التاليتين لتحديد مدى استغلالية المراجع.<sup>1</sup>

أ- عدم وجود مصالح مادية للمراجع: أي أن لا تكون للمراجع مصالح مادية في المؤسسة المراجع لدفاتها مثل أن يكون مساهم في رأس مالها مثلا، و أن لا تكون لأحد أقاربه مصالح من نفس النوع لأن وجود هذه المصالح المذكورة قد تؤثر على استغلاليته في إبداء الرأي الفني المحايد في القوائم المالية الختامية.

ب- الاستقلال الذاتي: و هو الاستقلال المهني التام في أداء مهنة المراجعة، أي بمعنى عدم تدخل المؤسسة في شؤون المراجع أثناء قيامه بعملية الفحص للقوائم المالية، كما تسير الاستغلالية إلى عدم وجود أي مشكل من أشكال الضغوط المفروضة على شخصية المراجع.

لذلك يمكن اعتبار أن عنصر الاستغلالية الذاتية و عدم وجود لمصالح لمصالح مادية للمراجع في المؤسسة بمثابة شرطان أساسيان للتمييز عن مدى استقلال المراجع كليا. و ضرورة توافرها في نفس لحظة أداء مهنة المراجعة الداخلي.

2- معيار العناية المهنية: يجب على المراجع بذل العناية المهنية الكاملة و تخصيص كامل جهده انطلاقا من بداية مرحلة المراجعة الداخلية إلى غاية إعداد التقرير.

فالحكم على أداء المراجع الداخلي لا يكون إلا من خلال بذل لهذا الأخير لكل العناية و ضرورة أن يتصف بقواعد السلوك المهني و معيار العناية اللازمة لذلك.

فمعيار العناية المهنية يوجب على كل شخص يعمل في مكتب المراجع، تخطيط عملية المراجعة تخطيطا كافيا، و جمع قدر كاف من أدلة الإثبات المقنعة و إعداد أوراق المراجعة بعناية و تقييم القوائم المالية، و إعداد التقرير الذي يحتوي على رأيه بكل دقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> مصطفى حسنين خضير، المراجعة، المفاهيم و المعايير و الإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1996، ص 45.

و لأجل الوصول إلى العناية المهنية المطلوبة ضرورة توافر الشروط التالية.<sup>1</sup>

- محاولة الحصول على أنواع المعرفة المتاحة بغية التنبؤ بالأخطاء غير منتظرة.

- أخذ بعين الاعتبار الظروف غير عادية في برنامج المراجعة من أجل الحذر عند الفحص للعناصر المرتبطة.

- التقييم المعمق لنظام الرقابة الداخلية لتحديد مواطن القوة و الضعف.

- العمل على إزالة الشكوك أو الاستفسارات المتعلقة بالمفردات ذات الأهمية في إبداء الرأي.

- العمل باستمرار من أجل تطوير مجال خبرته المهنية.

**الفرع الثاني: معايير العمل الميداني.**

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

ترتبط هذه المعايير بعملية تنفيذ المراجعة، و تمثل مبادئ المراجعة التي تحكم طبيعة و مدى القرائن الواجب الحصول عليها بواسطة إجراءات المراجعة و المرتبطة بالأهداف العريضة الواجب تحقيقها من استخدام هذه الإجراءات.<sup>2</sup>

و تشتمل هذه المعايير على ثلاثة:<sup>3</sup>

- أولاً: يجب أن يكون العمل مخططاً له بدقة:** باعتبار عملية التخطيط هو العمود الفقري لعملية المراجعة الداخلية من حيث توزيع الوقت الكافي على جميع مراحل المراجعة مع مراعاة كذلك الإمكانيات المادية المتاحة. و ضمن هذا الإطار يحدد المراجع الداخلي الأهداف التالية من وراء عملية المراجعة و التخطيط لها.
- التوضيح بدقة لنطاق الفحص التي سوف تخصصها المراجعة المحاسبية الداخلية.
  - استخدام نظام الرقابة الداخلية لمقارنة العمل المنجز بما هو متوقع، و في هذا الإطار يستخدم المراجع الداخلي مساعديه في انجاز عملية المراجعة و تحت إشرافه.
  - يعتبر برنامج المراجعة الدليل التوجيهي لعمل المراجع و المراجعة بصفة عامة و ذلك لاحتوائه على كل ما يجب القيام به طوال فترة المراجعة.
  - يحدد مسؤولية المراجع الداخلي و منه المهام الموكلة له و منه ضرورة التوقيع على كل عمل قام به طوال فترة المراجعة.

---

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم الهلال، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 85.

<sup>3</sup> إدريس عبد السلام أشنيوي، المراجعة معايير و إجراءات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1996، ص 33.

### **ثانياً: القيام بدراسة سليمة و تقييم دقيق لنظام الرقابة الداخلية:**

يعد نظام الرقابة الداخلية المطبق من طرف المؤسسة إحدى أهم المحددات لجودة نوعية المعلومات المالية و كذلك لجودة المراجعة. حيث أن الالتزام بقواعد و مقومات نظام الرقابة الداخلية يساعد على تحصيل نتائج ممثلة في المعلومات المالية التي تكتسي أهمية بالغة لدى أصحاب القرار. و منه ضرورة التقييم الفعال لنظام الرقابة الداخلية باستخدام آليات للرقابة و طرق علمية دقيقة و ضرورة وجود عنصر الخبرة و المهارة الكافية. يستخدم المراجع الداخلي إحدى الطرق التالية لتقييم نظام الرقابة الداخلية.

1- طريقة الاستقصاء عن طريق الأسئلة: تشمل هذه الطريقة على قائمة من الأسئلة النموذجية تخص

وظائف المؤسسة و عملياتها.<sup>1</sup>

و تخص الأسئلة الفصول الآتية:

- الأسئلة المتعلقة بالمشتريات.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- الأسئلة المتعلقة بالأجور.
  - الأسئلة المتعلقة بالمخزون و الإنتاج.
  - الأسئلة المتعلقة بالمبيعات.
  - الأسئلة المتعلقة بالخزينة.
  - الأسئلة المتعلقة بالمستندات و الأسهم.
  - الأسئلة المتعلقة بالاستثمارات.
  - الأسئلة المتعلقة بالأموال الجماعية.
  - الأسئلة المتعلقة بالإعلام الآلي.
- 2- طريقة التحديد الوضعي لنظام الرقابة الداخلية: يقوم المراجع الداخلي وفق هذه الطريقة بالتشخيص الوضعي لنظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة من خلال تحديد لمواطن الضعف و القوة و ماهي المقومات و الإجراءات المتبعة مثل تحديد الصلاحيات و الاختصاصات و المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 3- طريقة الملخص الكتابي: وفق هذه الطريقة يقوم المراجع الداخلي بتحديد ملخص كتابي يحدد فيه بدقة و بالتفصيل لماهية الإجراءات و الطرق التي يجب توافرها في النظام السليم للرقابة الداخلية بهدف الاسترشاد به في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع المراجعة.

---

<sup>1</sup>HAMINIA : le contrôle interne et élaboration du bilan comptable, entreprise publique économique, OPU, Alger 1991, P 57.

يتبع المراجع الداخلي في سبيل تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة أربعة خطوات أساسية كمايلي. <sup>1</sup>

الخطوة الأولى: الفحص المبدئي.

الخطوة الثانية: اختيار الالتزام بالإجراءات و السياسات.

الخطوة الثالثة: الاختبارات الأساسية.

الخطوة الرابعة: إعداد التقرير.

**ثالثا: الحصول على قرائن كافية:** لأجل الوصول إلى إعداد تقرير يبدي المراجع فيه و بطريقة محايدة حول مدى صحة المعلومات المالية للكشوفات المالية للمؤسسة. يسعى في هذا الإطار المراجع الداخلي إلى البحث و التدقيق عن كافة الأدلة و القرائن الكافية لتكون بمثابة دعم لتقريره.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

يستخدم المراجع الداخلي في هذا الإطار نوعين من الأدلة يعتمد عليها في صياغة تقريره لتكون دعم مادي له و هي:

- 1- الأدلة من المصادر الداخلية: و تشمل سجلات المؤسسة سواء المحاسبية أو غير ذلك مثل دفتر اليومية، دفتر الشيكات، أوامر الشراء، إذن الخروج و الدخول فيما يخص المحزونات.
- 2- الأدلة من مصادر خارجية: و تشمل الكشوفات البنكية و ملاحظات و استفسارات و العملاء و الموردين، مصالح الضرائب، وكالات التأمين.

### **الفرع الثالث: معيار إبداء الرأي.**

يعد بمثابة آخر معيار من معايير المراجعة الواجب الالتزام بها من طرف المراجع الداخلي و هو ضرورة إصدار رأي فني و محايد معبر حول مدى مصداقية و صحة معلومات القوائم المالية الختامية للمؤسسة، و ذلك في شكل تقرير يقدم للإدارة العامة.

لذلك يعد تقرير المراجع وفق للعناصر التالية:<sup>2</sup>

- 1- يجب التوضيح في التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد تم تصويرها و عرضها وفق للقواعد و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- 2- يجب أن يوضح التقرير مدى ثبات المؤسسة على إتباع هذه المبادئ و القواعد المحاسبية. بينما في حالة عكس ذلك يجب الإشارة إلى ذلك و تقديم الإضافات اللازمة و عرض للكشوفات المالية وفقا للطرق القديمة و الجديدة مع إظهار لكافة الفروقات.
- 3- يجب أن تفصح القوائم المالية عن المركز المالي و إظهار نتيجة النشاط بطريقة ملائمة و إلا يجب أن يتضمن التقرير الإيضاحات اللازمة لذلك.
- 4- ضرورة أن يشمل التقرير على إبداء الرأي على كافة القوائم المالية كوحدة واحدة، و ذلك بإعداد تقرير وفق أحد الأنواع التالية:

---

<sup>1</sup>توماس وليام و أمسون هنكي، المراجعة بين النظرية و التطبيق ترجمة حجاج أ. ح و سعيد ك د، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1989، ص 367.

<sup>2</sup>محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة و آليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 83.

- تقرير نظيف.
- تقرير تحفظي.
- تقرير سالب.
- تقرير عدم إبداء الرأي.

تكمن الأهمية العلمية و العملية لمعايير المراجعة المحاسبية الداخلية أو معايير المراجعة الداخلية بصفة عامة في تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحديد المبادئ الأساسية التي يجب إتباعها عند انجاز مهام المراجعة الداخلية.

- 2- توفير إطار مرجعي لانجاز وترقية تشكيلة واسعة من نشاطات المراجعة الداخلية التي بإمكانها خلق القيمة المضافة.
- 3- وضع معايير لتقييم سير المراجعة الداخلية ككل.
- 4- تسير عملية تحسين الأعمال التنظيمية و العمليات.

---

<sup>1</sup>مسهل ساسية، مرجع سابق ذكره، ص19.

#### **المطلب الثالث: تقنيات المراجعة المحاسبية الداخلية.**

لأجل التخطيط السليم و الفعال للمراجعة المحاسبية الداخلية و الوصول إلى تقييم لنظام الرقابة الداخلية و تشخيص لمكوناته و إجراءاته، يستخدم المراجع الداخلي جملة من التقنيات و الأدوات يعتمد عليها في جمع هذه الأدلة و تبرير للنتائج.

إن أهم التقنيات التي يعتمد عليها المراجع الداخلي في جمع المعلومات تتمثل أساسا في فحص الوثائق الداخلية و الخارجية المحصل عليها، استعمال الاستبيان لتحصيل المعلومات و المقابلات التي تتم مع مختلف الأشخاص الذين بإمكانهم توفير معلومات ملائمة و يضاف إلى مجموع هذه التقنيات الملاحظة المباشرة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: فحص الوثائق:

" الوثيقة كل ركيزة مرئية، مسموعة، مسموعة و مرئية، إلكترونية تنتج من طرف و أو لصالح المؤسسة".<sup>2</sup> فعلمية الحصول و الاطلاع على الوثائق الممكن الحصول عليها تشمل أساس وقاعدة للانطلاق عمل المراجع الداخلي لكونها تشمل جملة من المعلومات و لأنشطة المراد مراجعتها. و كذلك لجميع المتعاملين الخارجيين للمؤسسة مثل العملاء، الموردين، البنوك.

لذلك تعتبر مهمة البحث و توافر هذه الوثائق من أولى اهتمامات المراجع الداخلي حيث أن توافرها من بدء عملية المراجعة الداخلية يسهل عمل المراجع و منه ربح الوقت.

و يستعمل المراجع الداخلي في سبيل الحصول على هذه الوثائق ما يسمى بخريطة تداول أو تدفق الوثائق الداخلية و الخارجية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و التي تعرف بأنها " تصوير لتدفقات المعلومات التي سيدرسها المراجع و الوثائق تحتوي على هذه المعلومات داخل و حدة معينة أو بين الوحدات".<sup>3</sup> و منه تتشكل هذه الخريطة المسار أو النهج الذي يسلكه المراجع في تتبع تدفق و سير الوثائق و المعلومات المالية و المحاسبية داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: الاستبيان و المقابلة:<sup>4</sup>

قد لا يستطيع المراجع الداخلي الحصول على القدر الكاف من الوثائق و المعلومات المالية و المحاسبية اللازمة وفق الطريقة الأولى و منه يلجأ إلى تقنية أخرى من تقنيات جمع المعلومات و التي هي من أدوات علم الاجتماع و هما:

#### أولاً: الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و معطيات و حقائق حول واقع معين، و هو عبارة عن قائمة من الأسئلة، يجيب عنها كتابيا من قبل المستجوبين. حيث غالبا ما يستخدم المراجع ما يسمى " استبيان الرقابة الداخلية". هذا الاستبيان يسمح بتقييم نظام الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup>-مساهل ساسية، مرجع سابق ذكره، ص 34.

2-BRUNO CAMUS, AU DIT MARKETING, LES EDTIONS D'ORGANISATION, PARIS, 1998, P 53.

<sup>3</sup>-OLIVIER LEMANT, GROUPE DE RECHERCHES, LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, EDITION DUNOD, PARIS, 1995, P 173.

<sup>4</sup>-مساهل ساسية، مرجع سابق ذكره، ص 34.

حيث من خلال جملة الأسئلة المطروحة بهدف المراجع الداخلي إلى الحصول على معلومات حول صحة إجراءات نظام الرقابة الداخلية سواء في وظيفة معينة أو نشاط معين هو موضع مراجعة.

على أن يعد هذا الاستبيان بطريقة بسيطة في شكل مغلق يحمل إجابات بنعم أو لا. حيث تمثل الإجابة بـ "نعم" حول الوضعية المرضية على فعالية نظام الرقابة الداخلية، بينما الإجابة بـ "لا" فهي تدل على وجود نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية.

#### ثانياً: المقابلة:

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

المقابلة هي محادثة شخص بغرض استجوابه عن أعماله، أرائه....الخ. و تعرف أيضا على أنها جلسة أسئلة و أجوبة يسعى من خلالها المحاور إلى الحصول على معلومات معينة. تعتمد المراجعة المحاسبية الداخلية على هذه التقنية خلال مراحل إنجاز مهمة المراجعة.

**المرحلة الأولى:** تفيد المقابلة في تحصيل بعض الآراء و الاقتراحات و تحصيل للوثائق الهامة التي يرى المراجع ضرورة للحصول عليها من أجل تسهيل و توجيه مهمته.

**المرحلة الثانية:** أثناء بدء عملية المراجعة تفيد المقابلة من عملية التأكد من صحة مصادر المعلومات و اعتبارها أداة لاختيار برنامج المراجعة.

**المرحلة الثالثة:** عند نهاية مهمة المراجعة يستطيع المراجع الداخلي باستخدام تقنية المقابلة من إجراء التصحيحات اللازمة لعمل المراجعة و الحصول على توصيات و توضيحات من أهل الاختصاص.

### **الفرع الثالث: الملاحظة المباشرة:**

تعد إحدى التقنيات ذات الفعالية التي يستخدمها المراجع الداخلي في جمع المعلومات الكافية و التأكد من الوجود المادي لممتلكات المؤسسة. حيث تسمح الملاحظات المباشرة التي يجريها المراجع الداخلي و مساعديه في عملية المجرد الفعلي لأصول الشركة و التأكد من الملكية القانونية لها. و صحة الأوراق التجارية المستعملة. فالملاحظة المباشرة هي الجرد الفعلي لكامل عناصر أصول الشركة عند استحالة وجود دفاتر الجرد في المؤسسة مما يسمح بإعطاء تصور دقيق عن ممتلكات المؤسسة.

و في هذا الإطار ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بالعمل التالي: <sup>1</sup>

- 1- التحقق من عقود الملكية للأصول المختلفة كالعقارات و السيارات و الآلات....الخ.
- 2- التحقق من توافر الشروط القانونية في الأوراق التجارية المستحقة على العملاء.
- 3- التحقق من أصناف البضاعة و المخزون التي تستخدمها المؤسسة.
- 4- التحقق من أن النقدية الموجودة في الخزينة حقيقية و ليست أوراق مزيفة.
- 5- التحقق من أن إجراءات الجرد الفعلي التي قامت بها الشركة هي نفس الإجراءات المتبعة عند القيام بالجرد سنويا و لا يوجد أي تغيير في هذه الإجراءات أثر على نتيجة النشاط أو المركز المالي للشركة.

<sup>1</sup>كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 202.

### **المبحث الثالث: مساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية في رشادة عملية اتخاذ القرار المالي.**

تزداد الرشادة الاقتصادية و المالية للقرارات المالية المتخذة في المؤسسة كلما كانت مخرجات النظام المحاسبي و المالي المعتمد في المؤسسة و الذي يتكون عادة من الميزانية، جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية و الوثائق الملحقة و المراجعة المحاسبية الداخلية لها. لاكتشاف و تصحيح الأخطاء قبل عرضها كقاعدة معلومات لاتخاذ القرار.

**المطلب الأول: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية للمراجعة المحاسبية الداخلية و فعاليتها في اتخاذ القرار المالي:**

**الفرع الأول: الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية و أهداف البيانات المالية**

**أولاً: الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية:**

قبل بيان الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية يجدر بنا تعريف للمحاسبة المالية و مفهوم نظام المعلومات المحاسبي.

أ- مفهوم المحاسبة المالية: " تهتم المحاسبة المالية أساسا بتسجيل و التقرير عن البيانات و الأحداث الاقتصادية للمنشأة، و بالرغم من أن تقارير المحاسبة المالية تقدم معلومات مفيدة للإدارة إلا أنها تقارير موجهة أساسا لخدمة جهات خارجية مثل، الملاك، الدائنين، الجهات الحكومية، جهات الرقابة الرسمية، و الجمهور".<sup>1</sup>

ب- مفهوم نظام المعلومات المحاسبي: " يختص نظام المعلومات المحاسبية بصفة عامة بمعالجة و تشغيل بيانات الأحداث الاقتصادية المالية و التقرير عن نتائج و مخرجات هذا التشغيل في صورة تقارير محاسبية".<sup>2</sup>

إن تشكل مخرجات النظام المحاسبي و المعدة وفق القواعد المحاسبية و المراجعة محاسبيا من طرف المراجع الداخلي مدخلات لمستخدمي القوائم المالية التاليين.<sup>3</sup>

**المستثمرون:** يهتم المساهمون و مستشاريهم بالمخاطر و العوائد المتعلقة بالأسهم.

**العاملين:** يهتم العاملون و المجموعات التي تمثلهم بالمعلومات المتعلقة بربحية و استقرار المؤسسات التي يعملون بها، كما يهتم هؤلاء أيضا بالمعلومات التي تساعد في تقييم قدرة مؤسساتهم على توفير المكافآت و منافع التقاعد و فرص التوظيف.

**المقرضين:** يهتم المقرضون بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت قروضهم و فوائدها سيتم سدادها في مواعيد استحقاقها.

---

<sup>1</sup>-عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مبادئ المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 20.

<sup>2</sup>-ناصر نور الدين عبد الطيف، أساسيات المحاسبة المالية في المنشآت الخدمية و التجارية و الصناعية، الدار الجامعية، مصر 2006، ص 47.

<sup>3</sup>-شعيب شنوف، مرجع سابق ذكره، ص 184 - 185.

**الموردين:** يهتم هؤلاء بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت المبالغ المستحقة لهم سوف تسدد في موعدها، و على عكس المقرضون فإن الدائنون التجاريون يركزون اهتمامهم على المؤسسة في الأجل القصير و يستنتي من ذلك حالة اعتمادهم على المؤسسة في الأجل الطويل كعميل رئيسي.

**العملاء:** يهتم العملاء بالمعلومات المتعلقة باستمرارية المؤسسة خاصة حالة ارتباطهم أو اعتمادهم على المؤسسة في الأجل الطويل.

**الجهات الحكومية:** تهتم الجهات الحكومية بتوزيع الموارد و بالتالي بأنشطة المؤسسات المختلفة و تحتاج تلك الجهات إلى معلومات لاستخدامها في توجيه و تنظيم تلك الأنشطة و وضع السياسات الضريبية و كذلك كأساس للإحصاءات المتعلقة بالدخل القومي و ما يماثلها.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

**الجمهور العام:** تؤثر المؤسسات على الجمهور العام بطرق متعددة مثل تقديم فرص العمل بالإضافة إلى الأطراف السابقة الذكر المستفيدة من المعلومات المحاسبية للمراجعة المحاسبية الداخلية فإن الأطراف التالية هي كذلك تستفيد من استخدام المعلومات المحاسبية و هي: <sup>1</sup>

**الإدارة :** و هي المسؤولة عن إعداد التقارير المالية و ما تحتويه من معلومات محاسبية ذات أثر مالي و توصيلها إلى أصحاب العلاقة.

مهنة المحاسبة و المراجعة كونها الجهة المسؤولة عن فحص و تدقيق و مراجعة الحسابات و تحديث و تطوير مبادئ المحاسبة و المراجعة.

تشكل مخرجات النظام المحاسبي الراجع طبقا للمراجعة المحاسبية الداخلية احتياجات داخلية للمؤسسة و احتياجات لأطراف خارجة عن المؤسسة.

**ثانيا: أهداف القوائم المالية:** إن الغاية أو الهدف من نشر و تقديم البيانات المالية هو إبراز حقيقة الوضع المالي للمؤسسة كما أنها تعد بمثابة كقاعدة قرار للجهات السابقة في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية خاصة الاستثمارية و المالية.

إلى ذلك فقد حددت لجنة TRUE BLOOD المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكيين أهداف القوائم المالية في اثني عشر هدفا و هي: <sup>2</sup>

- توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات الاقتصادية.
- خدمة المستخدمين الذين ليس لهم سلطة على طلب المعلومات مباشرة و هي تعتمد على التقارير المالية كمصدر للمعلومات عن الوحدة الاقتصادية.
- توفير المعلومات المفيدة للمستثمرين و المقرضين من أجل التنبؤ و المقارنة و لتقييم التدفقات النقدية من حيث الكمية و التوطين و عدم التأكيد.
- تزويد المستخدمين بالمعلومات المفيدة لإجراء التنبؤات و المقارنة لمعرفة قدرة المؤسسة على تحديد الدخل أو ما يسمى بالقدرة الإرادية للمنشأة.

<sup>1</sup> حيدر محمد بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة و المراجعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 90 - 91.

- توفير المعلومات اللازمة حول قدرة الإدارة على استخدام موارد الوحدة الاقتصادية بكفاءة و فاعلية.
- توفير المعلومات الوقائية و التفسيرية التي تساعد في التنبؤ و المقارنة و تقييم قدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الدخل.
- تقديم قائمة بالمركز المالي و المفيدة في مجال التنبؤ و المقارنة و تقييم قدرة المنشأة على تحقيق الدخل.
- تقديم قائمة بالدخل الدوري من أجل تقييم قدرة المنشأة على تحقيق الدخل في المستقبل.
- تقديم قائمة بالتقديرات المالية من أجل التنبؤ و المقارنة و تقييم الأحداث الاقتصادية المتوقعة.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- توفير معلومات مفيدة في مجال تقييم كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة.

- التقرير عن الأنشطة التي لها أثر على المجتمع بصفة عامة، أي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- استخدام المعلومات المحاسبية للتنبؤ بخطر الإفلاس.<sup>1</sup>

و قد أكد مجلس معايير المحاسبة المالية FASB أهداف البيانات المالية في مفاهيم المحاسبة المالية رقم 1 و الصادرة عام 1978 بعنوان أهداف التقرير المالي لمشروعات الأعمال و التي حددها في ثماني أهداف كمايلي:  
2

1- توفير معلومات نافعة للمستثمرين و الدائنين الماليين و المحتملين و غيرهم من المستخدمين لأغراض اتخاذ قرارات الاستثمار و قرارات الاقتراض و القرارات المماثلة.

2- توفير معلومات تساعد المستثمرين و الدائنين الحاليين و المحتملين و غيرهم من المستخدمين على تقييم مقدار و توقيت و عدم التأكد بالنسبة لكل من:

- متحصلاتهم النقدية المستقبلية من المكونات أو الفوائد.

- متحصلاتهم النقدية المستقبلية من بيع و استهلاك أو استحقاق الأوراق المالية أو القرص.

3- توفير معلومات عن:

- الموارد الاقتصادية للمنشأة.

- الحقوق عن هذه الموارد.

- تأثير المعاملات و الأحداث و الظروف التي تغير تلك الموارد و الحقوق عليها.

4- توفير معلومات عن الإدارة المالي للمنشأة خلال فترة معينة.

5- توفير معلومات عن الدخل من العمليات و مكونات هذا الدخل.

6- توفير معلومات عن:

- مصادر و أوجه إنفاق السيولة بالنسبة للمنشأة.

- الأموال التي تقتريتها المنشأة و سدادها للقروض.

---

<sup>1</sup>شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، 2009، ص 334.

<sup>2</sup>محمد سليم وهبه، 2005 "البيانات المالية و معايير المحاسبة الدولية" مجلة المحاسب المجاز، لبنان، الثلاثي الثالث، العدد 23، ص 18.

- حركة رؤوس الأموال الخاصة.

7- توفير معلومات عن أداء إدارة المنشأة لالتزاماتها اتجاه المساهمين.

8- توفير معلومات نافعة للإدارة و المديرين لأغراض اتخاذ القرارات.

يتضح من الأهداف السابقة أنها تركز على ثلاثة أهداف رئيسية من وراء إعداد و نشر القوائم المالية و هما:

أ- ضرورة توفير معلومات للأطراف الخارجية كالدائنين و المستثمرين سواء الحاليين أو الخارجين مع

التأكيد على ضرورة بيان قيمة الإيرادات المحققة.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

ب- اتخاذ القرارات المالية المختلفة كقرار الاستثمار و التمويل. حيث أن الغاية من وراء هذه المعلومات هي اتجاذ القرار لما تملكه هذه المعلومات من خصائص ذات قيمة.

ج- ضرورة أن تكون هذه المعلومات ذات محتوى إعلامي نافع يمكن الاستفادة منه جانب مستخدمي المعلومات و أن المنفعة ترتبط بالمعلومات و فائدتها من و جهة نظر معدي القوائم المالية أي أنها تلتصق بالمعلومة.<sup>1</sup>

كما يتضح من الأهداف السابقة أن القوائم المالية. تعد المنتج الرئيسي لنظام المحاسبة المالية التي تقوم بمعالجة الأحداث المالية المختلفة و عرضها خلال السنة لإنتاج مخرجات تساعد متخذي القرارات الإدارية في اتخاذ قرارات رشيدة، فمن الكم الهائل من الأحداث و البيانات المالية التي تقع خلال السنة ينتج نظام المعلومات المحاسبية للقوائم المالية السنوية التي تعكس الحالة المادية و الاقتصادية للمشروع.<sup>2</sup>

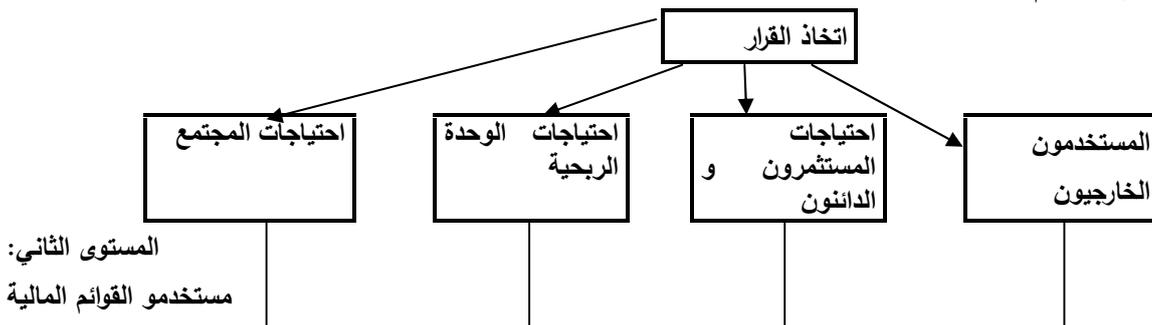
و الشكل الموالي يوضح بناء الهيكل للأهداف في التقارير

الشكل رقم: 16 هيكل الأهداف في التقارير المالية.

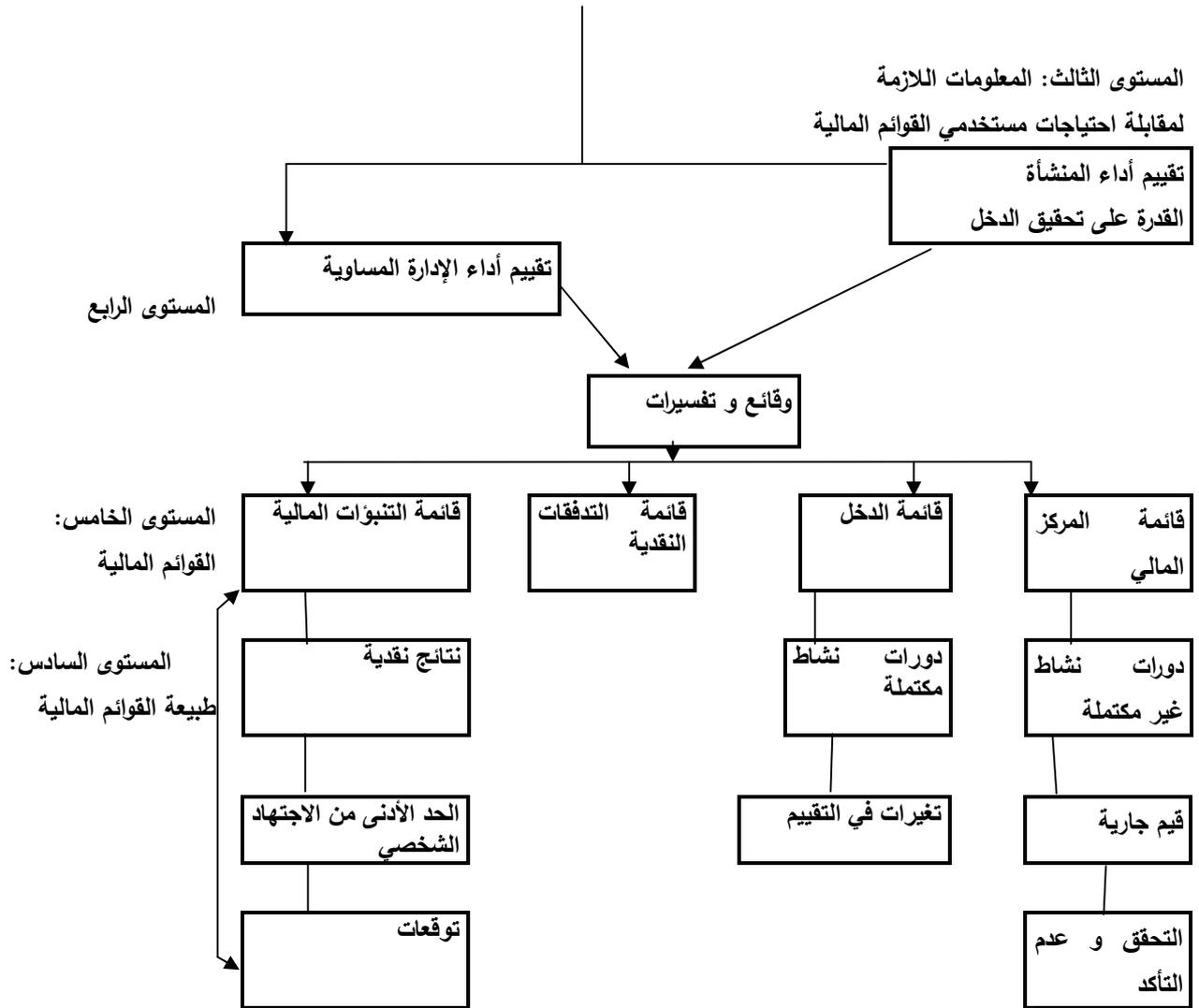
<sup>1</sup> محي الدين حمزة، 2007، " دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الأول، ص 147.

<sup>2</sup> يوسف محمد جربوع، 2007 " مجالات مساهمة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية في تحسين القرارات الإدارية للشركات المساهمة العامة في فلسطين" مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 15، العدد الثاني، ص 509.

المستوى الأول: الهدف العام.



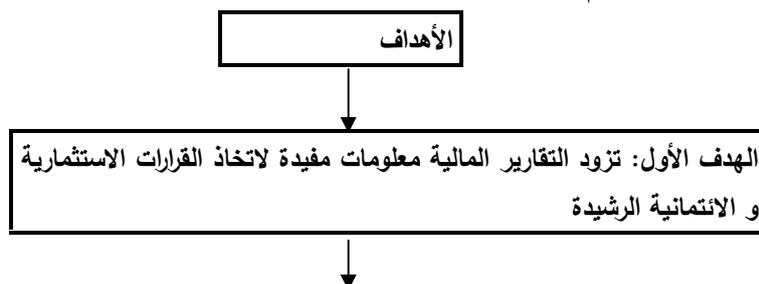
الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.



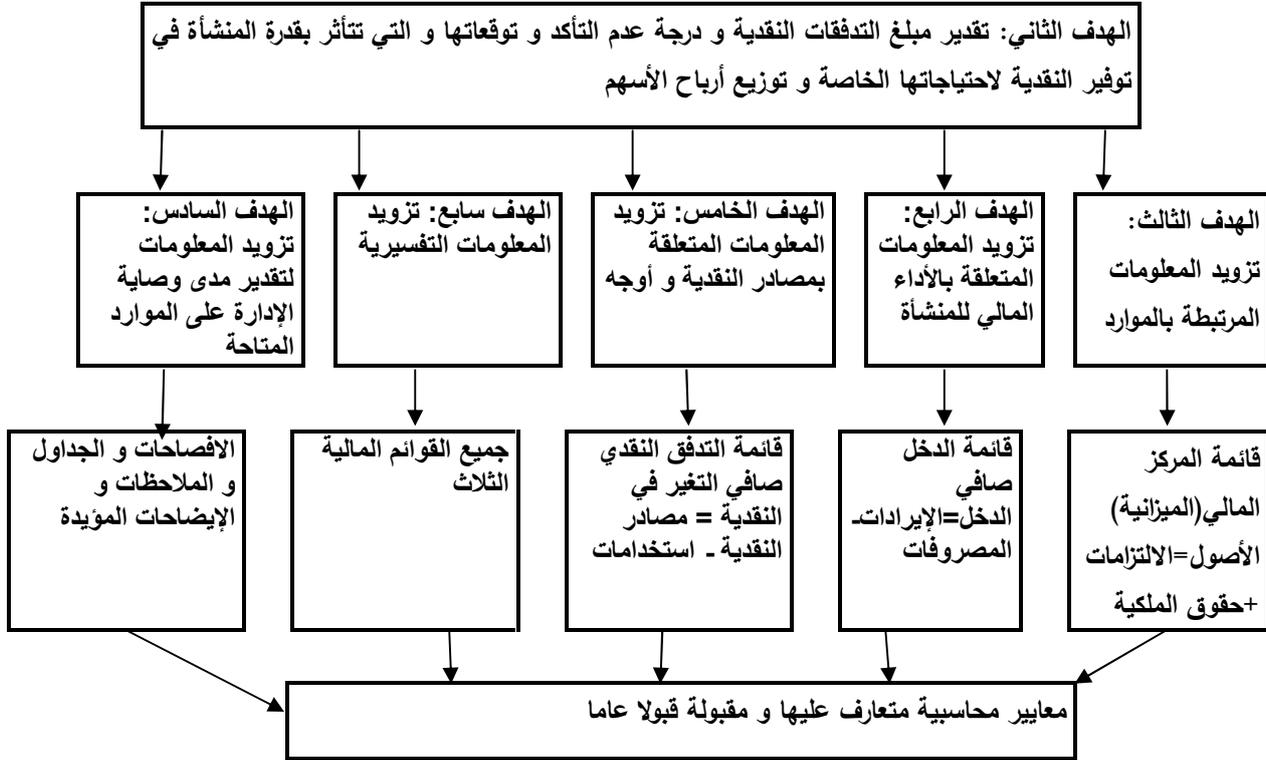
المصدر: حيدر محمد علي بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة و المراجعة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 92.

بينما الشكل التالي يوضح الأهداف من نشر التقارير و القوائم المالية في المؤسسات الربحية و المحددة بسبعة أهداف.

الشكل رقم : 17 أهداف نشر القوائم المالية.



## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.



المصدر: حيدر محمد علي بني عطاء مقدمة في نظرية المحاسبية و المراجعة ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 94.

يتضح من الأشكال السابقة أن المراجعة المحاسبية الداخلية تهدف إلى توفير معلومات محاسبية. في شكل قوائم مالية و تقارير لمستخدمي هذه القوائم سواء المؤسسة أو أطراف خارجية كالمقرضين و المستثمرين المحتملين لتقييم أداء المؤسسة و اتخاذ القرارات المالية.

### الفرع الثاني: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية.

تعد المعلومات المحاسبية المفيدة و ذات الجودة الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة لما تتسم به من خصائص مختلفة، هذه الخصائص تعد بمثابة أداة لتقييم مدى جودة المعلومات المحاسبية و المالية، و تكون هذه المعلومات المحاسبية كمية كالقوائم المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 8. مثال ذلك الميزانية و جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية. فمن الطبيعي أن تقدم المراجعة المحاسبية الداخلية خدمة للتأكد من صحة الأرقام الموجودة في القوائم المالية و هذا ما ذهبت إليه لجنة خاصة عن خدمات التأكد سميت بلجنة إليوت **ELLIOTT COMMITTEE**. حيث سمح عمل هذه اللجنة للمراجع أن يقوم بإعداد تقرير ليس فقط عند مصداقية و إمكانية الاعتماد على المعلومات أو التوقيت المناسب لتلك المعلومات و إنما أيضاً للتأكيد على جودة هذه المعلومات حيث عرفت خدمة التأكد بأنها " خدمات التأكد هي الخدمات المهنية المستقلة التي تحسن جودة المعلومات أو سياقها لمستخدمي القرارات " <sup>1</sup>.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

و حتى تكون المعلومات المحاسبية و المالية ذات جودة في عملية اتخاذ القرارات المالية لابد و أن تتميز بالخصائص الموالية.

### **أولاً: الخصائص الأساسية:**

تعمل الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية على تعزيز المعلومات التي توفرها البيانات المالية مما يجعلها ذات قيمة و منفعة لمستخدمي القوائم المالية و تتمثل الخصائص الأساسية في:

أ- الملائمة: يقصد بالملائمة كخاصية من خواص المعلومات المحاسبية قدرتها على التأثير في القرار المتخذ، فالمعلومات المحاسبية الملائمة هي تلك المعلومات التي لها القدرة على إحداث تغيير في قرار المستخدم للمعلومات و بالتالي إيجاد فرق في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

و لكي تكون المعلومة ملائمة لاتخاذ القرار يجب توفر الخصائص الجزئية التالية:

1- القدرة التنبؤية: تسير القدرة التنبؤية بقدرة المعلومات المحاسبية في تحسين قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالنتائج المستقبلية و تخفيض درجة عدم التأكد لدى مستخدم القرار.<sup>3</sup>

و قد عرفها مجلس معايير المحاسبية المالية من خلال البيان الثاني لسنة 1980 بأنها " خاصية المعلومات في مساعدة المستخدمين على زيادة احتمال تصحيح تنبؤات نتائج أحداث ماضية أو أحداث حاضرة". حيث كلما كانت للمعلومة قيمة تنبؤية أكبر سمح لها بأن تكون أكثر ملائمة لمتخذ القرار.

2- التوقيت الملائم: يقصد بها أن يتحصل متخذ القرار على المعلومة المحاسبية وقت الحاجة إليها. أي في التوقيت المناسب حيث عدم توفر المعلومة وقت الحاجة إليها سوف لن يكون لها أي تأثير على القرار المتخذ. حيث أن المعلومات الماضية تساعد متخذ القرار على بناء تنبؤات مستقبلية و ليس اتخاذ قرارات حالية.

3- التغذية العكسية: تسمح المعلومة الملائمة بإعادة تقييم أو تغيير التوقعات للمرحلة السابقة و منه إعادة تقييم أو تأكيد صحة القرارات السابقة و هو ما يسمى بالتغذية العكسية للمعلومة المحاسبية أي قدرتها على تأكيدات الماضي و صدق القرار أو تصحيح التوقعات السابقة.

---

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة و خدمات التأكد، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 9.

<sup>2</sup> حيدر محمد علي بني عطا، مرجع سابق نكره، ص 96.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ب- الموثوقية أو الاعتماد: و يقصد بها إمكانية الاعتماد على المعلومات المحاسبية و الوثوق بها عند اتخاذ القرار و حتى تتوفر خاصة الاعتمادية لابد أن تتمتع المعلومات المحاسبية بقدر كاف من الموضوعية و أن تمثل المعلومات الظاهرة موضوع البحث بصدق و محايد و بعيد عن التميز و خالية من الأخطاء إلى حد منطقي و مقبول و تمثل عرضاً أميناً و صادقاً للمعلومات.<sup>1</sup>

و قد عرفها البيان الثاني لـ FASB كمايلي " هي خاصية المعلومات في التأكيد بأن المعلومات خالية من الأخطاء و التمييز بدرجة معقولة و أنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله".

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

و منه فالموثوقية هي أمانه المعلومات المحاسبية المقدمة البعيدة عن التميز و المنطقية في تعبيرها.

و لكي تكون المعلومات المحاسبية ذات موثوقية و يمكن الاعتماد عليها لابد أن نتبع بالخصائص التالية:

1- قابلية الصحة و التحقق: ويقصد بها توافق و تطابق الأرقام و النتائج المتوصل إليها من طرفين استخدما نفس أساليب القياس.

و حتى تكون البيانات المالية و المحاسبية صحيحة و قابلة للتحقق لابد من استخدام نظام محاسبي ثابت و دقيق يسمح بمنع نفس المعطيات.

2- الحياد: تكون المعلومة المحاسبية تتصف بالحياد كلما كانت خالية من التحيز أي عرض للنتائج و المعلومات بطريقة لا تغلب مصالح فئة عن فئة أخرى من مستعملي هذه المعلومات المحاسبية.

3- العرض الصادق الأمين: تكون المعلومات المحاسبية معبرة بصدق و أمانة كلما كان توافق الأرقام و المعلومات المحاسبية مع الظاهرة المراد لا لتعبير عنها و هذا مما يجعل من هذه المعلومات المحاسبية قوة تأكيدية لاتخاذ القرارات المالية على أساسها.

### **ثانيا: الخصائص الثانوية:**

تعتبر الخصائص الثانوية الصفات اللاحقة و المكملة للخصائص الرئيسية حيث درجة الترابط بينهما تجعل المعلومات المحاسبية للمراجعة المحاسبية الداخلية تقدم معلومات ذات جودة لأصحاب القرار و تتمثل الخصائص الثانوية في :

أ- القابلية للمقارنة: تعني القابلية للمقارنة أن إجراء المقارنة بين المعلومات يؤدي إلى التوصل إلى استنتاجات سليمة، و من ثم إذا كانت مقارنة المعلومات يؤدي إلى التوصل إلى استنتاجات مضللة فإن هذه المعلومات تكون غير قابلة للمقارنة.

و في الواقع فإنه إذا كانت معلومات معينة معدة وفقا لأسس قياس تختلف عن تلك المستخدمة في قياس معلومات ثانية، فإن المعلومات الأولى تكون غير قابلة للمقارنة مع المعلومات الثانية<sup>2</sup>.

ب- الثبات: نقول عن المعلومات المحاسبية أنها تتميز بالثبات عندما تطبق الوحدة المحاسبية نفس المعالجة المحاسبية على نفس الحدث من فترة إلى أخرى<sup>3</sup>.

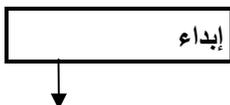
<sup>1</sup>-حيدر محمد علي، بني عطا، مرجع سابق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup>-محمد سليم وهبة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

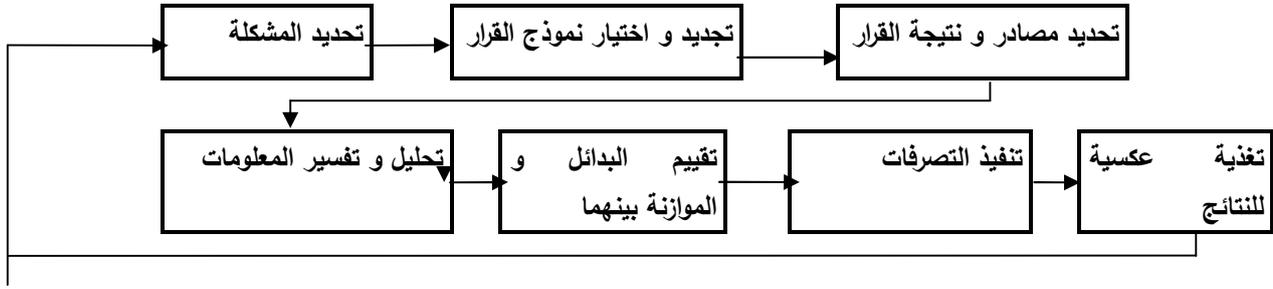
<sup>3</sup>-عمر ديلمي، 2009، أثر المراجعة الخارجية على مصداقية المعلومة المحاسبية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، ص 100.

غير أنه لابد من الإفصاح في التقارير الملحقة في القوائم المالية في حالة قيام الشركة بتغيير مبدأ محاسبي أو طريقة محاسبية مثل تغيير طرق الاهتلاك أو طريقة نفاذ المخزون. و يمكن عرض دور المعلومات المحاسبية و جودتها في اتخاذ القرار من خلال الشكل التالي. الذي يوضح دور المعلومات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

**الشكل رقم: 18** اتخاذ القرار و دور المعلومات



## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة و خدمات التأكد، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص10.

من الشكل أعلاه يتضح أن للمعلومات المحاسبية المقدمة وفق الخصائص الأساسية و الثانوية لها تشكل مصدرا في عملية الاختيار و المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار القرارات المالية خاصة.

### الفرع الثالث: دور المراجع الداخلي في مصادقية المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المالية.

إن تزايد الاهتمام بالقوائم المالية المعدة من طرف المؤسسة و التي يلتزم الإفصاح عنها عند نهاية كل دورة مالية، من طرف مستخدمي القوائم المالية سواء المؤسسة أو المستخدمين الخارجيين مثل المساهمين الجدد، المقرضين كان لا بد أن تتم هذه القوائم المالية بنوع من المصادقية و الإيضاح حتى تكون قاعدة بناء قراراتهم المالية.

من هنا جاء دور المراجع الداخلي و على الرغم من استقلاليته الجزئية باعتباره موظفا في المؤسسة ليلعب دورا هاما كبيرا في إضفاء الدقة و المصادقية للقوائم المالية قبل أن تكون مخرجات نهائية يستند عليها في اتخاذ القرارات المالية. لأن التلاعب في أرقام و بيانات هذه القوائم يعد بمثابة غمس و تدليس. و منه فكفاءة و خبرة المراجع الداخلي و التزامه بقواعد السر المهني يجعل من القوائم المالية بعد المصادقة عليها ضمن تقاريره المختلفة أن تكون بمثابة وسيلة رئيسية و فعالة لأجل الحكم على أداء المؤسسة و منه اتخاذ القرارات. و منه يتمثل دور المراجع الداخلي في تقديم التسهيلات للمؤسسة و المستخدمين الخارجيين للقوائم المالية لتكون ذات أهمية مما يسهل عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الثاني : نظام الرقابة الداخلية و فعاليتها في جودة المراجعة المحاسبية الداخلية:

#### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية و أنواعها:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية حسب مراحل التطور التي مرت بها، و تنوع الجهات التي تناولت تعريف للرقابة الداخلية.

#### أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

التعريف الأول: عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه " الخطة التنظيمية و المقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأصول

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- اختبار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.
- تشجيع العمل بكفاءة
- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع و ما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول، اختيار دقة البيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها و تنمية الكفاية الإنتاجية و تشجيع السير للسياسات الإدارية في طريقها المرسوم"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** عرف نظام الرقابة الداخلية حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين على أنه " الخطة التنظيمية و كل الطرق و المقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة و صدق البيانات المحاسبية و تشجيع فعالية الاستغلال، و الإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** نظام الرقابة الداخلية هو " عبارة عن سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة، المسيرين ، و موظفي التنظيم، موجه إلى ضمان تحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ العمليات بنجاحة
- صحة المعلومات المالية
- تطبيق القوانين و اللوائح السارية المفعول.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>- عبد الفتاح و نور أحمد، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، مصر، دون سنة نشر، ص 263.

<sup>2</sup>- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص ص 215-216.

<sup>3</sup>-BIRIEN.R ET SENEAL.J; contrôle Interne et vérification, édition préparatoire Inc., Canada, 1984, P 36.

<sup>4</sup>Coopers, lybrand ; la nouvelle pratique du contrôle interne organisation, PARIS, 5eme tirage, 2000, P 24.

**التعريف الخامس :** عرف نظام الرقابة الداخلية حسب منظمة الخبراء و المحاسبين المعتمدين الفرنسية بأنه " نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد في التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق، بضمن الحماية، الإبقاء على الأصول و نوعية المعلومات و تطبيق تعليمات المديرية و تحسين النجاعة، و يبرز ذلك بالتنظيم، و تطبيق طرق و إجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة"<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية يمكن أن نعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية و الفعالة التي تسمح بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة و ترقية و تحسين جودة المعلومات المحاسبية لأداء

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

المراجعة المحاسبية الداخلية. أي أنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية المتسلسلة داخل هيكل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

### ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية و مكوناتها:

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الأنواع التالية

**أولاً: الرقابة الإدارية:** و تشمل الخطة التنظيمية و وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات و القرارات الإدارية، و هي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائل متعددة مثل الكشوفات الإحصائية و دراسة الوقت و تقارير الأداء و رقابة الجودة، و الموازنات التقديرية و التكاليف المعيارية و استخدام الخرائط و الرسوم البيانية و مختلف برامج التدريب للمستخدمين.<sup>2</sup>

و حتى يتحقق هذا النوع من الرقابة عن طريق العناصر التالية:<sup>3</sup>

1- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع و كذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات و الأقسام و التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية.

2- وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات و خطوات و بالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية.

3- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات و تحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة.

4- وضع نظام خاص للسياسات و الإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروعات للاسترشاد بها مثل سياسات الشراء و البيع و الإنتاج، التوظيف، تسعير المنتوجات.

5- وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع و ما يهدف على تحقيقه من أهداف و ما يصل إليه من نتائج.

---

<sup>1</sup>-LIONEL.C ET GERARD.V ; AUDIT et control interne, aspecte financiers, opération et stratégiques, 4<sup>eme</sup> édition, DALLOZE, paris, 1992, P 35.

<sup>2</sup>-خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 168.

<sup>3</sup>-كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة في المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص ص 233-234.

**ثانيا: الرقابة المحاسبية:** و تشمل على الخطة التنظيمية و جميع وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة إلى اختيار البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر و الحسابات و درجة الاعتماد عليها، و يضم هذا النوع و سائل متعددة منها على سبيل المثال:- إتباع نظام القيد المزدوج - إتباع نظام المصادقات - اعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول - وجود نظام مستندي سليم - إتباع نظام التدقيق الداخلي - فصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج و التخزين.<sup>1</sup>

و حتى يتحقق هذا النوع من الرقابة المحاسبية تستند المؤسسة على العناصر التالية:<sup>2</sup>

1- وجود نظام محاسبي متكامل و سليم

2- وضع و تصميم نظام مستندي متكامل و ملائم لعمليات المشروع

3- وضع نظام سليم لمجرد الأصول و ممتلكات المشروع وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- 4- وضع نظام لمراقبة و حماية موارد المشروع و أصوله و ممتلكاته و متابعتها للتأكد من وجودها و استخدامها فيما خصصت له.
- 5- وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجود في حيازة المشروع على أساس دوري.
- 6- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات و معلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.
- 7- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد و التسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المشروع.

### **الفرع الثاني: إجراءات و مكونات نظام الرقابة الداخلية**

#### **أولاً: إجراءات نظام الرقابة الداخلية:**

يستعمل نظام الرقابة الداخلية و سائل متعددة بغية إمكان العمل المحاسبي و تحقيق الأهداف المرجوة منه.<sup>3</sup> و ذلك باستخدام مجموعة إجراءات كفيلة يجعل نظام المعلومات المحاسبي يقدم معلومات ذات جودة عالية ومعبرة عن مصداقية القوائم المالية. و تتمثل هذه الإجراءات في:

#### **1- إجراءات تنظيمية و إدارية: تشمل هذه الإجراءات العناصر التالية:**<sup>4</sup>

- تحديد اختصاصات الإدارة و الأقسام بشكل يضمن عدم التداخل بين الصلاحيات.
- توزيع الواجبات بين الموظفين و مع وجود لرقابة موظف على موظف آخر.
- التقسيم للعمل بين الإدارات و الموظفين.
- تنظيم الأقسام بحيث يتم تجميع الموظفين لنشاط واحد في مكتب واحد.

<sup>1</sup>- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup>- كمال الدين مصطفى الدهراوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 231.

<sup>3</sup>- محمد التهامي طواهر و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup>- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 171.

- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عمليات بالتفصيل و ذلك حتى لا يترك فرصة لأي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.
- إعطاء تعليمات صريحة و صارمة بتوقيع كل موظف على المستندات لإثبات العمل الذي قام به.
- القيام بالحركة النقلية بين الموظفين بشرط أن لا يتعارض و مصالح المؤسسة.

#### **2- إجراءات تخص العمل المحاسبي:**

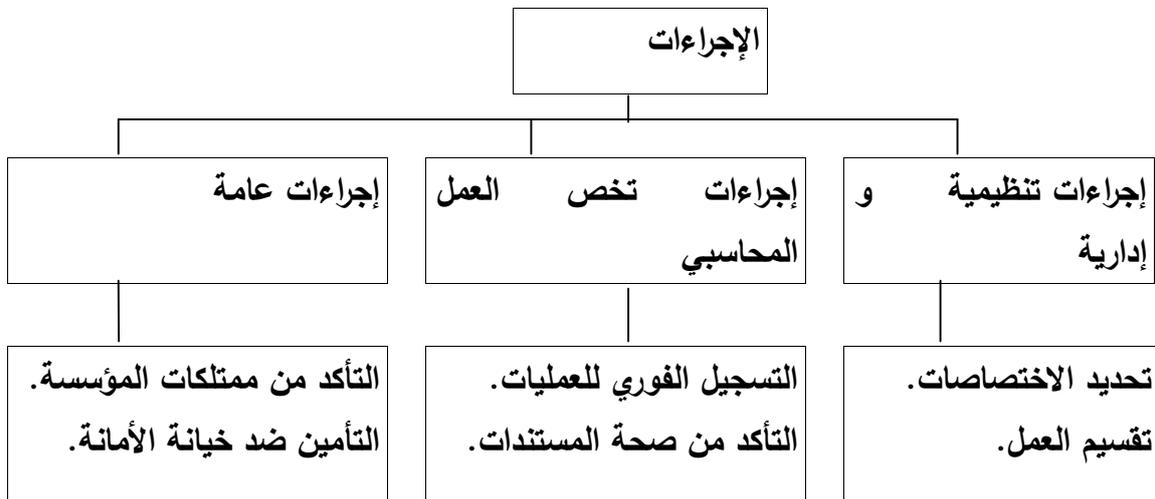
تتمثل هذه الإجراءات في القيود التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لأجل إحكام السيطرة على العمل المحاسبي في المؤسسة منعا للغش و التلاعب في الحسابات و ذلك لإضفاء مصداقية على معلومات القوائم المالية و تشمل هذه الإجراءات :

- ضرورة التسجيل الفوري للعمليات التي تقوم بها المؤسسة باستخدام الدليل المادي لكل عملية مثل الفواتير و وصولات الاستلام، الشيكات، و ضرورة التأكد من صحة العملية.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- القيام بإجراء صحة التأكد من المستندات طبقا للنموذج الأصلي للمستند المستعمل داخل المؤسسة.
  - القيام بمطابقات دورية بين مختلف مصادر المستندات و هذا من طرف أشخاص آخرين ضمان لنزاهة العملية و لاكتشاف الأخطاء و الانحرافات ضمن كشوفات تسمى كشوف المقاربة.
  - منع الموظف من مراقبة عمله ضمانا لنزاهة نظام الرقابة.
- 3- إجراءات عامة: تعتبر الإجراءات العامة إجراءات مطابقة للإجراءات السابقة حيث أن تفاعل هذه الإجراءات مع الإجراءات السابقة يسمح بأن يكون نظام الرقابة نظاما فعالا. و تتمثل هذه الإجراءات في:
- تأمين ممتلكات المؤسسة من الأخطار
  - التأمين ضد خيانة الأمانة خاصة للموظفين في قسم النقدية للمؤسسة
  - اعتماد رقابة مزدوجة خاصة على النقدية و ذلك باعتماد الإمضاء المتعدد للشيكات خاصة.
  - ضرورة استخدام نظام الإعلام الآلي الذي يسمح بتخزين الكم الهائل من المعلومات و منح نتائج ذات دقة و في وقت قصير.
- و الشكل الموالي يبين مختلف الإجراءات لنظام الرقابة.

### الشكل رقم: 19 إجراءات نظام الرقابة الداخلية.



اعتماد رقابة مزدوجة. إدخال الإعلام الآلي.	إجراءات المطابقة الدورية. عدم إثراء موظف في مراقبة عمله	توزيع المسؤوليات. إعطاء تعليمات صريحة. إجراء حركة التنقلات بين العاملين.
--	---	---

المصدر: محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات، مرجع سابق ذكره، ص 123.

### ثانيا : مكونات نظام الرقابة الداخلية:

حتى تحقق المؤسسة أهداف نظام الرقابة الداخلية فهي تعتمد على خمسة عناصر من الرقابة تقوم بتصميمها و تنفيذها يطلق عليها مكونات الرقابة الداخلية و التي تتمثل في:  
بيئة الرقابة: تعتبر بيئة الرقابة أساس للمكونات الأخرى، أو الأرضية التي تقوم عليها و تعمل فيها لتحقيق نظام رقابي فعال<sup>1</sup>.

تتكون بيئة الرقابة من مجموعة من العوامل يمكن تصنيفها إلى صنفين من العوامل و هي:

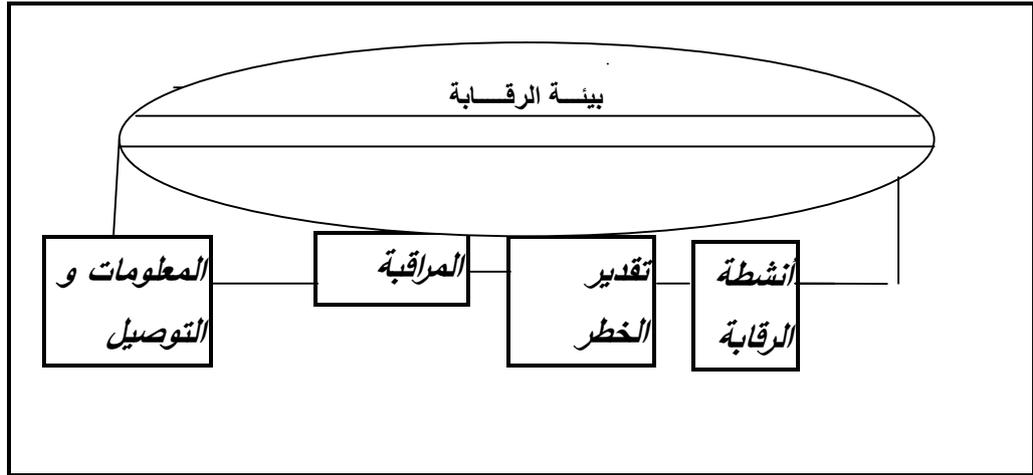
- أ- عوامل متعلقة بالإدارة و تشمل :
  - نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية.
  - القيم الأخلاقية السائدة لدى العاملين و الإدارة
  - معايير السلوك و كيفية استخدامها ميدانيا لتشجيع المستخدمين.
- ب- عوامل متعلقة بتنظيم المؤسسة و تشمل:
  - الهيكل التنظيمي الكفاء
  - تحديد السلطات و توزيع المهام.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري، سمير محمد كامل، محمود مصطفى، الاتجاهات في الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 19.

- 1- **تقدير الخطر:** يهتم هذا المكون بتحديد و تحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة و التعرف على احتمال حدوثها و محاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.<sup>1</sup> حيث كلما استطاعت المؤسسة من تقليل الأخطار باستخدام نظام الرقابة الفعال كانت نتيجة المراجعة جمع أدلة قليلة عن حجم الأخطار مقارنة مع فشل المؤسسة في التعرف و التقدير للخطر.
- 2- **أنشطة الرقابة:** يتمثل هذا المكون في مختلف السياسات و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لأجل التأكيد لصحة تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية و سلامة هذا النظام و تشمل أنشطة الرقابة رقابة التشغيل، متابعة التشغيل، رقابة على إعداد التقارير المالية و الرقابة على الالتزام التي تهدف للتحقق من مدى التزام العاملين بالمؤسسة على تطبيق القوانين الداخلية.

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- 3- المعلومات و التوصيل: يهدف هذا المكون إلى البحث على أحسن المعلومات لأجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة و ذلك في أقل وقت ممكن و توصيلها إلى مختلف المستويات الإدارية.
- 4- المراقبة: يسمح هذا المكون بالمتابعة المستمرة و التقييم الدوري لنظام الرقابة الداخلية. و الشكل الموالي يمثل مختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية حيث تعد بيئة الرقابة بمثابة المظلة للمكونات الأخرى.
- الشكل رقم: 20 مكونات نظام الرقابة الداخلية.



المصدر: ألفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص383.

<sup>1</sup> ألفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 384.

الجدول رقم: 4 المكونات الخمس لنظام الرقابة الداخلية.

المكونات	وصف المكونات	تقسيمات فرعية إضافية في حالة القابلية للتطبيق
بيئة الرقابة	التصرفات السياسية و الإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا، أعضاء مجلس الإدارة و ملاك الوحدة عن الرقابة و أهميتها.	المكونات الفرعية لبيئة الرقابة : - الأمانة و القيم الأخلاقية - الالتزام بالأهلية أو الصلاحية - مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة - فلسفة الإدارة و أسلوب التشغيل - الهيكل التنظيمي

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص السلطة و المسؤولية</li> <li>- سياسات و ممارسات الموارد البشرية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مزامم الإدارة التي يجب مقابلتها:</li> <li>- الوجود أو الحدوث.</li> <li>- الاكتمال.</li> <li>- التقييم أو التوزيع.</li> <li>- الحقوق و الالتزامات.</li> <li>- العرض و الإفصاح.</li> </ul>	<p>تعريف و تحليل الإدارة للأخطار المناسبة عند إعداد القوائم المالية بما يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها</p>	<p>تقدير الخطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فئات أنشطة الرقابة</li> <li>- الفصل الملائم بين الوجبات.</li> <li>- الترخيص الملائم للعمليات المالية و الأنشطة</li> <li>- السجلات و المستندات الملائمة.</li> <li>- الرقابة الفعلية على الأصول و الدفاتر.</li> <li>- الفحص المستقل للإدارة.</li> </ul>	<p>السياسات و الإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق أهدافها من التقرير المالي</p>	<p>أنشطة الرقابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب تحقيق أهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات المالية:</li> <li>- الوجود.</li> <li>- الاكتمال.</li> <li>- الدقة.</li> <li>- التبويب.</li> <li>- التوقيت.</li> <li>- الترحيل و الترخيص.</li> </ul>	<p>الطرق التي تستخدم للتعريف، تجميع، تبويب، تسجيل و تقرير عن العمليات المالية للوحدة و الحفاظ على المسؤولية عن الأصول المرتبطة بها.</p>	<p>المعلومات و التوصيل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>غير قابلة للتطبيق</li> </ul>	<p>تقدير الإدارة المستمرة أو التقدير الفترتي لها ل جودة أداة الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت الرقابة يتم تنفيذها طبقاً لتصميم الموضوع لها أو يتم تحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لتعديل نظام الرقابة الداخلية.</p>	<p>المراقبة</p>

المصدر: ألفين أرينز، جيمس لوبك، مرجع سابق ذكره، ص391.

الفرع الثالث: أهداف و مقومات نظام الرقابة الداخلية

الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

**أولاً: أهداف نظام الرقابة الداخلية:**

للرقابة الداخلية هدف عام و أهداف إجرائية، فهدف نظام الرقابة الداخلية العام هو التوفيق بين التصرفات و السلوك للعاملين و الموظفين، و أهداف المؤسسة التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها.<sup>1</sup> و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الأهداف التالية:

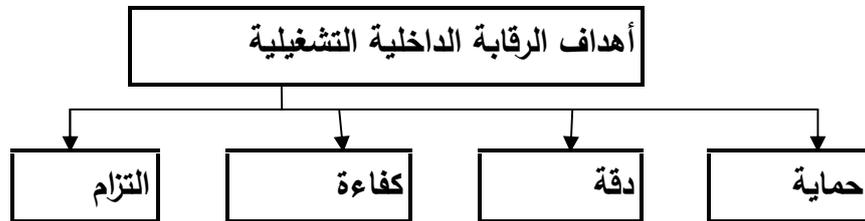
1- **حماية الأصول من السرقة و الضياع:** لأجل لاضمان حقوق المساهمين في رأس مال الشركة و تنمية مواردهم و يجب على المؤسسة فرض حماية مادية و محاسبية لكل أصولها عن طريق التسجيل الفوري و التسلسلي للأحداث الجارية و ذلك حماية من أخطار السرقة و ضياعها.

2- **التأكد من الالتزامات بالسياسات و لوائح المؤسسة:** ضرورة متابعة التعليمات و الأوامر التي أصدرتها المؤسسة هذه الأخيرة يجب أن تكون سهلة و مفهومة و موجهة إلى أشخاص معينين كما يجب القيام بالرقابة اللاحقة لهذه الأوامر و التوجيهات للتأكد من التطبيق الفعلي لها.

3- **التشجيع للعمل بكفاءة:** و ذلك بتقييم أداء العاملين في المؤسسة لرفع و تحسين الأداء و محاولة تخفيض التكاليف حيث يعمل نظام الرقابة الداخلية على محاولة الرفع من مرد ودية و أداء العامل عن طريق التحفيزات المالية.

4- **ضمان دقة و أمانة نوعية المعلومات:** إن انعدام نظام معلوماتي محاسبي غالباً ما يؤدي إلى تشتتها و منه معلومات غير معبرة عن الوضع المالي للمؤسسة لذلك يتطلب وجود نظام معلوماتي دقيق يعمل على توصيل المعلومات في الوقت المناسب. و الشكل الموالي يبين أهداف الرقابة الداخلية.

**الشكل رقم: 21** أهداف الرقابة الداخلية التشغيلية



المصدر: وليام توماس و إمرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية و التطبيق، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص 11.

<sup>1</sup> وليام توماس و إمرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية و التطبيق، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص 11.

**ثانياً: مقومات نظام الرقابة الداخلية:**

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية و معبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة، و من جهة ثانية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة.<sup>1</sup>

لذلك تعتبر المقومات بمثابة الأساس لنظام الرقابة الداخلية الذي يستند إليه ليكون ذو فعالية و يمكن تلخيص هذه المقومات في العناصر التالية:

1- **وجود هيكل تنظيمي محكم:** حتى يستطيع نظام الرقابة الداخلية من تحقيق الأهداف المرجوة منه ينبغي وجود هيكل تنظيمي يحدد الوظائف و الأنشطة داخل المؤسسة مجسدا لعملية الفصل بين الوظائف و

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

المسؤوليات و العلاقة بينهما و مبرزا لتقسيم العمل داخل المؤسسة الذي من شأنه رفع الكفاية الحدية و تخفيض التكاليف.

2- **نظام معلومات محاسبي:** وجود نظام معلوماتي سليم ومتكامل و منظم للدفاتر و السجلات يسمح بإيصال المعلومات في الوقت المناسب. مع ضرورة مراعاة أن يتم وضعه وقف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

3- **إجراءات تفصيلية:** يسمح هذا المقوم بمنع التداخل في الصلاحيات لأجل خلق رقابة ذاتية أي رقابة موظف على موظف آخر و ذلك منعا للغش و التلاعب في المعلومات.

4- **اختيار أكفاء العاملين:** كما للعنصر البشري من دور ريادي داخل المؤسسة و لأجل فعالية و جودة نظام الرقابة الداخلية ينبغي مراعاة شروط التوظيف من حيث الشهادة و الخبرة و الالتزام بسياسات المؤسسة، كما أن الحوافز المالية من شأنها أن تزيد من كفاءة و مردودية أداء العاملين.

5- **رقابة الأداء:** لأجل تخفيض الانحرافات في أداء العاملين تتبع المؤسسة في ذلك الطريقة المباشرة في عملية رقابة العاملين من طرف المسؤول على العمل على لأجل رفع الأداء و محاولة تخفيض الانحرافات، أو باستخدام الطريقة المباشرة مثل نظام الموازنات التقديرية و طريقة التكاليف المعيارية التي تسمح باستخراج الانحرافات و تحليل هذه الفروقات لأجل تحديد المسؤوليات و منه محاولة تصحيحها لرفع الأداء.

6- **إدخال الإعلام الآلي:** لأجل سرعة و دقة و نزاهة المعلومات المحاسبية و تقليل التكلفة و سهولة الحصول على هذه المعلومات، يكون من الضروري استخدام نظام آلي للمعالجة الذي من شأنه تدعيم نظام الرقابة الداخلية.

### **الفرع الرابع: العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية و المراجعة المحاسبية الداخلية.**

يسمح وجود مراجعة محاسبية داخلية في المؤسسة من زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية و العمل على تقوية هذا النظام مما يسمح بالوصول إلى تحقيق نتائج مرضية و المتمثلة في الحصول على قوائم مالية ذات مصداقية و موضوعية. حيث تسمح المراجعة المحاسبية الداخلية بتحقيق:

---

1- محمد التهامي طواهر وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 97.

متابعة الفحص لنظام الرقابة الداخلية و استخلاص مواطن الضعف و القوة و التلاعب في التوصيات و الأوامر الموضوعية ضمن نظام الرقابة الداخلية.

- التأكيد على سيرورة نظام الرقابة الداخلية بكونه يشمل كل الوظائف داخل المؤسسة و هو في نشاط متواصل.

- تسمح المراجعة المحاسبية الداخلية لنظام الرقابة الداخلية من الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة و الجزئية للمؤسسة و المتمثلة في:

- جودة و دقة البيانات المالية.
- الحماية لأصول الشركة.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- تزايد الثقة في مخرجات النظام المحاسبي و المالي للمؤسسة.
  - التأكد من الأداء الايجابي و الفعال للموظفين.
  - مدى التزام الموظفين بالإجراءات و التعليمات و السياسات المطبقة داخل المؤسسة.
- يسمح وجود مراجعة محاسبية داخلية بوجود نظام رقابة داخلية يتلاءم و متطلبات المؤسسة و الحفاظ على كفاءته

### **المطلب الثالث: أثر تقارير المراجع الداخلي في اختيار البدائل:**

#### **الفرع الأول: مفهوم التقرير و معايير إعداد التقرير**

##### **أولاً: مفهوم التقرير:**

يعتبر التقرير أخر مهمة يقوم بها المراجع الداخلي بعدما يكون قد انتهى من جميع الإجراءات العملية للمراجعة بما فيها إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

كما يعد التقرير بمثابة العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية باعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيها المراجع الداخلي عن مايلي: <sup>1</sup>

1- الصعوبات التي واجهها و الأسباب المتعلقة بذلك.

2- مواطن القوة و الضعف و السياسات و الإجراءات.

3- مختلف الاقتراحات و التوصيات لأجل علاج مواطن الضعف و اقتراح الحلول.

4- النتائج التي توصل إليها من خلال عملية المراجعة الداخلية.

إن تقرير المراجع الداخلي هو خلاصة نشاطه السنوي داخل المؤسسة المعبر عن رأي محايد و مستقل في أن المؤسسة تستجيب و تطبق القواعد المحاسبية المتعارف عنها، و أن القوائم المالية كمخرجات للمراجعة المحاسبية الداخلية تستجيب كذلك للقواعد المحاسبية و المعايير المتعارف عليها. و على أن يرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا المسؤولة المباشرة.

إن فالتقرير هو عبارة وثيقة مكتوبة معبرة عن رأي فني و محايد حول القوائم المالية للمؤسسة التي تم فحصها و مدى دقتها و صحتها.

---

<sup>1</sup>كمال الدين مصطفى الدهراوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 168.

#### **ثانياً: معايير إعداد التقارير:**

إذا كانت عملية إعداد القوائم المالية هي من مسؤولية الإدارة في المؤسسة فإن مسؤولية المراجع الداخلي هي مسؤولية لاحقة في المؤسسة إبداء رأي في ما إذا كانت هذه القوائم المالية تعبر بوضوح عن حقيقة المركز المالي للمؤسسة. حتى تكون بمثابة مرجع و مستند مادي لأصحاب القرار من مستعملي هذه القوائم المالية.

لذلك تعتبر معايير إعداد التقارير بمثابة الأسس أو القواعد التي يجب أن يراعيها المراجع الداخلي عند إعداد تقرير المراجعة و هي:

1- معيار استخدام المبادئ المحاسبية: يجب أن يتضمن التقرير الإشارة إلى أن الحسابات و القوائم المالية،

قد أعدت وفقاً للمبادئ المحاسبية عليها، و يتطلب من ذلك من المراجع الداخلي إبداء الرأي فيما إذا

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

كانت المبادئ المستخدمة في إعداد الحسابات الختامية و القوائم المالية تعتبر مبادئ معترف بها أم لا.<sup>1</sup>

2- مدى تجانس استخدام المبادئ المحاسبية: يقتضى هذا المعيار أن يبهر المراجع الداخلي في تقريره فيما إذا كانت المبادئ طبقت في الفترة الحالية تتميز بعنصر الثبات إذا ما قورنت بالفترات السابقة.

فعنصر الثبات هو الضرورة اللازمة لا مكان إجراء المقارنات بين القوائم المالية.

كما يتطلب هذا المعيار ضرورة توافر بيانات محاسبية و سجلات منتظمة و دقيقة عن السنوات الماضية. حيث يتمكن المراجع من إبداء الرأي عن ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية، و أن عدم توافر عنصر الدقة في مثل هذه البيانات و السجلات يمنع المراجع الداخلي عن إبداء رأيه.

كما يلتزم المراجع الداخلي بضرورة الإفصاح في تقريره عن كل التغيرات الهامة غير مرتبطة بالمبادئ المحاسبية التي أدت إلى حدوث آثار في المركز المالي و يكون ذلك في شكل ملاحظة<sup>2</sup>

3- معيار الإفصاح الكامل في القوائم المالية: يجب أن تفصح القوائم المالية المعدة من طرف المؤسسة عن حقيقة المركز المالي للمؤسسة و نتيجة النشاط و إلا وجب على المراجع أن يشمل تقريره على التوضيحات اللازمة. و عليه فإن المراجع الداخلي لا يدلي بأي توضيحات إلا إذا كانت القوائم المالية عاجزة عن تقديم الإفصاح الكلي و الكافي.

و نظرا لتعدد الفئات التي تستخدم البيانات المحاسبية، فيجب أن تعد القوائم المالية بحيث لا تظل أي فئة من هذه الفئات و بالتالي أي معلومات مضللة تحتوي عليه القوائم المالية، سوف تؤدي حتما إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.<sup>3</sup>

4 - معيار إبداء الرأي في القوائم المالية: يجب أن يعبر المراجع الداخلي عن رأيه في القوائم المالية كوحدة واحدة ، بينما في حالة الامتناع عن إبداء الرأي في بعض الأمور فعليه أن يتضمن تقريره العوائق و الأسباب التي أدت إلى ذلك. كما يتضمن تقرير المراجع نوع الفحص الذي قام به و درجة المسؤولية عن القوائم المالية قبل الغير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي ، الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص71.

<sup>2</sup> - محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002، ص 78.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 79.

<sup>4</sup>- خالد راغب الخطيب و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 73.

### **الفرع الثاني: أدوات كتابة التقرير و الأطراف المعنية بالتقرير.**

أولاً: أدوات كتابة التقرير: إن الهدف من تقرير المراجع الداخلي أو المراجعة الداخلية بصفة عامة هو تحقيق الوظيفة الإعلامية، لذلك إن كتابة التقرير و حتى يكون ذو مصداقية و معبر عن واقع و حقيقة عمل المراجع الداخلي طيلة فترة المراجعة. فإن هذه الفعالية للتقرير تكون باستخدام الأدوات التالية:<sup>1</sup>

1- تجميع العمليات الضرورية قبل البدء: تعتبر المرحلة الأولى عند كتابة التقرير حيث يقوم المراجع الداخلي بالبحث و الجمع للأرقام و الحقائق الواضحة و المرتبة و المنظمة و ذلك مما يسمح بريح الوقت.

2- استخدام أسلوب الحوار و المحادثة في الكتابة: تكون كتابة التقرير أكثر دقة كلما كانت في صورة محادثة أو حوار مع ضرورة الإشارة إلى أسماء أشخاص المراجعة.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- 3- استخدام العبارات القصيرة و البسيطة: لأجل التمكن من استقطاب الأشخاص ضرورة التركيز على طرح جمل قصيرة و ذلك لتسهيل الإجابة و عدم الإزعاج للقارئ.
  - 4- استخدام الأفعال المبنيّة للمعلوم: و ذلك لتسهيل الوضوح و أكثر جاذبية و سهولة الفهم.
  - 5- استخدام كلمات مألوفة و واضحة: يجب اختيار عبارات و كلمات دقيقة و سهلة و شائعة الاستعمال.
- العناوين: ضرورة اختيار عناوين للمساعدة على الحصول على المعلومات بأقل وقت ممكن، كما أن يجب الأخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية عند وضع العناوين:
- استخدام عناوين رئيسية للموضوع الرئيسي و عناوين فرعية لما يتفرع عنه حيث لا ينبغي تجاوز 4 عناوين في الصفحة الواحدة و لا يفضل وجود صفحات دون عناوين.
  - يجب أن تكون العناوين متسلسلة و خاضعة لنظام سليم حتى يتمكن القارئ من الإلمام بمحتوى التقرير.
- 1- تأكيد الانضمام على أفكار معينة: حتى يجلب المراجع الداخلي إثبات القارئ ضرورة وضع خطوط تحتية أو خط أسود أسفل الجمل أو العبارات ذات الدلالة.
  - 2- استخدام مسافات بيضاء خالية من الكتابة: لأجل جاذبية الصفحة و الكتابة فيها. غير أنه لا ينبغي الإفراط في المسافات البيضاء.
  - 3- استخدام فقرات قصيرة: و ذلك لتمكن القارئ من فرصة القراءة و التوقف لأجل الفهم.
  - 10- استخدام الرسوم البيانية: يجب على المراجع أن يولي اهتمام للرسوم البيانية و النماذج في تقريره لأجل توصيل المعلومة بأكثر فعالية، خاصة لغير المحاسبين.
- و يستخدم في ذلك برامج الإعلام الآلي ذات الجودة العالية و السرعة في توصيل المعلومات.
- ثانيا: الأطراف المعنية بالتقرير:** يخدم تقرير المراجع الداخلي العديد من الجهات التي يهملها الوقوف على حقيقة مخرجات النظام المحاسبي لكي تستند عليها في اتخاذ القرارات و من هذه الجهات:
- 1- شخص المراجع: يعتبر تقرير المراجع الداخلي من نتائج و توضيحات و توصيات بمثابة أداة اتصال بينه و بين الإدارة.

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 374.

- يمثل حصيلة نشاطه طوال السنة.
  - يتضمن التقرير الرأي المحايد و التوصيات و الأمور الضرورية التي يراها كتحسين نظام رقابة معين.
  - يعتبر التقرير دليل للمراجع الداخلي في المراجعة السنوية اللاحقة و دليل إثبات القيام بمهامه.
- 2- الإدارة التشغيلية:
  - يقدم التقرير تحضير للمستخدمين لدى إدارة المؤسسة.
  - يعتبر التقرير بمثابة أداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
  - يعتبر بمثابة أداة لتقييم الأداء التشغيلي.
- 3- المساهمون و الملاك:

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

- يمكن التقرير من الاطلاع على حقيقة المركز المالي للمؤسسة كلما كان المراجع الداخلي أئسم بنوع من الاستقلالية في إبداء الرأي.
- الاعتماد على التقرير في التخطيط للمستقبل من حيث إمكانية الاستثمار و الاطلاع على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة.
- 4- الإدارة العليا:

- المساعدة على التنبؤ و التخطيط المستقبلي
- يقدم تقرير المراجعة الداخلية نظرة عامة و شاملة حول مختلف الأنشطة داخل المؤسسة.
- الاطلاع على نتائج المراجعة لباقي الأنشطة و منه تقييم مرد ودية و أداء الأطراف المعنية بالمراجعة.
- 5- المراجع الخارجي: يعد بمثابة مرجع و دليل للمراجع الخارجي فالمراجع الخارجي و حتى يستطيع تقييم نظام الرقابة الداخلية و الحكم عليه فهو يستند على تقرير المراجع الداخلي، و عليه يعمل تقرير المراجع الداخلي على تخفيف تكاليف مهام المراجع الخارجي و اختصار وقته.

### **الفرع الثالث: أنواع التقارير و دورها في اتخاذ القرار**

**أولاً: أنواع التقارير:** يستخدم المراجع الداخلي لإبداء رأيه حول صحة المعطيات الناجمة عن نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة باستخدام أحد أنواع التقارير التالية المعبرة عن رأيه المحايد التي يراها ضرورية.<sup>1</sup>

- 1- **التقرير النظيف:** يعتبر التقرير النظيف الموضح لرأي المراجع الايجابي حول المعلومات المحاسبية أحد الأنواع القليلة، حيث يعبر ذلك على أن القوائم المالية و مخرجات النظام المحاسبي تمت طبقاً للقواعد و الأسس المحاسبية المتعارف عليها.
- 2- كما يدل هذا التقرير على استخدام المؤسسة لنظام رقابة محاسبية داخلي ذو مقومات و إجراءات سليمة و خلو الإجراءات المحاسبية من أي خطأ.
- 3- فإعداد المراجع الداخلي لتقرير نظيف يدل عليها إتباعها للمعايير المحاسبية المعروفة و التأكيد على سلامة النظام المحاسبي الداخلي للمؤسسة.
- 4- هذا ما لا يمنع من أن المراجع الداخلي قد يمتنع عن إصدار التقرير النظيف لبعض الاعتبارات منها عدم تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كلياً أو جزئياً.

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 54.

- عدم تماثل الطرق المحاسبية من فترة إلى أخرى.
- عدم كفاية الأدلة و الإيضاحات الضرورية للمعالجة المحاسبية
- غياب بعض المعايير المتعارف عليها مثل عدم استقلالية المراجع بالنسبة للمؤسسة.
- عدم توافر السجلات و الدفاتر و المستندات و عدم صحة المبالغ التعويضية التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة.

- 5- **التقرير التحفظي:** يعد التقرير التحفظي بمثابة التقرير المكمل للنوع الأول أي امتداد له حيث يشير فيه المراجع إلى جملة التحفظات التي يراها ضرورة لوجودها قصد الوصول إلى معلومات ذات تعبير حقيقي لوضعية المؤسسة. حيث يلتزم المراجع هنا بالإشارة إلى كافة هذه التحفظات بكل صراحة و وضوح و

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

بيان مدى تأثيرها على الوضعية الحقيقية و مدى مصداقية القوائم المالية و سلامة و صحة المركز المالي للمؤسسة، بقدر ما يجب أن لا تؤثر أو تظلل المركز المالي للمؤسسة و جميع القوائم الختامية.

6- **التقرير السالب:** يقوم المراجع بإصدار هذا النوع من التقارير في حالة اعتماد المراجع الداخلي على تطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها بكل دقة و وضوح، و رأى أن المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي للمؤسسة لم يتم إعدادها وفقا للقواعد المحاسبية و لم يتم عرضها و تقديمها وفق ذلك أيضا.

فالتقرير السلبي و تأثيره العكسي على قراءة القوائم المالية يجب إصدار هذا الرأي و تأكيده على أن هناك خروج فعلي و خطير عن المبادئ المحاسبية.

7- **تقرير عدم إبداء الرأي:** يتم إصدار هذا التقرير عندما يرى المراجع عدم استطاعته تطبيق إجراءات المراجعة التي تمكنه من القيام بمهمة المراجعة من جهة، و عدم استطاعته الوصول و الحصول على البراهين و الأدلة لإبداء الرأي، أو نتيجة ضغوطات الإدارة التي تفرضها على المراجع، أو نتيجة لظروف خارجية عن نطاق الطرفين

### **ثانيا: دورها في اتخاذ القرارات المالية:**

تكتسي التقارير التي يعدها المراجع الداخلي أهمية بالغة سواء للإدارة العليا في المؤسسة أو للأطراف الخارجية مثل الملاك أو المستثمرين الذي يهمهم الوقوف على حقيقة التقارير المالية التي قام بها المراجع. لأجل إخفاء الثقة و المصداقية عليها. فإذا كانت هذه التقارير هي حصيلة نتيجة عمل المراجع الداخلي و وسيلة اتصال بينه و بين الإدارة العليا من خلال إبداء رأي محايد مدعم بالأدلة و البراهين و التوضيحات فإن أهمية التقارير تدعي ذلك. من حيث أنها تعتبر بمثابة قاعدة و مخرجات لنظام محاسبي مصادق عليه و مدعم من طرف المراجع على صحة و مصداقية القوائم المالية في حالة إصداره للتقرير النظيف مما يضفي مصداقية عليها و قيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين و المقرضين هذا التقرير الذي يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات كقرار الاستثمار و التمويل بناء على تأشيرة المراجع حيث تعبر عن صحة و جودة و نوعية المعلومات المحاسبية للقوائم المالية و تأكيد درجة الاعتماد عليها هذا من جهة المؤسسة.

أما من جهة المتعاملين الخارجيين فتقرير المراجع على صحة و نوعية المعلومات المحاسبية كذلك يتيح فرصة الاعتماد على المعلومات التي تم الإفصاح عنها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

إن تقرير المراجع و إثباته لمصداقية القوائم المالية من حيث أنها تعتبر فعلا عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة و تم إعدادها طبقا للقواعد و المعايير المتعارف عليها. تعتبر كأداة لاتخاذ القرارات المالية سواء للمؤسسة و مستخدمي القوائم المالية الخارجيين.

### خلاصة الفصل الثاني:

المراجعة المحاسبية الداخلية هي الفحص الانتقادي لمختلف أوجه نظام الرقابة الداخلية و مختلف المعلومات و البيانات المالية للمؤسسة، من دفاتر و مستندات. قصد إبداء رأي فني محايد و مستقل من قبل مراجع داخلي في المؤسسة.

حتى تقوم المراجعة المحاسبية الداخلية بدورها الفعال داخل المؤسسة فهي تستند إلى منهجية منظمة بدءاً بالمرحلة التمهيدية فالتحليل المعمق وصولاً إلى التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية. و إلى الاستخدام تقنيات لفحص مختلف الوثائق المحاسبية و المالية و لنظام الرقابة الداخلية كأسلوب الفحص للوثائق، الاستبيان و المقابلة و الملاحظة المباشرة كأخر تقنية يلجأ إليها المراجع الداخلي عند استحالة أو عدم كفاية التقنيتين الأوليتين.

## الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي.

و لا تكف المنهجية و التقنيات لذلك ما لم تعتمد المراجعة المحاسبية الداخلية على معايير تعتبر بمثابة القاعدة أو الأسس التي يعتمد عليها المراجع في تنفيذ مهمته.

إن مخرجات القوائم المالية للمراجعة المحاسبية الداخلية و ما تمتاز بها من خصائص نوعية أساسية و ثانوية تشكل أحد الدعائم المادية للمؤسسة و المتعاملين الخارجيين في اتخاذ قراراتهم و كذلك فإن نظام المراجعة الداخلية و فعاليته بفعل المراجعة الداخلية و جودة أدائه يشكل كذلك إحدى ركائز تقوية و مصداقية القوائم المالية.

تشكل تقارير المراجع الداخلي المبنية على رأي محايد و مستقل و بطريقة فنية دعم للمصداقية و موثوقية القوائم المالية فهو يشكل كذلك قاعدة معطيات لبناء القرارات المالية للإدارة خاصة لكونه موجهة أليا لها. فهو وجه الإدارة أمام الغير للحكم على صحة نظام المالي المحاسبي.

# الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

### **الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.**

**تمهيد:** بعد تطرقنا في الجانب النظري لموضوع القرارات المالية خاصة قراري الاستثمار و التمويل. و أساليب و مفاهيم خاصة بهم. و إلى المراجعة المحاسبية الداخلية كأداة فعالة في تحسن جودة القرار المالي. خاصة الرقابة الداخلية كأداة من أدوات المراجعة الداخلية و مساهمتها في تفعيل و رشادة القرارات المالية بالشركة. لذلك سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية حول المؤسسة محل الدراسة التطبيقية و هي شركة الرزم المعدني بعزابة. من خلال المراجعة المحاسبية لمخرجات النظام المحاسبي و محاولة التقييم لفعالية نظام الرقابة الداخلية و دور التقارير في إسهام و تحسين اتخاذ القرار المالي. و منه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية و هي:

- **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرارات..
- **المبحث الثالث:** تحليل و تفسير النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

## **المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**

**المطلب الأول: التطور التاريخي لصناعة الرزم المعدني بالجزائر.**

### **الفرع الأول: قبل الاستقلال.**

بدأت صناعة الرزم المعدني بالجزائر سنة 1940 عن طريق الشركة الفرنسية ج. ج. كارنو. J.J.CARNAUD و التي مقرها الرئيسي بفرنسا عن طريق إنشاء ورشة صغيرة لصناعة علب المصبرات و علب أخرى للتبغ و الدهن. و التي كان مقر هذه الورشة بشارع روشي بوعلام بالجزائر العاصمة.

غير أنه و لظروف أمنية تم تحويل مقر هذه الورشة إلى جسر قسنطينة بالقبة. الجزائر العاصمة سنة 1949. لقد كان الإنتاج بهذه الورشة إنتاج جزئي عن طريق تحويل للحديد بورشة القبة. أما باقي العمليات الأخرى مثل الطباعة و صناعة الأقفال فقد كان يتم بفرنسا بالمؤسسة الأم.

### **الفرع الثاني: بعد الاستقلال.**

بعد استكمال السيادة الوطنية و بتاريخ 21 ماي 1968 تم تأميم وحدة صناعة الرزم المعدنية بالقبة و إلحاق هذه الوحدة بالشركة الوطنية للحديد و الصلب S.N.S التي أنشأت بموجب المرسوم 64-276 المؤرخ في 01 ماي 1964 و تحت التسمية الشركة الوطنية للرزم المعدني EN.EMB

كما عرف نشاط صناعة الرزم المعدنية بفعل المخططات الاقتصادية التي عرفت هذه الفترة و لمتطلبات اقتصادية و اجتماعية بحتة إقامة العديد من الوحدات عبر التراب الوطني منها:

- وحدة القبة المتخصصة في قارورات الغاز بالجزائر العاصمة.

- وحدة القبة المتخصصة في مواد التعبئة و التغليف بالجزائر العاصمة.

- وحدة أرزيو. بوهران.

- وحدة معسكر.

- وحدة باتنة.

- وحدة عزابة في إنتاج العلب و الأقفال بسكيكدة.

- وحدة سكيكدة لإنتاج علب الطلاء و دلو الطلاء.

### **الفرع الثالث: اندماج شركات الرزم المعدني و ظهور مجمع الرزم المعدني:**

شركة الرزم المعدني للحديد الأبيض و التي تكتب باختصار EMB-FBF هي عبارة عن شركة بالأسهم ذات رأس مال اجتماعي قدره 4061500.000 دج و التي هي فرع من مؤسسة الهولدينغ للرزم المعدني EMB.SPA.

فبعد الصعوبات المالية التي عرفتتها شركات الرزم المعدني عبر التراب الوطني خاصة ارتفاع مديونيتها، ثم اندماج مصانع الحديد الأبيض في فرع مستقل ذو شخصية مالية مستقلة و ذو شخصية معنوية مستقلة كذلك ففي سنة 1998 ثم اندماج لمصانع تحويل الحديد الأبيض و في فروع مستقلة ماليا و ذو شخصية معنوية مستقلة لأجل مواجهة الصعوبات في ميدان التمويل.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
غير أنه و في سنة 2000 تم إعادة تجميع هذه الفروع في فرع واحد و هو فرع الرزم المعدني للحديد الأبيض و EMB-FBF. و ذلك بعد قيام هذا الفرع بالشراكة مع الشركة الألمانية للرزم المعدني (سي.أم.أم) CMM التي ساهمت ب 15% من الرأس المال الإجمالي للمصانع الأربعة أي بحوالي 60% من رأس مال الفرع.

امتدت هذه الشراكة مع الشريك الألماني لمدة ثلاثة سنوات إلى غاية ديسمبر 2002 أين قام مجمع الرزم المعدني بشراء كامل أسهم الشريك الألماني بعد انسحاب هذا الأخير في الشراكة مع المجمع.

يضم اليوم مجمع الرزم المعدني ثلاثة شركات من أهم شركات الرزم المعدني بالجزائر و هي:

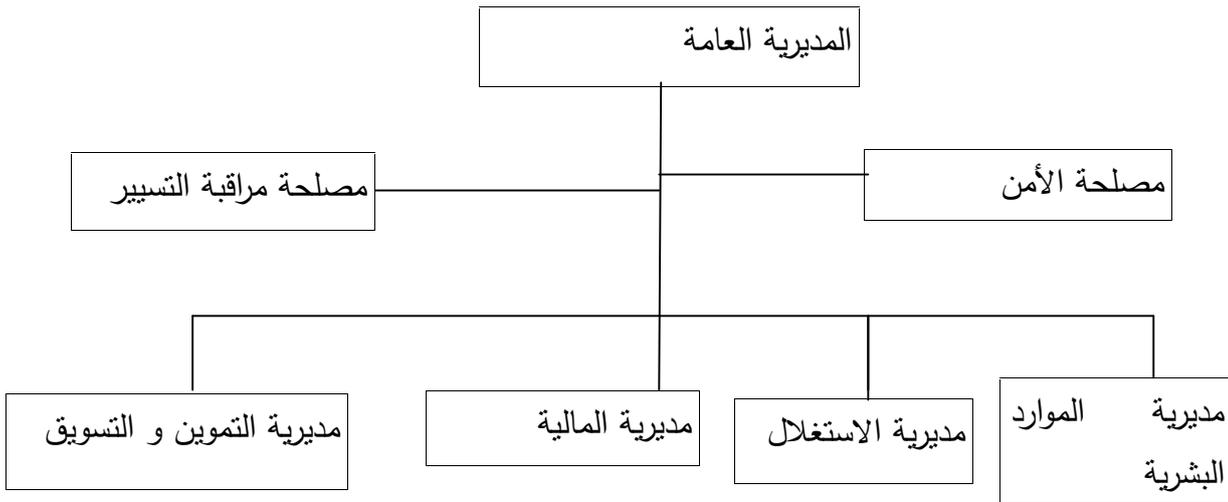
- شركة الرزم المعدني بالقبة و التي تعتبر من أهم الشركات و التي تنتج علب المصبرات الغذائية مثل علب الطماطم، علب الهريسة، علب المعجون، و علب الحليب و قارورات الغاز.

- شركة الرزم المعدني بسكيكدة لإنتاج علب الطلاء بمختلف الأحجام لذلك الطلاء و علب من حجم 1 كغ ، ½ كغ.

-شركة الرزم المعدني بعزابة لإنتاج علب المصبرات الغذائية بمختلف الأحجام.

و الشكل التالي يبين التنظيم الهيكلي للمجمع الذي مقره بجسر قسنطينة. القبة الجزائر.

**الشكل رقم: 22 الهيكل التنظيمي لمجمع الرزم المعدني.**



المصدر : مصلحة المستخدمين بشركة الرزم المعدني بعزابة.

**المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة التطبيقية.**

### الفرع الأول: نشأة شركة الرزم المعدني بعزابة

أنشأت شركة الرزم المعدني بعزابة بموجب المرسوم 83-36 المؤرخ في 03-01-1983 حيث انطلقت الأشغال لانجازها سنة 1979 و انتهت سنة 1983. على أن بدأت عملية الإنتاج في شهر سبتمبر من نفس السنة. تقع شركة الرزم المعدني على بعد 03 كلم من مدينة عزابة عبر الطريق الوطني رقم 44 الرابط بين ولايتي سكيكدة و عنابة.

تتربع شركة الرزم المعدني محل الدراسة على مساحة إجمالية تقدر ب 63000 م<sup>2</sup> منها 27500 م<sup>2</sup> مغطاة. تنتج شركة الرزم المعدني بعزابة وفق الطلبات للعلب المعدنية المتخصصة في تصبير المواد الغذائية، كالطماطم، المعجون، الهريسة، و مختلف أنواع العلب للعصير و الأقفال لقارورات المشروبات الغازية و غير الغازية. فهي بمثابة شركة ذات أهمية بالمنطقة نظرا للطابع الخصوصي لهذه المنطقة و هو الإنتاج الفلاحي و بالتالي التموين لمختلف مركبات التمويل بالمنطقة و حتى على المستوى الوطني.

يتمثل إنتاج الشركة في العلب ذات الأحجام التالية:

- علب 4/4 علب ذات وزن 1 كغ.
- علب 1/2 و هي علب ذات وزن نصف كغ.
- علب 60-40 و هي علب لتعليب العصير و منتج الهريسة.
- أقفال المشروبات الغازية و غير الغازية الزجاجية.

### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للشركة و زبائنها

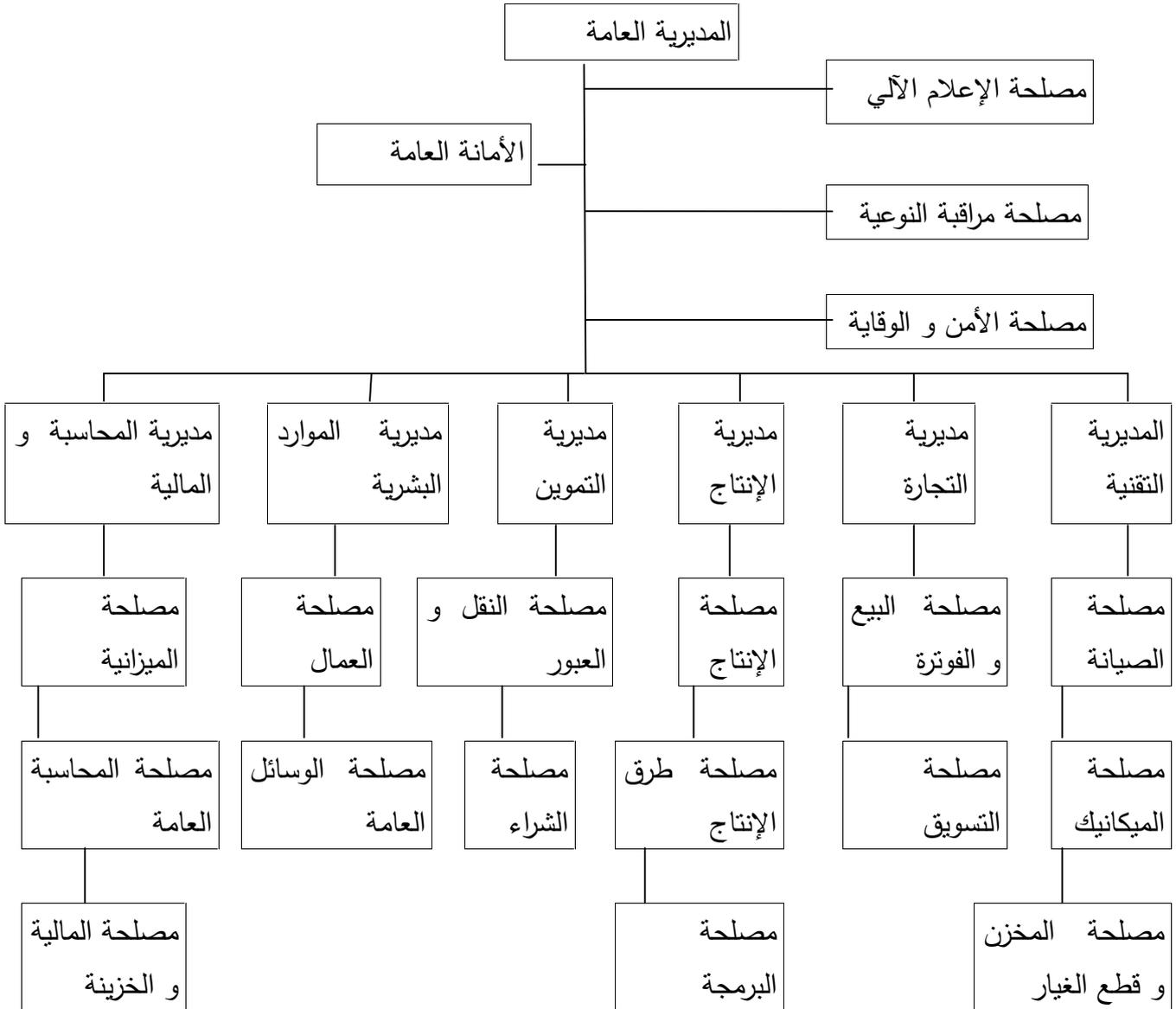
بفعل وجودها الفريد بالمنطقة أي عدم وجود منافسة في إنتاج مختلف أنواع العلب لتصبير المواد الغذائية و صناعة و صناعة الأقفال فهي تعد بمثابة شركة ذات أهمية و المحنكرة لهذه الصناعة فهي تعمل على تغطية حاجيات الزبائن التاليين:

- شركة لاتينا - شلغوم العيد - ميلة.
  - شركة كوجاك - القصر - بجاية.
  - مركب المشروبات و العصائر SIJICO رمضان جمال - سكيكدة.
  - مركب زمزم - كركار - الجزائر العاصمة.
  - مركب العصير ENAJUS بجيجل.
  - المركب الغذائي بن عمر ببوعاتي محمود و مركب الفجوج ولاية قالمة.
  - المركب الغذائي ازدهار بن عزوز ولاية سكيكدة.
- تعتبر شركة الرزم المعدني بعزابة بفعل تواجدها الوحيد بالمنطقة الممون الوحيد لمختلفات مركبات التحويل و صناعة المشروبات غازية و غير غازية. فهي شركة ذات أهمية و ذات دور ريادي في التنمية الصناعية بالمنطقة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الرزم المعدني بعزابة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
 يبين الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية الموجودة في الشركة و كذلك بين مختلف أوجه الاتصال الأفقي و العمودي داخل الهرم التنظيمي. و نوع العلاقات الموجودة و أهم الوظائف و المسؤوليات عند كل مستوى إداري و هذا يمكن إبرازه وفق الشكل التالي:

الشكل رقم: 23 الهيكل التنظيمي لشركة الرزم المعدني بعزابة.



المصدر: مصلحة الإعلام بشركة الرزم المعدني بعزابة.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

1- **المديرية العامة:** و هي أعلى مديرية في الهيكل التنظيمي للشركة يتولاها مدير عام حيث تتمثل المهام

الرئيسية له في المهام التالية:

- الإشراف و الرقابة على باقي المديريات الأخرى.
- التنسيق و الربط مع باقي المديريات الأخرى.
- التنفيذ لتوصيات و توجيهات مجمع الرزم المعدني.
- حصر الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإشراف على رئاسة مجلس الإدارة.
- تنفيذ القرارات و اللوائح و التوجيهات الصادرة من مجلس الإدارة.
- الإشراف على عملية وضع الموازنة التقديرية للشركة.
- إعداد برنامج عمل سنوي محدد للأهداف
- كما يساعده في ذلك أمانة عامة و التي تتولى المهام التالية:
- التسجيل للبريد الصادر و الوارد من و إلى الشركة.
- التسجيل للرسائل و اللوائح الصادرة و الواردة من مدير الشركة إلى المديريات الأخرى.
- التحضير لمحاضر مجلس الإدارة.
- التحضير لمواعيد مدير الشركة.
- الحفظ للوثائق و القيام بإجراءات الأرشيف.
- الاستقبال للمكالمات الهاتفية.

كما يوجد على مستوى المديرية العامة المصالح التالية:

أ- **مصلحة الإعلام الآلي:** تتمثل المهام المسندة لهذه المصلحة في:

- التسيير و الاستغلال الأمثل لشبكة الإعلام الآلي بالشركة.
  - صيانة أنظمة الإعلام الآلي لمختلف المديريات.
  - المعالجة الآلية لمختلف المعطيات.
  - الإشراف على عملية التجهيز بالتنسيق مع مديرية المحاسبة و المالية.
  - ضبط و إعداد شبكة الإعلام الآلي للشركة.
  - التكوين الأولي لبعض مستعملي الإعلام الآلي و تدريبهم على مختلف الأنظمة الجديدة.
- ب- **مصلحة مراقبة النوعية:** تولى شركة الرزم المعدني بعزابة أهمية بالغة لنوعية وجود منتوجاتها خاصة من حيث النوعية و المطابقة للموصفات و منه وجدت هذه المصلحة لمراقبة النوعية و تسخير مخبر لذلك لتولي عملية إجراء الاختبارات حول المادة الأولية التي هي الحديد الأبيض عند الشراء و مادة الدهن، و كذلك إجراء اختبار للمنتوجات عند تضييعها.
- تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في:
- الرقابة على وجود المادة الأولية و المنتجات.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

- ضمان إعداد و تنفيذ العمليات الضرورية لنظام إدارة الجودة.
- تطبيق نظام تسيير الجودة بمصلحة الإنتاج.
- الإعلام المستمر بكل المستجدات في فيما يخص معايير الجودة.
- إحصاء و متابعة حالات عدم المطابقة للمنتجات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة.
- المتابعة الدورية للعمليات التصحيحية و التأكد من فاعليتها.

### **ج- مصلحة الأمن و الوقاية:**

- ضمان الأمن الصناعي للشركة.
  - حماية ممتلكات الشركة من الحرائق و السرقة.
  - مراقبة حركة الدخول و الخروج للأشخاص و وسائل النقل و حمايتها من مختلف الأخطار.
  - الرقابة على العمال داخل ورشات الإنتاج من حيث الالتزام بقواعد و إجراءات الأمن الصناعي من حيث الأدوات المستعملة و اللباس.
  - وضع موازنة تقديرية لتكاليف المصلحة.
  - تطبيق إجراءات الوصاية و الشرح للعاملين في الشركة.
- 2- مديرية المحاسبة المالية:** تتمثل مهام هذه المديرية في ضمان عملية التسيير المالي و المحاسبي للشركة، و تنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح هي:
- أ- **مصلحة الميزانية:** تتولى هذه المصلحة مايلي:
    - إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج، البيع، الشراء، و المحصلات النقدية.
    - إعداد الموازنات الشهرية للإنتاج، البيع، و التحصيلات النقدية.
    - حفظ الفواتير للشراء، البيع، و الخدمات الأخرى.
  - ب- **مصلحة المحاسبة العامة:** تولي شركة الرزم المعدني بعزابة أهمية بالغة للجانب المحاسبي و المالي ذلك أن التحكم الجيد في التسجيل المحاسبي دلالة على حسن التسيير و التحكم في مجريات العمل المحاسبي داخل الشركة و هو ما يبرز تواجد مصلحة للمحاسبة العامة التي تتولى المهام التالية:
    - التسجيل اليومي لكامل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في دفتر اليومية.
    - إعداد الميزانية النهائية.
    - متابعة حركة الحسابات عن طريق دفتر الأستاذ أو الدفتر الكبير حسب النظام المحاسبي المالي الجديد.
    - إعداد الجداول أو الملحقات.
    - المحاسبة للمواد عن طريق متابعة حركة المخزون للمواد الأولية و المنتجات النهائية.
    - الجرد المادي و المحاسبي لممتلكات المؤسسة.
    - إعداد ميزان المراجعة و متابعة حركة أرصدة الحسابات.
    - الالتزام بقواعد و مبادئ التسجيل المحاسبي.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

- ج- **مصلحة المالية و الخزينة:** تتولى هذه المصلحة بالشركة بضمان التمويل و البحث عن مصادر التمويل ذات الأهمية من حيث التكلفة الأقل
- المتابعة الدورية للتحصيلات النقدية و المدفوعات للشركة.
  - إعداد الكشوفات المالية و تجميع الوثائق الخاصة بها.
  - مراقبة و معالجة كافة الملفات و تسيير خزينة المطعم.
  - المتابعة الدورية لتمويل الخزينة.
  - ضمان المتابعة و السير الحسن للكشوفات البنكية.
  - مسك محاسبة سنوية - محاسبة عامة - لضمان الاحترام للمبادئ المحاسبية.
  - إعداد تقارير مالية و محاسبية حول وضعية الشركة.
  - الإشراف المباشر حول عملية التمويل خاصة عند طلب القروض و المتابعة السنوية لسدادها. لأجل ضمان سلامة الهيكل المالي للشركة.
  - الاطلاع على الأحداث الجارية في ميدان المحاسبة و علاقة المؤسسة بالهيئات الخارجية كمصالح الضرائب و الهيئات المالية الممولة.
  - متابعة التدقيق الجيد للحسابات مع مندوبي الحسابات للشركة.
  - المتابعة لتحصيل حجم المبيعات.
- 3- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى هذه المديرية الإشراف العام لإدارة الموارد البشرية بالشركة من خلال انتهاج لسياسة داخلية في إدارة الموارد البشرية في الشركة كسياسة الأجور، العلاوات و التحفيزات المقدمة، التكوين، و التوظيف و الترقيات و الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال من حيث الصحة ، الخدمات الاجتماعية، متابعة الغيابات، العطل المرضية، دفع الأجور. هذا فيما يخص مصلحة المستخدمين.
- أما المصلحة الثانية التي تتكون منها مديريةية الموارد البشرية و هي مصلحة الوسائل العامة و هي تهتم ب:
- السهر على توفير الوسائل المادية لباقي المصالح مثل اللوازم المكتبية، العتاد، و التآثيث.
  - تسيير حظيرة الشركة خاصة في ميدان وسائل النقل.
  - أرشيف الشركة من حفظ للوثائق الداخلية للشركة.
- 4- **مديرية التموين:** تنقسم هذه المديرية إلى المصلحتين التاليتين:
- أ- **مصلحة النقل و العبور:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:
- ضمان خدمات النقل للشركة من حيث نقل العمال، التوزيع لمنتجات الشركة، نقل المشتريات.
  - تأمين النقل البحري للمعدات و المواد المستوردة.
  - القيام بإجراءات الشحن و التأمين و الجمركة.
- ب- **مصلحة الشراء:** تعمل هذه المصلحة على:

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

- ضمان التمويل الدوري للشركة بالمواد الأولية و قطع الغيار و كل مستلزمات العملية الإنتاجية.
- التسيير العقلاني لمخزونات الشركة و القيام بالجرد المادي له.
- التفاوض في عملية الشراء مع الموردين.
- القيام بإجراءات فوترة المشتريات.
- التجديد لملفات الموردين.
- الاتصال بالموردين و متابعة سير الطلبات للشراء.
- التنسيق مع دائرة المالية من حيث تسديد قيمة المشتريات.
- التنسيق مع باقي المديرية الأخرى لكونها المصلحة الوحيدة المسؤولة عن كامل المشتريات للشركة.
- 5- **مديرية الإنتاج:** تعتبر هذه المديرية بمثابة شريان النشاط للشركة و عمودها الفقري. من حيث تتبع حركة دخول المادة الأولية و هي الحديد الأبيض إلى غاية تحويله إلى منتوجات تامة في شكل علب مختلف الأحجام و أقفال. و تنقسم هذه المديرية إلى:
  - أ- **مصلحة الإنتاج:** يتم في هذه المصلحة المتابعة الدورية للعملية الإنتاجية في الشركة بدءا بمرحلة التمويل بالمادة الأولية إلى غاية الإنتاج و ذلك في خطوط الإنتاج، كما تتولى القيام بالمهام التالية:
    - وضع البرنامج الشهري للإنتاج في الورشات.
    - تقدير ميزانية تكاليف الإنتاج.
    - الإشراف على عملية التحويل للمادة الأولية إلى غاية الإنتاج النهائي.
    - الالتزام و السهر على جودة المنتج و مطابقته للمعايير و المواصفات.
    - ضمان الصيانة الدورية لمعدات الإنتاج في الورشات.
  - ب- **مصلحة طرق الإنتاج:** تتمثل المهام المسندة لهذه المصلحة في :
    - السهر على التطبيق الفعال لتقنيات و مناهج الإنتاج.
    - ضمان النوعية الجيدة لقطع الغيار و آلات الإنتاج.
    - الاستخدام العقلاني و الأمثل للآلات و الرقابة على مستعملها.
    - تحديث طرق و أساليب الإنتاج وفق المواصفات المطلوبة.
  - ج- **مصلحة البرمجة:** تتمثل مهام هذه المصلحة بالتوزيع لبرنامج العمل لإنتاج العلب و الأقفال من حيث الكمية على الورشات شهريا.
    - تحرير وصل الاستهلاك للمادة الأولية عند كل ورشة.
    - متابعة التنفيذ للميزانية التقديرية للإنتاج.
    - استخراج الفروقات و تحليلها.
    - استخراج النسبة المئوية للإنتاج اليومي.
    - التنسيق مع مصلحة البيع و الشراء لكل التطورات الحاصلة في عملية الإنتاج.
    - إلغاء بعض الطلبات، معدل التمويل بالمادة الأولية.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

6- **مديرية التجارة:** تعمل هذه المديرية على متابعة حركة المبيعات للشركة من خلال المتابعة الدورية لطلبات الزبائن و خدمة أذواقهم إلى عملية الإشراف على التحصيل للمبيعات و خدمات التسويق و تنقسم هذه المديرية إلى:

أ- **مصلحة البيع و الفوترة:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- دراسة و متابعة طلبات الزبائن.
  - تنمية علاقات جيدة مع الزبائن عن طريق تسهيل عملية الدفع.
  - التسيير الأمثل لملفات الزبائن.
  - تجديد ملفات الزبائن و إنشاء بطاقات للزبائن الجدد.
  - المتابعة الدورية لعقود البيع و أجال تنفيذ الطلبات.
  - إعداد فواتير البيع حسب الأجال المتفق عليها و الوثائق المبررة لذلك.
  - إعداد موازنة المبيعات.
  - إعداد ملف المبيعات.
  - توزيع أوامر البيع على مختلف المصالح المعنية.
  - المتابعة الدورية لعملية تحصيل عوائد المبيعات.
  - متابعة عملية الإرسال للبضائع و إعداد فواتير البيع.
- ب- **مصلحة التسويق:** تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في النشاطات التالية:
- إتباع سياسة تسويقية من خلال البحث عن أسواق جديدة.
  - السهر على جودة المنتجات المباعة.
  - دراسة اقتراحات الزبائن من حيث التحسينات التي يرونها ضرورية.
  - دراسة احتياجات الزبائن من حيث النوعية.
  - التعريف بالمنتجات للشركة.
  - إعداد موازنة التسويق.

- دراسة البحوث التسويقية في كل ما يتعلق باحتياجات الزبائن و التطور التكنولوجي لصناعة علب التعليب.

7- **المديرية التقنية:** تعد بمثابة ثاني مديرية من حيث الأهمية و عدد العمال المنشغلين في الشركة بعد مديرية الإنتاج، فهي بمثابة العمود الفقري كذلك للشركة و شريان استمرارية النشاط للشركة. و تضم المصالح التالية:

- أ- **مصلحة الصيانة:** تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في المهام التالية:
- الصيانة الدورية لعتاد الإنتاج.
- وضع مخطط صيانة شهري و العمل على تحديثه.
- ضمان التشغيل اليومي لمعدات الإنتاج.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

- تصليح الإطاب و الاختلال اليومية.
  - التنسيق مع مديرية الإنتاج فيما يخص برنامج الصيانة.
  - وضع ميزانية الصيانة و التنسيق مع دائرة المحاسبة و المالية.
  - صيانة و إصلاح شبكة الكهرباء الصناعية في الورشات و محيط الشركة.
  - تحديث بعض الآلات و التجهيزات الصناعية.
  - المشاركة في إعداد ميزانية التموين بقطع الغيار و الآلات و التجهيزات.
  - **ب- مصلحة الميكانيك:** تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في:
    - التنسيق مع مصلحة الصيانة في ما يخص قطع الغيار.
    - صناعة بعض قطع الغيار.
    - تجديد لبعض قطع الغيار الضرورية.
    - المشاركة مع مصلحة البيع في إعداد دفتر شروط التموين بالتجهيزات و قطع الغيار.
    - حصر متطلبات المصلحة بالتنسيق مع مديرية الإنتاج.
    - الرقابة على قطع الغيار و الآلات المشتراة.
    - الصيانة لآلات الإنتاج في الورشات.
    - إجراء التجارب للآلات قبل وضعها موضع الإنتاج.
  - **ج- مصلحة المخزن و قطع الغيار:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:
    - حفظ و ترتيب لقطع الغيار.
    - تسيير مخزون قطع الغيار.
    - الجرد المادي و المحاسبي لقطع الغيار.
    - تموين الورشات بقطع الغيار.
    - إعداد موازنة الاحتياجات من قطع الغيار.
- خطوط الإنتاج بالشركة:** لأجل إتباع العلب و أقفال المشروبات الغازية و غير الغازية يتواجد بالشركة أربعة ورشات تتمثل مهام كل ورشة في المهام التالية:
- 1- ورشة الطباعة: مهمتها الرئيسية و هو تحضير و تلمين صفائح الحديد الأبيض.
  - 2- ورشة الضغط: تقطيع صفائح الحديد و إنتاج الغطاءان.
  - 3- ورشة القطار: مهمتها إنتاج العلب منتج نهائي.
  - 4- ورشة الأقفال: تختص في صيانة أقفال المشروبات الغازية و غير الغازية.

مراحل العملية الإنتاجية: يمكن شرح العملية الإنتاجية وفق الشكل التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
الشكل رقم: 24 مخطط صناعة العلب في شركة الرزم المعدني.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على شرح رئيس ورشة الضغط.

و يمكن شرح عملية إنتاج العلب في شركة الرزم المعدني وفق المراحل السابقة كمايلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة التلحيم: تمثل مرحلة التلحيم أهم مرحلة من مراحل إنتاج العلب حيث تمثل جودة العلب بعد ذاتها. حيث تتمثل في تلحيم القطع المنتجة من آلة التقطيع لصفائح الحديد الأبيض. حيث كل صفيحة تحمل عدد معين من العلب، يتم وضع طبقة داخلية لحماية المنتج من التلف و طبقة خارجية تتمثل في الصبغة و الزخرفة التي تمثل العلامة التجارية لكل زبون بالإضافة إلى طبقة شفافة تحمي هذه الصبغة من الصدأ.

**المرحلة الثانية:** بعد تمرير القطع الملحمة في أنبوب لتبريد هذه القطع تأتي المرحلة الثانية و هي تشكيل الحواف العلوية و السفلية التي تسمح بوضعي الغطاءان السفلي و العلوي.

**المرحلة الثالثة:** و هي تمرير العلب المشكل لها حواف في المرحلة السابقة إلى آلة أخرى لصنع تعرجات متساوية المسافة لتقوية العلبة و حمايتها من الاعوجاج.

**المرحلة الرابعة:** تمثل آخر مرحلة في صناعة العلب، حيث يتم وضع الغطاء السفلي للعلبة، أما الغطاء العلوي فيرسل مع بضاعة الزبون ليثبت عنده عند عملية التعبئة.

الفرع الرابع: الخصائص النوعية للموارد البشرية بشركة الرزم المعدني.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
**أولاً: توزيع اليد العاملة بالشركة حسب الوظائف:** يشتغل خلال سنة 2011 بشركة الرزم المعدني بعزابة 180 عاملاً. من بينهم 160 عمال دائمين، و 20 عاملاً مؤقتين. موزعين حسب المديرية الرئيسية السبعة بالشركة. و هي المديرية العامة، مديرية المحاسبة و المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التموين، مديرية الإنتاج، مديرية التجارة، المديرية التقنية. و هذا حسب الجدول التالي:

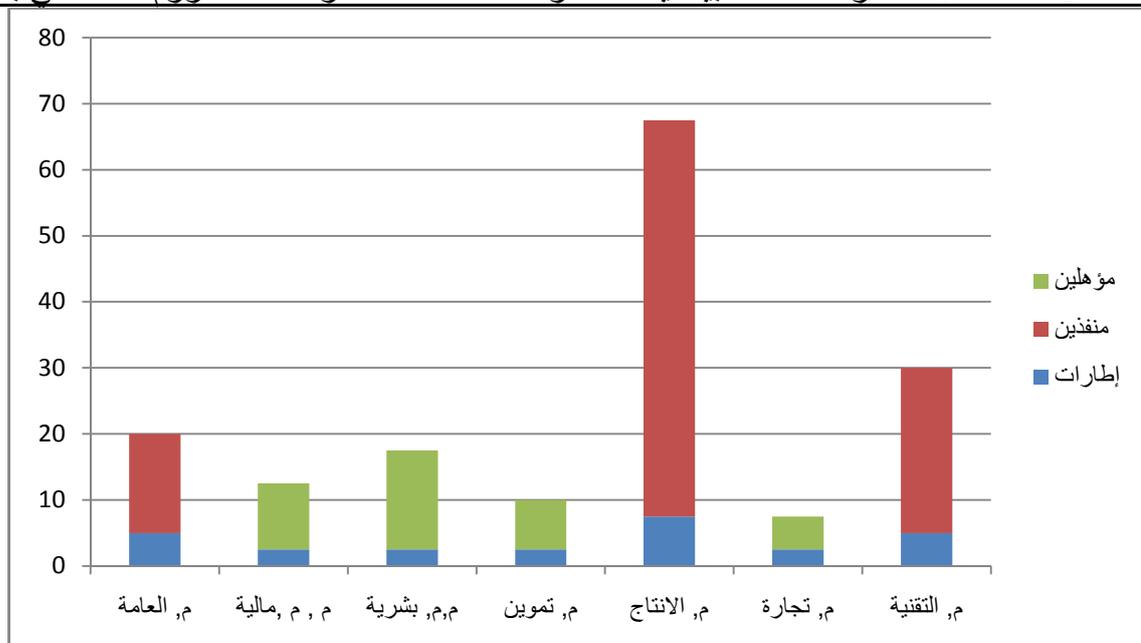
**الجدول رقم: 5 توزيع العمال بشركة الرزم المعدني بعزابة حسب المستوى التأهيلي لهم لسنة 2011.**

النسبة المئوية	المجموع	عمال مؤقتون			عمال دائمون			العمال المديرية
		منفذین	مؤهلین	إطارات	منفذین	مؤهلین	إطارات	
11.11	20	--	--	--	16	--	4	المديرية العامة
7.78	14	--	--	--	--	11	3	مديرية المحاسبة و المالية
12.22	22					19	3	مديرية الموارد البشرية
5.56	10					8	2	مديرية التموين
38.33	69	12	--	--	49		8	مديرية الإنتاج
5.56	10	--	--	--	--	7	3	مديرية التجارة
19.44	35	08	--	--	20	--	7	المديرية التقنية
100	180	20	--	--	85	45	30	المجموع

**المصدر:** مصلحة العمال بمديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول نجد أن العمال الدائمين بالشركة يشكلون نسبة 88.88 % أما نسبة العمال المؤقتين فهي تشكل 11.12 % و أن أغلبهم هم من فئة العمال المنفذين حيث تشغلهم الشركة في ورشات الإنتاج. و بالمديرية التقنية خاصة في مصلحة الصيانة. و لذلك لمتطلبات هاتين المديريتين، حيث لا تتطلب مستوى تأهيلي معين. كما يمكن إبراز التوزيع النسبي لليد العاملة بشركة الرزم المعدني حسب الوظائف الموجودة بالشركة و المستوى التأهيلي لها وفق الرسم البياني التالي. باستخدام الأعمدة التكرارية.

**الشكل رقم: 25 التمثيل البياني لليد العاملة بشركة الرزم المعدني بعزابة حسب الوظائف و المستوى التأهيلي.**



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم 5

من الجدول السابق نجد أن أكبر نسبة من اليد العاملة تتركز في مديرية الإنتاج بنسبة 38.33 % من إجمالي اليد العاملة بالشركة و هذا للطابع الخصوصي للشركة و هو النشاط الإنتاجي. و ما تتطلبه من يد عاملة منفذة خاصة، تليها بعد ذلك المديرية التقنية بنسبة 19.44 % من إجمالي اليد العاملة بالشركة، ثم مديرية الموارد البشرية بـ 12.22 % فالمديرية العامة بـ 11.11 % ثم مديرية المحاسبة و المالية بنسبة 7.78 % و أخيرا مديرية التموين و مديرية التجارة بنفس النسبة و هي 5.56 % من إجمالي اليد العاملة.

- أما عن توزيع اليد العاملة بشركة الرزم المعدني حسب المستوى التأهيلي لهم بالشركة فنجد أن 105 عاملا هم عمال منفذين أي بنسبة 58.33 % من إجمالي اليد العاملة بالشركة. منهم 85 عامل دائم أي بنسبة 80.95 % من العمال المنفذين.

- و تتركز أكبر نسبة من اليد العاملة المنفذة في مديرية الإنتاج بنسبة 58.10 % تليها المديرية التقنية بنسبة 26.67 % فالمديرية العامة بنسبة 15.23 % من إجمالي اليد العاملة المنفذة بالشركة.

- أما بالنسبة للإطارات الموجودة بالشركة فهم يشكلون 16.66 % من إجمالي اليد العاملة بالشركة، حيث تشكل 26.66 % بمديرية الإنتاج و 23.33 % بالمديرية التقنية و بنسبة 13.33 % بالمديرية العامة. و بنسبة 10 % لكل من مديرية المحاسبة و المالية و مديرية الموارد البشرية و مديرية التجارة و أخيرا نسبة 6.66 % من إجمالي إطارات الشركة.

**ثانيا: تطور حجم اليد العاملة بشركة الرزم المعدني:** عرف مستوى التشغيل لليد العاملة بشركة الرزم المعدني بعزابة العديد من التغيرات خلال الأربعة سنوات الأخيرة. و كان مرده حسب رئيس مصلحة العمال بالشركة إلى صعوبات مالية عرفتتها الشركة و التشجيع للتقاعد المسبق و التقاعد العادي للعديد من العمال. و رغبة الشركة في التوظيف في إطار عقود التشغيل بهدف التخفيض للتكاليف.

و الجدول الموالي يظهر تطور عدد العمال بشركة الرزم المعدني بعزابة للفترة من 2008 إلى 2011.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

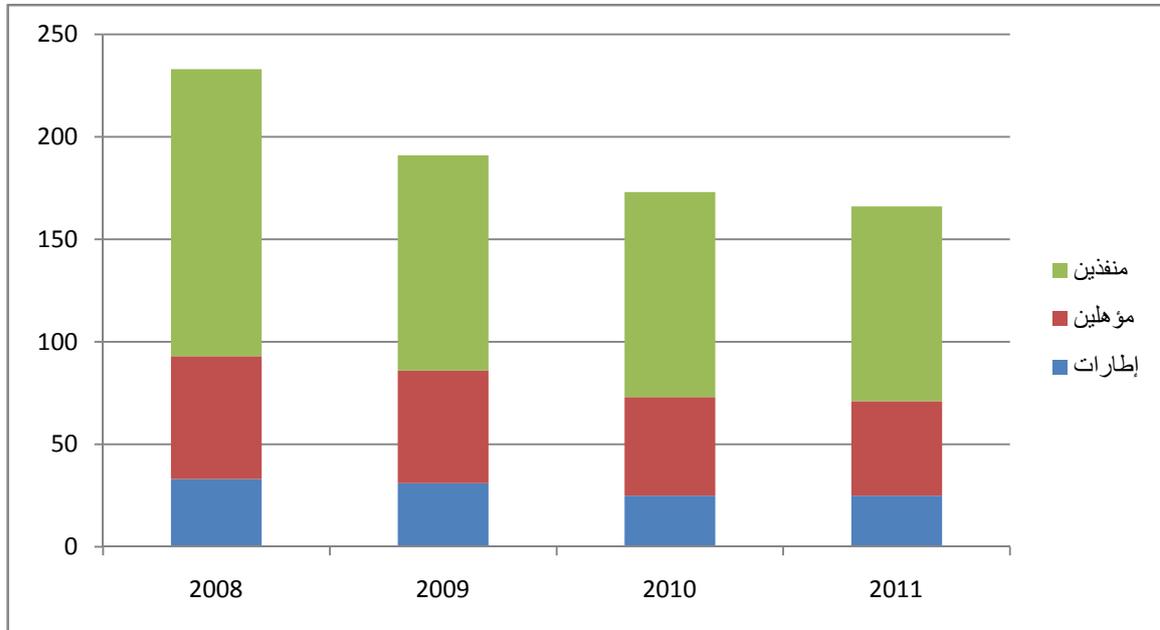
الجدول رقم: 6 تطور عدد العمال بشركة الرزم المعدني من 2008 إلى 2011.

السنوات	2008	2009	2010	2011
إطارات	35	33	30	30
مؤهلين	58	52	48	45
منفذين	112	109	108	105
المجموع	205	194	186	180

المصدر: مصلحة العمال بمديرية الموارد البشرية.

و يمكن إبراز التطور الذي عرفته حجم اليد العاملة بالشركة خلال السنوات 2008 إلى غاية 2011 وفق الشكل الموالي باستخدام الأعمدة التكرارية.

الشكل رقم: 26 رسم بياني لتطور اليد العاملة بشركة الرزم المعدني خلال السنوات 2008 إلى 2011.



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول السابق رقم 6

ما يمكن ملاحظته من الشكل السابق و هو الانخفاض المتتالي لحجم اليد العاملة بالشركة و مرده إلى الأسباب السابقة الذكر و إلى نقص الطلب على منتوجات الشركة خلال هذه الفترة بسبب الإفلاس للعديد من مركبات التحويل خلال هذه الفترة مما أدى بالشركة إلى تخفيض حجم العمالة لديها.

المبحث الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: جودة المعلومات المحاسبية و دورها في اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
من بين المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي و المالي، ماهو مفيد لعملية القرار و بموجب القانون كان لازما نشر أربعة قوائم أساسية هي:

قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات المالية، قائمة حركة الأموال التي يعتمد عليها المراجع الداخلي في تأكيد صحة و مصداقية المعلومات المحاسبية أو خطأها نجد المعلومات الشهرية للمحاسبة التحليلية. كأخذ التقنيات التي يستخدمها المراجع الداخلي لدراسة تكلفة منتج معين، أو وظيفة معينة. أو تسعير تكلفة منتج معين. و باعتبار نظام المعلومات المحاسبية أخذ الركائز الأساسية لتفصيل نظام الرقابة الداخلية في الشركة، و منه تحسين جودة المراجعة المحاسبية الداخلية مع مسايرة هذا النظام خاصة لطبيعة نشاط الشركة. حيث تعمل المعلومات المحاسبية على زيادة الاعتماد عليها و توطيد درجة الثقة فيها و منه التقليل من درجة الفروقات و بالتالي سلامة اتخاذ القرار المالي. فالمعلومات المحاسبية و المالية أداة إعلام و اتصال بين الإدارة و مستخدمي القوائم المالية لمنحهم معلومات حول الفرص الاستثمارية و المالية المتاحة. و من المعلومات المحاسبية كمخرجات لنظام المعلومات لشركة الرزم المعدني بعزابة محل الدراسة التطبيقية تحصلنا من مصلحة المحاسبة التحليلية على مخرجات نظام التكاليف في عملية تحديد تكلفة منتجات الشركة. و لأجل تفعيل دور نظام التكاليف في تحديد عملية اتخاذ القرار المالي تم الاعتماد على هذا النظام لتحليل التكاليف و ذلك لأهميته التالية: يسمح نظام التكاليف بترشيد القرارات المالية و منه إعداد البرامج و الخطط و القرارات المستقبلية لكونه يمكن من توفير معلومات محاسبية و مالية في أحسن الظروف و منه تسهيل على المؤسسة في اتخاذ القرارات و إعداد الميزانيات المالية التقديرية، يسمح كذلك بسهولة تحديد سعر التكلفة للوحدات المنتجة و بالتالي تقدير النتائج في آخر الدورة، كما يسمح هذا النظام لتحليل التكاليف بعملية تفعيل دور الرقابة على التكاليف التي تحملتها المؤسسة و ذلك عن طريق مراقبة مردودية كل عنصر إنتاجي. و من الأساليب المستعملة في هذه المؤسسة أسلوب التكلفة المعيارية، يسمح كذلك هذا النظام باتخاذ قرارات تحديد أسعار المنتوجات من خلال دور المراجع و المحاسب في توفير البيانات للإدارة العامة لتحديد الأسعار وفق أسس علمية. كما يسمح بتحليل الانحرافات الموجودة و إعداد التقارير بمختلف المستويات الإدارية و الرقابة على مختلف السياسات المالية للمؤسسة. و من مصلحة المحاسبة التحليلية للشركة محل الدراسة تحصلنا على مخرجات خاصة بتحديد تكلفة منتجات الشركة لأنواع الثلاثة و الإستهلاكات المعيارية المطبقة وفق بطاقة التكلفة المعيارية لشهر مارس 2011.

**الفرع الأول: بطاقة التكلفة للمنتوجات الشهرية لشهر مارس 2011.**

**أولاً: بطاقة التكلفة للعلب من نوع 4-OZ-OT لوزن 135 غ**

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

1- الجدول رقم: 7 إستهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد لثانوية

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الاستهلاك %
حديد أبيض	ورقة	36672	170.96	6269445.12	44.08
غطاء سفلي	وحدة	2230.000	0.96	2140800	15.05
غطاء علوي	وحدة	2016960	2.37	4780195.2	33.61
أزوت	لتر	86	12.75	1096.50	0.008
سلك نحاسي	كغ	1448	569.82	825099.36	5.80
برنيق داخلي	كغ	233	542.38	126374.54	0.89
برنيق خارجي	كغ	91	459.79	41840.89	0.29
دليون داخلي و خارجي	لتر	180	216.50	38970	0.272
المجموع	علبة	2230.000	6.37	14223821.61	100

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

حيث ورقة واحدة من الحديد الأبيض الملون تنتج من هذا النوع 55 علبة.

2- التغليف: تتم عملية التغليف لعلب في رزمة ذات عدد يقدر من هذا النوع ب 8448 علبة في الرزمة

الواحدة من الورق المقوى و الغطاء البلاستيكي.

الجدول رقم: 8 التغليف

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة
ورق مقوى	وحدة	4089	35.35	144546.15
بلاستيك	كغ	264	164.67	43472.88
تكلفة العلبة	علبة	2230.000	0.08	188019.03

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

3- أعباء الإنتاج: تتمثل أعباء الإنتاج في العناصر التالية:

الجدول رقم: 9 أعباء الإنتاج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
يد عاملة مباشرة	سا عمل	3239	187.60	607636.4	19.54
يد عاملة غير مباشرة	سا عمل	-	-	1466424	47.15
أعباء أخرى غير مباشرة	-	-	-	937769	30.15
إستهلاك قطع الغيار	-	-	-	20.000	0.64
استهلاكات أخرى	-	-	-	43775	1.41
استهلاك الكهرباء	كيلواط	-	-	33859	1.08
استهلاك الغاز	م <sup>3</sup>	-	-	943	0.03
تكلفة العلبة	علبة	2230.000	1.39	3110406.4	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

4- تكلفة إنتاج العلبة:

الجدول رقم: 10 تكلفة إنتاج العلبة

البيان	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
إستهلاك المواد الأولية	2230.000	6.37	14223831.09	81.18
التغليف	2230.000	0.08	188019.03	1.07
أعباء الإنتاج	2230.000	1.39	3110406.4	17.75
تكلفة العلبة	2230.000	7.85	17522256.52	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

ثانيا: بطاقة التكلفة للعلب من النوع ON. 4/4 لوزن 1 كغ

1- استهلاك المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية:

الجدول رقم: 11 لاستهلاك المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الاستهلاك %
حديد أبيض	ورقة	119738	169.19	20258472.22	50.42
غطاء سفلي	وحدة	2350.000	3.20	7520.000	18.72
غطاء علوي	وحدة	2514498	4.19	10535746.62	26.22
أزوت	لتر	162	12.75	2065.50	0.005
سلك نحاسي	كغ	2864	526.11	1506779.04	3.75
برنيق داخلي	كغ	343	537.82	184472.26	0.46
برنيق خارجي	كغ	187	454.81	85049.47	0.21
دليون داخلي و خارجي	لتر	409	215.06	87959.54	0.22
المجموع	علبة	2350.000	17.09	40180544.35	100

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

حيث ورقة واحدة من الحديد الأبيض الملون تنتج من هذا النوع 21 علبة.

2- التغليف: يتم تغليف علب النوع ON. 4/4 في رزم ذات عدد يقدر ب 1872 علبة. للرزمة الواحدة

باستعمال للورق المقوى و الغطاء البلاستيكي.

الجدول رقم: 12 التغليف

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة
ورق مقوى	وحدة	16291	33.95	553079.45
بلاستيك	كغ	1094	164.77	180258.38
تكلفة العلبة	علبة	2350.000	0.31	733337.83

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

3- أعباء الإنتاج: تتمثل أعباء الإنتاج في العناصر التالية:

الجدول رقم: 13 أعباء الإنتاج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
يد عاملة مباشرة	سا عمل	5234	223.80	1171369.2	15.62
يد عاملة غير مباشرة	سا عمل	-	-	3005491	40.08
أعباء أخرى مباشرة	-	-	-	80582	1.07
أعباء أخرى غير مباشرة	-	-	-	2576421	34.35
إستهلاك قطع الغيار	-	-	-	187108	2.49
استهلاكات أخرى	-	-	-	413862	5.52
استهلاك الكهرباء	كيلواط	-	-	63395	0.84
استهلاك الغاز	م <sup>3</sup>	-	-	2134	0.03
تكلفة العلبه	علبة	2350.000	3.19	7500362.20	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

4- تكلفة إنتاج العلبه:

الجدول رقم: 14 تكلفة إنتاج العلبه

البيان	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
استهلاك المواد الأولية	2350.000	17.09	40180544.35	83
التغليف	2350.000	0.31	733337.83	1.51
أعباء الإنتاج	2350.000	3.19	7500362.20	15.49
تكلفة العلبه	2350.000	20.59	48414244.83	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

ثالثا: بطاقة التكلفة للعب من النوع ½ كغ ذات الغطاء أوتوماتيكي OT

1- استهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

الجدول رقم: 15 لاستهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الاستهلاك %
حديد أبيض	ورقة	252270	175.25	44210317.5	49.27
غطاء سفلي	وحدة	8100.000	1.66	13446000	15.00
غطاء علوي	وحدة	8072640	3.29	26558985.6	29.60
أزوت	لتر	477	12.75	6081.75	0.006
سلك نحاسي	كغ	8412	527.18	4434638.16	4.94
برنيق داخلي	كغ	1017	537.40	546535.8	0.61
برنيق خارجي	كغ	547	454.81	248781.07	0.27
دليون داخلي و خارجي	لتر	1297	215.06	287932.82	0.31
المجموع	علبة	8100.000	11.07	89730272.7	100

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

حيث ورقة واحدة من الحديد الأبيض الملون تنتج من هذا النوع 32 علبة.

2- التغليف: تتم عملية في رزمة ذات عدد يقدر ب 3972 علبة للرزمة الواحدة و ذلك باستعمال الورق

المقوى و الغطاء البلاستيكي.

الجدول رقم: 16 التغليف

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة
ورق مقوى	وحدة	29860	34	1015240
بلاستيك	كغ	1916	164.67	315507.72
تكلفة العلبة	علبة	8100.000	0.16	1330747.72

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

3- أعباء الإنتاج: تتمثل أعباء الإنتاج في العناصر التالية:

الجدول رقم: 17 أعباء الإنتاج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

البيان	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
يد عاملة مباشرة	سا عمل	13344	222.80	2973043.2	16.90
يد عاملة غير مباشرة	سا عمل		-	6578516.61	37.40
أعباء أخرى مباشرة	-		-	292215	1.66
أعباء أخرى غير مباشرة	-		-	6345059	36.08
إستهلاك قطع الغيار	-		-	546505	3.11
استهلاكات أخرى	-		-	685721	3.90
استهلاك الكهرباء	كيلواط		-	160685	0.92
استهلاك الغاز	م <sup>3</sup>		-	5422	0.03
تكلفة العلب	علبة	8100.000	2.17	17587166.81	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

4- تكلفة إنتاج العلب:

الجدول رقم: 18 تكلفة إنتاج العلب

البيان	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	التكلفة %
إستهلاك المواد الأولية	8100.000	11.07	89730272.7	82.59
التغليف	8100.000	0.16	1330747.72	1.22
أعباء الإنتاج	8100.000	2.17	17587166.81	16.19
تكلفة العلب	8100.000	13.4	108648187.2	100

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

الفرع الثاني: الاستهلاكات المعيارية من المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية.

من بين مخرجات النظام المحاسبي و المالي المعتمد في شركة الرزم المعدني لمصلحة المحاسبة التحليلية، تحصلنا على بطاقة الاستهلاكات المعيارية المعتمدة في الشركة. و من بين الاستهلاكات المعيارية المتحصل عليها بطاقة الاستهلاكات للمادة الأولية الأساسية في الحديد الأبيض و الملون و بطاقة الاستهلاكات الثانوية المختلفة لشهر مارس 2011.

للمنتوجين علب من النوع 4/4 للنوعين ذات الغطاء الأوتوماتيكي و المثبت و للمنتوج من العلب 1/2 كغ للغطاء الأوتوماتيكي. و ذلك وفق 1000 علب منتجة.

أولاً: بطاقة الاستهلاك المعيارية للعلب من النوع 4/4 وزن 1 كغ:

1- استهلاك المادة الأولية الأساسية:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

الجدول رقم: 19 لاستهلاك المادة الأولية الأساسية

4/4 OT		4/4 ON		كمية معيارية	البيان
القيمة	سعر الوحدة	القيمة	سعر الوحدة		
9600.61	144.91	6144.55	128.97	47.62	حديد أبيض ملون
9600.61	6.90	6144.55	6.14	1000	مجموع

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

2- إستهلاكات المواد الثانوية و الغطاءين و التغليف:

الجدول رقم: 20 لاستهلاك المواد الثانوية و الغطاءين و التغليف

4/4 OT		4/4 ON		كمية معيارية	البيان
القيمة	سعر الوحدة	القيمة	سعر الوحدة		
57.50	5.75	2530	2.53	1000	غطاء سفلي
2530	2.53	2530	2.53	1000	غطاء علوي
0.77	12	0.77	12	0.0647	أزوت
805.81	521.90	805.81	521.90	1.544	سلك نحاسي
41.34	464.50	41.34	464.50	0.089	برنيق داخلي
29.35	391.41	29.35	391.41	0.075	برنيق خارجي
24.38	221.71	24.38	212.71	0.11	دليون داخلي و خارجي
222.98	31.90	222.98	31.90	6.99	ورق مقوى
97.62	147.03	97.62	147.03	0.664	بلاستيك
9502.19	9.50	6282.25	6.28	1000	مجموع

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

الوحدة: 1 دج

ثانيا: بطاقة الاستهلاك المعيارية للعب من النوع 1/2 كغ ذات الغطاء الأوتوماتيكي OT 1/2.

1- استهلاك المادة الأولية الأساسية:

الجدول رقم: 21 لاستهلاك المادة الأولية الأساسية

البيان	الكمية معيارية	سعر الوحدة	القيمة
حديد أبيض ملون	31.25	123.01	3844.06
المجموع	1000	3.84	3844.06

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

2- إستهلاكات المواد الثانوية و الغطاءين و التغليف:

الجدول رقم: 22 لاستهلاك المواد الثانوية و الغطاءين و التغليف

البيان	الكمية معيارية	سعر الوحدة	القيمة
غطاء سفلي	1000	3.18	3180
غطاء علوي	1000	1.28	1280
أزوت	0.0603	12	0.72
سلك نحاسي	1.437	521.90	749.97
برنيق داخلي	0.08	464.49	73.15
برنيق خارجي	0.07	391.41	27.39
دليون داخلي و خارجي	0.125	212.71	2.71
	4.011	31.90	127.95
ورق مقوى			
بلاستيك	0.347	147.03	51.01
المجموع	1000	5.45	5456.9

الوحدة: 1 دج المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية.

المطلب الثاني: تأثير الرقابة الإحصائية و قوائم الاستقصاء على الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: الرقابة الإحصائية على الأخطاء في الإنتاج و دورها في تقليل حدة الخطأ.

من الأساليب الإحصائية في تقدير دور الرقابة الداخلية في تحسين الجودة و التقليل من الانحرافات أسلوب الرقابة الإحصائية و لأجل ذلك و لتقييم دور الرقابة الداخلية في التقليل من حدة الأخطاء و الانحرافات أخذنا عينة إحصائية لأحد منتوجات الشركة و هو المنتج ذو الوزن ½ كغ للزبون " SACA " . و هو من إحدى زبائن الشركة و هي علب لتعليب الطماطم لشهر جانفي 2010 و لمدة 21 يوم و كانت هذه العينة الإحصائية كمايلي:

الجدول رقم: 23 إنتاج العلب لمنتوج SACA وزن ½ كغ لشهر جانفي 2010 و عدد العلب المعيبة و نسبتها.

رقم العينة	التاريخ	حجم العينة	عدد العلب المعيبة	النسبة المئوية
------------	---------	------------	-------------------	----------------

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

0.7	464	63648	1-3	1
0.34	327	95372	1-4	2
0.51	226	43758	1-5	3
0.52	250	47736	1-6	4
0.43	378	87516	1-7	5
0.30	194	63648	1-10	6
0.47	190	39780	1-11	7
0.35	170	47746	1-12	8
0.40	129	31824	1-13	9
0.25	361	139230	1-14	10
0.62	621	99450	1-17	11
0.46	293	63648	1-18	12
0.22	216	95472	1-19	13
0.39	234	59670	1-20	14
0.33	187	55692	1-21	15
0.54	568	103428	1-24	16
0.34	342	99450	1-25	17
0.56	429	75582	1-26	18
0.56	339	59670	1-27	19
0.27	110	39780	1-28	20
0.24	325	131274	1-31	21
	6335	1543374	المجموع	

المصدر: دائرة مراقبة النوعية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود عدد معين من العلب المعيبة و منه وجود درجة من الخطأ في التقدير أي أن هناك انحراف بين حجم الإنتاج المقدر و الفعلي و لأجل الوقوف على ذلك و تباين درجة الانحراف و الأسباب الكامنة وراء ذلك. ثم توجيه سؤال حول سبب هذا الخطأ إلى رئيس ورشة القطارات فكان جواب ذلك هو العطب الميكانيكي الذي يخص الآلات في مراحل التصنيع و إلى نوعية وجودة المادة الأولية المستعملة حيث أن حجم هذه العينة مأخوذ من ورشة القطارات في الخط الإنتاجي الأول حيث التصنيع يكون وفق مراحل متساوية.

و لأجل تطبيق الرقابة الإحصائية استخدمنا خريطة الرقابة الإحصائية عن طريق إتباع الخطوات التالية.

1- تحديد خط الوسط للعب المعيبة أي المتوسط الحسابي للعب المعيبة لهذه العينة كمايلي:

$$X = 100 * (\text{العدد الإجمالي للعب المعيبة/حجم العينة الإجمالي})$$

$$X = (1543374 / 6335) * 100 = \% 0.41$$

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

2- متوسط حجم العينة : n و هو الحجم الكلي للعينة مقسوم على عدد العينات.

$$n = (\text{العدد الإجمالي للعينة} / \text{عدد العينات})$$

$$n = (21 / 1543374) = 73494 \text{ علبة}$$

2- الحد الأعلى للرقابة LSC :

$$LSC = 0.0041 + 3 \frac{\sqrt{0.0041(1-0.0041)}}{73494} = 0.48\%$$

3- الحد الأدنى للرقابة: حيث يتم حسابه بتطبيق العلاقة التالية:

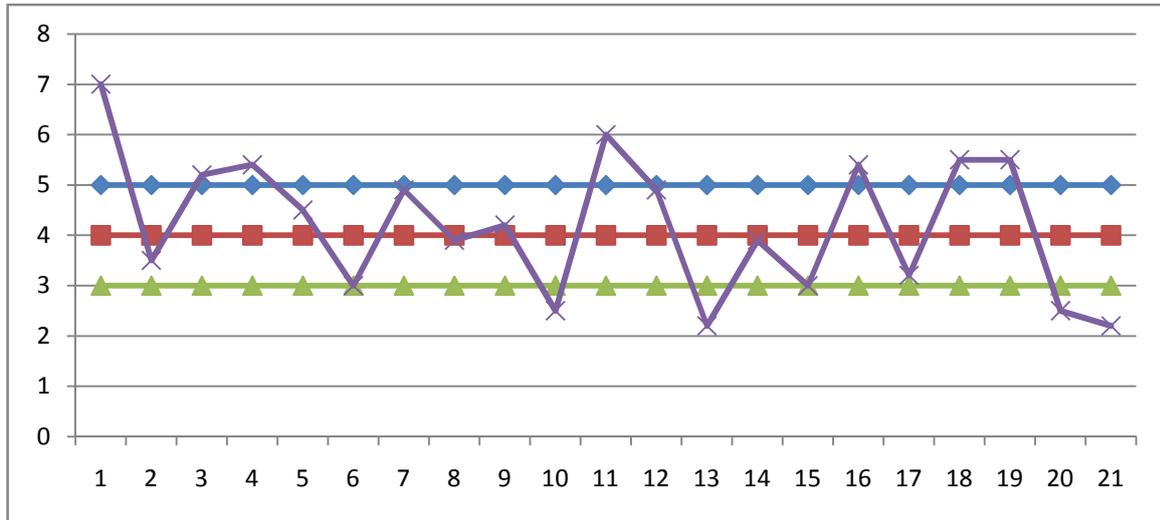
$$LIC = 0.0041 - 3 \frac{\sqrt{0.0041(1-0.0041)}}{73494} = 0.33\%$$

يمثل الحد الأعلى للرقابة مقدار الخطأ غير مسموح به و منه عدم فاعلية الرقابة الداخلية على الإنتاج و بالتالي درجة الجودة له.

- بينما يمثل خط الوسط مقدار أو نسبة الخطأ المقبول أو المسموح به و حيث أن الشركة تطبق ما مقداره 1 % كنفائات مسموح بها من الحجم الكلي للإنتاج. و هو ما يقابله لدينا في عدد العلب المعينة أو متوسط العلب المعيبة.

- و باستخدام خريطة الرقابة الإحصائية يمكن تمثيل حجم العينة المدروسة و الخريطة التالية:

الشكل رقم : 27 خريطة الرقابة الإحصائية لشهر جانفي للمنتوج SACA وزن ½ كغ.



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 23

من خلال خريطة الرقابة الإحصائية يتبين لنا النتائج التالية:

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

1- وجود 10 نقطة خارج حدود الرقابة حيث منها 7 نقاط فوق الحد الأعلى للرقابة الإحصائية مما يشكل وجود انحراف أكبر و بالتالي زيادة عدد العلب المعيبة و منه ارتفاع تكلفة المنتج و وجود ثلاثة نقاط أسفل الحد الأعلى للرقابة.

2- وجود 11 نقطة داخل حدود الرقابة و هو يسمح بتقليل حدة الانحراف منها 5 نقاط أسفل الحد الأدنى للرقابة و 5 نقاط فوق الحد الأدنى للرقابة و نقطة تعادل الحد الأدنى للرقابة و هو ما يشكل و يبين دور للرقابة الداخلية في تقليل الأخطاء و تخفيض للتكاليف للإنتاج.

سمحت الرقابة الداخلية و تغير الخط الإنتاجي بأن تتخفض قيمة الحد الأعلى للرقابة ب 0.01 % مقارنة بالعينة الأولى و هذا رغم اختلاف حجم العينة.

- و لأجل تأكيد دور الرقابة الداخلية بطريقة الرقابة الإحصائية حول تقليل الانحرافات ثم أخذ عينة أخرى لنفس المنتج للشهر الموالي فيفري. و بتبديل خط الإنتاج و هو الخط الثاني حيث هناك آلة واحدة تقوم بعملية بالمراحل السابقة و هو تشكيل الحواف العلوية و السفلية للعبة، التقوية عن طريق التموجات للعبة لتقويتها و تثبيت الغطاء. و لتأكيد دور هذا الخط و الآلة في عملية الرقابة ثم أخذ عينة لنفس المنتج السابق SACA لوزن 1/2 كغ و لمدة 19 يوم و كانت كمايلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
الجدول رقم 24: إنتاج العلب لمنتوج SACA لشهر فيفري 2010 وعدد العلب المعيبة ونسبتها

رقم العينة	التاريخ	حجم العينة	عدد العلب المعيبة	النسبة المئوية
1	2-1	63648	87	0.13
2	2-2	115362	322	0.27
3	2-3	87516	337	0.38
4	2-4	91494	343	0.37
5	2-7	91494	367	0.40
6	2-8	87514	320	0.36
7	2-9	98532	301	0.30
8	2-10	51513	183	0.35
9	2-11	39780	140	0.35
10	2-14	123318	653	0.52
11	2-15	159120	1196	0.75
12	2-16	139230	371	0.26
13	2-17	123318	996	0.80
14	2-21	59670	102	0.17
15	2-22	63648	138	0.21
16	2-23	99450	277	0.27
17	2-24	71604	641	0.89
18	2-25	139230	371	0.26
19	2-28	59670	205	0.34
المجموع		1765111	7350	

المصدر: دائرة مراقبة النوعية.

و بالاعتماد على الجدول رقم 22 لإنتاج العلب لمنتوج SACA وزن ½ كغ لشهر فيفري يمكن رسم خريطة الرقابة الإحصائية التالية بعد تحديد خط الوسط و الحد الأعلى و الأدنى للرقابة

1- خط الوسط للعلب المعيبة:

$$X' = (1765111 / 7350) * 100 = 0.41 \%$$

2- متوسط حجم العينة:

$$n' = 19 / 1765111 = 92900$$

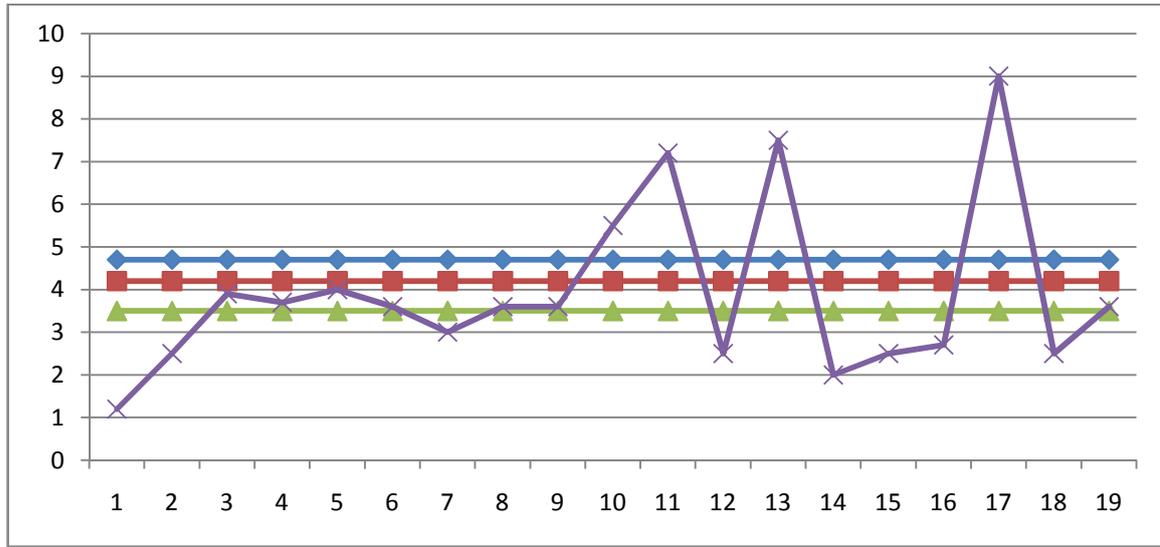
3- الحد الأعلى للرقابة LSC:

$$LSC = 0.0041 + 3 \frac{\sqrt{0.0041(1-0.0041)}}{92900} = 0.0047 = 0.47 \%$$

4- الحد الأدنى للرقابة LIC:

$$LIC = 0.0041 - 3 \frac{\sqrt{0.0041(1-0.0041)}}{92900} = 0.34 \%$$

الشكل رقم : 28 خريطة الرقابة الإحصائية لشهر فيفري للمنتج SACA وزن ½ كغ.



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 24

من خلال الخريطة للرقابة الإحصائية نجد:

- وجود 11 نقطة خارج حدود الرقابة حيث أن هناك 7 نقاط فوق الحد الأعلى للرقابة و هو ما يشكل نقطة ضعف للرقابة الداخلية و مما يترتب عنه زيادة الانحراف و بالتالي كتكاليف إضافية بينما توجد 4 نقاط تحت الحد الأدنى للرقابة و هو ما يشكل انحراف ايجابي للرقابة و لفعالية الرقابة الداخلية في تفصيل و دورها في تقليص حدة الأخطاء خاصة في عملية الإنتاج.
- بينما توجد 10 عينات داخل حدود الرقابة و هو ما يشكل دفع قوى للرقابة الداخلية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

### الفرع الثاني: قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية

من بين الأساليب المستخدمة في ذلك اعتمدنا على قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية لأجل تحديد نقاط القوة و الضعف عن طريق اعتماد قوائم محددة الإجابة بنعم أو لا. حيث تدل الإجابة " بنعم" على فعالية نظام الرقابة الداخلية. بينما الإجابة بـ "لا" فتدل على ضعف و عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية.

#### 1- قائمة استقصاء للرقابة الداخلية على دورة المشتريات و الموردين.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل هي موجودة؟	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	هل يوجد دفتر طلب للمشتريات؟	نعم	نعم	نعم
ب	هل توجد مراقبة لنوعية و كمية البضاعة؟	نعم	نعم	نعم
ج	هل يتم مراجعة مجاميع الفواتير؟	نعم	نعم	نعم
د	هل يتم إجراء مطابقة بين وصل الطلب و الفاتورة و وصل الاستلام؟	نعم	نعم	نعم
هـ	هل يتم مراجعة الأسعار بعد الطلب؟	نعم	نعم	نعم
و	هل يتم مراقبة المستندات للشراء من حيث كفايتها؟	نعم	نعم	نعم
ي	هل توجد رقابة على فروقات الجرد؟	نعم	نعم	نعم
ن	هل هناك رقابة على الفواتير بالعملة الصعبة؟	غير موجودة	غير موجودة	نعم
م	هل هناك رقابة على قيود التسجيل المحاسبي؟	نعم	نعم	نعم
خ	هل توجد رقابة على المبالغ المدفوعة و المسجلة في الفواتير؟	نعم	نعم	نعم
ح	هل يتم مراقبة تصحيح الفروقات المحاسبية؟	نعم	نعم	نعم
ع	هل يتم تدقيق الفاتورة قبل دفعها؟	نعم	نعم	نعم
غ	مقارنة رصيد الموردين مع دفتر الأستاذ و ميزان المراجعة.	نعم	نعم	نعم
ك	هل توجد رقابة على الموردين المدنيين؟	نعم	نعم	نعم
ط		نعم	نعم	نعم

2- قائمة الاستقصاء للرقابة الداخلية على الأجور.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل هي موجودة؟	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	هل يوجد نظام ألي لإعداد الأجور؟	نعم	نعم	نعم
ب	هل توجد بطاقة متابعة للحضور اليومي؟	نعم	نعم	نعم
ج	هل توجد مراجعة لطريقة إعداد الأجور؟	نعم	نعم	نعم
د	هل هناك مقارنة بين الكشوفات المنجزة و عدد العمال بالشركة؟	نعم	نعم	نعم
هـ	هل هناك رقابة على ساعات العمل ببطاقة التقيط و كشف الأجور؟	نعم	نعم	نعم
و	هل يتم تحيين نظام الأجور وفق للتغيرات؟	نعم	غير مطبقة أحيانا	نعم
ي	هل هناك مراجعة لمجاميع دفتر الأجور؟	نعم	نعم	نعم
ن	هل هناك مطابقة بين دفتر الأجور و المدفوعات؟	نعم	نعم	نعم
م	هل هناك رقابة على السلفيات للعمال؟	نعم	نعم	نعم
خ	هل هي مراقبة في كشف الأجور؟	نعم	نعم	نعم
ع	هل هناك مقارنة بين كشف الأجور و دفتر الأجور؟	نعم	نعم	نعم
غ	هل هناك مقارنة لدفتر الأجور و حسابات مصاريف المستخدمين؟	نعم	نعم	نعم
ك	هل توجد مراجعة محاسبية و بيانية للرواتب و الأجور؟	نعم	نعم	نعم
ط	هل نظام إعداد الأجور فعال؟	نعم	نعم	نعم
ظ	هل توجد رقابة على غلق حساب السلفيات للعمال؟	نعم	نعم	نعم
ث	هل توجد رقابة على إجراءات التسجيل المحاسبي؟	نعم	نعم	نعم

3- قائمة استقصاء للرقابة الداخلية لدورة المبيعات و العملاء.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل هي موجودة؟	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	هل توجد رقابة على أوامر البيع؟	نعم	نعم	نعم
ب	هل توجد رقابة على فواتير البيع من حيث الكمية و السعر و شروط البيع؟	نعم	نعم	نعم
ج	هل تجري مقارنة بين الطلب و الكمية المرسله؟	لا	نعم	لا
د	الرقابة المحاسبية على مجاميع الفاتورة من حيث المبالغ و الحروف كتابيا؟	نعم	نعم	نعم
هـ	هل تراقب الأسعار الوحدوية؟	نعم	نعم	نعم
و	هل تراجع معدلات الرسوم المطبقة؟	نعم	نعم	نعم
ي	الرقابة على التسجيل المحاسبي؟	نعم	نعم	نعم
ن	الرقابة على دفتر فواتير البيع من حيث التسلسل الرقمي؟	نعم	نعم	نعم
م	هل دفتر أدونات الإرسال مراقب و مرقم تسلسليا؟	نعم	نعم	نعم
خ	هل تراقب الإمضاءات في الفاتورة للمصالح المعنية.	نعم	نعم	نعم
ع	هل تخضع الرقابة على شيكات الزبائن؟	نعم	نعم	نعم
غ	هل هناك مقارنة بين سجل المبيعات و دفتر الاستناد؟	نعم	نعم	نعم
ك	هل كل الفواتير مسجلة محاسبيا؟	نعم	نعم	نعم
ط	هل هناك رقابة على الزبائن المتأخرين عن السداد؟	نعم	نعم	نعم
ظ	هل توجد رقابة على المردودات من المبيعات؟	نعم	نعم	نعم
ث	هل توجد رقابة على تسجيل المردودات؟	نعم	نعم	نعم
س	هل دفتر الزبائن مراقب و مرقم؟	نعم	نعم	نعم

4- قائمة استقصاء للرقابة الداخلية على المدفوعات.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل موجودة؟ هي	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	هل توجد مراجعة للمبالغ المدفوعة مع مبالغ الفواتير؟	نعم	نعم	نعم
ب	هل توجد مراقبة لقيود التسجيل المحاسبي للمدفوعات؟	نعم	نعم	نعم
ج	الرقابة على الأرصدة الدائنة للعملاء.	نعم	نعم	نعم
د	هل تراقب عملية تصحيح الأخطاء؟	نعم	نعم	نعم
هـ	الرقابة على وسائل السداد شيكات من حيث المبلغ و الإمضاء.	نعم	نعم	نعم
و	هل توجد مقارنة بنكية؟	نعم	نعم	نعم
ي	مراجعة مجاميع المدفوعات في دفتر الاستناد و ميزان المراجعة.	نعم	نعم	نعم
ن	هل يوجد جرد مفاجئ للخزينة؟	نعم	نعم	نعم
م	هل تعالج الفروقات؟	نعم	نعم	نعم
خ	هل يتم مراقبة معدلات الصرف للمدفوعات بالعملية الصعبة؟	غير موجودة		
ع	هل توجد مراجعة للقيود المحاسبية للمدفوعات؟	نعم	نعم	نعم
غ	هل تراقب الإماءات على الشيكات؟	نعم	نعم	نعم
ك	هل ترجى مقارنة بين تواريخ الدفع و تواريخ الكشف البنكي؟	نعم	نعم	نعم
ط	هل دفتر الشيكات مراقب و محفوظ؟	نعم	نعم	نعم
ظ	هل تراقب الشيكات الملغاة؟	نعم	نعم	نعم
ث	هل يجري عملية التسوية لها؟	نعم	نعم	نعم

5- قائمة استقصاء للرقابة الداخلية على المقبوضات.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل هي موجودة؟	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	هل تبرر المقبوضات النقدية بوصل أصلي؟	نعم	نعم	نعم
ب	هل يتم مراجعة لمبالغ الفواتير للبيع مع المبالغ المقبوضة؟	نعم	نعم	نعم
ج	هل تجري مقارنة بنكية بين المقبوضات المدونة في اليومية و الكشف البنكي؟	نعم	نعم	نعم
د	هل دفتر المقبوضات موجود و مراقب؟	نعم	نعم	نعم
هـ	هل يجري جرد محاسبي للمقبوضات؟	نعم	نعم	نعم
و	هل تجري مراجعة بين المقبوضات و ديون العملاء؟	نعم	نعم	نعم
ي	الرقابة على أوراق القبض.	نعم	نعم	نعم
ن	هل تجري مقارنة بينها و بين جدول المقبوضات؟	نعم	نعم	نعم
م	الرقابة على دفتر إيصالات القبض.	نعم	نعم	نعم
خ	هل هو مطابق للمقبوضات الفعلية؟	نعم	نعم	نعم
ح	هل بوجود جرد مفاجئ للخزينة؟	نعم	نعم	نعم
ع	رصيد العملاء هل هو مطابق للمقبوضات.	نعم	نعم	نعم
غ	الرقابة على الزبائن المتأخرين.	نعم	نعم	نعم
ك	إشعارهم بوصل إشعار.	نعم	نعم	نعم
ط	مراجعة مؤونة العملاء المشكوك فيهم.	نعم	نعم	نعم
ظ	هل كل الشيكات المقبوضة مسجلة في دفتر الخزينة؟	نعم	نعم	نعم
ث	هل توجد رقابة على المقبوضات بالعملة الصعبة و مقارنتها بسعر الصرف؟	نعم	نعم	نعم
س		غير موجودة		

6- قائمة استقصاء للرقابة الداخلية على المخزونات.

الرقم	الرقابة المحاسبية الداخلية	هل هي موجودة؟	هل هي فعالة؟	هل درجة الخطأ الموجودة ضعيفة؟
أ	الرقابة على محتويات السلعة.	نعم	نعم	نعم
ب	مراقبة الجرد المحاسبي.	نعم	نعم	نعم
ج	مراقبة أدوات الوزن و القياس.	غير مطبقة		
د	المطابقة بين أسعار المواد مع فواتير الموردين.	نعم	نعم	نعم
هـ	مطابقة فواتير الزبائن مع وصولات الخروج.	نعم	نعم	نعم
و	الجرد المستمر و إعداد الفروقات.	نعم	نعم	نعم
ي	هل تحلل الفروقات الجردية؟	نعم	نعم	نعم
ن	وصل الجرد المحاسبي هل هو مراقب.	نعم	نعم	نعم
م	هل تراقب كل حسابات المخزونات؟	نعم	نعم	نعم
خ	مقارنة فروقات الجرد مع المحاسبة العامة و التحليلية.	لا	لا	لا
ع	مراقبة تسوية الفروقات.	لا	لا	لا
غ	الرقابة على إجراءات التسجيل المحاسبي.	نعم	نعم	نعم
ك	عملية تصريف المخزونات مدعمة و مراقبة لكل الوثائق.	نعم	نعم	نعم
ط	الرقابة على النقابات و تقييمها.	لا	لا	لا
ظ	مراعاة التخفيضات المقبوضة و الممنوحة عن إعداد الجرد.	لا	لا	لا
ث	الرقابة على طرق و إجراءات الجرد.	نعم	نعم	نعم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

**المطلب الثالث: دراسة تقارير المراجعة المحاسبية لمحافظي الحسابات.**

يولي مجمع الرزم المعدني أهمية بالغة للمراجعة الداخلية و الخارجية على حد سواء للوقوف على صحة الوضعية القانونية، المالية الخاصة للشركات التابعة له. و لأجل الوقوف على مدى سير نظام الرقابة الداخلية و سيرورة المراجعة الداخلية خاصة للشركة محل الدراسة التطبيقية و تشخيص واقع المراجعة الداخلية لها و مدى التزام الشركة بتطبيق التوصيات و الملاحظات المدونة في تقارير المراجعين لتحسين الوضعية المالية و التسييرية لها. و مدى الالتزام بتطبيق القواعد السلبية في التسجيل المحاسبي و فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق. ثم عرض أهم الملاحظات و التوصيات المدرجة في تقريرين لمدوبي الحسابات للفترتين 2006 و 2007 و قد كانت أهم الملاحظات و التوصيات المدونة في التقريرين كمايلي:

**الفرع الأول: تقرير مندوب الحسابات لسنة 2006.**

أستند المراجعون في إعداد تقريرهم لفترة 2006 على الوثائق الموجودة في الشركة منها:

- دفتر اليومية.
  - ميزان المراجعة.
  - دفتر الاستناد.
  - ملف الجرد المادي للمخزونات و كشف المقاربة البنكية.
- و قد شمل هذا التقرير الملاحظات التالية المقدمة بناء على الملفات المدروسة و أماكن الزيارة التي كانت لدائرة الإدارة و المالية و مخزن الشركة و ورشة الطباعة و ورشة القطارات التالية:

- 1- توصية بضرورة إعادة تقييم لأراضي الشركة.
- 2- ملاحظة حول عتاد المطعم و الذي يحسب له الاهتلاك السنوي غير أنه متوقف عن النشاط منذ سنة 2002.

- 3- ملاحظات حول تكوين و اعتماد دفتر للجرد المادي للاستثمارات.
- 4- ملاحظات حول انعدام ظروف التخزين لبعض المواد الأولية خاصة التهوية و معدات الإطفاء.
- 5- ملاحظات حول تأخر إجراء المقاربة البنكية و وجود لمبالغ لدورات سابقة لم يتم تسويتها بعد.
- 6- ارتفاع قيمة الديون خاصة ديون الاستغلال.
- 7- ملاحظة حول نقص معدات و لباس الوقاية للعمال داخل الورشات.
- 8- توصية بضرورة تخصيص قاعة لحفظ و تسيير لأرشيف الشركة..

**الفرع الثاني: تقرير مندوب الحسابات لفترة 2007.**

في متابعة للمراجعة الداخلية للوضعية المالية للشركة أعتد في تقرير هذه الفترة الموالية للفترة السابقة المراجعون على الوثائق التالية:

- دفتر اليومية.
- ميزان المراجعة.
- دفتر الاستناد.

- ملف التخزين للاستثمارات الشركة.

و قد اشتمل تقرير فترة 2007 على الملاحظات التالية و ذلك طبقا و بناءا على الملفات المدروسة التي وضعت تحت التصرف و أماكن زيارة و التي شملت الإدارة المالية، موقف حظيرة شاحنات الشركة و المعدات التي تم إجراء عملية التخزين لها، الدائرة التجارية، و ورشات الشركة و شملت الملاحظات المدونة في تقرير هذه الفترة مايلي:

- 1- تتبع الشركة طريقة للاهلاك الثابت في عملية احتساب أقساط الاهتلاك للاستثمارات.
  - 2- وجود ملف متابعة الاستثمارات التي تم تخزينها و منظم.
  - 3- ارتفاع قيمة فواتير قيد الاستلام.
  - 4- وجود لملفات بعض الزبائن هم تحت طائلة الإفلاس.
  - 5- غياب التوقيف الشهري لبعض الحسابات المالية.
  - 6- طول فترة الجرد المادي للمحزونات و الاستثمارات.
  - 7- التأخر في ملف بعض الاعتمادات المالية التي كان و لابد أن تغلف في دورات سابقة.
  - 8- ملاحظة حول تعطل نشاط المولد الكهربائي للشركة و مازال إلى غية الدورة المالية لسنة 2012 و هو ما لمسناه أثناء فترة التريص لانقطاع التيار الكهربائي و توقف النشاط بالورشات.
  - 9- ملاحظة حول ارتفاع قيمة الديون.
  - 10- وجود نظام آلي لعملية الفوترة للمبيعات و المتابعة للزبائن ذو الفعالية.
- ما يلاحظ من التقريرين لدورة 2006 و 2007 هو عدم تطرق كلا التقريرين إلى ملف المستخدمين و طريقة التوظيف المعتمد في الشركة و إلى وضعية العمال في الشركة. و واقع الرقابة الداخلية و مدى نجاحها خلال الفترتين و إلى اقتراح طريقة لتقييم تكلفة النفايات للمنتجات و إلى عدم التطرق إلى التقييم الحقيقي لأصول الشركة. كما أن الملاحظات المدونة في التقرير الثاني لا تشمل الملاحظات المدونة في التقرير السابق لها.

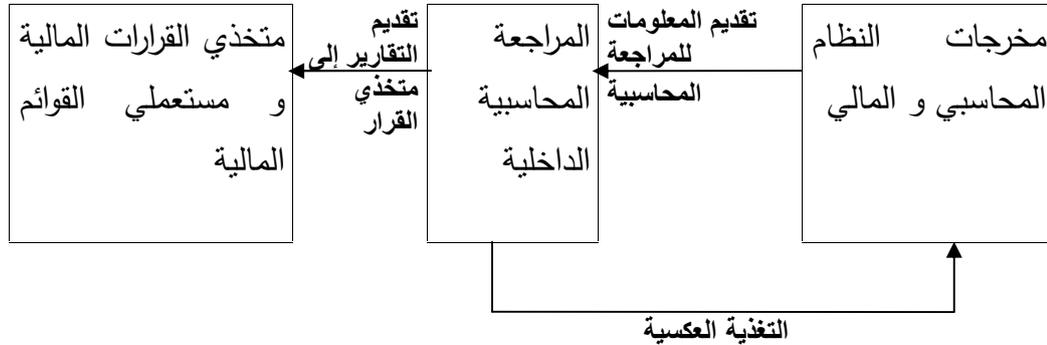
### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية و المالية.

الفرع الأول: المعلومات المحاسبية المالية قاعدة معطيات للمراجعة المحاسبية الداخلية:

تسمح المعطيات المتحصل عليها من القوائم المالية كمخرجات للنظام المحاسبي و المالي بأن تكون بنك معلوماتي أولي لاتخاذ القرارات ثم يأتي دور المراجعة المحاسبية الداخلية في مراجعة الأخطاء و التدقيق في صحة هذه القوائم المالية عن طريق التدقيق و الفحص لها قبل تقديمها لمتخذي القرار و هذا ما يسمى بالتغذية العكسية لهذه المعلومات. يستعمل في ذلك المراجع الداخلي التقنيات المحاسبية المتعارف عليها مثل أدوات التحليل كالمحاسبة التحليلية و النسب المالية و التحليل المالي بصفة عامة بالإضافة إلى الاجتهاد الخاص له و الخبرة المهنية المكتسبة على أن يكون متصف بالمبادئ المهنية المتعارف عليها و الشكل الموالي يبرز دور هذه المعلومات في اتخاذ القرار بعد المراجعة المحاسبية لها.

الشكل رقم: 29 المعلومات المحاسبية كبنك معلوماتي أولي لمتخذي القرار.



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية و المالية:

حتى تكون المعلومات المحاسبية و المالية المقدمة إلى المراجعة المحاسبية الداخلية ذات قيمة و مصداقية و معبرة عن واقع الوضعية المالية الصحيحة للشركة، فدور المراجعة المحاسبية الداخلية هو إعادة إجراء التدقيق و الفحص لهذه المعلومات قبل تقديمها و إلى متخذي القرار و مستخدمي القوائم المالية عن طريق اكتشاف بعض الأخطاء المحاسبية و إعادة تصحيحها. ثم إعادة هذه المعلومات إلى مصادره المختلفة و بالمراجعة و التفحص لطريقة تقرير تكاليف منتوجات الشركة تم التوصل إلى الملاحظات التالية:

أولاً: الملاحظات حول طريقة تقدير تكاليف المنتوجات:

- 1- عدم إدراج تكاليف الفضلات و المهملات إي المنتجات التالية في تقدير تكلفة المنتوجات التامة.
- 2- عدم المنتوجات التامة لأنواع الثلاثة لا يتناسب و عدد الصفائح المستعملة حيث نجد:  
أ- عدد الصفائح المستعملة في إنتاج النوع الأول OZ-4 لوزن 135 غ هو 36672 صفيحة. حيث الإنتاج وفق هذه الصفائح هو 2016960 علبة دون وجود للعب التالفة بينما في بطاقة تكاليف شهر مارس هذا المنتج مقدر ب 2230000 علبة.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

ب- عدد الصفائح المستعملة في إنتاج النوع الثاني 4/4.ON لوزن 1 كغ هو 119738 صفيحة حيث الإنتاج وفق هذه الصفائح هو 2514498 علبة. بينما في بطاقة تكاليف شهر مارس لهذا المنتج مقدرة ب 2350000 علبة.

ت- عدد الصفائح المستعملة في إنتاج النوع الثالث 1/2 كغ هو 252270 صفيحة حيث الإنتاج وفق هذه الصفائح هو 8072640 علبة دون وجود لعلب تالفة. و حيث الإنتاج وفق بطاقة تكاليف شهر مارس مقدرة ب 8100000 علبة.

3- الغطاء العلوي وفق الإنتاج الحقيقي للصفائح المستعملة، و حيث أن كل علبة تحتوي على غطاءين علوي و سفلي فهذا الأخير وفق بطاقات التكاليف للمنتجات الثلاثة غير متناسبة.

4- مستلزمات التغليف من مادة البلاستيك حيث أن كل رزمة مهما كان نوع المنتج تتطلب 1 كغ من مادة البلاستيك فإن الكمية المستعملة وفق بطاقة التكاليف الحقيقية للمنتجات الثلاثة لا تتناسب و عدد الرزم من كمية الإنتاج وفق بطاقة التغليف.

- عدد الرزم وفق النوع الأول: 4-OZ للعلب وزن 135 غ هي:  $263.96 = 8448 / 2230000$  رزمة.

- عدد الرزم وفق النوع الثاني: 4/4.ON للعلب وزن 1 كغ هي:  $1255.34 = 1872 / 2350000$  رزمة.

- عدد الرزم وفق النوع الثالث: 2/1.OT كغ هي:  $2039.27 = 3972 / 8100000$  رزمة.

### ثانيا: إجراءات المراجعة المحاسبية المستعملة:

من بين إجراءات المراجعة المحاسبية الداخلية كإسقاط للجانب النظري على الدراسة التطبيقية و هو استخدام أدوات التحليل منها طريقة التكلفة المعيارية نظرا لتوفر بطاقة التكاليف المعيارية للمنتجين و إعادة تصحيح بطاقة الاستهلاكات للمادة الأساسية و المواد الثانوية و استخراج الفروقات لتحديد المسؤوليات وفق القرارات الواجبة حيث تسمح عملية تحديد الفروقات في تحديد الوظائف المسؤولة عن ذلك و هو ما يعرف بالقرارات التنفيذية الواجبة اتخاذ و إعادة تصحيحها.

1- جدول تحليل الفروقات للعلب من النوع 4/4-ON لوزن 1 كغ: لإعداد هذا الجدول تم استخدام معطيات الجدول رقم 11 لاستهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية للمنتج الحقيقي و الجدول رقم 12 لبطاقة التغليف للمنتج الحقيقي كذلك. و معطيات الجدول رقم 19 للاستهلاكات المعيارية للمادة الأولية الأساسية، و معطيات الجدول رقم 20 للاستهلاكات المعيارية من المواد الثانوية و الغطاءين و التغليف.

و هذا بعد تحديد الكميات المعيارية وفق الإنتاج الحقيقي وفق العلاقة التالية:

الكمية المعيارية وفق الإنتاج الحقيقي = الكمية المعيارية \* (الإنتاج الحقيقي / الإنتاج المعياري).

جدول رقم : 25 جدول تحليل الفروقات للمنتج 4/4 ON للعلب وزن 1 كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدنية بعزابة.

جدول رقم : 25 جدول تحليل الفروقات للمنتج 4/4 ON للعب وزن 1 كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف.

الفرق		تكاليف معيارية			تكاليف حقيقية			وحدة	البيان
-	+	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القياس	
-	4815554.12	15442918.1	128.97	119740.39	20258472.22	169.19	119738	ورقة	حديد أبيض ملون
-	1684713.66	6361679.94	2.53	2514498	8046393.6	3.2	25144	وحدة	غطاء سفلي
-	4174066.68	6361679.94	2.53	2514498	10535746.62	4.19	2414498	وحدة	غطاء علوي
-	113.34	1952.16	12	162.68	2065.5	12.75	162	لتر	ازوت
519435.08	-	2026214.12	521.9	3882.38	1506779.04	526.11	2864	كغ	سلك نحاسي
-	74018.81	110453.45	464.5	237.79	184472.26	537.82	343	كغ	برنيق داخلي
-	11237.38	73812.09	391.41	188.58	85049.47	454.81	181	كغ	برنيق خارجي
-	26636.78	61322.76	221.71	276.59	87959.54	215.06	409	لتر	دليون داخلي و خارجي
7605.79	-	560685.24	31.9	17576.34	553079.45	33.95	16291	وحدة	ورق مقوى
24163.51	-	245484.22	147.03	1669.62	212320.71	164.77	1343.21	كغ	بلاستيك
551204.38	10786340.77	31246202.02	12.42	2514498	41481338.41	16.49	2514498	علبة	تكلفة العلبة

المصدر : من إعداد الطالب

الوحدة : 1 دج

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

يمثل الفرق الإجمالي بين التكاليف الحقيقية و التكاليف المعيارية قيمة 10235136.39 دج كفرق ايجابي معبر عن زيادة التكاليف الحقيقية في الإنتاج عن ماهو مقدر، وفق طريقة التكلفة المعيارية و هو ما يمثل زيادة في تكلفة العلبه الواحدة بمقدار 4.07 دج.

يشكل الحديد الأبيض الملون النسبة الأكبر في هذا الفرق الإجمالي بنسبة 47.04 % و ما يستدعي ضرورة مراجعة قرارات الشراء على مستوى و مصلحة الشراء عن طريق البحث عن مصادر تموينية أخرى ذات أسعار منخفضة و محاولة الحصول على تخفيضات تجارية للتقليل من التكلفة المرتفعة لهذه المادة الأولية الأساسية. و بتحليل فرق هذه المادة الأولية الأساسية في الإنتاج نجد:

$$1- \text{ فرق الكمية} = (\text{الكمية الحقيقية} - \text{الكمية المعيارية}) \text{ السعر الحقيقي}$$

$$= (119738 - 1197) 40.39 = 169.19 = 404.36$$

و هو فرق مقبول معبر عن قدرة الشركة في تخفيض قيمة الاستعمالات من الكميات للحديد الأبيض الملون بقيمة 404.36 دج عن ماهو وفق التكلفة المعيارية المقدره.

$$2- \text{ فرق السعر} = (\text{السعر الحقيقي} - \text{السعر المعياري}) \text{ الكمية المعيارية}$$

$$= (169.19 - 128.97) 119740.39 = 4815958.48$$

و هو فرق موجب معبر عن زيادة التكاليف في استعمالات المادة الأولية و هو تحت مسؤولية مصلحة الإنتاج في ضرورة إعادة النظر في الميزانية التقديرية للإنتاج.

- تمثل العناصر المستخدمة في جدول تحليل الفروقات للمنتوج ON 4/4 لوزن 1 كغ مواد أولية مشتراة بخلاف الغطاء السفلي و العلوي و وقف الفروقات الموجودة المرتفعة بخلاف مادة السلك النحاسي و الورق المقوى و مادة البلاستيك فإن مصلحة الشراء بالشركة مسؤولة أولاً عن فرق الأسعار بينما مصلحة الإنتاج فهي مسؤولة ثانياً عن فرق الكمية المستعملة لهذه المواد إضافة إلى المسؤولية عن فرق تكلفة إنتاج الغطاءين السفلي و العلوي باعتبارهما منتوجين في الشركة.

3- جدول تحليل الفروقات للعلب من النوع OT لوزن 1/2 كغ: لإعداد هذا الجدول تم استخدام معطيات الجدول رقم 15 لاستهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية للمنتوج الحقيقي و معطيات الجدول رقم 16 لبطاقة التغليف له. و باستخدام معطيات الجدول رقم 21 لاستهلاكات المعيارية للمادة الأولية الأساسية و معطيات الجدول رقم 22 لاستهلاكات المواد الثانوية و الغطاءيين و التغليف وفق الإنتاج المعياري، مع استخدام علاقة تحديد الكمية المعيارية وفق الإنتاج الحقيقي.

جدول رقم: 26 جدول تحليل الفروقات للمنتوج OT 1/2 لوزن 1/2 كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف.

جدول رقم: 26 جدول تحليل الفروقات للمنتوج OT 1/2 لوزن 1/2 كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف.

الفرق		تكاليف معيارية			تكاليف حقيقية			وحدة	البيان
-	+	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القياس	
-	12409772.3	31800545.2	123.01	258520	44210317.5	175.25	252270	ورقة	حديد أبيض ملون
12270412.8	-	25670995.2	3.18	8072640	13400582.4	1.66	8072640	وحدة	غطاء سفلي
-	16226006.4	10332979.2	1.28	8072640	26558985.6	3.29	8072640	وحدة	غطاء علوي
-	240.39	5841.36	12	486.78	6081.75	12.75	477	لتر	ازوت
1619600.16	-	6054238.32	521.9	11600.38	4434638.16	527.18	8412	كغ	سلك نحاسي
-	246563.52	299972.28	464.49	645.81	546535.8	537.4	1017	كغ	برنيق داخلي
-	27603.11	221177.96	391.41	565.08	248781.07	454.81	547	كغ	برنيق خارجي
-	55209.7	223723.12	221.71	1009.08	278932.82	215.06	1297	لتر	دليون داخلي و خارجي
17661.26	-	1032901.26	31.9	32379.35	1015240	34	29860	وحدة	ورق مقوى
77188.42	-	411860.43	147.03	2801.20	334672.01	164.67	2032.38	كغ	بلاستيك
13984862.64	28965395.42	76054234.33	9.42	8072640	91034767.11	11.27	8072640	علبة	تكلفة العلبة

المصدر : من إعداد الطالب

الوحدة : 1 دج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
يمثل الفرق الإجمالي في تكاليف المنتج OT 1/2 لوزن 1/2 كغ ما قيمة 14980532.78 دج كتكلفة إضافية عن ماهو مقدر معياريا.

أي بتكلفة إضافية تقدر بـ 1.85 دج للعبة الواحدة و يشكل الفرق في المادة الأساسية للحديد الأبيض الملون نسبة 82.83 % من إجمالي هذا الفرق و هو ما يفسر عدم قدرة المؤسسة في التحكم في تقدير أسعار هذه المادة الأولية و هذا نظرا لارتفاع أسعارها و تغييرها بالخارج و بالتالي تكون مصلحة المشتريات تحت طائلة البحث عن موردين جدد و بأسعار منخفضة أو بالتنوع من مصادر مختلفة و محاولة الحصول على تخفيضات تجارية لتخفيض التكلفة. و بتحليل جدول الفروقات لهذا المنتج نجد أن الشركة استطاعت التحكم و بالتالي التخفيض من تكلفة بعض المواد الأولية منها السلك النحاسي و الورق المقوى و البلاستيك كمواد أولية مشتتة و الغطاء السفلي كمنتج منتج في الشركة.

تمكن المراجعة المحاسبية الداخلية للمعلومات المحاسبية و المالية من عملية التصحيح و التدقيق لها و بالتالي الوقوف على عملية سير القرارات داخل الشركة و منها تعيين عملية الرقابة الداخلية. لتوصيل معلومات محاسبة و مالية ذات قيمة إلى متخذي القرار. و مستخدمي القوائم المالية الآخرين. فالمعلومات الشهرية للمحاسبة التحليلية إحدى المعلومات التي يعتمد عليها المراجع الداخلي في ذلك. مستخدما التقنيات المحاسبية لذلك منها طريقة التكلفة المعيارية.

#### **المطلب الثاني: التحليل لنتائج نظام الرقابة الداخلية.**

باستخدامنا للرقابة الإحصائية باستخدام خرائط الرقابة الإحصائية و لقوائم الاستقصاء لنظام الرقابة الداخلية و متابعة الوصف الإنشائي لبعض دورات الاستغلال للشركة باستخدام خرائط التدفق سمحت لنا بالخروج بالنتائج التالية المعبرة عن بعض نقاط القوة و الضعف لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

#### **الفرع الأول: تحليل نتائج الرقابة الإحصائية:**

سمح استخدام التحليل عن طريق الرقابة الإحصائية و باستخدام خرائط الرقابة الإحصائية بالنتائج التالية:

- 1- قدرة تحكم الشركة في أساليب و طرق الإنتاج.
- 2- التقليل من عيوب الإنتاج خاصة النفايات إلى أقل من الحد الأدنى المسموح به و المطبق في الشركة و هو 1 % من كمية الإنتاج.
- 3- المساهمة في عملية اتخاذ قرار الاستثمار عن طريق تغيير خطوط الإنتاج و تفعيل دورهما في المساهمة في تحسين قرار الاستثمار.

#### **الفرع الثاني: تحليل قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية.**

#### **أولا: نظام المشتريات و الموردين:**

- الرقابة على المشتريات بالعملة الصعبة غير مطبق مما يصعب من عملية إجراءات التسديد عن تاريخ الاستحقاق نظرا لاختلاف معدلات الصرف بين تاريخ الشراء و تاريخ السداد.
- بعض أوامر الشراء خاصة للمشتريات المحلية تتم أحيانا بالهاتف و لا يوجد في البعض منها توقيع لرئيس دائرة المحاسبة و المالية مما قد يجبر إجراء بعض المشتريات الوهمية.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.

- غياب الرقم الجبائي في سجلات بعض الموردين.

### ثانيا: نظام الأجور:

- عدم استلام كشف الأجور الشهرية و الإمضاء عليها من طرف العمال مما قد يسبب حالة من حالات عدم الرضا خاصة جانب العلاوات المتغيرة.
- عدم تحسين كشف الأجور بالتنسيق مع الترقيات الجديدة.
- دفتر العطل السنوية يحمل عطل لسنوات ماضية لبعض العمال.

### ثالثا: نظام المدفوعات:

- القيام بإجراءات الجرد و إعداد ملف الجرد للخرينة معدة و موقعة من طرف نفس الشخص و هو رئيس مصلحة الخزينة لوحده.
- كشف المقاربة البنكية معد و موقع من قبل نفس الطرف.

### رابعا: نظام المقبوضات للمبيعات للعملاء:

- عدم إجراء عملية المطابقة للمقبوضات بالعملة الصعبة و سعر صرفها عند تاريخ التحصيل أي عدم تقدير فروق الصرف بين التواريخ.
- المقاربة البنكية و دفتر المبيعات للعملاء يجرى إعدادها من طرف نفس الشخص و موقع من طرفه في غياب رقابة لاحقة أو ازدواجية عمل المقاربة البنكية.
- غياب المتابعة الدورية لتحصيل ديون العملاء تحت طائلة الإفلاس.

### خامسا: نظام المخزونات:

- وجود بعض المخزونات السريعة التلف و الالتهاب مخزنة مع مخزونات أخرى كقطع الغيار و الحديد الأبيض.
- غياب أدوات الكيل و الوزن في عملية الإفراج لبعض المواد مما يسبب في وجود فوارق جردية كبيرة.
- مخزن الموارد غير مراقب جيدا و هو لاحظناه من دخول لبعض العمال لا علاقة لهم في ذلك مما قد يؤدي إلى حدوث بعض حالات السرقة و الاطلاع على أمور التسيير داخل المخزن
- صعوبة متابعة حركة المخزونات لغياب دفتر المخزون لتسجيل حركة الواردات والصادرات و تحصيله يوميا.
- الجرد الفعلي للبضائع المخزنة خاصة المواد الأولية غير مطبق مما يصعب من عملية التقدير الفعلي لمخزون الشركة.
- بعض المخزونات غير مخزنة في أماكن مكيفة و آمنة مما قد يعرضها للتلف السريع و السرقة.
- البعض من إشعارات الإخراج للمخزونات معدة من نسخة واحدة.

الفرع الثالث: نقاط القوة لنظام الرقابة الداخلية في الشركة و التحسينات المقترحة.

**أولاً: نقاط القوة لنظام الرقابة الداخلية:**

- نظام التحفيز للعمال عن طريق تطبيق نظام العلاوة الفردية و الجماعية مع وجود قسم للشؤون الاجتماعية.
- وجود نقابة عمال الشركة مما يجعلها تسهر على حقوق العمال.
- استخدام ساعات الضبط بالشركة لإثبات ساعات العمل الفعلية.
- استخدام الشركة لنظام الإعلام الآلي مما سهل و رفع من مستوى الأداء التسيير بالشركة.
- تطبيق سياسة الدفع المسبق عند قبول الطلبية و الباقي عند الشحن بواقع 25 % و 75 % على التوالي و بشيك مضمون مما يوفر و ضعية مالية مريحة للشركة.
- الجرد الآلي للمعدات و التجهيزات مما يحافظ على ممتلكات و أصول الشركة، و عدم انتقال بعض المعدات من دائرة إلى أخرى.

**ثانياً: التحسينات المقترحة:**

يهدف تصميم و زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية لأجل زيادة دور المراجعة المحاسبية الداخلية و محاولة تحسين في بعض القرارات المتخذة بالشركة، في مايلي بعض التحسينات في شكل توصيات لأجل تصميم نظام رقابة داخلي مرن قادر على تصحيح بعض الإختلالات الموجودة.

- 1- محاولة إنشاء دائرة أو مصلحة للمراجعة الداخلية بالشركة.
- 2- التنوع من المعاملات البنكية مع بنوك أخرى.
- 3- استخدام أدوات التحليل و التقويم للمعلومات المحاسبية و المالية بجانب الأدوات المتوفرة كالمحاسبة التحليلية، مثل مراقبة التسيير، التحليل المالي المعمق.
- 4- إنشاء جدول قيادة لمجموعة مؤشرات مالية و محاسبية لإجراء عملية المقارنة.
- 5- إعادة توزيع و تقسم للمهام لمنع التداخلات المحتملة.

**المطلب الثالث: مساهمة تقارير المراجعة المحاسبية الداخلية في اتخاذ القرارات المالية داخل شركة الرزم المعدني.**

تعني شركة الرزم المعدني بعزابة أهمية بالغة و فائقة لدور المراجعة الداخلية بصفة عامة في صناعة و بلورة و اتخاذ القرارات المختلفة بالشركة. الأجل الوصول إلى قرارات فعالة و ديناميكية و منه التحكم في آليات التسيير و الحماية لأموال الشركة. و منه الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة و المجمع للرزم المعدني.

إذن تساعد المراجعة المحاسبية الداخلية الإدارة العليا للشركة و مجمع الشركة في عملية تحديد لب المشكلة التي تعاني منها الشركة و التي تهدف إلى حلها من خلالها تزويدها بمختلف المعلومات ذات الأهمية و المصدقية من خلال التقارير. باعتبار المراجع الداخلي موجود و على مدار السنة في الشركة. أو في اقتراح العديد من البدائل لاعتمادها كطول أولية للوصول إلى قرار أو حل نهائي للمشكلة. بعد عملية التقييم لمختلف البدائل الموجودة و بالتالي يكون للمراجعة المحاسبية الداخلية الدور الرئيسي و ذو فعالية في عملية التحديد و الاختيار الأحسن بديل أو حل.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
و في المساهمات التي تلعب المراجعة المحاسبية الداخلية دورا كذلك في الارتقاء بدرجة و طبعة القرارات المالية في الشركة و هو تفعيل المراجعة المحاسبية الداخلية في عملية متابعة التنفيذ للقرارات المتخذة باستخدام أسلوب الرقابة الداخلية.

و على اعتبار تنوع القرارات داخل الشركة بحسب الأهمية النسبية لها و تصنيفها إلى قرارات ذات طابع استراتيجي من اختصاص الإدارة العليا و إلى قرارات ذات طابع تكتيكي. من اختصاص الإدارة الوسطى و التي تصنف إلى الزيادة من القدرة التنافسية و الإنتاجية للشركة، و إلى قرارات ذات طابع تنفيذي الهدف منها و هو حل المشكلات الروتينية التي تصادف المسؤولين على المستوى القاعدي مثل قرارات تصريف المحزونات و نظام العمل و الدوام.

و نظرا للمعلومات التي واجهتها أثناء فترة التربص بشركة الرزم المعدني في الحصول على الميزانيات المحاسبية لبعض السنوات و إلى جدول حسابات الإنتاج و المعلومات الإضافية التي تمكن من تحويلها إلى ميزانيات مالية تكون ذلك من الأسرار و التي لا يمكن من تحويلها إلى ميزانيات مالية لكون ذلك من الأسرار و التي لا يمكن الاطلاع عليها. و تفحصها لأجل استخراج المؤشرات و النسب المالية لتطبيقها. اعتمدنا في ذلك على حوصلة لتقارير التسيير بالمصالح المختلفة للشركة.

#### الفرع الأول: القرارات ذات الطابع الاستراتيجي:

من بين القرارات الإستراتيجية في شركة الرزم المعدني بعزابة و هو التطور للكمية المنتجة و إنتاج العلب و الصفائح الملونة خلال السنوات من سنة 2007 إلى سنة 2011 و هذا ما يبرزه لنا الجدولين التاليين.  
جدول رقم: 27 تطور حجم الكمية المنتجة من العلب بورشة القطارات خلال السنوات 2006، 2007، 2008، 2009، 2010، 2011. و معدل التغيير.

السنوات	كمية الإنتاج	التغيير السنوي	نسبة التغيير
2006	75645601	-	-
2007	73014115	-2631486	-3.47
2008	76603919	2589804	4.91
2009	52414486	-24189433	-31.57
2010	42218332	-10196154	-19.45
2011	56082625	13864293	32.83
المجموع	375979078	-	-

الوحدة: علبة منتجة من الأنواع الثلاثة المصدر تقرير التسيير بدائرة مراقبة النوعية.

يتضح من الجدول السابق مساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية في تفعيل زيادة و تطور حجم الإنتاج بالشركة من خلال تقارير المراجعة الداخلية حيث انخفضت كمية الإنتاج في سنة 2007 بـ 2631486 علبة أي بنسبة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
3.47 % مقارنة بنسبة الأساس 2006. ثم تحسنت الطاقة الإنتاجية و زيادة الطلب ب 3589804 علبة سنة 2008 أي بزيادة قدرها 4.91 %.

غير أن هذا الإنتاج تراجع سنة 2009 بنسبة 31.57 % مقارنة بنسبة 2009 و ب 19.45 % سنة 2010 مقارنة بنسبة 2009 و حسب رئيس دائرة مراقبة النوعية بالشركة فان مرد هذا الانخفاض و هو أن الشركة تعتمد على الإنتاج وفق الطلبات للزبائن و أنه خلال هذه السنة و نظرا لخصوصية منتج الشركة و هو استعماله في تغليب المصبرات الغذائية و قلة مردودية هذا الإنتاج خلال سنة 2009 و 2010 مما أثر على كمية الإنتاج خلال السنتين 2009 و 2010.

إضافة إلى ذلك ظهور بعض المنافسين في السوق خاصة شركة لاتينا شلغوم العيد ولاية ميله، مؤسسة عمور بالجزائر العاصمة و مؤسسة منصوري للرزم المعدني ببرحال ولاية عنابة بعدما كانت الشركة الوحيدة المتخصصة في إنتاج العلب مع شركة الرزم المعدني بالقبة بالجزائر العاصمة.  
إضافة إلى ذلك لجوء بعض معامل التحويل إلى استيراد هذه العلب من الخارج منها مؤسسة بن عمر لإنتاج المصبرات الغذائية بولاية قالمه.

بينما سنة 2011 فقد ارتفع حجم الإنتاج من العلب ب 13864293 علبة أي بزيادة قدرها 32.83 % مقارنة بسنة 2010. و مرده زيادة حجم الطلب على منتجات الشركة و إضافة منتج حديد في الشركة و هو إنتاج العلب عن طريق الغطاء الأوتوماتيكي من نوع boitte OT و الذي تم إدخاله سنة 2010 بعد دراسة متطلبات الزبائن من هذه النوعية.

**جدول رقم: 28 تطور إنتاج الصفائح الملونة لورشة الطباعة خلال السنوات 2006، 2007، 2008، 2009، 2010، 2011 و معدل التغيير.**

السنوات	كمية الإنتاج	التغيير السنوي	نسبة التغيير
2006	4890569	-	-
2007	7602821	2712252	55.45
2008	6544444	- 1058377	- 13.92
2009	8698263	2153819	32.91
2010	7602821	- 1095442	- 12.59
2011	6354325	- 1248496	- 16.42
المجموع	375979078	-	-

الوحدة: صفيحة ملونة. المصدر: تقرير التسيير بدائرة مراقبة النوعية.

تتمثل وحدة القياس في الجدول السابق في عدد الصفائح الملونة و الذي يمثل عدد المرات التي يمكن أن تمر فيها الصفيحة الواحدة في ورشة الطباعة. حيث و حسب مسؤول ورشة الطباعة يمكن أن تمر الصفيحة الواحدة بثلاثة مراحل طباعة كما يشمل هذا الجدول الصفائح الملونة لشركة الرزم المعدني بسكيدة لإنتاج علب الطلاء.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
حيث تكون ورشة الطباعة بشركة الرزم محل الدراسة بعملية الطباعة لها. حيث أن الصفيحة الواحدة ذات المساحة واحد متر مربع تنتج:

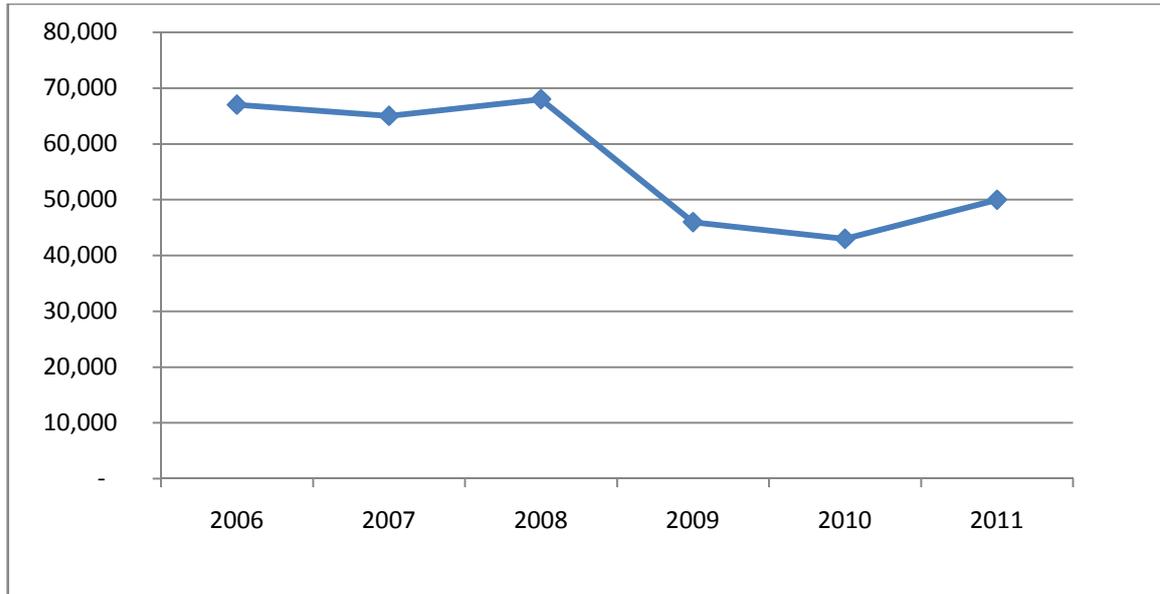
21 علبة من النوع 4 لوزن 1 كغ.

32 علبة من النوع ½ لوزن نصف كغ.

55 علبة من النوع - oz - 4 لوزن 135 غ

يمكن إظهار تطور حجم الإنتاج في ورشتي القطار و الطباعة وفق الشكلين التاليين:

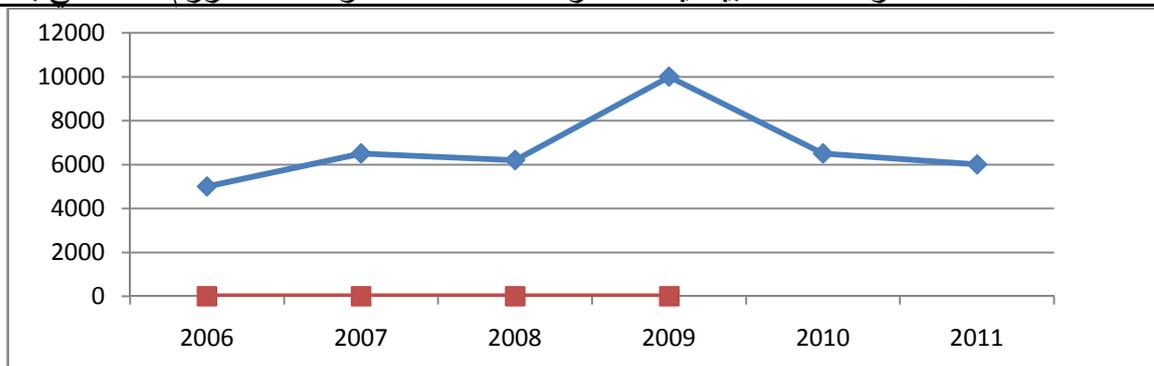
**الشكل رقم: 30 منحني تطور إنتاج العلب بشركة الرزم المعدني للفترة من 2006 إلى 2011.**



**المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم: 27**

يتضح من الشكل أعلاه تطور حجم الإنتاج للعلب بشركة الرزم المعدني و هذا من سنة إلى أخرى. و ذلك بمساهمة الإدارة العليا. من خلال برامج و خطة الإنتاج و توصيات المجمع للرزم المعدني إذن فقرارات الإنتاج الاستثمارية بالشركة من القرارات المالية ذات الطابع الاستراتيجي التي تستلزم الدراية و العناية الكافية فالمراجعة المحاسبية الداخلية تعد بمثابة القاعدة المعلوماتية للبيانات المحاسبية و المالية التي تقدمها و تعتمد عليها الإدارة العليا في الاسترشاد بها و دليلها في اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية و هو قرار الإنتاج كأحد القرارات الاستثمارية الهامة في الشركة.

**الشكل رقم : 31 منحني تطور إنتاج الصفائح الملونة بورشة الطباعة للفترة من 2006 إلى 2011.**



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من الجدول رقم: 28

من خلال الشركة أعلاه يمكن ملاحظة التطور في حجم الطباعة للصفائح من سنة إلى أخرى و هذا التطور الحاصل في عملية الإنتاج بورشة الطباعة ماهو إلا حصيلة لقرارات إستراتيجية تهدف إلى تعظيم قيمة المنشأة صادرة عن للإدارة العليا للمجمع و عن بمساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية حيث أن الطاقة العاطلة بورشة الطباعة في فترة انتهاء من الطباعة صفائح الشركة محل الدراسة تشغل و تستثمر في أداء خدمة لشركة الرزم المعدني بسكيدة فالقرار المتخذ في هذا الشأن مرده إلى المعلومات المنظمة و المرتبة و التي تعتبر بمثابة نظام معلوماتي يزود الإدارة العليا للشركة لاتخاذ مثل هذه القرارات ذات الطابع الاستراتيجي.

ففي كل مشكلة يواجهها مدير الشركة و التي يرى بأنها من بين المشاكل الإستراتيجية و التي يهدف من وراء حلها إلى اتخاذ قرارات الإستراتيجية و هو الاعتماد على بيانات و معلومات و توصيات عمل المراجعة الداخلية لذلك تعتبر هذه الأخيرة بنك معلوماتي ذو طابع هام في ترشيد القرارات المالية للشركة و بالتالي فهي الدليل المرشد في حل بعض المشكلات التي يستعصى حلها مما يتطلب اللجوء إلى المراجعة المحاسبية الداخلية.

#### ثانياً: حذف منتج أقفال القارورات الزجاجية الغازية و غير الغازية:

من بين القرارات الإستراتيجية المتخذة خلال سنة 2006 و هذا ما لمسناه من تقارير التسيير بقسم الإنتاج و هو حذف منتج أقفال القارورات الزجاجية. و عند استعلامنا عن ذلك كان السبب وراء اتخاذ هذا القرار و هو عدم جدوى هذا المنتج خلال السنوات الأخيرة لنقص الطلب عليه و التجاء أغلب الزبائن نحو إنتاج المشروبات عن طريق القارورات البلاستيكية ذات القفل البلاستيكي. غير أن الشيء الملاحظ خلال زيارتنا إلى الورشات وجود هذا الخط الذي كان يتولى إنتاج مثل هذه الأقفال دون استعماله في إنتاج منتج آخر.

#### ثالثاً: إدخال منتج جديد للعلب ذات الغطاء الأوتوماتيكي:

من القرارات الاستثمارية التي ميزت الشركة و هو الشروع في إنتاج علب المصبرات الغذائية. ذات الغطاء الأوتوماتيكي المثبت بعد دراسته للاقتراحات الزبائن لقاء التحسينات الواجبة للمنتج و حيث تم إدخال هذا المنتج الاستثماري الجديد بداية من سنة 2010.

#### رابعاً: العقود المبرمة مع الشركات الأجنبية و الوطنية:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
كذلك ما يميز القرارات الإستراتيجية في شركة الرزم المعدني و هو إبرام العديد من عقود التموين مع العديد من الشركات الأجنبية و الوطنية و هذا ما لمسناه من قائمة العقود المبرمة مع الموردين الأجانب و المحليين التاليين. و لطابع السرية حول مبالغ هذه العقود لم نستطيع الحصول على قيم بهذه الصفقات المبرمة و من أهم هؤلاء الموردين خاصة الأجانب منهم المبرمة لعقود التموين معهم الشركات التالية:  
شركة سودرونك السويسيرية SODRONIC.AG للتموين بقطع الغيار لورشة القطارات خاصة من نوع .FBB5600.ORIO

شركة سوفراتيكس فرنسية للتموين بقطع الغيار لورشة القطارات و ورشة المطبعة.

شركة F.LLICLI MOSNC الايطالية لقطع الغيار خاصة لآلة التقطيع.

شركة U.H.S المغربية الفرنسية لقطع الغيار خاصة من الأنواع التالية:

آلة التسخين للعلب في ورشة التلحيم من النوع Réchanpissoge.INT

مضخات من النوع نوردسون عيار 25 ب 16 ratio Nordson. Model 25 b pompe.

آلة التسخين للعلب في ورشة التلحيم كذلك من النوع نوردسون عيار 4- NH Réchauffeur Nordson modèle  
شركة A.C.F.D الفرنسية للتموين بقطع الغيار كذلك من النوع: Vernisseuse type. Sfeattlp47x39 حيث تستعمل قطع الغيار هنا لآلة الدهن في ورشتي الطباعة و ورشة القطارات للوجه الخارجي للصفحة و للوجه الداخلي للعبة قبل عملية التجفيف.

قطع غيار من النوع: PDR POUR FOUR TYPE SFEAT حيث تستعمل هذه القطع من الغيار في آلة التسخين للعلب قبل عملية وضع الدهن.

شركة كانتاك الألمانية CANTEC لتموين بقطع الغيار لورشة الطباعة خاصة.

شركة أرسيلور ميتال الفرنسية ARCELOR. METTAL للتموين بالحديد الأبيض. و خلال سنة 2010 أصبحت الشركة تنوع من الموردين لهذه المادة و حسب استقصاءنا فقد تم إبرام عقود تموين بهذه المادة مع شركة بلجيكية و أخرى صينية.

شركة أ. بي. جي. APG الفرنسية للتموين بمادة الحبر.

شركة د. أي. جي. DIG الفرنسية للتموين بمادة الحبر كذلك.

شركة جاميلاكس DJAMILEX لعتاد البساط المتحرك الحديدي و المطاطي لورشة القطارات و ورشة الطباعة. حيث تدخل هذه العقود المبرمة في عملية التجديد لبعض قطاع الغيار بالشركة و إجراء عملية التحسين على منتوجات الشركة. تمهيدا لعملية الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات و هذا ما لمسناه من الدورات التكوينية التي خصصتها الشركة لبعض مهندسي الشركة بورشة الطباعة و للإنتاج من إجراء لدورة تكوينية في شركة الرزم المعدني بالقبة بالجزائر العاصمة. استعدادا للحصول على شهادة TS09001 لمنتجاتها.

**خامسا: الحياة على نظام معلوماتي:** من القرارات الاستثمارية المتخذة خلال سنة 2010 بشركة الرزم المعدني و هو شراء نظام معلوماتي من الاتحاد العربي للحديد و الصلب LIAFA و ذلك لاستخدامه في البرمجة الآلية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
لمختلف العمليات للشركة و الذي يتماشى و النظام المحاسبي و المالي المطبق بدءا من سنة 2010 و قد بلغت  
تكلفة هذا النظام التكلفة التالية:

الرقم	نوع النظام	التكلفة
1	تسيير المخزون	75000.00
2	تسيير الأجور	هدية من الاتحاد العربي للحديد و الصلب
3	الفوترة	120000
4	الاستثمارات	230000
5	المحاسبية و المالية	270000
المجموع		1370000

الوحدة: دج المصدر: مصلحة الإعلام الآلي.

حيث سمح هذا النظام و الذي يسمى بالشركة بالنظام المحاسبي المالي الثاني SCF2 بالتنظيم و السرعة في انجاز العمليات المختلفة و التطبيق لإجراءات التقيد و التسجيل المحاسبي وفق المبادئ و القواعد المحاسبية المتعارف عليها بما جعله يقدم معلومات ذات مصداقية و واقعية و في الوقت المناسب و صدق مخرجاته.

سادسا- **الحياسة على جهاز ذو نظام لتحديد و تعريف للمعدات: -Système Automtificatif- Identification**

من بين القرارات الإستراتيجية الأخرى التي اتخذت و هو شراء لنظام و لتحديد و تعريف للمعدات و التجهيزات المستعملة و التي هي تحت إدارة الشركة و قد أثر المراجعة المحاسبية الداخلية الأثر البالغ في ضرورة الحياسة على هذا الجهاز تبعا لتوصيات المراجعين و مفتشي الحسابات في التقارير السابقة و هو طول فترة الإعداد و انجاز عملية الجرد للاستثمارات الشركة خاصة حيث تم شراء هذا الجهاز ذو النظام الآلي بقيمة 15 مليون سنتيم حيث يسمح بتحديد نوع التجهيز ، تكلفة الحياسة عليه ، تاريخ الحياسة، الرمز المحاسبي له و المصلحة أو الدائرة التابعة له. مما سهل عملية الجرد الفعلي لمختلف استثمارات المؤسسة. علما أن هذا الجهاز يستعمل فقط للانجازات دون المحزونات مما أدى إلى جعل هذه الفترة حسب رئيس مصلحة الإعلام الآلي أن تقتصر هذه الفترة إلى أجل أقصاه 15 يوم علما أن كل جهاز أو آلة مثبت عليها CODE A BARE.

**الفرع الثاني: القرارات ذات الطابع الإداري:**

تتكامل القرارات فيما بينها داخل الهيكل التنظيمي للشركة من قرارات صادرة من الإدارة العليا، و التي هي قرارات ذات طابع استراتيجي و إلى قرارات صادرة من المديرين أو الدوائر المختلفة للشركة كالدائرة التجارية، دائرة الإنتاج، دائرة الموارد البشرية، دائرة المحاسبة و المالية، حيث تساهم المراجعة المحاسبية الداخلية و بفعل تواجد المراجع الداخلي بالشركة مساهمة مباشرة استشارية من قبل رؤساء الدوائر. أو بطريقة غير مباشرة بناء على التقارير المعدة حيث يتم مراجعة هذه التقارير من قبل الإدارة العليا للشركة ليتسنى لها المناقشة و دراسة هذه التقارير مع المراجع الداخلي و رؤساء الدوائر لاتخاذ الحلول و الإجراءات المناسبة لتحسين مختلف الوضعيات و الانحرافات الملاحظة و المدونة من قبل المراجع الداخلي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
و من بين القرارات ذات الطابع التكتيكي أو ذات الطابع الإداري المتخذة بشركة الرزم المعدني محل الدراسة.  
1- الترتيبات للعمال بالشركة خلال سنة 2010 و الإدماج كعمال دائمين بالشركة وفق الجدول التالي:

جدول رقم : 29 الترتيبات و الإدماج للعمال خلال سنة 2010.

الرقم	العدد	التصنيف المهني	الرتبة السابقة	الرتبة الجديدة
1	2	إطارات رؤساء الدوائر	.....	خارج الصنف
2	2	منفذين	1-14	5-14
3	2	منفذين	2-14	5-14
4	3	عقود ما قبل التشغيل	.....	1-14

المصدر: قرار التسيير بمصلحة الأجور 2010.

مع وجود حالة واحدة للتوقف الإداري عن العمل بتاريخ: 2012/08/31.

2- من بين القرارات الإدارية و ذات الطابع التكتيكي: التطور الحاصل في اليد العاملة بالشركة و هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: 30 تطور عدد العمال بشركة الرزم المعدني خلال السنوات من 2008 إلى 2011.

السنوات	2008	2009	2010	2011
عدد العمال	205	194	186	180

المصدر: مصلحة الأجور بشركة الرزم المعدني.

3- من بين القرارات الإدارية المتخذة و التي أصبحت بمثابة قرارات هامة ساهمت المراجعة المحاسبية الداخلية بطريقة مباشرة في اتخاذه من طرف الشركة و إلزامية تطبيق من طرف الدائرة التجارية و هو عدم قبول أي طلبية للزيائن التالية إلا بعد تسوية جميع الديون المستحقة عليهم و ذلك بالتقسيم منها مصبرات الصوامع للديون المتراكمة عليها و المقدرة بـ 32 مليار سنتيم. شركة مصبرات البحر الأبيض المتوسط 18 مليار سنتيم، و هي في حالة إفلاس، مصبرات بن عزوز 26 مليار سنتيم.  
كذلك إقدام الدائرة التجارية على الحصول على تسبيق بـ 25% من قيمة الطلبة عند قبولها بشيك ضمان و 75% عند التسليم.

حيث سمحت المراجعة المحاسبية الداخلية باتخاذ مثل هذه القرارات التي تعد بمثابة قرار تكتيكي من طرف الدائرة التجارية بعد وجود لمعاملات مع بعض الزيائن مازالت قائمة إلى غاية سنة 2006 مع هؤلاء الزيائن و إقدام الدائرة على عملية الحصول على تسبق بـ 25% من قيمة الطلبة بعد قبولها بشيك ضمان و 75% من إجمالي الفاتورة بعد ما سمحت الفاتورة المحاسبية الداخلية بتوفير معلومات حول التدقيق لقيم العملاء و اتضح ارتفاع قيمة المعاملات المؤجلة و وجود بعض من هؤلاء في وضعية إفلاس قانوني مما سبب اختلال في الوضعية المالية للشركة المحاسبية الداخلية في توفير هذه المعلومات المحاسبية و للإشارة إليها في تقاريرها.

الفرع الثالث: القرارات ذات الطابع التنفيذي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
إن التكامل في صناعة و اتخاذ القرارات المالية المختلفة في الشركة، لا يهدف و لا تكتمل أهدافه المسطرة ما لم يكن هناك تنسيق و تكامل بين صناعة و اتخاذ القرارات في جملة اللوائح التنفيذية و جداول القيادة في الإدارة الدنيا على مستوى مثلا ورشات الإنتاج، مخازن الشركة، أمن الشركة، إدارة المشتريات و طرق و الوسائل التقنية للإنتاج بالإضافة إلى إلى الأوامر سواء ذات الطابع الكتابي أو الشفوي. و من أمثلتها الرقابة اليومية لإنتاج عبر خطوط الإنتاج و اكتشاف و تسجيل للإنتاج المعيب، إجراءات الصيانة الدورية للمعدات و التدخل المباشر في تصليح الأعطاب للآلات حالة توقف خط إنتاجي معين أسلوب تقييم المخزون حيث أن الطريقة المطبقة من طرف شركة الرزم المعدني هي طريقة الوارد أولا الصادر أولا. كذلك من بين القرارات ذات الطابع التنفيذي و هو إلزامية التوقيع اليومي للحضور، استخدام وصل الخروج الاضطراري للعامل موقع من رئيس الدائرة أو رئيس المصلحة في فترة العمل مع التسليم لنسخة منه في مركز المراقبة، كذلك استخدام الوثائق المحاسبية في مختلف الأوامر.

حيث يكون للمراجعة المحاسبية الداخلية الأثر الأهم و ذو فعالية أكبر كلما كانت تدخلات مباشرة عن طريق المشاورة و الاتصال مع الإدارة الدنيا في تباين أسلوب معين حول تقنيات التخزين مثلا، أو القيود اللازمة لتسجيل عملية محاسبية معينة أو المراجعة للطبيعة القانونية للأوامر الواجبة التنفيذية و مراجعة مطابقة هذا الأمر مع اللوائح و التنظيمات القانونية السارية المفعول داخل الشركة أو التي تربط الطبيعة القانونية للشركة. كما قد تكون مساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية في صناعة و اتخاذ مثل هذه القرارات التنفيذية بطريقة غير مباشرة في الملاحظات التي يسجلها المراجعين الداخليين في تقاريرهم المختلفة مما تشكل دعامة و اختبارات تستعين بها الإدارة العليا في توصيلها إلى الإدارة الدنيا لاستخدامها لاحقا.

فلمراجعة المحاسبية الداخلية الدور الفعال سواء المباشر أو الغير المباشر في اتخاذ القرارات المالية المتنوعة بالشركة حيث كلما كانت المعلومات المحاسبية المالية التي تقدمها المراجعة المحاسبية الداخلية لمختلف المستويات الإدارية في التنظيم الإداري للشركة أتسمت هذه القرارات بنوع الرشادة و هدفت إلى خدمة و تعظيم قيمة الشركة و منه زيادة الثروة و منه كانت أعمال و معلومات المراجعة المحاسبية الداخلية محل رضا من المساهمين و قبلهم الإدارة العليا.

و من النتائج ذات الأهمية و التي ساهمت المراجعة المحاسبية الداخلية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيقها في شركة الرزم المعدني ما نلمسه في التطور الحاصل في رقم أعمال الشركة من سنة إلى أخرى و الجدول الموالي يبرز هذا التطور في رقم الأعمال خلال السنوات من سنة 2007 إلى سنة 2011.

**الجدول رقم: 31 تطور رقم الأعمال المحقق بشركة الرزم المعدني بعزابة من سنة 2007 إلى 2011.**

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال المحقق خارج الرسم	1218423	1263326	1258744	1076103	1180905

المصدر: الدائرة التجارية بالشركة.

الوحدة: آلاف الدينارات KDA

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
من الجدول السابق يتضح الارتفاع الذي حققته الشركة في رقم الأعمال خلال الثلاثة السنوات الأولى حيث قدرت نسبة الارتفاع في سنة 2008 بنسبة 3.68% ثم انخفضت قيمة رقم الأعمال خلال سنة 2009 بنسبة 0.36% مقارنة بنسبة 2008 غير أنه يمكن القول أنه هناك تحسن في رقم الأعمال المحقق خلال هذه السنة مقارنة بسنة 2007 و قد عرف رقم الأعمال الانخفاض في السنتين الموليين 2010 و 2011 و مرد ذلك إلى ظروف السوق السائدة و ظهور المنافسة في ميدان صناعة العلب للمنافسين المذكورين سابق و التطور الحاصل في رقم الأعمال المحقق ما هو إلا حصيلة الظروف السائدة في السوق و وضعية إنتاجية للشركة أي عوامل خارجية كالمنافسة، قلة الطلب خلال سنوات انخفاض رقم الأعمال لارتباط منتج الشركة بنشاط المعامل الأخرى و إلى دور المراجعة المحاسبية الداخلية من خلال المساهمة في تحسين قرارات الإنتاج و ترشيد تكاليف التسيير للشركة.

- كذلك من بين النتائج التي ساهمت المراجعة المحاسبية الداخلية في تحقيقها و هو ارتفاع رأس مال شركة الرزم المعدني من 17500.000 دج إلى 20000.000 دج في سنة 2004 و منه ارتفاع رأس المال الإجمالي لمجمع الرزم المعدني إلى 4061500.000 دج خلال نفس السنة.
- إذن تشكل المراجعة المحاسبية الداخلية إحدى الأدوات التي تستعين بها الشركة و المجمع للرزم المعدني بصفة خاصة في الرفع من آلية الأداء المالي للشركة و تحسين الأسس العلمية لاتخاذ القرارات المالية الصائبة من خلال الدور الذي تقدمه هذه المراجعة المحاسبية الداخلية في توصيل المعلومات المالية و المحاسبية في وقتها إلى مستخدميها و هو ما يسمى بالدور المباشر الفعال أو في دور غير مباشر لجملة التوصيات و الملاحظات التي يسببها المراجع الداخلي في تقاريره. فترشيد القرار المالي ما هو إلا حوصلة نتائج أداء المراجعة المحاسبية الداخلية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر شركة الرزم المعدني بعزابة واحدة من أهم شركات صناعة الرزم المعدنية التابعة لمجمع الرزم المعدني، حيث يعتبر وجود مراجعة محاسبية داخلية إحدى الأدوات الفعالة لتقييم جودة المعلومات المحاسبية و المالية كمخرجات للنظام المحاسبي و المالي و الحكم على مصداقية و صحة القوائم المالية للشركة للاستفادة بها في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية بالشركة فلقد تطرقنا خلال هذا الفصل إلى عملية إسقاط الجانب النظري

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة.  
للفصلين الأول و الثاني للجانب النظري على الشركة محل الدراسة التطبيقية بداية بالحصول على معلومات محاسبية و مالية من مصلحة المحاسبية التحليلية و القيام بعملية المراجعة لها و التدقيق في صحتها و القيام بإجراءات التصحيح للبعض منها باعتبار دور المراجعة المحاسبية الداخلية و هو التأكد من القيم الموجودة من معطيات المحاسبية العامة أو التحليلية.

و نظرا للصعوبة التي واجهتنا هي في الحصول على الميزانيات و جداول حسابات النتائج للشركة لطابع السرية لها، اعتمدنا على النوع الثاني ثم تطرقنا إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة عن طريق الإطلاع على بعض المستندات المحاسبية و الإجراءات المتبعة في إعدادها و أخيرا جمع المعلومات من خلال إعداد قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية. و أخيرا تقديم بعض التوصيات لإجراء عملية التحسينات و التصحيحات لذلك. و أخيرا تم التطرق إلى دور تقارير المراجعة الداخلية في الشركة من خلال الملاحظات التي تم إبداءها و التوصيات التي هي مدونة و مدى مساهمة هذه الأخيرة المباشرة و غير المباشرة في اتخاذ القرارات المالية في الشركة و تحسينها.

العلمة العلة

## الخاتمة العامة:

إن المراجعة المحاسبية الداخلية عملية منظمة و متسلسلة لأجل الوقوف على مدى دقة التسجيل المحاسبي، و مدى مطابقته للقواعد المحاسبية و المبادئ و معايير التسجيل المعترف بها. لأجل إبداء رأي فني و محايد على مدى مصداقية و شفافية مخريات القوائم المالية للنظام المالي و المحاسبي المطبق داخل الشركة. فالمراجعة المحاسبية الداخلية تشكل القاعدة الصلبة للمنظومة الرقابية التي تضمن سلامة البيانات المالية الموجهة إلى عملية اتخاذ القرار لكونها أداة اكتشاف الأخطاء و التلاعب في تسجيل العمليات بالدفاتر المحاسبية. كما يسمح نظام الرقابة الداخلية بضمان المتابعة الجيدة لآلية تنفيذ السياسات المنتهجة إضافة إلى اللوائح و القوانين و التنظيمات الداخلية. و نظرا لهذه الأهمية فإن الرقابة الداخلية تعتبر وسيلة ناجحة لاكتشاف الأخطاء و منع تكرار حدوثها مستقبلا و على هذا الأساس يتم تقييم ضعف و قوة هذا النظام بشكل مستمر بغية تحسينه و رفع جودته.

إن وجود رقابة داخلية فعالة و ذات كفاءة و استمرارية للعمل يسهل على تفعيل دور المراجعة المحاسبية الداخلية في توصيل و استنتاج نتائج أو معطيات خالية من الأخطاء و تقديمها إلى مستخدمي القوائم المالية لاتخاذها في عملية اتخاذ القرارات المالية، و حتى القرارات التسييرية الأخرى. فوجود رقابة داخلية أولية يعزز و يساهم في المنع من وجود الأخطاء و الغش في التسجيل و منه حماية لأموال و ممتلكات الشركة من السرقة و الضياع، و بالتالي الرفع من أداء المراجعة المحاسبية الداخلية ذاتها.

أما بوجود رقابة داخلية لاحقة فهي تساهم في عملية الإظهار و الاكتشاف المحاسبية و الانحرافات و منه محاولة تقديم حملة من الاقتراحات و التوصيات لحظة حدوثها و ذلك للحد أو التقليل من حدوثها مستقبلا. فالرقابة اللاحقة ماهي إلا وسيلة لتقوية و دعم نظام الرقابة الأولية لأجل توصيل نتائج جيدة و ذات قيمة و منه زيادة رشادة اتخاذ القرار المالي.

تسمح تقارير المراجع الداخلي المبنية وفق أسس علمية و مبادئ متعارف عليها خالية من الإبهام أو عدم الوضوح من القابلية للتطبيق الميداني من حيث الاقتراحات و التوصيات المقدمة بما يعزز الثقة و رضا الشركة على عمل المراجع الداخلي و اعتماد تقاريره في عملية المفاضلة بين البدائل.

كما تعد تقارير المراجعة الداخلية مرآة و وجهة إدارة الشركة أمام المساهمين لتبرير حقيقة مصداقية و عدالة القوائم المالية.

تبرز المراجعة المحاسبية الداخلية الدور الفعال لها في عملية الاسترشاد بها في تحسين نوعية القرارات المالية المتخذة في المؤسسة و المساعدة في وجود نظام رقابة داخلي يسهر على حماية ممتلكات الشركة و العمل على السير الحسن للتسيير داخل الشركة من خلال تقارير الرقابة الداخلية و منه الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة.

فمن خلال المعالجة لموضوع بحثنا و التحليل له في الفصول الثلاثة، توصلنا إلى نتائج فيما يتعلق باختيار الفرضيات الثلاثة مع تقديمنا لمجموعة اقتراحات.

ففي الجانب المتعلق باختيار فرضيات البحث فقد أبرزت المعالجة لموضوع البحث إلى النتائج التالية.

فبالنسبة للفرضية الأولى و القائلة تعتبر المراجعة المحاسبية الداخلية ركيزة أساسية لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة بكونها توفر معلومات محاسبية ذات قيمة فالأهمية النسبية للمعلومات المحاسبية التي تقدمها المراجعة المحاسبية الداخلية بعد التحليل و التدقيق و التصحيح للانحرافات و الأخطاء و التي يمكن إيجادها تعد بمثابة قاعدة قرار و بنك معلوماتي ذو مصداقية من حيث قابلية المقارنة لهذه المعلومات و صدق مخرجات النظام المحاسبي و المالي للشركة فالمراجعة المحاسبية الداخلية هي أساس انطلاق كل قرار مالي.

أما بالنسبة للفرضية الثانية و القائلة إن فعالية المراجعة المحاسبية الداخلية تعتبر أساس رشادة اتخاذ القرارات المالية، فهذه الفعالية تستمد في أدائها على وجود نظام رقابة داخلي معد بإحكام يعمل على ضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الشركة و منه حماية أصول و ممتلكات الشركة ، فالرقابة السابقة أو اللاحقة تزيد من تقوية دور المراجعة المحاسبية الداخلية في الوصول إلى تقديم معلومات ذات قيمة و منه زيادة رشادة القرارات المالية للشركة فتحسين أداء المراجعة المحاسبية الداخلية مرتبط بوجود نظام رقابة داخلي فعال يعمل على تحقيق و الوصول إلى ما تم تقديره و بأقل انحراف ممكن و بأقل تكلفة ممكنة ، فصدق معلومات المراجعة المحاسبية الداخلية نابعة من وجود نظام رقابة داخلي فعال مكتشف للأخطاء أي مستجل لنقاط القوة و الضعف، فنقاط قوة الرقابة الداخلية هي قوة و مصداقية و فعالية المراجعة المحاسبية الداخلية.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة و القائلة تميز معلومات المراجعة المحاسبية الداخلية تعتبر أساس اتخاذ القرارات المالية فإن إشراك و دور المراجع الداخلي و إنصاف هذا الأخير بقواعد و سلوك العمل المهني فقيام المراجع الداخلي بإعداد تقارير ذات موضوعية من خلال التوصيات و النصائح و بعض التحسينات التي يراها ضرورية و رفعها لمتخذي القرار تعد بمثابة قاعدة قرار للإدارة العليا بطريقة غير مباشرة من خلال الاعتماد عليها في صياغة و اتخاذ القرارات المالية أو عن طريق الاستشارة المباشرة كذلك يبرز مكانة و دور المراجع الداخلي في الهيكل التنظيمي للشركة، من خلال اللجوء إليه من طرف باقي الدوائر أو المصالح فتقارير المراجع الداخلي و باستخدام الرقابة الداخلية كأحد أدواته تساهم في تأكيد صحته و مصداقية المعلومات و البيانات و المالية و منه فهي مرآة الشركة أمام الغير خاصة المساهمين و أساس لكل قرار مالي حاضر أو مستقبلي.

**الإقتراحات:** على ضوء النتائج نقدم مجموعة اقتراحات تفيد المؤسسة المعنية لتحسين نظامها الداخلي.

- 1- إنشاء قسم أو مصلحة للمراجعة داخل الشركة.
- 2- العمل على تزويده بمختلف الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة.
- 3- العناية به و العمل على مساعدته و الاعتراف بدوره داخل الشركة.
- 4- العمل على رسكلة الإطار البشري له لأجل مسايرة الأحداث الجارية في ميدان المراجعة و المحاسبية عامة.
- 5- ربط مختلف الدوائر بالشركة بشبكة نظام معلوماتي لتسهيل سرعة توصيل المعطيات محل المعالجة المحاسبية.

## الدراسات المقترحة:

- دور معايير التدقيق الداخلي في تفعيل و رشادة حوكمة الشركات.
- قدرة المدقق الداخلي في الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- دور المراجعة التحليلية في رشادة القرارات المالية في سوق الأوراق المالية.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع بالعربية.

#### 1. الكتب

- 1- إبراهيم خلدون، الشريقات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000.
- 2- إتحاد المحاسبين الدوليين، أدلة التدقيق، تعريب عصام مرعي، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
- 3- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008.
- 4- أحمد حلمي جمعة و اخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 5- أحمد عبد المالك، فتحي رزق السوافري، دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.
- 6- إدريس عبد السلام أشنويوي، المراجعة معايير و اجراءات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1996.
- 7- أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، الاستثمار بالأموال المالية، دار المسيرة، الأردن، 2004.
- 8- أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 9- إسمايل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000.
- 10- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة و خدمات التأكد، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 11- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- 12- توماس وليام و أمرسون هنكي، المراجعة بين النظرية و التطبيق ترجمة حجاج أ . ح و سعيد ك د، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1989.
- 13- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 14- حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 15- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2000.
- 16- حيدر محمد بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة و المراجعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 17- خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
- 18- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 19- خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- 20- خبيراء مركز الخبرات المهنية للإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية، مصر، 2004.
- 21- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد 1980.
- 22- صادق الحسني، التحليل المالي و المحاسبي، مطابع المؤسسة الصحافية الأردنية، 1993.
- 23- دخيل الشماع، نقلا عن هاشم رحيم السمو رائي في مرجعه، الإدارة المالية، منهج تحليلي شامل، ليبيا، الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، 1997.
- 24- رجب السيد راشد و اخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 25- زياد رمضان، مبدأ الاستثمار المالي و الحقيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، الأردن 2005.
- 26- سعاد نانف نوطي، الإدارة، دائر وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- 27- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، 2004.
- 28- سعيد توفيق عبيد، الاستثمار في الأوراق المالية، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- 29- سمير محمد عبد العزيز، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997.
- 30- سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
- 31- شركس م ، و، مراجعة المفاهيم و الإجراءات في النظم المحاسبية و الالكترونية، الطبعة الأولى، دار ذات السلاسل، الكويت 1978.
- 32- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، 2009.
- 33- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزء الأول، 2008.
- 34- ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 35- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010.
- 36- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديولن المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 37- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- 38- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قصف، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية 1993.

- 39- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر 1991.
- 40- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
- 41- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 42- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أسواق المال و تمويل المشروعات، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 43- عبد الغني بسبوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية 1992.
- 44- عبد الفتاح و نور أحمد، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، مصر، دون سنة نشر.
- 45- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 46- عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 47- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مبادئ المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 48- عطية عبد الحي مرعي، في المحاسبة الإدارية، أساسيات التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة و تقييم الأداء"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- 49- علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 17.
- 50- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 51- فتحي رزق السوافري، سمير محمد كامل، محمود مصطفى، الاتجاهات في الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 52- فريد النجار، البورصة و الهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 53- فيصل جميل السعيدة و آخرون، الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 54- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2009.
- 55- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 56- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 57- محسن أحمد الخضيري، الديون المتعثرة، دار ايتراك للنشر و التوزيع، 1997.
- 58- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 59- محمد السيد ناغي، المراجعة إطار النظرية و المراسلة، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر، 1998.
- 60- محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 15.
- 61- محمد تهامي طواهر، المراجعة و تدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 62- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 63- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة و آليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 64- محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم الهلال، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 65- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 66- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- 67- محمد صالح الحناوي، جلال العبد إبراهيم، الإدارة المالية، مدخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر 2007.
- 68- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1983.
- 69- محمد عطية مطر، نظرية المحاسبة و اقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر، الأردن، 1996.
- 70- محمد علي شهيبي، إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، القاهرة 1989.
- 71- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006.
- 72- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر و التوزيع، طبعة 3، الأردن، 2004.
- 73- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني في الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 74- محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، الطبعة الرابعة، 2007.
- 75- محي الدين عمرو، التخلف و التنمية، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر.
- 76- مصطفى حسنين خضير، المراجعة، المفاهيم و المعايير و الاجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1996.
- 77- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 78- المنصور، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم و طرق كمية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 79- منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- 80- منير إبراهيم هندي، أساسيات الإستثمار و تحليل الأوراق المالية، منشأة المعارف، مصر، 2008.
- 81- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003.
- 82- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 83- ناصر داداي عدون و آخرون، دراسة الحالات في المحاسبة و مالية المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- 84- ناصر داداي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991.
- 85- ناصر نور الدين عبد الطيف، أساسيات المحاسبة المالية في المنشآت الخدمية و التجارية و الصناعية، الدار الجامعية، مصر 2006.
- 86- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، الطبعة 5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998.
- 87- نواف كنعان، اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، الأردن، 2003.
- 88- نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الثاني، الطبعة 1 الإصدار الخامس دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 89- هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعقمة، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، 2008.
- 90- وليام توماس و امرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية و التطبيق، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
- 91- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

## 2. الرسائل والأطروحات

- 1- حسام سعيد أبو وطفة (2009)، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة و فاعلية الاستثمارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة الجمعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- عبد الله بلعدي، 2008. التمويل برأس المال المخاطر: دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي منشورة، جامعة باتنة،
- 3- عمر ديلمي، 2009، أثر المراجعة الخارجية على مصداقية المعلومة المحاسبية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
- 4- كمال محمد سعيد كامل النونو (2009)، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين.
- 5- مساهل ساسية (2004)، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة ERIAD سطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة.

## 3. المقالات والبحوث

- 1- حنان بن عوالي، عيو هودة، (2009)، "فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات" ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (27- 29 جانفي)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 2- هوام جمعة، كوردي و داد " أثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق و حوكمة الشركات" ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الافاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة (11 - 12 أكتوبر 2010). جامعة 20 أوت سكيكدة.

## 4. المجلات والدوريات

- 1- محمد سليم وهبه، 2005 "البيانات المالية و معايير المحاسبة الدولية" مجلة المحاسب المجاز، لبنان، الثلاثي الثالث، العدد 23.
- 2- محي الدين حمزة، 2007، " دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإستثمار في سوق عمان للأوراق المالية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الأول.
- 3- يوسف محمد جربوع، 2007 " مجالات مساهمة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية في تحسين القرارات الإدارية للشركات المساهمة العامة في فلسطين" مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 15، العدد الثاني.

## 5. القوانين و المراسيم

- القانون التجاري الجزائري.

1. **BETRICE ET FRANCIS GRAND GUILLOT, ANALYSE FINANCIERE, LES OUTILS DU DIAGNOSTIC FINANCIER 8em EDITION, GUALINO EDITEUR, PARIS, 2007.**
2. **BIRIEN.R ET SENEAL.J; contrôle Interne et vérification, édition préparatoire Inc, Canada, 1984.**
3. **BRUNO CAMUS , AU DIT MARKETING, LES EDTIONS D'ORGANISATION, PARIS, 1998.**
4. **CHAR LES – HENRI D'ARCIMOLES ET HENRI – YVES SAULQUIN, FINANCE APPLIQUEE, PARIS, VUIBERT, 1995.**
5. **Coopers, lybrand ; la nouvelle pratique du contrôle interne organisation, PARIS, 5<sup>ème</sup> tirage, 2000.**
6. **DANIEL SOPEL, Les éditions D'organisation D'entreprise, PARIS,1997.**
7. **ELIE COHEN, GESTION FINANCIERE de l'entreprise et financière de développement, EDICEF,1991.**
8. **GEORGE LANGLOIS ET MICHELE MOLLET, MANUEL DE GESTION FINANCIERE, EDITION BERTI, 2011.**
9. **GITMANL.J : PRINCIPALES OH MANGERIEL FINANCE: NEW YOURK HAR PERED ROW PUBLISHERS: 1976.**
10. **HAMINIA : Le Contrôle Interne et élaboration du biton comptable, entreprise publique économique, OPU, alger 1991.**
11. **HENIR BOUQUIN, JEAN-CHARLES BECOUR,AUDIT OPERATIONNELE,EDITION ECONOMICA,PARIS, 1996.**
12. **J.P. COUVREUR, la décision d'investir dans l'entreprise, ED, ESF, 1982.**
13. **jaque renard, THEORIE et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 5<sup>ème</sup> édition, PARIS , 2004.**
14. **JEAN MARIE MUDOYE, LE FONDS DE ROULEMENT, EDITION, ENTREPRISE MODERNE, PARIS.**
15. **JEAN FRONCOIS DHENIN, BRIGITTEFIURNIE, 50 THEME D'initiation à L'ECONOMIE D'ENTREPRISE. EDITION BERAL, PARIS 1998.**
16. **LASARY, ECONOMIE D'ENTREPRISE IMPRIMERIE ES-SALAM , ALGER, 2001.**
17. **LIONEL.C ET GERARD.V ; AUDIT et control interne, aspecte financiers, opération et stratégiques, 4<sup>ème</sup> édition , DALLOZE, paris, 1992.**
18. **OLIVIER LEMANT, GROUPE DE RECHERCHES, LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, EDITION DUNOD, PARIS, 1995.**
19. **OSLON, D ET COURTNY,J,DECISION SUPPORT MODELS AND EXPERTSYSTEM, MAC MILAN ,NY, 1990.**
20. **P. Conso, Gestion financière de l'entreprise, DUNAD, 7<sup>ème</sup> EDITION, 1989**
21. **P. Conso, Gestion financière de l'entreprise, DUNAD, 8<sup>ème</sup> EDITION, 1996.**
22. **P.VIZZAVONA, GESTION FINANCIERE, 9eme EDITION, BERTI, ALGER, 1999.**
23. **PATRICE VIZZAVONA, GESTION FINANCIERE, 8<sup>ème</sup> EDITION, 1995.**
24. **Paul Benyamine, Pour une bonne pratique de l'audit, DGAFP, PARIS, 1990.**
25. **PHILIPPE, PIERRE TCHERKAWSKY, PRATIQUE de l'audit opérationnel, les éditions d'organisation, Paris, 1989.**
26. **ROSS.S.A.R. WESTERFILD AND B.D JORDAN , “FUNDAMENTALS OF CORPORATE FINANCE**
27. **SOLOMONE: THE THEORY OF FINANCIAL MANGEMENT: NEWYOURK COLOMBIA,UNIVERSITY, PRESS: 1963.**
28. **TURGEON BERNARD, LA PRATIQUE DU MANAGEMENT, MACGROW.HILL CANADA, 2<sup>ed</sup>, 1989.**

فهرس المطويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر و التقدير
1	مقدمة عامة
3	الفصل الأول: اتخاذ القرار المالي
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية القرار المالي
4	المطلب الأول: مفهوم القرار المالي
4	الفرع الأول: تعريف القرار وفق منظور الإدارة العامة
5	الفرع الثاني: تعريف القرار وفق منظور القانون الإداري
8	الفرع الثالث: تعريف القرار وفق منظور الإدارة المالية
10	المطلب الثاني: أهمية القرارات الإدارية من الناحية العلمية و العملية و خصائصها
10	الفرع الأول: أهمية القرارات من الناحية العلمية
10	الفرع الثاني: أهمية القرارات من الناحية العملية
10	الفرع الثالث: خصائص و أهداف القرارات المالية
11	المطلب الثالث: تصنيف القرارات
11	الفرع الأول: حسب مصدر القرار و حسب المستويات الإدارية
13	الفرع الثاني: القرارات المبرمجة و غير مبرمجة و حسب طبيعة القرار
14	الفرع الثالث: حسب عامل التأكد و موضوع اتخاذها
16	الفرع الرابع: حسب البعد الزمني لإنتاج آثارها و حسب نوع المشاركة
16	الفرع الخامس: حسب خطورة القرار
17	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية
17	المطلب الأول: قرار التمويل
17	الفرع الأول: مفهوم التمويل
20	الفرع الثاني: مصادر التمويل
50	الفرع الثالث: تكلفة مصادر التمويل
59	المطلب الثاني: قرار الاستثمار
59	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول الاستثمار
62	الفرع الثاني: عوائد و مخاطر الاستثمار و قياسهما
69	الفرع الثالث: مفهوم القرار الاستثماري
72	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات المالية
72	الفرع الأول: التحليل المالي للقوائم المالية كأداة لاتخاذ القرارات المالية
83	الفرع الثاني: أسلوب تحليل التعادل
86	الفرع الثالث: التحليل باستخدام الروافع المالية
87	الفرع الرابع: التحليل باستخدام النسب المالية

91	المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار المالي
91	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و خصائص عملية اتخاذ القرار
91	الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار المالي
92	الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار المالي
92	المطلب الثاني: مبادئ اتخاذ القرارات المالية و صعوبات عملية اتخاذ القرار
92	الفرع الأول: مبادئ اتخاذ القرارات المالية
93	الفرع الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار المالي
94	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار المالي
95	الفرع الأول: التعرف على المشكلة و تعريف دقائقها
95	الفرع الثاني: مرحلة تحديد البدائل
96	الفرع الثالث: مرحلة تقييم البدائل
96	الفرع الرابع: مرحلة اختيار البديل الأفضل
98	خلاصة الفصل الأول
99	الفصل الثاني: المراجعة المحاسبية الداخلية و علاقتها باتخاذ القرار المالي
99	تمهيد
100	المبحث الأول: ماهية المراجعة المحاسبية الداخلية
100	المطلب الأول: مفهوم المراجعة المحاسبية الداخلية
100	الفرع الأول: تعريف المراجعة المحاسبية الداخلية
101	الفرع الثاني: أنواع المراجعة المحاسبية الداخلية
101	الفرع الثالث: مزايا المراجعة المحاسبية الداخلية
102	الفرع الرابع: المعطيات و المعلومات محل المراجعة المحاسبية الداخلية
103	الفرع الخامس: الفرق بين المراجعة المحاسبية الداخلية و المراجعات الأخرى
105	المطلب الثاني: أهمية و أهداف و خدمات المراجعة المحاسبية الداخلية
105	الفرع الأول: أهمية المراجعة المحاسبية الداخلية
106	الفرع الثاني: أهداف المراجعة المحاسبية الداخلية
106	الفرع الثالث: خدمات المراجعة المحاسبية الداخلية
107	المطلب الثالث: وظيفة المراجعة الداخلية و أركان المراجعة المحاسبية و خطوات المراجع الداخلي
107	الفرع الأول: وظيفة المراجعة الداخلية
109	الفرع الثاني: أركان المراجعة المحاسبية الداخلية
110	الفرع الثالث: خطوات المراجع الداخلي
113	المبحث الثاني: المسار العلمي للمراجعة المحاسبية الداخلية
113	المطلب الأول: منهجية المراجعة المحاسبية الداخلية
113	الفرع الأول: المرحلة التمهيديّة
113	الفرع الثاني: مرحلة التحليل المعمق
116	الفرع الثالث: مرحلة فحص الحسابات و اختبارها
118	المطلب الثاني: معايير المراجعة المحاسبية الداخلية

118	الفرع الأول: المعايير العامة
120	الفرع الثاني: معايير العمل الميداني
122	الفرع الثالث: معيار إبداء الرأي
124	المطلب الثالث: تقنيات المراجعة المحاسبية الداخلية
124	الفرع الأول: فحص الوثائق
124	الفرع الثاني: الاستبيان و المقابلة
125	الفرع الثالث: الملاحظة المباشرة
126	المبحث الثالث: مساهمة المراجعة المحاسبية الداخلية في رشادة عملية اتخاذ القرار المالي
126	المطلب الأول: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية للمراجعة المحاسبية الداخلية و فعاليتها في اتخاذ القرار المالي
126	الفرع الأول: الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية و أهداف البيانات المالية
131	الفرع الثاني: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية
134	الفرع الثالث: دور المراجع الداخلي في مصداقية المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المالية
135	المطلب الثاني: نظام الرقابة الداخلية و فعاليتها في جودة المراجعة المحاسبية الداخلية
135	الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية و أنواعها
137	الفرع الثاني: إجراءات و مكونات نظام الرقابة الداخلية
142	الفرع الثالث: أهداف و مقومات نظام الرقابة الداخلية
143	الفرع الرابع: العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية و المراجعة المحاسبية الداخلية
144	المطلب الثالث: أثر تقارير المراجع الداخلي في اختيار البدائل
144	الفرع الأول: مفهوم التقرير و معايير إعداد التقرير
146	الفرع الثاني: أدوات كتابة التقرير و الأطراف المعنية بالتقرير
147	الفرع الثالث: أنواع التقارير و دورها في اتخاذ القرار
150	خلاصة الفصل الثاني
151	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
151	تمهيد
152	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
152	المطلب الأول: التطور التاريخي لصناعة الرزم المعدني بالجزائر
152	الفرع الأول: قبل الاستقلال
152	الفرع الثاني: بعد الاستقلال
152	الفرع الثالث: اندماج شركات الرزم المعدني و ظهور مجمع الرزم المعدني
154	المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة التطبيقية
154	الفرع الأول: نشأة شركة الرزم المعدني بعزابة
154	الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للشركة و زبائنها
155	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الرزم المعدني بعزابة
163	الفرع الرابع: الخصائص النوعية للموارد البشرية بشركة الرزم المعدني
166	المبحث الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرارات

166	المطلب الأول: جودة المعلومات المحاسبية و دورها في اتخاذ القرارات المالية
167	الفرع الأول: بطاقة التكلفة للمنتوجات الشهرية لشهر مارس 2011
172	الفرع الثاني: الاستهلاكات المعيارية للمادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية
174	المطلب الثاني: تأثير الرقابة الإحصائية و قوائم الاستقصاء على الرقابة الداخلية
174	الفرع الأول: الرقابة الإحصائية على الأخطاء في الإنتاج و دورها في تقليل حدة الخطأ
180	الفرع الثاني: قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية
186	المطلب الثالث: دراسة تقارير المراجعة المحاسبية لمحافظي الحسابات
186	الفرع الأول: تقرير مندوب الحسابات لسنة 2006
186	الفرع الثاني: تقرير مندوب الحسابات لسنة 2007
188	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
188	المطلب الأول: نتائج دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية و المالية
188	الفرع الأول: المعلومات المحاسبية قاعدة معطيات للمراجعة المحاسبية الداخلية
188	الفرع الثاني: دور المراجعة المحاسبية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية و المالية
193	المطلب الثاني: التحليل لنتائج نظام الرقابة الداخلية
193	الفرع الأول: تحليل نتائج الرقابة الإحصائية
193	الفرع الثاني: تحليل قوائم الاستقصاء للرقابة الداخلية
195	الفرع الثالث: نقاط القوة لنظام الرقابة الداخلية في الشركة و التحسينات المقترحة
195	المطلب الثالث: مساهمة تقارير المراجعة المحاسبية الداخلية في اتخاذ القرارات المالية داخل شركة الرزم المعدني
196	الفرع الأول: القرارات ذات الطابع الاستراتيجي
201	الفرع الثاني: القرارات ذات الطابع الإداري
203	الفرع الثالث: القرارات ذات الطابع التنفيذي
205	خلاصة الفصل الثالث
206	الخاتمة العامة
	- قائمة الجداول
	- قائمة الأشكال
	- قائمة المراجع و المصادر

# قائمة البطاول

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
13	تصنيف القرارات إلى مبرمجة و غير مبرمجة	1
16	تصنيف القرارات حسب البعد الزمني	2
111	جدول القوة و الضعف الظاهرة	3
141	المكونات الخمس لنظام الرقابة الداخلية	4
163	توزيع العمال بشركة الرزم المعدني بعزابة حسب المستوى التأهيلي لهم لسنة 2011	5
165	تطور عدد العمال بشركة الرزم المعدني من 2008 إلى 2011	6
167	استهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية	7
167	التغليف	8
168	أعباء الإنتاج	9
168	تكلفة إنتاج العلب	10
169	استهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية	11
169	التغليف	12
170	أعباء الإنتاج	13
170	تكلفة إنتاج العلب	14
171	استهلاكات المادة الأولية الأساسية و المواد الثانوية	15
171	التغليف	16
172	أعباء الإنتاج	17
172	تكلفة إنتاج العلب	18
173	استهلاكات المادة الأولية	19
173	استهلاك المواد الثانوية و الغطائين و التغليف	20
174	استهلاك المادة الأولية الأساسية	21
174	استهلاك المواد الثانوية و الغطائين و التغليف	22
175	إنتاج العلب لمنتوج SACA وزن ½ كغ لشهر جانفي 2010 و عدد العلب المعيبة و نسبتها	23
178	إنتاج العلب لمنتوج SACA وزن ½ كغ لشهر فيفري 2010 و عدد العلب المعيبة و نسبتها	24
190	جدول تحليل الفروقات للمنتوج ON 4/4 للعلب وزن 1 كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف	25
192	جدول تحليل الفروقات للمنتوج OT لوزن ½ كغ للمادة الأولية الأساسية و الاستهلاكات الثانوية و التغليف	26
196	تطور الكمية المنتجة من العلب بورشة القطارات خلال السنوات 2007-2011 و معدل التغير	27
197	تطور إنتاج الصفائح الملونة بورشة الطباعة خلال السنوات 2007-2011 و معدل التغير	28
202	الترقيات و الإدماج للعمال خلال سنة 2010	29
202	تطور عدد العمال بشركة الرزم المعدني خلال السنوات 2008-2011	30
204	تطور رقم الأعمال المحقق بشركة الرزم المعدني بعزابة من سنة 2007 إلى 2011	31

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال :

الرقم	البيان	الصفحة
1	تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية	12
2	التمييز بين القرارات من حيث موضوع اتخاذها	15
3	مصادر التمويل الطويل الأجل	29
4	مصادر التمويل قصير الأجل	48
5	المدخل الحديث للتحليل المالي	73
6	التحليل المالي وفق نظام ديبيونت	82
7	التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة الهامش و التكاليف الثابتة	84
8	التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة النتيجة	85
9	التمثيل البياني لعتبة المردودية بعلاقة رقم الأعمال و مجموع التكاليف	85
10	خطوات اتخاذ القرار المالي	94
11	مسؤوليات تطوير نظام الرقابة الداخلية	108
12	خطوات مهمة المراجع الداخلي	112
13	رسم بياني لمرحلة التحليل المعمق للمراجعة المحاسبية	114
14	مخطط المراجعة العلمية	115
15	رسم بياني لمرحلة فحص البيانات	116
16	هيكل الأهداف في التقارير المالية	129
17	أهداف نشر القوائم المالية	131
18	اتخاذ القرار و دور المعلومات	134
19	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	139
20	مكونات نظام الرقابة الداخلية	140
21	أهداف الرقابة الداخلية التشغيلية	142
22	الهيكل التنظيمي لمجمع الرزم المعدني	153
23	الهيكل التنظيمي لشركة الرزم المعدني بعزابة	155
24	مخطط صناعة العلب في شركة الرزم المعدني	162
25	التمثيل البياني لليد العاملة بشركة الرزم المعدني بعزابة حسب الوظائف و المستوى التأهيلي	164
26	رسم بياني لتطور اليد العاملة بشركة الرزم المعدني خلال السنوات 2008 إلى 2011	165
27	خريطة الرقابة الإحصائية لشهر جانفي للمنتوج SACA وزن ½ كغ	176
28	خريطة الرقابة الإحصائية لشهر فيفري للمنتوج SACA وزن ½ كغ	179
29	المعلومات المحاسبية كبنك معلوماتي أولي لمتخذي القرار	188
30	منحنى تطور إنتاج العلب بشركة الرزم المعدني للفترة 2006-2011	198
31	منحنى تطور إنتاج الصفائح الملونة بورشة الطباعة للفترة 2006-2011	199

