



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة



مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق
بعنوان:

تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات – موردون
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف-

تحت اشراف:
عبد العزيز فؤاد

إعداد الطالب(ة):
معيذة اسراء
بن قسمية فطيمة
بن عجيبي عبد المؤمن

تاريخ المناقشة: 2025/06/29

لجنة المناقشة		
الرئيس	ساحري اليزيد	أستاذ محاضر-ب-
المشرف	عبد العزيز فؤاد	أستاذ محاضر-ب-
المناقش	جرموني اسماء	أستاذ محاضر-أ-

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة



مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق
بعنوان:

تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات – موردون
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف-

تحت اشراف:
عبد العزيز فؤاد

إعداد الطالب(ة):
معيزة اسراء
بن قسمية فطيمة
بن عجيبي عبد المؤمن

تاريخ المناقشة: 2025/06/29

لجنة المناقشة		
الرئيس	ساحري اليزيد	أستاذ محاضر-ب-
المشرف	عبد العزيز فؤاد	أستاذ محاضر-ب-
المناقش	جرموني اسماء	أستاذ محاضر-أ-

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر:

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة
فالحمد لله حمدا كثيرا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "عبد العزيز فؤاد
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها كما
نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة دون نسيان مديري ومعلمي المختلفة التعليم
الثانوي ومديرية التربية والتعليم لولاية سطيف كما ندين بالشكر إلى موظفي شركة مطاحن الهضاب
العليا-سطيف-على جهودها المبذولة. طيلة فترة التبرص على إنجاز هذا العمل

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره
الله " جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا "محمد صلى الله عليه وسلم "
انتهت الرحلة التي لم تكن قصيرة ولم تكن سهلة ولم يكن الحلم قريبا ومهما طالتم فتمضي
بحلوها ومرها

وفي اللحظة أكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من رباني وكافح من أجلي إلى الصباح الذي أنار
دربي ولن أحمل اسمه بكل افتخار طاب بك العمر وطبت لي عمرا أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري
ثمارا قد حان قطفها والدي العزيز

إلى قرة عيني ومعنى الحب وأعز ما أملك إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان لها سبب في
نجاحي وحنانها بلسم إلى غايتي وجنة قلبي التي رافقتني أرشدتني في كل مشاوير حياتي أُمي الغالية
حفظها الله

إلى الضلع الثابت الذي لا يميل إلا من رزقت به سندا ومداد الأول والأخير إلى من أزالتم من
طريق أشواك الفشل إلى أختي وأخواتي الغاليين والسند في الحياة
والى أساتذتنا الكرام الذي الذين لطالما قدموا لنا يد العون وسعادتنا في هذا العمل والحمد
لله على حسني التمام والختام

اسراء

إهداء:

وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين الحمد لله عند البدء وعند الختام من قال أن لها
لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورون بكفاحنا لتحقيق أحلامنا لحظة لطالما
انتظرناها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار والدي العزيز إلى حبيبتي قرة عيني إلى القلب النابض الذي
من كانت دعواتها الصادقة سر نجاح أُمي الغالية إلى إخوتي وأخواتي وسندي في الحياة أدامكم الله
لنا ضلعا ثابتا وإلى كل أفراد عائلتي وكل أصدقائي بدون استثناء وكل الأساتذة الأفاضل الذي قدموا
لنا يد المساعدة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني الله وإياكم في الخير

فطيمة

الإهداء:

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أوصاني بهما الله برا وإحسانا والدي الكريمين أطال الله في
عمرهما وألبسهم لباس الصحة والعافية إلى من جمعنا معهم بيتا واحدا وكانوا خير سند إخوتي
الأعزاء كلهم باسمه إلى رفقاء الدرب الذين غادروا وبقيت كلماتهم وقعا في آذاننا إلى من علمني حرفا
طيلة المسار الدراسي ولم يبخل بعطائه أساتذة الأفاضل كلهم باسمه ومقامه إلى نفس التي راهنت على
النجاح اصبري وصابري فلا يزال الطريق طويلا إلى من اتسع قلبي لهم وذقت هذه الورقة عن ذكرهم
اهديهم عمل المتواضع عرفانا لكم بالجميل وتقديرا لجهودهم

عبد المؤمن

فهرس المحتويات:

1	الشكر:
5	فهرس المحتويات:
10	فهرس الجداول:
11	فهرس الاشكال:
1	الإطار العام للدراسة
1	1- تمهيد:
2	2- مشكلة الدراسة واسئلتها:
2	3- فرضيات الدراسة:
3	4- اهداف الدراسة:
3	5- اهمية الدراسة:
4	6- حدود الدراسة:
4	6.1. الحدود المكانية:
4	6.2. الحدود الزمانية:
4	6.3. الحدود الموضوعية:
4	7- صعوبات الدراسة:
4	8- نموذج الدراسة:
6	9- التعريفات الاجرائية:

6	9.1. نظام الرقابة الداخلية.....
7	9.2. دورة المشتريات.....
7	9.3. دورة الموردون:.....
8	ادبيات الدراسة.....
8	1. تمهيد.....
8	2. الرقابة الداخلية.....
9	2.1. تعريف الرقابة الداخلية.....
9	2.2. أهداف الرقابة الداخلية.....
9	2.3. تعريف المدقق الداخلي.....
10	2.3.1. حقوق المدقق.....
11	2.3.2. مهام المدقق الداخلي.....
11	2.4. أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية.....
12	2.5. خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية.....
13	3. تقييم الرقابة على دورة المشتريات.....
13	3.1. مفهوم دورة المشتريات.....
14	3.2. مرتكزات نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات.....
14	3.3. تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات.....
14	3.4. مراحل تدقيق دورة المشتريات.....
14	3.4.1. خطوات تدقيق دورة المشتريات.....

15	3.4.2.الجوانب التي تؤثر عليها دورة المشتريات.....
16	3.5.أهمية وأهداف إدارة المشتريات.....
16	3.5.1.أهمية إدارة المشتريات.....
17	3.5.2.اهداف إدارة المشتريات.....
17	3.6. مسؤوليات ومهام دورة المشتريات وإدارتها.....
18	3.7.مراحل عملية الشراء في إدارة المشتريات :.....
19	3.8.المسندات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات.....
21	4.تقييم الرقابة على دورة الموردين.....
21	4.1.تعريف دورة الموردين.....
22	4.2.كيفية اختيار المورد المناسب.....
22	4.2.1. السعر:.....
22	4.2.2. الجودة:.....
23	4.2.3. الموقع (مدة الاستلام):.....
23	4.3. مراحل اختيار المورد المناسب.....
23	4.4. المفاوضات مع المورد.....
24	4.4.1.أهداف المفاوضات.....
24	4.5.طرق الدفع للمورد.....
24	4.6. حساب معدل دوران الموردين.....
25	5.تقييم نظام الرقابة الداخلية.....

5.1.تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي.....	25
5.1.1.انواع التدقيق الداخلي.....	25
5.1.3.معايير التدقيق الداخلي.....	27
5.1.4.منهجية تنفيذ عملية التدقيق الداخلي.....	28
5.2.تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الخارجي.....	29
5.2.1.مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الخارجي.....	29
5.2.2.معايير الجزائية لتدقيق الخارجي NAA.....	31
6. الدراسات السابقة.....	33
6.1. الدراسات باللغة العربية.....	33
6.2. الدراسات باللغة الأجنبية.....	37
7. الفجوة البحثية: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	38
خلاصة الفصل.....	40
الطريقة والإجراءات.....	40
1. تمهيد.....	40
2. منهج الدراسة.....	41
3. مصادر جمع البيانات.....	42
3.1. المصادر الثانوية (غير مباشرة).....	42
3.2. المصادر الرئيسية (المباشرة).....	443
4. أداة الدراسة.....	44

5.	خطوات الدراسة الميدانية:	46
	نتائج الدراسة:	48
1.	تمهيد:	48
2.	التعريف بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف:	48
3.	وصف متغيرات الدراسة:	52
3.1.	واقع نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات - موردون في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف	52
3.1.1.	مراحل إجراءات الرقابة الداخلية لدورة مشتريات	52
3.2.	تحليل الوظائف في المؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-	62
3.3.	تقرير محافظ الحسابات حول نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات -موردون في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-	63
3.3.1.	تحليل وتقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-	663
3.3.2.	نقاط القوة	66
3.3.3.	نقاط الضعف	66
3.4.	تحليل احصائي حول دورة مشتريات - موردون في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-	68
3.4.1.	تحليل نشاط المشتريات	69
3.4.2.	تدقيق نشاط المشتريات:	70
4.	اختبار فرضيات الدراسة:	171
	مناقشة النتائج و التوصيات	173

1. النتائج.....	173
1.1. النتائج النظرية:.....	173
1.2. النتائج التطبيقية:.....	274
1.3. مقارنة بين نتائج دراسة سابقة ودراسة حالية حول تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات موردين:.....	75
2. المقترحات	476
3. آفاق الدراسة:.....	79
خاتمة:.....	79

فهرس الجداول:

جدول رقم 01: بطاقة فنية حول مجمع الرياض - سطيف	48
الجدول رقم 02: كيفية تسجيل عملية الشراء في مؤسسة الرياض.....	60
الجدول رقم 03: كيفية التسجيل المحاسبي لعملية تسديد المورد في مؤسسة الرياض	60
الجدول رقم 04: كيفية التسجيل المحاسبي لعملية الادخال الى المخزن في مؤسسة الرياض	61
الجدول رقم 05: جدول يوضح اهم وضائف قسم المشتريات والمسؤول علمها.....	61
الجدول رقم 07: جدول يوضح مراحل عملية الشراء والمدة الازمة لها.....	68
جدول رقم 08: حول تدقيق نشاط المشتريات في مؤسسة الهضاب العليا - سطيف.....	69
الجدول رقم 09: جدول مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:.....	74

فهرس الاشكال:

- الشكل رقم 01: شرح مفصل لعناصر المعتمدة في الجانب النظري لدراسة6
- الشكل رقم 02: شرح مفصل لعناصر الجانب التطبيقي لدراسة7
- الشكل رقم 03: كيفية سير عملية المشتريات14
- الشكل رقم 04: مخطط تفسيري يوضح كيفية سير المشتريات17
- الشكل رقم 05: مستندات دورة الشراء22
- الشكل رقم 06: كيفية إدارة علاقات الموردين23
- الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمجمع الرياض-سظيف51
- الشكل رقم 08: وثيقة تبين وصل طلب مؤسسة مطاحن الهضاب العليا53
- الشكل رقم 09: مخطط يوضح سند تسليم مؤسسة مطاحن الهضاب العليا55
- الشكل رقم 10: نموذج طلب تسديد مؤسسة مطاحن الهضاب العليا57
- الشكل رقم 11: نموذج تسديد فاتورة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا58
- الشكل رقم 12: وثيقة افتراضية معدة من طرف أصحاب البحث حسب المعلومات المتحصل عليها66
- الشكل رقم 13: مراحل عملية الشراء في مؤسسة الرياض68

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
الملحق رقم 01	وصل الطلب (امر الشراء)	83
الملحق رقم 02	وصل الاستلام المشتري	84
الملحق رقم 03	الفاتورة الشراء	85
الملحق رقم 04	وثيقة التسجيل المحاسبي لعملية الشراء	86
الملحق رقم 05	وثيقة التسجيل المحاسبي لعملية التسديد	87
الملحق رقم 06	وثيقة التسجيل المحاسبي لعملية الإدخال للمخزن	88

قائمة الرموز

الرقم	الرمز	الشرح
1	NAA	معايير التدقيق الجزائرية

أولاً:
الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1- تمهيد:

شهد العالم خلال القرن الماضي تحولات سياسية و اجتماعية و خاصة الاقتصادية، و هذا التحول ضاهر و منعكس على حجم المؤسسات الاقتصادية، حيث اصبحنا نرى الآن أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تتميز بكبرها و توسع نشاطها و تعقد وظائفها و تشابكها، هذا ما أدى إلى تطور التدقيق من كونه فرعاً من فروع الاقتصاد والمحاسبة إلى علم مستقل ومتفرع و هذا نتيجة تطور وكبر حجم المؤسسات والمنشآت الاقتصادية، أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، حيث يعتبر جزءاً حيويًا من أي منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة أعمالها و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق الكفاءة والفاعلية وحماية المنشأة من المخاطر.

فنظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات، تقوم بها المنشأة لضمان سلامة وموثوقية مختلف العمليات التي قامت بها المنشأة، وأيضاً دور التدقيق في تقييم فعالية هذا النظام لتحقيق أهداف المنشأة وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط للمنشأة، حيث تهدف إلى حماية الأصول وضمان دقة وموثوقية البيانات المالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية والالتزام بالقوانين واللوائح.

و تعد دورة المشتريات و الموردين من العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للمنشأة، حيث أن وظيفة المشتريات من أبرز الوظائف التي لا بد على المنشأة من تنظيمها ومراقبتها، فهي عبارة عن توفير الاحتياج وتأمين الموارد ومع تزايد حجم الأعمال أصبح من الضروري وضع نظام رقابة داخلية فعال وهذا لضمان سلامة موثوقية مختلف العمليات بما فيها العمليات المتعلقة بدورة المشتريات والموردون، حيث تتضمن هذه الأخيرة جميع الأنشطة المتعلقة بشراء السلع والخدمات من الموردين بدءاً من تحديد الاحتياج وصولاً إلى دفع الفواتير وأيضاً وجود نظام رقابة داخلي فعال يساعد في تحديد وتقليل المخاطر لهذه الدورة، فهو يوفر التدابير والإجراءات والحلول.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عرفت تطوراً وكبراً في حجمها وزيادة الاهتمام بالرقابة ونظام الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف وضمان استمرارية المنشأة ومحاوله الوقوف على مدى تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنقوم بتسليط الضوء على جوانب ومرتكزات نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات والموردون.

2- مشكلة الدراسة واسئلتها:

بما أن تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات وموردون يعتبر عملية حيوية لضمان فعالية وكفاءة هذا النظام، وهذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءة فعالية العملية الشرائية وتعزيز الشفافية والمسائلة وعليه نطرح الإشكالية التالية:

✓ في ظل التحديات المرتبطة بإدارة دورة المشتريات والموردون، ما مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف المتمثلة في الحد من المخاطر المختلفة وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات؟

ومن اجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، وانطلاقاً من إشكالية البحث نستنتج الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-الموردون؟
- ماهي إجراءات وأساليب الرقابة الداخلية؟
- كيف يتم تقييم الموردين واختيارهم وماهي المعايير المستخدمة في ذلك؟
- ما مدى سلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات والموردون في مؤسسة الرياض؟

3- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقاً، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- يمكن تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون من خلال متابعة الإجراءات المتبعة في عملية الشراء؛
- توجد عدة أساليب تعتمد عليها المؤسسة في تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشترياتها ومورديها؛
- إذا كانت تقييمات المورد إيجابية والجودة جيدة والسعر تنافسي، فإن ذلك يزيد من احتمالية اختيار ذلك المورد؛
- يعتبر نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون جيد وسليم وفعال في مؤسسة الرياض

4-اهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى محاولة:
- محاولة الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛
 - تسليط الضوء على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
 - الوقوف على كيفية تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية على دورة المشتريات ودورة الموردين في المؤسسة محل الدراسة؛
 - محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون؛
 - التعرف على نظام الرقابة الداخلية الخاص بدورة المشتريات ودورة الموردين؛
 - محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورتي المشتريات-موردون في المؤسسة محل الدراسة؛
 - توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
 - التعرف على مختلف الإجراءات والأساليب المتبعة لتقييم نظام الرقابة الداخلية؛
 - التعرف على مراحل اختيار الموردين.

5-اهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة، من أهمية الموضوع المختار وهو تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- يعتبر نظام الرقابة الداخلية أداة مهمة للمؤسسات لتحسين عملياتها؛
 - الدور الكبير الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحديد مكانة المؤسسة؛
 - أهمية تطوير نظام الرقابة الداخلية والرفع من كفاءته؛
 - التعرف على أساليب الرقابة الداخلية في المؤسسات الجزائرية ودراستها؛
 - تقييم نظام الرقابة الداخلية، يهدف إلى إبراز نقاط القوة والضعف في المؤسسة وإعطاء حلول واقتراحات؛
 - القيمة العلمية والعملية للموضوع المختار؛
 - تحتل الرقابة منزلة خاصة في المؤسسة، فهي تساعد على تحقيق الأهداف ومنه استمرارية المؤسسة؛
 - نظام الرقابة الداخلية، يعتبر أداة فعالة فهو يساعد المؤسسة في اكتشاف الأخطاء والتلاعبات؛
 - تعتبر دورة المشتريات من أساسيات المؤسسة الاقتصادية، فهي تلبي الاحتياج الخاص بالمؤسسة وهي تساهم في استمرار المؤسسة؛
 - اختيار المورد لا يكون عشوائي، بل يتم عبر عدة مراحل وهذا يساعد في محاربة الغش.

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

6.1. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا بسطيف-الجزائر بغرض معالجة إشكالية البحث، الواقعة بالمنطقة الصناعية شوف لكداد -وادي بوسلام-سطيف.

6.2. الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس 2025 الغاية شهر ماي 2025.

6.3. الحدود الموضوعية:

سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات وموردون أي من خلال تسليط الضوء لتقييم نظام الرقابة الداخلي لدورة مشتريات ودورة الموردون، حيث تم التركيز على المشتريات، من خلال دراسة تقييم عمليات الشراء بجميع مراحلها وأيضا التركيز على كيفية اختيار الموردون والمراحل التي يمر بها وأيضا التعرف ودراسة نظام الرقابة الداخلية، الذي يعد من أساسيات أي مؤسسة حاليا خاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فموضوعنا يدرس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة؛
- صعوبة ترجمة بعض المفاهيم الأجنبية كون المؤسسة تتعامل باللغة الفرنسية؛
- صعوبة الحصول على الوثائق وتميزها بالسرية من قبل المؤسسة؛
- صعوبة التنقل للمؤسسة محل الدراسة؛
- صعوبة مقابلة بعض أفراد المؤسسة؛
- ضيق الوقت لإنجاز البحث؛
- عدم القدرة على زيارة جميع مصالح المؤسسة المتعلقة بموضوع الدراسة.

8- نموذج الدراسة:

بغرض الإلمام بكافة جوانب الموضوع، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل تم تخصيصه للجانب النظري والدراسات السابقة فصل تم تخصيصه للجانب التطبيقي:

الشكل رقم 01: شرح مفصل لعناصر المعتمدة في الجانب النظري لدراسة

الإطار النظري

- الرقابة الداخلية
- أساليب تقييم الرقابة الداخلية
- تقييم الرقابة الداخلية على دورة المشتريات
- تقييم الرقابة الداخلية على دورة الموردون
- تقييم النظام ككل
- الدراسات السابقة

المصدر: من إعداد طلبة

حيث تم التحدث في الجزء الأول على الإطار النظري للمتغيرات الثلاثة وكبدية تحدثنا عن الرقابة الداخلية مفهومها وأهدافها وأيضاً تطرقنا إلى المدقق الداخلي وتحدثنا عن مهامه وبعد التعرف على الرقابة الداخلية والمدقق الداخلي تطرقنا إلى أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية وخطوات تقييمه ومن ثم تطرقنا إلى دورة المشتريات، بما في ذلك مفهومها ومرتكزات نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات وكيفية تقييمها، بذكر المراحل والخطوات والجوانب التي تؤثر فيها وأيضاً تحدثنا عن إدارة المشتريات ومراحل عمليات الشراء ومن ثم المتغير الثالث دورة الموردين بما في ذلك تعريفها وكيفية اختيار المورد ومراحل اختياره وطرف الدفع وأيضاً تحدثنا عن كيفية حساب معدل دوران الموردين وأخيراً تقييم نظام الرقابة الداخلية وهنا تحدثنا عن التدقيق الداخلي أنواعه ووسائله والمعايير المتبعة في عملية التدقيق وأيضاً تقييم هذا النظام من طرف المدقق الخارجي و

المعايير التي تطبق و مراحل التقييم، و أخيراً تم التطرق للدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية، و كذا تحديد مجال الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

الشكل رقم 02: شرح مفصل لعناصر الجانب التطبيقي لدراسة

الدراسة الميدانية

- مراحل عملية
الشراء في المؤسسة
- تقييم نظام الرقابة
الداخلية لدورة
مشتريات- موردين
- تحليل النتائج
- تفسير النتائج
- نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد طلبة

أما الجزء الثاني تم تخصيصه للدراسة الميدانية تحدثنا فيه عن مراحل الشراء في المؤسسة تحديد الاحتياج واختيار المورد وأعداد وثائق الشراء والتسجيل المحاسبي لعملية الشراء، ومن ثم تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات للمؤسسة محل الدراسة.

9- التعريفات الإجرائية:

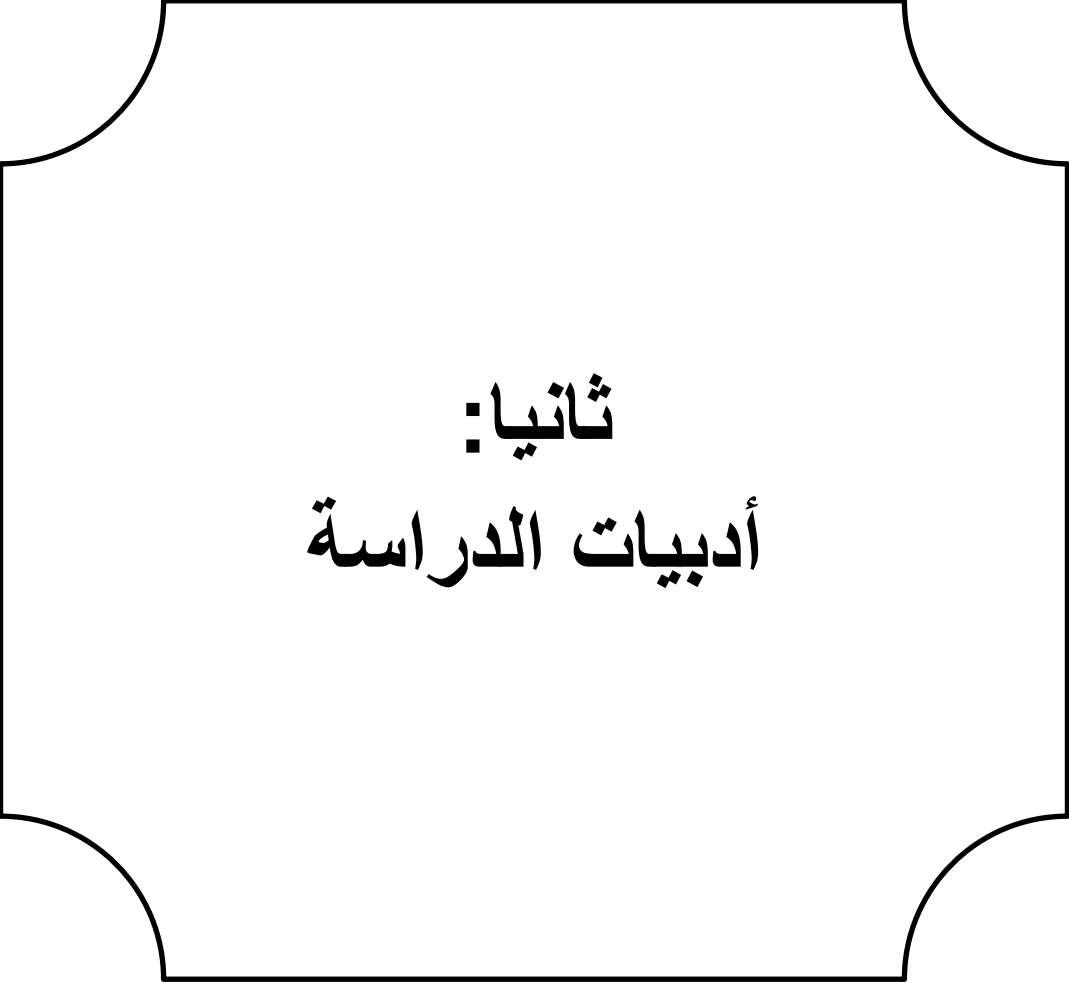
لموضوعنا ثلاثة متغيرات، سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الجانب النظري وأيضاً الجانب التطبيقي من الدراسة:

9.1. نظام الرقابة الداخلية: يشتمل على الخطة التنظيمية والطرق المتناسقة والمقاييس التي تتخذ داخل المنظمة لحماية أصولها، والتأكد من صحة البيانات المحاسبية، والتأكد من امكانية الاعتماد عليها، وتعزيز الكفاءة التشغيلية لتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية الموضوعة.

ويعرف أن تعبير (نظام الرقابة الداخلية) يعني كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها، في الوصول إلى هدف الإدارة الاحتيال والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وأعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب. (غريب و بالة، 2020، صفحة 4)

9.2. دورة المشتريات: تتضمن عددا من الانشطة المتكاملة التي تشمل التخطيط المسبق والسعي الى توفير المواد الخام وتحت الصنع والمواد الاولية المصنعة، والمعدات والآلات وقطع الغيار، والمستلزمات التي تحتاج اليها المؤسسة لأداء وظائفها ومهامها على أكمل وجه، اذ يتطلب اذ يتطلب من هذه الوظيفة المساهمة في تحديد كميات الشراء المناسبة ومواصفاتها المطلوبة من الإدارات الاخرى في المؤسسة والقيام باختيار مصدر الشراء الملائم، ومتابعة الشراء في الوقت واستلامها والتأكد من سلامتها ومطابقتها للشروط المتفق عليها مع المورد. (نزار وعثمان، 2021، الصفحات 69-70)

9.3. دورة الموردون: هم الأفراد أو الشركات التي توفر السلع والخدمات للشركات الأخرى، مثل الشركات المصنعة والموزعين وتجار الجملة. العلاقة الممتازة مع الموردين تسهم في توفير المواد الضرورية وتحسين الثقة والابتكار ويتم تقييم الموردين بناء على معايير مثل الجودة والتسليم والتكلفة، وتدار هذه العلاقات من خلال تحليل واختيار الموردين وإدارة العقود وتقييم أدائهم. (غريب و بالة، 2020، صفحة 5)



ثانياً: أدبيات الدراسة

ادبيات الدراسة

1. تمهيد

تعد الرقابة الداخلية عنصراً أساسياً في إدارة المؤسسات والمنظمات، حيث تمثل مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وفي سياق دورة المشتريات، تلعب الرقابة الداخلية دوراً حيوياً في تأمين العمليات المالية واللوجستية وضمان التوافق مع السياسات والمعايير المحاسبية، وإن ضمان سلامة ودقة عملية الشراء مع الموردين يعد أمراً حيوياً، حيث تؤثر هذه العمليات بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وكذلك على رصد العملاء والنتائج المالية للمؤسسة. وتتمثل أهمية نظام الرقابة الداخلية في دورة المشتريات والموردين، في الحد من المخاطر المرتبطة بعملية الشراء، مثل الاحتيال والفساد ورسوم الإدارة والتأكد من أن جميع العمليات تتم وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.

وينقسم إلى:

الإطار النظري للدراسة وقسم إلى أربع أجزاء:

- 1- الرقابة الداخلية؛
- 2- إدارة المشتريات؛
- 3- إدارة الموردين؛
- 4- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- 5- الدراسات السابقة.

2. الرقابة الداخلية

تعرض الوحدات الاقتصادية في الوقت الراهن إلى منافسة محلية ودولية من جهة، بالإضافة إلى التطور في المعلومات والتكنولوجيا من جهة أخرى، وهذا ما كان السبب وراء ظهور الرقابة الداخلية وتطور أساليبها، ولإبراز مفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية سنتناول العناصر التالية الذكر:

2.1. تعريف الرقابة الداخلية

❖ الرقابة الداخلية، هي عملية تقييم وتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وهي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها الحق للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة لأغراض مخصصة لها. (محيوت، 2020، صفحة 4)

❖ الرقابة الداخلية، هي عملية تتأثر من قبل أعضاء مجلس الإدارة الشركة والإدارة وغيرهم من المستخدمين، مصممة لتزويد تأكيد معقول حول كفاءة العمليات التشغيلية وموثوقية الإبلاغ المالي والالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة. (عفيف و طبيب، 2018، صفحة 3)

2.2. أهداف الرقابة الداخلية

أجمع التعريف التي ورد سابقا لنظام الرقابة الداخلية على أن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي:

- 1- التحكم في المؤسسة؛
- 2- حماية الأصول؛
- 2- ضمان نوعية المعلومات؛
- 3- تشجيع العمل بكفاءة؛
- 4- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية. (اوسعيد، 2021، صفحة 7 8 9)

2.3. تعريف المدقق الداخلي

المدقق الداخلي، هو ذلك الشخص الذي يعمل ضمن قسم المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ويقوم بعمليات المراجعة الداخلية وذلك بمراجعة كافة النشاطات داخل المؤسسة سواء المالية منها أو الغير المالية، لتحديد مواطن الضعف في الأداء والعمل على معالجتها وإزالتها وتحديد مواطن القوة لتدعيمها، ويقوم المدقق الداخلي غالبا بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة كما أنه يقوم بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا. (برابح، 2015، صفحة 65)

يعد القانون رقم 10_01 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق ل 29 جوان 2010 والذي ينظم مهنة المحاسبة في الجزائر، فقد عرفت المادة 18 من القانون نفسه هو كل شخص يمارس بصفة عادية وباسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهمة تنظيم وفحص وتقويم وتحليل المحاسبة

ومختلف أنواع الحسابات للمؤسسات والهيئات. (القانون 10_01 المتضمن ممارسة مهنة المحاسبة في الجزائر العدد 42، 2010)

2.3.1. حقوق المدقق

- حق الاطلاع على دفاتر الحسابات: لكل مدقق حسابات للشركة الحق في الاطلاع في جميع الأوقات على دفاتر حساباتها وقسائمها، سواء كانت محفوظة في المكتب الرئيسي للشركة أو في أي مكان آخر.
- الحق في الحصول على المعلومات والتوضيحات: له الحق في الحصول من مديري ومسؤولي الشركة عن أي معلومات أو توضيحات يراها ضرورية لأداء واجباته كمدقق حسابات.
- الحق في تصحيح أي بيان خاطئ: يطلب من المدقق تقديم تقرير إلى أعضاء الشركة عن الحسابات التي فحصها عن كل ميزانية عمومية وحساب أرباح وخسائر وعن كل وثيقة أخرى، يعلن هذا القانون أنها جزء من الميزانية العمومية أو حساب الأرباح والخسائر والتي هي تعرض على الشركة في اجتماع عام خلال فترة توليه منصبه وتقديمها إلى المدقق. (عمايرة و الحنتولي ، 2024 ، صفحة 82)
- الحق في زيادة الفروع: وفقا للمادة 228 إذا كان لدى الشركة فرع فيجب تدقيق حسابات الفرع من قبل مدقق حسابات الشركة.
- الحق في التوقيع على تقرير التدقيق: بموجب المادة 229 يجوز فقط للشخص المعين كمدقق حسابات الشركة أو في حالة تعيين الشركة على هذا النحو يجوز فقط للشريك في الشركة التي تمارس أعمالها التوقيع على تقرير المدقق والتصديق على أي مستند آخر للشركة.
- الحق في تلقي الإشعارات والاتصالات الأخرى: المتعلقة بالاجتماع العام وحضورها بموجب المادة 231 يحق للمدقق في الشركة تلقي الإشعارات كعضو في الشركة يحق له الحضور في أي اجتماع عام حضره أو أي جزء من العمل الذي يخصه كمدقق.
- الحق في التعويض: بموجب المادة 633 يحق لمدقق الحسابات بصفته مسؤولاً في الشركة الحصول على تعويض عن أي أصول في الشركة ضد أي مسؤولية يتحملها نتيجة دفاعه عن نفسه ضد أي إجراءات مدنية أو جنائية من قبل الشركة، إذا ثبت أن المدقق قد تصرف أمانة أو إذا كان الحكم الصادر لصالحه.
- الحق في الحصول على المشورة القانونية والفنية: يحق له طلب رأي الخبراء. (القانون 10_01 المتضمن ممارسة مهنة المحاسبة في الجزائر العدد 42، 2010)

2.3.2. مهام المدقق الداخلي

فيما يلي بعض المهام الرئيسية لعمل المدقق الداخلي:

- تقييم النظام المحاسبي وآليات إعداد التقارير المالية، للتأكد من صحتها وتوافقها مع المعايير المحاسبية المعتمدة في الدولة؛
- تدقيق العمليات التشغيلية والمالية في المؤسسة، للتحقق من امتثالها للإجراءات وسياسات الداخلية والتشريعات المعمول بها؛
- التحقق من التحكم والتنظيم الداخلي في المؤسسة، والتوصية بالتحسينات المناسبة لضمان كفاءة وفعالية العمليات والحماية من المخاطر؛
- تقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والتوصية بالإجراءات المناسبة للتعامل معها؛

- توثيق نتائج التدقيق التي تم التوصل إليها، وإعداد تقارير تشمل التوصيات والملاحظات اللازمة للتحسين. القيام بفحص الحسابات والتحقق من القيود وكشف الأخطاء؛
- التحقق من قيم الأصول والخصوم ومطابقتها للأسس المحاسبية؛
- تقديم الاقتراحات التي تكون صالحة لحسن سير العمل، حسن اختيار الاختبارات والعمليات المثبتة في الدفاتر؛
- التأكد من تطبيق قواعد المحاسبة من ناحية تسجيل الوصول بثمان التكلفة، والاستهلاكات وتقييم المخزون السلعي وإجراء التسويات وغيرها. (القانون 01_10 المتضمن ممارسة مهنة المحاسبة في الجزائر العدد 42، 2010)

2.4. أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

يلجأ المراجع الداخلي إلى مجموعة من الطرق والأساليب عند فحص ونظام الرقابة الداخلية

وهي:

- 1 الاستبيان: هي مجموعة من الاستفسارات تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وتكون أسئلة مباشرة يتم إعدادها بدقة وعناية بمعرفة مدقق الحسابات. بقصد إبراز أوجه الضعف موضع الفحص والتقييم وتوزع على العاملين لتلقي الردود عليها ثم تحليل تلك الإجابات للوقوف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة. (بوراس وشيحاوي ، 2021 ، صفحة 56)

- 2 الملخص التذكيري: هو عبارة عن بيان تفصيلي تحدد فيه الإجراءات والأسس التي يتميز بها النظام السليم للرقابة الداخلية، من أجل الاسترشاد به عند القيام بعملية الفحص والتقييم، وبذلك يعد هذا الملخص دليلاً ومرشداً لتقييم نظام الرقابة الداخلية يمكن الرجوع إليه في أي وقت. (بوتين، 2003، صفحة 85)
- 3 التقرير الوصفي: تركز هذه الطريقة على وصف إجراءات الرقابة الداخلية، وذلك من خلال شرح تدفق العمليات والبيانات، وذلك من خلال تحديد مراكز السلطة والمسؤولية لكل دورة عمليات. (تونسي، صفحة 140)
- 4 خرائط التدفق: هي عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز، التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، حيث يستخدم هذا الهيكل في توضيح التدقيق المتوالي لبيانات أو القرارات أو جزاءات معينة، وهي بذلك تتفوق على التقرير الوصفي وعلى الاستبيان. (محيوت، 2020، صفحة 156)
- 5 الملاحظات: هو عبارة عن عملية منهجية لمراقبة وتسجيل الإجراءات والعمليات الفعلية في المؤسسة، بهدف تقييم مدى توافقها مع السياسات المعمول بها ومقارنتها مع المعايير المحددة، وقد تكون هذه الملاحظة بطريقة مباشرة وقد تكون بطريقة غير مباشرة. (محيوت، 2020، صفحة 157)

2.5. خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

- من خلال خمسة مراحل تتمثل في:
- الخطوة الأولى: فهم نظام الرقابة الداخلية؛
 - الخطوة الثانية: تحديد مخاطر الرقابة؛
 - الخطوة الثالثة: التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية؛
 - الخطوة الرابعة: التأكد من تطبيق الأحكام؛
 - الخطوة الخامسة: التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية. (خبشيش، عازز، و هرادة، 2023، صفحة 42 43)

3. تقييم الرقابة على دورة المشتريات

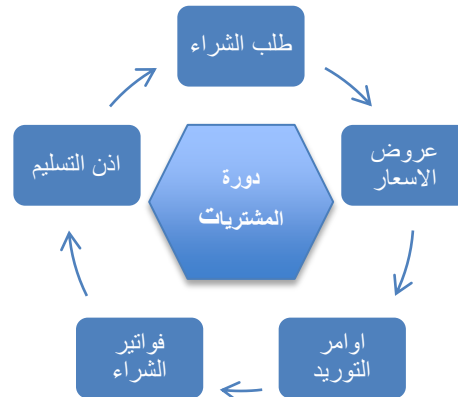
تعد دورة المشتريات نشاطاً جوهرياً في المؤسسة، فهي المعيار الأساسي للقيام بمختلف العمليات المكتملة لنشاط المؤسسة، وذلك من خلال توفير الموارد واختيار العرض الأفضل في الوقت المناسب.

3.1. مفهوم دورة المشتريات

❖ تتمثل دورة المشتريات في القرارات والعمليات الضرورية للحصول على البضائع والخدمات الخاصة، في تشغيل المنشأة تبدأ تلك الدورة عادة بإدخال أمر طلب الشراء، عن طريق المسؤول المرخص له والذي في حاجة لبضائع وخدمات وتنتهي الدورة بسداد البضائع والخدمات المستلمة، أما من الناحية الوظيفية فإن دورة المشتريات تتمثل في: وظيفة إدارة المشتريات، وظيفة استلام السلع والخدمات، وظيفة المعالجة المحاسبية. (بازين و مريقة، 2020، صفحة 26)

❖ دورة المشتريات هي مجموعة من العمليات والخطوات المتسلسلة التي تساعد الحصول على المنتجات والخدمات اللازمة في الوقت المناسب، بأفضل سعر وجوده وتنقسم دورة المشتريات إلى ثلاث مراحل: وهي التخطيط للشراء، المتابعة الدقيقة والدورية لعملية الشراء وإعداد التقارير المتعلقة بالمشتريات. (محمود، 2025)

الشكل رقم 03: كيفية سير عملية المشتريات



المصدر: من إعداد طلبة

■ رسم تخطيطي يوضح دورة المشتريات ويتضمن عدة مراحل: طلب الشراء، عرض الأسعار، أمر الشراء، استلام البضائع والفاتورة والشكل يظهر كيف تدار عملية الشراء بشكل منهجي لضمان تحقيق الكفاءة والجودة في الحصول على الأسعار.

3.2. مرتكزات نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات

يرتكز نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات على ما يلي:

3.2.1. على الطلبات وأوامر الشراء: هي التأكد من مصادقة الجهات المعنية، والاحتفاظ بعدد من نسخ الطلبات على مستوى مجموعة من المصالح والأقسام الموارد. (إدارة المشتريات، إدارة المخازن، إدارة الإنتاج، استلام البضائع وإدارة الحسابات) (ابوالغنم، 2022)

والتأكد من مصادقة المعالجة المحاسبية لكل عملية وفق المادة رقم 17 من القانون 07_11 الخاص بالنظام المحاسبي المالي تنص على: "يجدد كل تسجيل محاسبي مصدر كل معلومة ومضمونها وتخصيصها وكذا مرجع كل الوثائق الثبوتية التي يستند عليها". (القانون 07_11 يتضمن النظام المحاسبي المالي ، 2007 ، صفحة 4)

3.2.2. الرقابة على استلام البضائع: التأكد من تحرير محاضر الاستلام وأذونات الدخول وإرسال نسخ منها لمختلف المصالح.

3.2.1. الرقابة على فواتير الشراء: هي التأكد من استلام الفواتير وتسجيلها وإرفاق كل منها بطلب الشراء ووصل الاستلام. (ابوالغنم، 2022)

3.3. تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات

1- المراجعة المستندية للمشتريات؛

2- مراجعة الترحيل والعمليات المحاسبية؛

3- إجراءات لتقييم دورة المشتريات. (خبشيش، عزاز، وهرادة، 2023 ، صفحة 54)

3.4. مراحل تدقيق دورة المشتريات

تتم عملية تدقيق دورة المشتريات من خلال ثلاث خطوات وهي:

3.4.1. خطوات تدقيق دورة المشتريات

تتم من خلال ما يلي:

- الفحص والتقييم الأولي: يعتمد على دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، ودليل الإجراءات الخاصة بدورة المشتريات. (الخرابشة، 2022 ، صفحة 44)

وتحديد نقاط الضعف في هذا النظام لتقديم التوصيات، بهدف تحسين نظام الرقابة الداخلية والتأكد من أن المهام المدققة تتبع وفق المسار المطلوب. (مجدوبي، معضادي ، وقدادرة، 2023، صفحة 10)

- الفحص والتقييم التفصيلي: يتمثل في جمع أدلة ومستندات الرقابة التي سيعتمد عليها. (خبشيش، عزاز، وهرادة، 2023)

وذلك من خلال مقارنة طلبات الشراء خلال الفترة، وإجراء مقارنة بين مشتريات الفترة مع الفترة السابقة وملاحظة الانحراف. (مجدوبي، معضادي ، وقدادرة، 2023، صفحة 10)

- اختبار مدى الالتزام بإتباع أساليب وإجراءات نظام الرقابة الداخلية: عادة ما يتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحليل الإجراءات التنظيمية عن التكيف بالمهمة الأولية للمدقق وأثناء إعداد ملف العمل الدائم. (خبشيش، عزاز، وهرادة، 2023) وذلك من خلال وصف عملية الرقابة الداخلية في نشاط المشتريات، واختيار العينة من أوامر الشراء والتي تمثل مشتريات سنوية وكذلك التأكد إذا تم الحصول على العروض التنافسية. (مجدوبي، معضادي ، وقدادرة، 2023، صفحة 10)

3.4.2. الجوانب التي تؤثر عليها دورة المشتريات

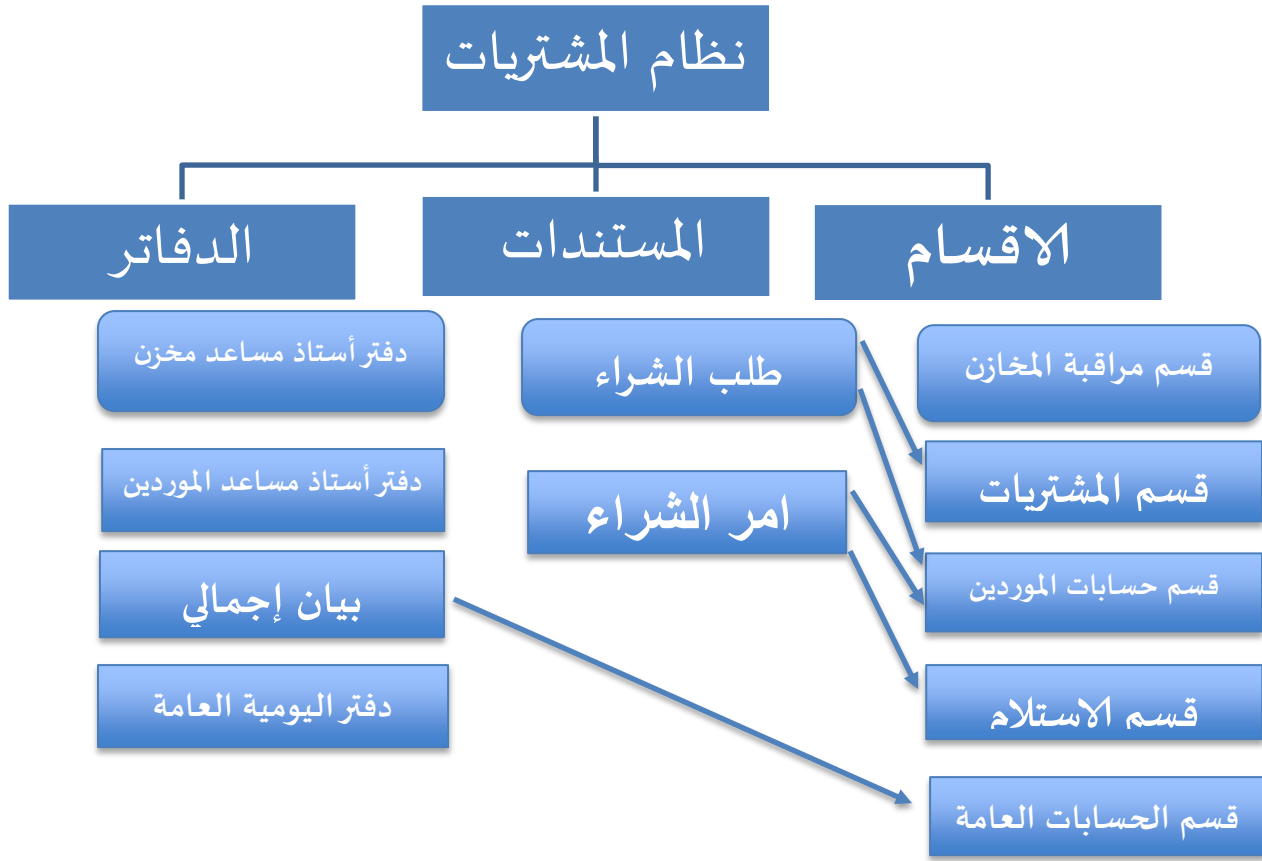
تؤثر دورة المشتريات على العديد من الحسابات المكونة للكشوفات المحاسبية من أهمها: حسابات المشتريات من المواد الأولية والبضائع، حسابات المخزون وحسابات الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني، الآلات والمعدات، حسابات المصروفات، حسابات الموردين، حسابات النقديات، حسابات المردودات والخصومات. (الخرابشة، 2022، صفحة 44)

كما يجب الزامية توجيه عروض مفتوحة لعدد من الموردين، فيما يخص المشتريات من المواد واللوازم والسلع والتثبيات التي تفوق قيمتها حد معين.

والتأكد من أن مصلحة الشراء تبذل العناية الكافية للحصول على أفضل الأسعار. (بازين و

مريقة، 2020، صفحة 31)

الشكل رقم 04: مخطط تفسيري يوضح كيفية سير المشتريات



المصدر: من إعداد الطلبة

رسم تخطيطي يوضح مختلف المستندات والدفاتر التي يعدها قسم المشتريات عبر الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم إعداد طلب الشراء على مستوى قسم المشتريات، وكذلك تقوم مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف بإصدار مجموعة من الدفاتر مثل دفتر الأستاذ، دفتر اليومية... الخ

3.5. أهمية وأهداف إدارة المشتريات

تتمثل أهمية وأهداف إدارة دورة المشتريات في العناصر التالية:

3.5.1. أهمية إدارة المشتريات

1. تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المشاريع؛
2. لضمان عدم توقف الإنتاج الحصول على السلع والخدمات والعمل بأقل تكلفة كلية ممكنة؛

3. ازدادت أهمية إدارة الشراء مع زيادة الإنفاق على المواد المشتراة؛
4. ندرة بعض المستلزمات وصعوبة توفرها في السوق؛ (سير عمل طلب الشراء، (2023
5. تخفيض التكاليف؛
6. تقليل المخاطر وتأمين التوريد؛
7. إدارة العلاقات وتحسين الجودة. (رواشدة، 2023، صفحة 314_315)

3.5.2. اهداف إدارة المشتريات

- يمكن تلخيص أهداف الرئيسية لها فيما يلي:
- ضمان الحصول على الجودة المناسبة عند شراء المواد والسلع؛
 - توفير المواد والسلع والمستلزمات لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج دون توقف؛
 - توفير ما تحتاجه المؤسسة بأقل تكلفة مع مراعاة الجودة والخدمة المطلوبتين؛
 - منع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى تراكم السلع والإسراف والتقادم؛ (بازين و مريقة، 2020، صفحة 76)

- الحصول على أفضل الأسعار وتنويع عروض الشراء؛
- توفير فرص وحلول مبتكرة للمشاكل والفرص المتاحة لشركة؛
- إدارة علاقات جيدة مع الموردين؛ (عديل، 2019)

3.6. مسؤوليات ومهام دورة المشتريات وإدارتها

✓ تتمثل فيما يلي مسؤولية إدارة المشتريات:

- الاتفاق والتعاقد على الشراء؛
- اختيار أنسب للموردين؛
- جدولة المشتريات. (خبشيش، عزاز، وهرادة، 2023، صفحة 49 50 51)

✓ وتتمثل فيما يلي مهام إدارة المشتريات:

تتمثل مهام إدارة المشتريات فيما يلي: إدراك الحاجة والتحقق منها، وكيفية اختيار المورد المناسب من أجل الحصول على أفضل ادارة ممكن ومتابعة عملية الشراء. من خلال الملفات التالية:

- ملفات المتعلقة بعملية الشراء: طلب الشراء، أمر الشراء، تقرير الاستلام، فاتورة الشراء، حزمة مستند الصرف، ملف المورد الرئيس، ملف الاستلام، ملف عملية الشراء بالإضافة إلى الملفات المعلقة. (مجدوبي، معضادي ، وقدادرة، 2023، صفحة 8)

3.7. مراحل عملية الشراء في إدارة المشتريات :

تتكون إدارة شراء المنتجات والمواد والسلع والخدمات بشكل فعال، من إنشاء ومتابعة خطوات العملية خلال دورة حياة الشراء بأكملها يمكن أن تختلف خطوات العملية حسب المؤسسة بناء على احتياجات الشركة، وأهداف العمل ومن ثم تقوم إدارة الشراء بالتعاون مع المتخصصين والإدارات، بتحديد المواصفات اللازمة في الاحتياجات المراد شراؤها.

الخطوة الأولى: التحديد والتخطيط

وهي عبارة عن تحديد حاجة المنتجات أو الخدمات المطلوبة، وتعيين مواصفات المنتج وإجراء التخطيط أو التنبؤ بناء على البيانات والمعطيات الموجودة بشأن متى وكيف يتم طلب المنتج أو إعادة طلبه. (بوعكسة، 2013، صفحة 15)

الخطوة الثانية: تحديد واختيار الموردين

في هذه الخطوة يتم تحديد واختيار المورد لتلبية احتياجات المنتج، أما من خلال العلاقات القائمة مع الموردين المعتمدين أو الموردين المفضلين، أو من خلال البحث عن موردين جدد وإرسال طلب للحصول على عروض أسعار السلع. (سير عمل طلب الشراء، 2023)

الخطوة الثالثة: التفاوض والتعاقد

بعد تحديد واختيار الموردين، يجب أن يتم إجراء المفاوضات معهم على أفضل الأسعار والشروط للمنتج، من خلال دراسة عروض أسعارها التنافسية ثم التفاوض بشكل مباشر لتوصيل المتطلبات بوضوح، وتحديد التوقعات بعد الاتفاق على جميع الشروط يتم إتمام عقد المورد وتوقيعه. (سير عمل طلب الشراء، 2023)

الخطوة الرابعة: تقديم أمر الشراء

يحدد أمر الشراء على وجه تحديد السعر ومواصفات المنتج وجميع شروط وأحكام المنتج أو الخدمة التي يتم توفيرها، كما أنه بمثابة الوثيقة التي تثبت مصدر المنتج التي يتم شراؤها لمختلف وحدات الأعمال المتأثرة. (كشاط، 2018، صفحة 9)

الخطوة الخامسة: تسريع عملية الحصول على المنتجات

يكون تسريع طلب المنتج ضرورياً في بعض الأحيان لأسباب عديدة، مثل قبل الوقت المتوقع لتقديم المنتج أو تغيير الجدول الزمني وما إلى ذلك يمكن أن يكشف فحص توقيت التسليم خلال هذه الخطوة عن المشكلات الأساسية التي يجب معالجتها، مثل عدم الوضوح بشأن مواعيد الدفع وأوقات التسليم وإكمال العمل. (بوعكسة، 2013، صفحة 15)

الخطوة السادسة: استلام وفحص المشتريات

يتم مراجعة جميع الطلبات وفقاً للمواصفات ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، وإجراء ما يعرف بالمطابقة الثلاثية لأمر الشراء مع فاتورة ومستند الاستلام، إذا كان ما تم تسليمه لا يفي بالمعايير المحددة، فقد يتم عمل تقرير يشرح سبب عدم الاستلام وإرساله إلى المورد. (كشاط، 2018، صفحة 9)

الخطوة السابعة: تخلص الفواتير ودفعها

تقوم إدارة المشتريات والحسابات الدائنة لإكمال عملية شراء المنتج بعد الفحص والتأكد من توافق المستندات المرافقة لها. (أمر الشراء، الفاتورة، قسيمة التعبئة، مستند الاستلام) (كشاط، 2018، صفحة 9)

الخطوة الثامنة: الحفاظ على السجلات والعلاقات

بعد الاحتفاظ بجميع السجلات المناسبة في حالة التدقيق وأرشيفها، خطوة في غاية الأهمية للحصول على المعلومات الضريبية وتأكيد ضمير المنتج، ولتسهيل إعادة طلب المنتج وتوفير البيانات والتعليقات للمورد بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد مجالات التحسين والتغييرات المطلوبة في المنتج أو عقد المورد. (سير عمل طلب الشراء، 2023)

3.8. المسندات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات

نستعرض فيما يلي المسندات والسجلات التي تستخدم من قبل إدارة المشتريات في المؤسسات الاقتصادية، ولابد من التأكيد هنا إن هذه المسندات والسجلات تختلف بين المؤسسة والأخرى تبعاً لطبيعة وحجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وطبيعة وحجم المهام التي تقوم بها إدارة المشتريات في المؤسسة.

- طلب الشراء: يعتبر الخطوة الأولى للحصول على المواد والشخص الذي يقوم بتحرير طلب الشراء هو أمين المخزن المسؤول المباشر عن المواد من حيث تخزينها والمحافظة عليها، حيث إن أمين المخزن

يخصص بطاقة مخزنيه لكل صنف من أصناف المواد، وعليه متابعة حركة كل صنف من خلال البطاقة المخزني حيث عندما يصل إلى نقطة إعادة الطلب عليه أن يحزر طلب شراء لذاك الصنف يقدمها إلى قسم المشتريات على أن تبقى نسخة من هذا الطلب لديه ويثبت في الطلب ويثبت في الطلب طبيعة المادة ومواصفاتها والكمية التي يحتاجها. (التكريتي، 2010، صفحة 60)

- وصل الطلب: (أمر الشراء): يعتبر أمر الشراء بمثابة تكليف يصدر من مدير المشتريات إلى المورد بتوريد سلع معينة بكميات محددة خلال مدة محددة خلال ووفق أسعار وشروط محددة، وفي أماكن تسليم معينة، وقد أضاف بعض الكتاب صفة أخرى لهذا المستند بأنه صورة من صور التعاقد. (حافظ، 2017، صفحة 280)

- وصل الاستلام: وهو عبارة عن مستند يتم إعداده عند ورود البضائع المادية لإثبات مواصفاتها، وكميتها، وتاريخ استلامها بالإضافة إلى باقي البيانات الملزمة الأخرى، ويتم استلام البضائع والخدمات في التاريخ الذي يعترف فيه عادة العميل على الالتزامات المتعلقة بالحيازة والشراء. (مجدوبي، معضادي ، وقادرة، 2023، صفحة 18)

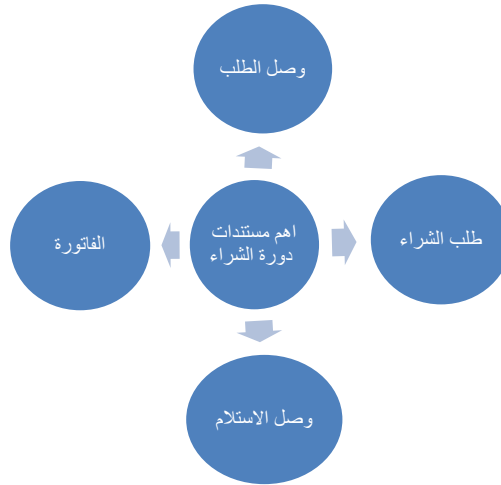
- فاتورة الشراء: تمثل هذه الفاتورة المستند الهام الذي يعده المورد ويتم إرفاقه مع البضاعة أو الأصناف المشتراة، وتستلم إدارة المشتريات هذه الفاتورة حيث يتم مطابقة بياناتها مع أمر الشراء ومحضر الاستلام ويتم إرسال هذه الفاتورة إلى إدارة المراقبة الداخلية لمراقبتها وفحصها ثم إلى إدارة الحسابات للتسجيل المحاسبي. (لطفى، 2004، صفحة 242)

ولا يمكن إهمال أي معلومة في فاتورة الشراء أو نسيانها وعند حدوث ذلك تفرض ضريبة على المؤسسة.

✓ بيانات امر الشراء:

تاريخ إرسال امر الشراء لتاريخ المتوقع استلام البضاعة فيه، اسم المشتري، اسم البائع، أسماء المنتجات ومواصفاتها التفصيلية: كالألوان والأحجام، كمية المنتجات طريقة الدفع وفترة السداد. وهذه بعض المعلومات التي يجب أن تكون في فاتورة الشراء (لطفى، 2004، صفحة 243)

الشكل رقم 05: مستندات دورة الشراء



المصدر: إعداد الطلبة

■ مخطط يوضح أهم مستندات لدورة المشتريات، كطلب الشراء وصل الطلب، وصل الاستلام و الفاتورة. حيث تعتبر هذه الوثائق من أهم الوثائق لوجود عملية الشراء في مؤسسة مطاحن الهظاب العليا سطيف.

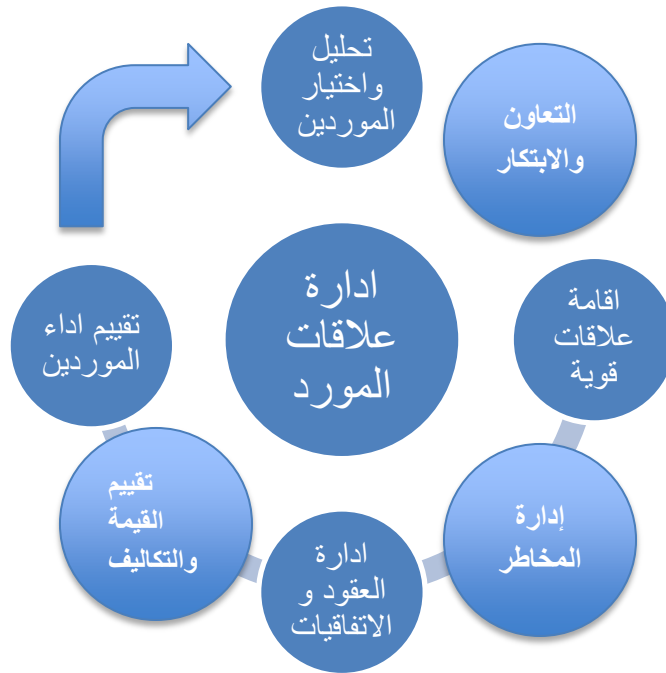
4. تقييم الرقابة على دورة الموردين

في سياق دورة المشتريات تقوم الرقابة الداخلية للمؤسسة بإدارة الموردين من أجل معرفة واختيار المورد بغية الوصول إلى العرض المناسب، وفيما يلي دراسة لبعض عمليات دورة الموردين وبعض الخصائص الواجب ضبطها بغية اختيار المورد المناسب للمؤسسة.

4.1. تعريف دورة الموردين

هي استراتيجية إدارة الموردين، وهي مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في اختيار وتقييم الموردين التي تقوم المنظمة بالتعاقد معهم، بحيث يضمن الموردين توفير كافة احتياجات المؤسسة من مواد خام وكماليات إنتاج وكذلك الاحتياجات التشغيلية المختلفة، وفي ذلك ينتفع المورد بصفقات بيعيه مربحة التي يقوم بها بينما تحافظ المؤسسة على استمرارية الإنتاج داخلها بحيث تحد من مخاطر الشراء وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتري بوجود معايير الجودة والسعر وكذلك التكلفة المناسبة. (بلقوت وبن حنة، 2023، صفحة 56)

الشكل رقم 06: كيفية إدارة علاقات الموردين



المصدر: إعداد الطلبة

رسم تخطيطي يوضح عملية إدارة علاقة الموردين، ويتضمن عدة خطوات مثل اختيار الموردين، يظهر كيف يمكن للشركات تحسين علاقتها مع الموردين لضمان الأداء الجيد وتقليل المخاطر، كما يوضح أيضاً أنه من أجل الوصول إلى إدارة علاقات الموردين لأبد من وجود إدارة المخاطر، التعاون والابتكار وكذلك تقييم أداء الموردين.

4.2. كيفية اختيار المورد المناسب

يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير وتتم العملية بعدة مراحل، ليتم في الأخير اختيار المورد المناسب وتتمثل هذه المعايير في ثلاثة معايير رئيسية معتمدة في اختيار المورد وتتمثل فيما يلي:

4.2.1. السعر: يعد السعر من أهم المعايير التي تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار عند اختيار مورديها باهتمام المؤسسة، كما أن الحسومات والخصومات والعروض التي يقدمها قد تزيد من فرص اختيارها. (بلقوت وبن حطة، 2023، صفحة 63)

4.2.2. الجودة: يسعى المورد ذو الكفاءة لتوفير خدمات وسلع ذات جودة تلبى احتياجات المشترين، بجودة مناسبة وذلك من خلال الرقابة على منتجاته والتأكد من خضوعها لمعايير الجودة، وهذا حفاظاً على اسمه في السوق من جهة واستقطاب للعملاء من جهة أخرى. (عقيلي، 2006،

صفحة 116)

4.2.3. الموقع (مدة الاستلام): أن الموقع الجغرافي للموارد يعتبر عاملاً مهماً في تقويم عمليات التسليم، حيث يحدد بشكل غير مباشر الوقت الذي قد تستغرقه هذه المشتريات لاستلامها من طرف المشتري. (بلقوت و بن حطة، 2023، صفحة 63)

بالإضافة إلى بعض المعايير الثانوية التي تستعمل لتحديد اختيار المورد المناسب نذكر منها:

- مدى استقرار العلاقات الاقتصادية أي الموثوقية؛

- حجم الطاقة الإنتاجية أي القدرة؛

- درجة التقدم الفني أي التطوير؛

- الضمانات. (بازين ومريقة، 2020، صفحة 15)

4.3. مراحل اختيار المورد المناسب

تمر عملية اختيار المورد المناسب المنظمة بمرحلتين رئيسيتين هما:

✓ المرحلة الأولى: الاختيار الأولي والعوامل المؤثرة في عدد مصادر التوريد المحتملة، وأن المصادر المحتملة الحصول منها على الاحتياجات اللازمة متعددة ومتنوعة، لذا فإن الاختيار المبدئي يكون ضرورياً لتضييق مجال الاختيار النهائي لذا فإن المؤسسة تقوم بإعداد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنظمة، وذلك من خلال البحث وجمع المعلومات عنهم والذين يتوجب الاتصال بهم مبدئياً لتقويمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار الأفضل، وبالتالي فإن الهدف من البحث يتمثل في نقطتين أساسيتين وهما. (عقيلي، 2006، صفحة 123)

✓ المرحلة الثانية: وهي تقييم كل مورد بغرض تضييق هذه القائمة وقصرها على مورد واحد أو عدد من الموردين الذين يمكن التعامل معهم وهي عملية التقويم هذه، تتم عن طريق مقارنة الموردين المحتملين بمجموعة المعايير. (بلقوت و بن حطة، 2023، صفحة 33 34 35)
(القانون 01_10 يحدد شروط تحرير الفاتورة وسند التحويل ووصل التسليم والفاتورة الاجمالية، 2005)

4.4. المفاوضات مع المورد

هي مكملات عملية الشراء عامة، وعملية اختيار المورد المناسب وإجراء طلبية الشراء خاصة، عملية التفاوض مع المورد تستخدم لكل من البائع والمشتري للوصول إلى شروط النهائية للتعاقد، وذلك عن طريق المحادثات وتبادل وجهات النظر، وتشمل تلك الشروط بنود رئيسية مثل المواصفات

وطريقة الإنتاج وإجراءات السيطرة على النوعية، والخدمات الفنية والسعر ومواعيد التسليم. (خبشيش، عزاز، وهرادة، 2023، صفحة 21)

4.4.1. أهداف المفاوضات

تؤدي المفاوضات إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

1. الحصول على السعر المناسب؛
2. إنجاز المورد للعقد في الوقت المحدد؛
3. التعاون مع المورد. (عنق، 2025)

4.5. طرق الدفع للمورد

تختلف طرق الدفع في التجارة مع المورد، والتي يسدد بموجبها المشتري أثمان السلع والخدمات التي يقدمها له المورد، سواء كان هذا الأخير يقيم في نفس البلد أو خارجه.

- حالة التجارة المحلية:

دفع المستحقات في هذه الحالة يكون سهلاً ويتم بسلاسة ودون تدخل أطراف خارجية بين المورد والمشتري لإتمام العملية، وتتمثل طرق الدفع المحلية في ثلاث طرق مستعملة أكثر وهي: التسديد نقداً أو عن طريق التحويلات المصرفية أو عن طريق الدفع بكمبيالة. (جاسم، 2013، صفحة 204)

- حاله التجارة الدولية:

يعتمد إتمام هذه العملية بشكل كبير على مدى معرفة الطرفين لبعضهما ونسبة ثقة كل طرف بالآخر، على هذا الأساس تختلف الطرق وتتعدد ومن بين الطرق المستخدمة في تسديد المستحقات في التجارة الدولية ما يلي: الدفع بموجب المبادلة أو المقايضة أو الدفع عند الاستلام أو الدفع عن طريق الكمبيالات ووسائل الدفع. (بلقوت وبن حنة، 2023، صفحة 71 72 73)

4.6. حساب معدل دوران الموردين

يتم حساب معدل دوران الموردين عن طريق قسمة عدد المرات التي يتم فيها استبدال المورد خلال فترة زمنية معينة، على العدد الإجمالي للموردين المستخدمين خلال نفس الإطار الزمني. (غربة، 2015، صفحة 12)

✓ متوسط دوران الموردون:

مشتريات اجلة متضمنة الرسم

رصيد الموردين + اوراق دفع

✓ متوسط فترة الائتمان:

$$\frac{\text{رصيد الموردين} + \text{اوراق}}{\text{مشتريات اجلة متضمن الرسم}} \times 360$$

5. تقييم نظام الرقابة الداخلية

تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق يعتبر خطوة أساسية في ضمان فعالية وكفاءة العمليات داخل المنظمة، حيث يتم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف في النظام وهذا ما سنتطرقه فيما يلي:

5.1. تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي

التدقيق الداخلي هو نشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة على القيام بوظيفتها الرقابية بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال تقويم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات وحماية الأصول والتحقق من دقة السجلات المحاسبية واكتماله وما يحتوي عليه من بيانات وتقويم كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية وكفاءة العاملين فيها وأمانتهم.

5.1.1. انواع التدقيق الداخلي

يشمل ما يلي:

(1) التدقيق الداخلي المالي:

يعرف التدقيق الداخلي المالي بأنه " الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً " وعليه يمكن اعتبار أن التدقيق الداخلي المالي أداة هامة تمكن الإدارة من ضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية والحفاظ على الأصول والموجودات من عمليات التلاعب والاختلاس. (شاشة، حماني، واحلام، 2024، صفحة 14)

(2) التدقيق الداخلي التشغيلي:

ويطلق عليه البعض أسماء أخرى، مثل التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء ويسعى هذا النوع من التدقيق إلى التحقق من الكفاءة والفاعلية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها. ويعرف يعرف هذا النوع من التدقيق بأنه "الفحص الشامل للوحدة التشغيلية أو المنشأة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة، ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي وفقاً لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة واقتصادية العمليات التشغيلية. (بولعراس و حنة، 2023، صفحة 8)

(3) التدقيق الداخلي لأغراض خاصة:

يتعلق هذا النوع بالتدقيق الذي يقوم به المدقق الداخلي حسب ما يستحدث من موضوعات تكلفه الإدارة العليا للقيام بها ويتفق من حيث الأسلوب أو النطاق مع النوعين السابقين، ولكنه يختلف من ناحية التوقيت إذ أنه غالباً ما يكون فجائياً وغير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي، والذي يشمل عمليات التفتيش الفجائية بهدف اكتشاف الغش أو الفساد. (العيد، بن نعمة، ودواح، 2015، صفحة 239 240)

5.1.2. وسائل التدقيق الداخلي

يقوم المدقق الداخلي بإنجاز مهمته بالاعتماد على عدة وسائل وتقنيات منها:

- المعاينة والجرد الفعلي: لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفتری للأصل فيقوم بمعاينة الأصل ميدانياً والوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، فهي أهم وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.
- المراجعة المحاسبية: تهدف إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات والكشوف والقوائم من الناحية المحاسبية فقط. كمراجعة جميع صفحات دفتر اليومية وترحيل جميع المجاميع من صفحته إلى أخرى.
- المراجعة المستندية: لابد للمراجع أن يتحقق من الشروط الواجب توافرها في المستندات لأنها دليل لأثبات قرينة من قرائن المراجعة ولأن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعاً سليماً يعتمد عليها المراجع في التأكد من الحدث الفعلي ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الأثبات في المراجعة.
- نظام المصادقات: إن المصادقات هي عبارة عن بيان إقرار مكتوب من الغير ويرسل إلى المراجع بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة من أقوى أدلة الإثبات كونها من طرف ثالث خارج المؤسسة مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك.
- نظام الاستفسارات والتتبع: يوجه المراجع بعض الأسئلة والاستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة وعنده تأخذ الاستفسارات تأخذ أحد الشكليات أما شفوية أو كتابة.

- نظام المقارنات والربط بين المعلومات: تتمثل في إجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترة السابقة ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، قصد ملاحظة التغيرات وتحليل أسبابها.

- المراجعة الانتقادية: يقوم المراجع الداخلي بدراسة اعتيادية فاحصة بتمعن لبعض العمليات أو بعض الدفاتر أو أحد الحسابات أو القوائم المالية، بهدف اكتشاف أو ملاحظة أي امر لم يظهر أثناء المراجعة المستندية. (يحيوي وبن منصور، 2022، صفحة 5 6)

5.1.3. معايير التدقيق الداخلي

يمكن تعريف معايير التدقيق الداخلي، على أنها مجموعة من القواعد والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتنظيم عملية التدقيق الداخلي، على أنها تكون صادرة من المعهد المدققون الداخليين، وهي تنقسم إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى المعايير العمل، المجموعة الثانية تختص بمعايير الأداء والمجموعة، الثالثة هي معايير التنفيذ والأجراء وهي كما يلي:

(1) المعايير العامة:

وهي التي تصدر خصائص الجهة أو الشخص وهي تشمل:

- معايير تتعلق بالغرض من التدقيق الداخلي: والسلطات، حيث يوضح هذا المعيار أن الغرض والسلطات والمسؤوليات الممنوحة للمدقق الداخلي، يجب أن يتم تحديدها من مجلس الإدارة عبر النظام الخاص بالتدقيق.

- معيار يتعلق بالاستقلالية والموضوعية: يجب على المدقق الداخلي أن يكون مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء مسؤوليته كما يجب أن يكون موضوعي في أدائه لأعمال المراجعة.

- معيار يتعلق بالاحتراف والحرفية وبذل العناية المهنية: يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص وأشخاص لديهم التدريب المهني الكافي والخبرة كمراجع، فبالرغم من أن هذا المعيار ركز على التأهيل المهني ألا أنه لم يتناسى التأهيل العلمي، فتأهيل المراجع يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية التأهيل العلمي، التأهيل المهني والتعليم المستمر. (لكبير، بوعلالة، وماموني، 2014، صفحة 11 12)

(2) معايير الأداء:

وتتمثل معايير الأداء المهني فيما يلي:

- أن يتم إعداد التخطيط الملائم لإتمام العمل، وأن يوزع توزيعاً مناسباً على المساعدين المؤهلين أن وجدوا؛

- يجب إتمام الدراسة المناسبة للرقابة الداخلية الحالية، وتقييمها كأساس لمدى الاعتماد عليها وتحديد مدى التوسع في اختبارات المراجعة وإجراءاتها لإتمام الفحص؛

- أن يتم الحصول على الدليل الموضوعي الكافي من خلال الفحص والملاحظة والسؤال والمطالبة للوصول إلى أساس معقول للراي المتعلق بالقوائم المالية تحت الفحص. (دهولي، 2021، صفحة 43_45)

(3) معايير التنفيذ والإجراءات (إدارة قسم التدقيق):

✓ ويتضمن هذا تضمن هذا المعيار العناصر التالية:

- مدير قسم التدقيق الداخلي وهو المسؤول عن إدارة القسم وعليه التحقق من أهداف القسم، موارد القسم، خطة التدقيق .
- ينبغي على إدارة القسم مراعاة الجوانب التالية:
- أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم؛
- جوانب التخطيط في القسم والتي تتضمن الأهداف، البرامج، الموازنات؛
- والسياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم؛
- إدارة الأفراد العاملين في القسم؛
- التنسيق مع المدقق الخارجي؛
- الضمانات الإضافية لجودة عمل تدقيق الداخلي، بهدف الارتفاع لمستوى أداء التدقيق الداخلي لأعلى مستوى ممكن ويكون ذلك بما يتفق وبمعايير الأداء المهني للمدقق. (بومزير، لامية ، و فتيحة، 2023، صفحة 33)

5.1.4. منهجية تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

- التحضير لمهمة التدقيق الداخلي: حتى يتمكن المدقق الداخلي من تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي يجب أن يقوم بالتحضير أو التخطيط الجيد لهذه المهمة الموكلة اليه، وذلك بالتوافق أو تماشياً مع أهداف المؤسسة وتمثل هذه الخطوة في مرحلتين موضحتين كما يلي:

- الأمر بالمهمة: وهو وثيقة مكتوبة تكون في حدود صفحة تقريبا، وقد تكون امر شفهي موقع أو ممضي من طرف مدير الإدارة أو الإدارة العامة وذلك بإعطاء صلاحيات أكثر للمدقق الداخلي لتسهيل عمله.

- الدراسة والتخطيط: وهي وضع خطة ودراسة لتبين درجة المخاطر وكذا الأولويات لمهمة التدقيق الداخلي بما يتماشى مع الأهداف أو الاستراتيجيات المؤسسة.

- جمع الأدلة والقرائن في عملية التدقيق الداخلي: أن أساس أي تدقيق يلزم المدقق بحصوله على أدلة وقرائن كافية وسليمة لإبداء رايه حول القوائم المالية على شرط قابلية الأدلة والقرائن، للتحقق في القرارات التي يصل اليها المدقق تكون مبررة فقط إذا كان يدعمها دليل أو قرينة أثبات ملائمة ومعقولة.

أن المدقق الداخلي لكي يتمكن من الإدلاء برأيه حول صدق وعدالة الحسابات والقوائم المالية في سبيل تحقيق ذلك، لابد له من استخدام وسائل وتقنيات تمكنه من جمع الأدلة والبراهين اللازمة له للإدلاء بذلك الرأي والتي تتمثل فيما يلي: (الجرد الفعلي، المراجعة المستندية، نظام المصادقات، نظام الاستفسارات، المراجعة الحسابية، المراجعة الانتقادية، الربط بين المعلومات والمقارنات).

- إعداد التقرير للمدقق الداخلي: يعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة والهامة في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات والأنشطة المختلفة وفيما يلي بعض العناصر المميزة لتقرير أهمها:
- هيكل التقرير: يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة، والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص نقاط الإيجابية من جهة أخرى، ما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي.

- العرض النهائي: يتمثل هذا الأخير في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المدقق هامة وأساسية لاهم المسؤولين للمصالح محل التدقيق، إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المدقق لعمل الميداني.

- تقرير التدقيق الداخلي: بعد إنهاء التدخل يرسل التقرير النهائي للتدقيق الداخلي لاهم مسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم بنتائج التدقيق المتعلقة بقدرة التنظيم محل تدقيق، بالقيام بمهامه مع ذكر المشاكل من أجل تحسينها ويعتبر هذا التقرير من اهم الوثائق التي تحصرها مصلحة التدقيق الداخلي.

- حالة أعمال التحسين: بعد اقتراح المدقق الداخلي للمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقاً من الملاحظات التي سجلتها عند قيام بمهمته، يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصحيحات وتنتهي هذه المرحلة عند تحقيق كل تصحيحات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة. (لكبير، بوعلالة، وماموني، 2014، صفحة 16 17)

5.2. تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الخارجي

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من أهم المراحل التي يجب على المدقق الخارجي أدائها، لأنها سوف تساعده كثيراً في مهمته وتوفر عليه جزءاً معتبراً من عناء الفحص والمراقبة وليتمكن من ذلك عليه أن يقوم بمجموعة إجراءات.

5.2.1. مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الخارجي

يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1- فحص هيكل نظام الرقابة الداخلية: في المرحلة الأولى من مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية، يجب على المدقق الخارجي أن يقوم بفحص هيكل نظام الرقابة الداخلية من خلال فحص المستندات والوثائق المؤيدة لتقرير الإدارة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، ومن خلال إجراء

مجموعة من الاستفسارات حول سلامة النظام ومن خلال فحص القوائم المالية المرحلية للمؤسسة مع الأخذ بالاعتبار وجود إدارة للتدقيق الداخلي بالمؤسسة الذي يدعم وجود متابعة لهيكل نظام الرقابة الداخلي، الذي من شأنه تأكيد فعالية وكفاءة النظام وما يجدر على المدقق الخارجي الحصول عليه في هذه المرحلة فهم كامل لهيكل نظام الرقابة الداخلية، عن طريق الحصول على معلومات شبه تفصيلية وشبه كاملة لنظام الداخلي المطبق بما يتضمن كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية تحديد مدى ملائمة النظام مع طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها.

2- دراسة فعالية نظام الرقابة الداخلية: بعد أن يقوم مدقق الخارجي بفحص الهيكل تأتي المرحلة الثانية، وهي دراسة فعالية نظام الرقابة الداخلية وفيها يدرس المدقق ما أن تم تصميم نظام الرقابة داخلية في شكل جيد يجعله يحقق الأهداف المرجوة منها والتقليل من المخاطر التي تواجه تحقيق تلك الأهداف، كما يدرس بيئة الرقابة عن طريق تقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والتعرف على وسائل الاتصال المستعملة.

3- التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية: بعد أن يقوم المدقق الخارجي بفحص هيكل نظام الرقابة الداخلية ودراسة فعالية نظام الرقابة الداخلية، فإنه يخلص إلى آخر مرحلة إلا وهي التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية التي فيها يتمكن من الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام واكتشاف سوء استغلال نقاط القوة وأسباب عدم تحسين نقاط الضعف، وهناك اختبارات يمكن للمدقق الخارجي أن يعتمد عليها إلا وهي اختبارات الاستمرارية والتي تمكنه من التأكد من نقاط القوة المتوصل إليها ما إن كانت مطبقة فعلاً في الواقع وبصفة مستمرة.

4- جمع أدلة الإثبات الكافية: بعد أن يقوم المدقق الخارجي بقبول مهمة التدقيق وأثناء التخطيط لها وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة محل التدقيق، عليه أن يهتم بجمع مختلف أدلة الإثبات الكافية التي تساعد على تنفيذ جميع الإجراءات الواجب اتخاذها، من أجل الوصول في النهاية إلى رأي فني ومحايد عن مدى سلامة القوائم المالية والتمثيل الصادق لمركزها المالي ويشترط في الأدلة أن تكون مناسبة وفعالة يمكن الاعتماد عليها في إعداد التقرير النهائي.

5- إعداد التقرير: تعد خطوة إعداد التقرير النهائي أهم خطوة يقوم بها المدقق الخارجي لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها متخذو القرار، ولأنه يمثل خلاصة عمله ككل وهو المنتج النهائي لعملية التدقيق وأداة ووسيلة اتصال يتم عبرها توصيل نتائج الفحص والتقييم بالاعتماد على أدلة الإثبات التي تم جمعها من خلال الرأي الفني والمحايد عن سلامة القوائم المالية ومدى التمثيل الحقيقي للمركز المالي وهذا ما تبينه وتحدده المعايير الجزائرية لتدقيق ادناه. (لكبير، بوعلالة، و ماموني، 2014)

5.2.2. معايير الجزائرية لتدقيق الخارجي NAA

تتمثل في:

- المعيار(210): اتفاق حول أحكام مهمة التدقيق: يتطرق إلى واجبات المدقق للاتفاق مع الإدارة وعند الاقتضاء مع الأشخاص قائمين على الحكم في المؤسسة.
- المعيار(505): التأكيدات الخارجية: يتطرق إلى استعمال المدقق لإجراءات التأكيد الخارجي بهدف الحصول على أدلة الإثبات.
- المعيار(560): أحداث تقع بعد إقفال الحسابات وإحداث لاحقة: يتطرق إلى التزامات المدقق تجاه الأحداث اللاحقة لإقفال الحسابات في إطار تدقيق الكشوف المالية.
- المعيار(580): التصريحات الكتابية: يتطرق المعيار إلى إلزامية حصول المدقق على التصريحات الكتابية من طرف الإدارة.
- المعيار(300): تخطيط تدقيق الكشوف المالية: يتطرق المعيار إلى التزامات المدقق فيما يخص التخطيط لتدقيق الكشوف المالية.
- المعيار(500): العناصر المقنعة: يتطرق إلى واجبات المدقق قصد الحصول على عناصر مقنعة كافية ومناسبة توصل إلى نتائج معقولة يستند عليها لتأسيس رأيه.
- المعيار(510): مهام التدقيق الأولية "الأرصدة الافتتاحية": يتطرق المعيار إلى واجبات المدقق فيما يخص فحص الأرصدة الافتتاحية لحسابات الشركة في إطار مهمة التدقيق الأولى.
- المعيار(700) تأسيس الرأي وتقرير التدقيق الكشوف المالية: يتطرق المعيار إلى الالتزام المدقق بأبداء رأيه حول الكشوف المالية وكذا شكل ومضمون تقرير المدقق عندما يتم التدقيق وفق المعايير الجزائرية للتدقيق.
- المعيار(520): الإجراءات التحليلية: يتطرق إلى إجراءات تحليلية يقوم بها المدقق أثناء استعراض تناسق مجمل الحسابات.
- المعيار(570): استمرارية الاستغلال: يتطرق إلى التزامات المدقق والإدارة في الحرص على استمرارية استغلال النشاط.
- المعيار(610): استعمال أعمال المدققين الداخليين: يتطرق المعيار إلى شروط وفرص انتفاع المدقق الخارجي من أعمال المدققين الداخليين.
- المعيار(620): استخدام أعمال خبير معين من طرف المدقق: يتطرق هذا المعيار لواجبات المدقق عندما يستعين بخبير يختاره للقيام بمراقبة خاصة تتطلب خبرة في ميدان آخر غير المحاسبة والتدقيق بالإضافة إلى كفاءات الأخذ باستنتاجات الخبير.

المعيار (230): وثائق التدقيق: عالج المعيار مسؤولية المدقق لإعداد وثائق التدقيق، طبيعتها وفائدة الحصول عليها في الوقت المناسب، التعامل مع الظروف الاستثنائية، ضرورة حماية وحفظ ملفات العمل.

المعيار (501): العناصر المقنعة-اعتبارات خاصة: وضح المعيار الطريقة المثلى للحصول عليها بمختلف أنواعها وكيفية عرض معلومات ذات علاقة بالقطاع.

المعيار (530): السبر في التدقيق: تطرق المعيار إلى أساليب استعمال السبر الإحصائي وغير الإحصائي في التدقيق.

المعيار (540): تدقيق التقديرات المحاسبية بما فيها التقديرات المحاسبية للقيمة الحقيقية والمعلومات الواردة المتعلقة بها: تطرق إلى بنود الكشف المالية المقدرة والتي لا يمكن قياسها، الاختلالات الناتجة عن ذلك: مثل الناتجة عن التقديرات المحاسبية الفردية، المؤشرات المحتملة لتحيز الإدارة مع تأكيد كتابي يوضح عقلانية تقديرات المحاسبية. (بوميدونة و جلابي، 2020، صفحة 58 59 (60

➤ بعد صدور المقرر رقم 121 المؤرخ في 01 جوان 2024 المتضمن المعايير الجزائرية للتدقيق تم إضافة بعض المعايير منها المعيار الجزائري لإدارة الجودة 1 والذي يتعلق بإدارة الجودة من طرف المكاتب التي تقوم بإجراء تدقيقات أو فحوصات محدودة للكشوف المالية أو مهام التأكيد الأخرى أو الخدمات ذات الصلة:

➤ المعيار الجزائري لإدارة الجودة 2 ويتعلق بفحوصات جودة المهمات:

➤ لمعيار الجزائري ل تدقيق 220 إدارة الجودة لتدقيق الكشف المالية ؛ (المقرر رقم 121 المتضمن المعايير الجزائرية لتدقيق، 2024)

➤ وفي المقرر 212 تم إضافة المعايير 701 و 705 و 706 باللغتين العربية والفرنسية ؛

➤ مقرر رقم 249 يتضمن معايير التدقيق الجزائرية رقم 240-450-320 ؛

➤ بالإضافة إلى المقرر المؤرخ في 30 جوان 2013 المحدد لمحتوى معايير تقارير محافظ الحسابات وكذا المواد من 21 إلى 27 من التوصية الثالثة لسنة 1994 وملحقاتها كلها كانت تحدد المعايير الواجب اتباعها للتدقيق. (المقرر 249 و 212 يتضمن المعايير الجزائرية لتدقيق، 2024، صفحة 1_10)

6. الدراسات السابقة

من أجل إبراز جهود المبدولة من طرف الباحثين في مجال التدقيق الداخلي بشكل عام وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لعمليات المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص سنقوم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي تناولت سابقا مواضيع متشابهة لموضوع دراستنا:

6.1. الدراسات باللغة العربية

1- الجموعي بن دحمان، محاولة لاقتراح إطار نظري نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلد 8، العدد 1، 2025، الصفحة 556-575

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار نظري للنظام إدارة المشتريات في الجزائر وذلك بناء على تحليل الوضعية الحالية للنظام القائم، وبعض الممارسات العالمية الجيدة في إدارة المشتريات باستخدام المنهج الوصفي المقارن، وأبرز أهم الوظائف التي يتضمنها إدارة المشتريات و اعتمدت على المنهج التاريخي ومن النتائج المتوصل إليها ضرورة وضع وضبط استراتيجية لتنفيذ النظام الرقابة الداخلية وإدارة المشتريات في المؤسسة، وإبراز أهم الوظائف التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية على أساس دورة حياة إدارة المشتريات كما يوصي بضرورة أن يكون تبني هذا النظام أولوية ضمن أجندة الحكومة الجزائرية.

2- طبشوش سارة، أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التطبيق الداخلي دراسة، حالة هيئة من المدققين الخارجيين، شهادة الدكتوراه، علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة فرحات عباس سطيف، 2023

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المدقق في الجزائر على أعمال المدققين الآخرين، والتعرف على قيامه بتقييم مخاطر التطبيق أثناء تنفيذ مهمته كما حذف إلى إبراز أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل مدقق الداخلي والتحكم بمخاطر التدقيق، حيث اعتمدت على منهج الوصف التحليلي في هذه الدراسة، من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها وتفسيرها كما يعيق هذه الدراسة انتشار وباء كورونا مما أثر على الجانب التطبيقي له كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي تتمثل في أنه يمكن التأطير المدقق الداخلي على التقليل من مخاطر التدقيق وإبراز كيفية تقييمها داخل المؤسسات، كما توصي باستحداث وتفعيل قسم التدقيق الداخلي في

المؤسسات الجزائرية والاهتمام به من خلال زيادة عدد الموظفين وإخضاعهم للتدريب والتكوين وتعزيز استقلالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، والتزام المدققين الداخليين بالمبادئ والأسس والمعايير الوطنية لممارسة مهنة التدقيق ومواكبتها التغيرات والتطورات الحاصلة في ذلك المجال.

3- مريم أبو الغنم، إدارة المشتريات أهميتها ومسؤوليتها قسم المشتريات واللوازم، مجلة،

2022، العدد 49

تهدف هذه الدراسة إلى أن عملية الشراء كمجال إداري وأكاديمي للدراسة ارتفع في وعيه والدور الاستراتيجي التي تفرضه في معظم المنظمات والدوائر الحكومية للشركات، هو نتيجة لحاجتهم إلى خفض التكاليف ومواجهة المنافسة المتزايدة ومع ذلك تطور هذا الاعتراف من بداية متواضعة إلى الأهمية الاستراتيجية التي يفرضها اليوم، حيث توصلت إلى النتائج التالية يعتمد في نجاح المؤسسات تحقيق أهداف على عدة عوامل، وهي توفير احتياجات متطلبات العملية الإنتاجية عن طريق الشراء من حيث الكمية والجودة والوقت والسعر، ولكن لابد أن تتوفر إدارة مختصة بهذا الشأن وهي إدارة المشتريات كما توصي بضرورة السيطرة على إدارة المشتريات في مراحلها الثلاث وهي التخطيط للشراء والمتابعة الدقيقة والدورية والقيام بتقديم التقارير المتعلقة بالمشتريات.

4- زديري علي، مولاي لخضر عبد الرزاق، تطبيق أسلوب التحليل الهرمي لتحديد الأهمية

النسبية للأولويات التنافسية للموردين في الشركات البترولية، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة،

جامعة ورقلة، مجلد 5 العدد 1، 2021، ص (166- 181)

هدفت الدراسة إلى تحديد الأولويات التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، الخدمة والتسليم) للموردين في الشركات البترولية، وذلك بتطبيق أسلوب التحليل الهرمي لترتيب الأولويات التنافسية حسب أهميتها النسبية وقد توصلت الدراسة إلى أن الأولويات التنافسية بأبعادها الخمسة التكلفة والجودة والخدمة والمرونة والتسليم لها أهمية كبيرة في تقييم أداء الموردين، حيث تأتي أولوية التكلفة ثم الجودة ثم التسليم في حين جاءت أولوية الخدمة في المرتبة الأخيرة وأولوية المرونة حيث توصلت إلى النتائج التالية: أنه باستخدام أسلوب التحليل الهرمي يساهم في فعالية تحديد الأهمية النسبية للأولويات التنافسية للموردين في الشركات البترولية، وتحديد الأولويات الخمسة وترتيبها كما توصي بتوسيع تطبيق تحليل متعدد المعايير في الشركات النفط والغاز لتطوير عملية صنع واتخاذ القرار واختيار القرار المناسب لمعالجة المشاكل والوصول إلى كفاءة الأداء واختيار الموردين واعتماد مبدأ معايير المتعددة في اختيار الموردين في هذه الشركة، وتكثيف تدريب العاملين في أقسام المشتريات والتموين وحثهم على استخدام الأساليب الكمية في اختيار المورد.

5- أمساعد نيسة، دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، أطروحة الدكتوراه، في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوقرام، بومرداس، 2021

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في الكشف عن اختلالات نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسات الجزائرية، والتعرف على واقع ممارسات المراجعة الداخلية مع متطلبات المعايير الدولية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، حيث اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد الخلفية النظرية للمراجعة الداخلية والمنهج المبني على المخاطر من خلال المسح المكتبي والإلكتروني، ولقد واجهت صعوبات عديدة تتمثل في الظروف الدولية ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: يعاني نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسات الاقتصادية لتراجع دور المراجعة الداخلية في الكشف عنها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والاختلالات، بالإضافة إلى وجود اختلاف واقع ممارسات المراجعة الداخلية وتباينها مع متطلبات المعايير الدولية وعلى ضوء هذه الدراسة قدمت توصيات التالية تصميم هيكل الأنظمة رقابة داخلية مطبق في المؤسسات الاقتصادية العمومية والاهتمام بإطار كوزو وإلزامية وضع ميثاق المراجعة الداخلي.

6- سنان زهير محمد جميل، تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية وفق إطار كوزو بتطبيق في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2020

هدفت الدراسة إلى تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة لإنتاج الكهرباء وفقاً لإطار COSO و تحديثاته الأخيرة وإيجاد مواطن الضعف والقوة في إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة، معتمدة على الجانب النظري فضلاً عن استخدام المنهج التطبيقي على عينة البحث لغرض تقييم إجراءات نظام الرقابة في الشركة وتلخص الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إمكانية تقييم إجراءات نظام الرقابة في الشركة، كما أظهرت الدراسة نقاط القوة والضعف في هذا النظام والقيام بالمتابعة والتقييم وفقاً لإجراءات نظام الرقابة، كما توصي هذه الدراسة بضرورة متابعة تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية والعمل على معالجة نقاط القوة والضعف من أجل تقليل المخاطر، فضلاً عن ضرورة قيام الشركة بزيادة الاهتمام المدققين الداخليين وتشجيع العاملين في الرقابة الداخلية على تنمية مهاراتهم العلمية والعملية، ومراعاة المؤهلات العلمية لمن يشغل وظيفة الرقابة الداخلية.

7- محيوت نسيم، دراسة أثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل كوزو على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة 8-مؤسسة ميناء الجزائر، شهادة دكتوراه، العلوم التجارية تخصص مالية ومحاسبة، سنة 2020

تهدف هذه الدراسة إلى موضوع الرقابة الداخلية أنه من المواضيع الهامة الذي حظيت باهتمامات الهيئات المهنية والأكاديميين، ولهذا توحدت الجهود لأجل وضع نموذج موحد يعد مرجعية في الرقابة الداخلية والتي تعتبر خط دفاع رئيسي أمام إعداد التقارير المالية الاحتياطية من جهة وتسعى إلى توفير ضمان معقول حول بلوغ الأهداف، وبالتالي تحقيق أداء جيد للمؤسسة من جهة ثانية وتهدف إلى تسليط الضوء على هيكل الرقابة الداخلية للجنة COSO وعلاقته بأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدت على أسلوب تحليلي وأسلوب المقارنة لمعرفة مدى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية و موثوقية البيانات المالية، من خلال العناصر الخمسة للرقابة الداخلية بشكل جيد حيث تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ميناء الجزائر واعتمدت على منهجية البحث النظري ومنهجية البحث التطبيقي، أما النتائج العامة المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في تطور مفهوم الرقابة الداخلية من النظرة الضيقة إلى مفهوم أوسع وأشمل يتمثل في المكونات الخمس المترابطة فيما بينها والتي تعد مقياساً يمكن على أساسه تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتعتبر المراجعة الداخلية أداة إدارية تعمل على تحسين وتطوير نظام الرقابة في المؤسسة فغالبا ما تضع الإدارة وحدة المراجعة الداخلية وهنا تتداخل بين عملية تقييم الأداء والرقابة الداخلية، من خلال تحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف باتخاذ القرارات اللازمة على ضوء النتائج المتحصل عليها كما توصي ب وضع دليل مكتوب لقواعد سلوك الأفراد يشرح لهم عدة جوانب تتعلق بالالتزام بالقوانين والاحترام المتبادل بين الموظفين والعلاقة بينهم.

8- جاد الله خلف حميد رجب، تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية وفق إطار كوزو الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية، مقال صحفي، 2020

هدفت الدراسة إلى تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة لإنتاج الكهرباء وفقا لإطار COSO وتحديثاته الأخيرة، كما تهدف إلى تحديد مواطن الضعف والقوة في إجراءات الرقابة الداخلية للشركة واعتمدت على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على ما وفرته المؤسسة وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج: تتمثل في إمكانية تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية في الشركة كما أظهرت الدراسة وجود مواطن ضعف في إجراءات نظام الرقابة الداخلية عند مقارنتها مع المخاطر، ووجود نقاط قوة في عناصر بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية بما يتوافق مع إجراءات نظام الرقابة الداخلية

في الشركة العامة لإنتاج الكهرباء وفقاً لمبادئ إطار COSO ومعالجة نقاط الضعف من خلال تقدير المخاطر ووضع خطة لمعالجتها مع مراعاة المؤهل العلمي لمن يشغل وظيفة الرقابة الداخلية.

6.2. الدراسات باللغة الأجنبية

تتضمن دراستنا دراسات باللغة الإنجليزية

الدراسات باللغة الإنجليزية

Walid djaalali joel adlani. University of chahid hammalakhdar Application of

MCDA/TOPSIS methodology in supplier selection with a case study 2023

تتحدث هذه الدراسة إلى تطبيق منهجية MCDA/TOPSIS في اختيار الموردين لبرنامج صيانة رئيسي في الشركة إنتاج الطاقة الكهربائية، وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموردين بناء على المعايير التقنية وإظهار فعالية منهجية MCDA/TOPSIS تتضمن عملية لتشغيل تحديد المشكلة وتحديد المعايير وتجميع التفضيلات وتصنيف البدائل وتستخدم الدراسة للبيانات وتوريدها لحساب نقاط الأداء، باستخدام منهجية MCDA/TOPSIS تشير النتائج إلى أن منهجية توفر تدقيقاً شاملاً للموردين مع النظر إلى الجوانب النفسية والمالية وتسلط الدراسة الضوء على أهمية توازن العوامل الكمية والنوعية في عملية اتخاذ القرار، حيث تظهر أن منهجية MCDA/TOPSIS تقوم بتصنيف الموردين بشكل فعال مما يتيح اختيار المترشحين الأكثر ملائمة بشكل عام وأبرزت هذه الدراسة تطبيق منهجية MCDA/TOPSIS في اختيار الموردين، ويؤكد فعاليتها في النظر إلى المعايير المتعددة كما تقدم الدراسة نظراً لموضوعية في تحسين الممارسة القوية وتعزيز الأداء العام لسلسلة التوريد.

Mousaab alrothiya, 2021 perceived impact of the covid 19 crisis on sme in

different in different industry sectors evidence from sichuan china international journal

of disaster risk reduction 55 p 102085

أهمية إدارة المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، تهدف هذه المقالة إلى توعية رواد الأعمال بأهمية وظيفة إدارة المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد انتشار كوفيد 19 بناء على الدراسات التي أجراها لها المرصد العالمي لريادة الأعمال ومؤسسة النقد العربي السعودي وصندوق التنمية الصناعية السعودي للمملكة العربية السعودية، توضح الورقة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المغلقة بسبب سوء استخدام قسم المشتريات، كما يشير إلى العلاقة بين المنظمات الناجحة وإدارة المشتريات على ذلك تأثير عدم السيطرة على المشتريات في الشركات الصغيرة

والمتوسطة، ويشير التقرير التحليلي الذي قام به jmo في المملكة العربية السعودية عام 2022 إلى نفقات الشركات الصغيرة والمتوسطة على الشراء ونتائج الاستخدام الغير سليم لإدارة المشتريات على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، علاوة على ذلك يظهر الارتباط بين سلسلة التوريد وإدارة المشتريات تؤكد نتيجة هذه المقالة إلى أن نجاح قسم المشتريات يعني نجاح المؤسسة وبالتالي لا غنى عن قسم المشتريات في شركة صغيرة والمتوسطة.

7. الفجوة البحثية: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إثراء الدراسة الحالية بالإطار النظري، والمساعدة في تحليل وتفسير نتائجه، نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات ومع دراستنا أهمها:

اختلفت كل من الدراسات سواء السابقة أو الحالية من حيث الزمن وطرق المعالجة ومجتمع الدراسة والعينات الخاصة بالمواضيع التي طرحت، فنجد أن مجتمع الدراسة الحالية تمثل في الدراسة الميدانية متمثلة في المقابلة والتحليل والتفسير، الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان ومن ناحية طرح الموضوع. معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها تركز على النظام المحاسبي المالي والإصلاحات، دراستنا لم تتطرق إليها حيث تم التركيز على المشتريات والموردين بصفة خاصة لكن موضوع تدقيق المشتريات رغم أهميته بالنسبة إلى المنظمة لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة ومركزة عليها.

- الدراسة السابقة ركزت على تحليل عمليات الشراء فقط، بينما الدراسة الحالية حللت عمليات الشراء والتوريد والتخزين؛

- الدراسة السابقة استخدمت مقابلات ووثائق فقط لجمع البيانات، بينما الدراسة الحالية استخدمت مقابلات ووثائق واستبيانات؛

- الدراسة الحالية أظهرت تحسناً في فعالية الرقابة الشاملة مقارنة بالدراسة السابقة؛

- الدراسة الحالية حددت نقاط ضعف أكبر في نظام الرقابة الداخلية مقارنة بالدراسة السابقة؛

- الدراسة الحالية لا تزال تحدد بعض نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التحسين؛

- الدراسة الحالية تشير إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب وتعزيز لنظام الرقابة الداخلية؛

- الدراسة السابقة حددت عوائق مثل عدم كفاية الموارد وعدم وجود إجراءات شراء موحدة؛
- الدراسة الحالية حددت عوائق مثل عدم كفاية التدريب وعدم وجود نظام رقابة إلكتروني؛
- الدراسة السابقة حددت فوائد مثل تحسين فعالية الرقابة وتقليل المخاطر؛
- الدراسة الحالية حددت فوائد مثل تحسين فعالية الرقابة وتقليل الأخطاء وتحسين كفاءة العمليات؛
- الدراسة السابقة حددت دروساً مستفادة مثل أهمية تحسين إجراءات الشراء وتطوير نظام رقابة داخلي أكثر فعالية؛
- الدراسة الحالية حددت دروساً مستفادة مثل أهمية تطبيق نظام رقابة إلكتروني وتحسين تدريب الموظفين.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا وأبرزنا أهمية التدقيق على مستوى المؤسسة الاقتصادية في توثيق صحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية، وإبراز مدى إمكانية الاعتماد على تلك البيانات بالنسبة للأطراف المستخدمة للقوائم ومساعدة القائمين على إدارة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة، حيث ومن خلال التدقيق الداخلي الذي يركز على مجموعة من المقومات والمعايير المتعارف عليها دولياً، والذي تتعدد مهامه بين تدقيق العمليات التشغيلية والتدقيق المالي وتدقيق استراتيجيات المؤسسة، يؤكد المدقق للمؤسسة أن جميع الأصول والخصوم والعناصر الواردة في الميزانية والقوائم العافية الختامية هي ملك للمؤسسة وموجودة فعلاً وأن جميع الخصوم تمثل التزامات فعلية عليها، وكما يؤكد كذلك المدقق للمؤسسة أن معلوماتها شاملة وذات مصداقية ومعبرة عن وضعيتها الحقيقية وتقييمها للأحداث الاقتصادية قد تم وفقاً للطرق المحاسبية المعمول بها ووفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.

التعرض للتدقيق الداخلي، يقودنا حتماً إلى التطرق لنظام الرقابة الداخلية، هذا الأخير يهدف إلى تحقيق أهداف تشغيلية مرتبطة بتحسين الكفاءات وتأمين الممتلكات ترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية وضمان فعاليتها، وأهداف تتعلق بدقة المعلومات المالية، وكذلك أهداف تتعلق بالالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها.

كما تم التعرض لكيفية فحص مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وبيننا أن تقييم أي نظام للرقابة الداخلية يتم من خلال خمس خطوات، تبدأ بجمع المعلومات والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة، ثم إجراء اختبارات للفهم والمطابقة، ومن ثم الوصول إلى تقييم أولي لإجراءات الرقابة الداخلية، ومن أجل الوصول إلى تقييم نهائي النظام الرقابة الداخلية يجب المرور عبر اختيارات الاستمرارية.

ثالثاً:
الطريقة والاجراءات

الطريقة والاحراءات

1. تمهيد

محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وبعد التطرق إلى الجانب النظري سنحاول إسقاط هذا الجانب على شركة مطاحن الهضاب العليا سطيف للوقوف على الجانب التطبيقي للرقابة الداخلية على دورة مشتريات-موردون حيث تم تقسيم الفصل على النحو التالي:

منهج ووسائل الدراسة؛

عينة وأدوات الدراسة.

2. منهج الدراسة

للقيام بدراستنا والوقوف على حثياتها والإجابة على تساؤلات الدراسة اتبعنا الأسلوب الوصفي في الجانب النظري، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث اعتمدنا على وسائل وخطوات تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والتي تؤثر على دورة المشتريات -موردون والتي تهدف إلى فحص مدى كفايتها وفعاليتها، والتي تم التطرق لها بالتفصيل في الجانب النظري وتتلخص في الخطوات التالية:

1. جمع الإحراءات؛
2. اختبارات الفهم والمطابقة؛
3. التقييم الأولي للرقابة الداخلية؛
4. اختبارات الاستمرارية؛
5. التقييم النهائي للرقابة الداخلية.

❖ كما تم كذلك استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة من الملفات المتعلقة بدورة المشتريات وأجرينا عليها عملية الفحص.

1.2. جمع الإجراءات:

تتمثل هذه الإجراءات فيما تم جمعه وعرضه من معلومات والتي تتمثل في التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وعرض المعلومات المتحصل عليها، وكذلك عرض وتنظيم مهام المؤسسة من خلال تقديم الهيكل التنظيمي لها، كما قدمنا وصفا لدورة المشتريات بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بنظام الرقابة الداخلية لمحاسبة الموردين في المؤسسة محل الدراسة.

2.2. اختبارات الفهم والمطابقة:

من أجل التأكد من فهمنا الصحيح لنظام الرقابة الداخلية الخاص بدورة مشتريات موردين بالمؤسسة، ودقة الوصف الذي قدمناه سابقا قمنا بعملية فحص مجموعة من الملفات والعمليات وتتبعنا مسار البعض منها للتأكد من مدى مطابقتها مع الوصف والتصور الذي قدمناه وتقرير الوصفي له والذي شرحناه من خلال خطوات ومراحل دورة المشتريات.

2.3. التقييم الأولي للرقابة الداخلية: من خلال ما تم التوصل إليه في الخطوتين السابقتين سنعرض في هذا الجزء استخدام قائمة الأسئلة المقابلة للحصول على معلومات حول نظام الرقابة الداخلية، نظرا لصعوبة الوصول إليها ومعاينتها قمنا بإجراء قائمة أسئلة مقابلة

للحصول على المعلومات اللازمة عنها، والوقوف على نقاط القوة والضعف لهذا النظام داخل المؤسسة.

2.4. اختبارات الاستمرارية:

من خلال هذه الخطوة سنعرض الإجراءات التي تم مراقبتها والتأكد من تطبيقها فعليا باستمرار وبدون أي خلل، وذلك من خلال فحص مجموعة من الملفات والفواتير التي تشكل عينة الدراسة بغرض التأكد فعليا من نقاط القوة والضعف التي تم تصورها سابقا.

2.5. التقييم النهائي للرقابة الداخلية:

سيتم من خلال المطلب الأخير لهذا الجزء التطبيقي ودراسة الحالة عرض نتائج الاختبارات التي أجريت والتقييم المتواصل إليها حول قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية الخاص بدورة مشتريات موردين ومدى تطبيق نقاط القوة عليه ومعالجة نقاط الضعف الموجودة.

❖ تم استخدام المنهج التحليلي في هذه الدراسة نظرا لملائمتها لطبيعة الموضوع

حيث، يتيح تحليل المكونات نظام الرقابة الداخلية والتعرف على نقاط القوة والضعف في دورة المشتريات الخاصة بالموردين ويعتمد هذا المنهج على تفسير البيانات والمعلومات المتاحة بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تساعد في تقييم فعالية وكفاءة الإجراءات الرقابية

المتبعة، كما تم اللجوء أيضا إلى أسلوب المعاينة بدلا من الحصر الشامل نظرا لعدة اعتبارات أهمها محدودية الوقت والإمكانيات وإضافة إلى أن المعاينة تتيح جمع بيانات متمثلة للمجتمع الأصلي بطريقة منهجية، مما يساهم في توفير نتائج يمكن تعميمها بدرجة معقولة من الدقة مع الحفاظ على الموضوعية وتقليل التحيز في عملية التقييم.

3. مصادر جمع البيانات

تتمثل أنواع أدوات مصادر المعلومات والبيانات في دراستنا هذه من:

3.1. المصادر الثانوية (غير مباشرة)

هي مصادر معلومات تعتمد على المصادر الأولية، وتقدم تحليلا وتفسيرا للمعلومات الأصلية. تشمل الكتب المقالات البحثية، التقارير البحثية، والمراجعات الأدبية. تساعد في توفير نظرة عامة وتحليل وتفسير البيانات، وتسهل عملية البحث.

(1) الكتب: وهي الإنتاج الفكري للباحثين التي اعتمدنا عليها فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية بالرغم من قلتها وصعوبة الوصول إليها إلا أننا لم نكن في غنى عنها.

(2) المرجع الإلكتروني: تم استخدامنا واعتمادنا على النشر الإلكتروني واستخدام الأنترنت في الحصول على المعلومات والبيانات وذلك لربح الوقت والجهد وسهولة الوصول إليها.

(3) المقالات: تستخدم لجمع المعلومات والبيانات للحصول على تعليقات حول بحثنا الحالي حيث انه يدعم الفرضيات المتوصل إليها بأسلوب علمي.

(4) الأطروحات والرسائل: وهي الأكثر استعمالا في بحثنا هذا، نظرا لوجودها بكثرة وسهولة الوصول إليها سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية.

(5) الوثائق المؤسسة محل الدراسة: وهي كل مال تم الحصول عليه من وثائق ومستندات مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من (تقارير ومستندات وفواتير...).

3.2. المصادر الرئيسية (المباشرة)

هي مصادر معلومات مباشرة وأصلية، توفر معلومات أولية حول موضوع معين. تشمل الوثائق الأصلية، البيانات الإحصائية، المقابلات، تعتبر مصدرا موثوقا وموثقا للمعلومات وتشمل ما يلي:

3.2.1. الملاحظة: اعتمادنا على الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، وهي عملية يقوم بها العقل لجمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض الأحداث الواقعية للحياة، بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة وتلعب الملاحظة في دراستنا دوراً مكملًا في أثناء المقابلة، حيث كنا نسجل أهم الملاحظات التي يمكن أن تفيدنا للوصول إلى أهداف هذه الدراسة.

- وهي عملية مراقبة وتسجيل التفاصيل حول ظاهرة أو حدث معين بهدف جمع المعلومات والبيانات. تُعد الملاحظة واحدة من أهم أدوات البحث العلمي والدراسة، حيث تمكن الباحثين من جمع البيانات الأولية والوصول إلى فهم أعمق للظواهر التي يدرسونها.

3.2.1.1. الملاحظة المباشرة: تتمثل في مراقبة الظاهرة أو الحدث بشكل مباشر، حيث يلاحظ الباحث الأحداث والتصرفات بشكل مباشر دون الاعتماد على مصادر أخرى.

الملاحظة غير المباشرة: تعتمد على استخدام أدوات أو وسائل مساعدة.

3.2.1.2. أهمية الملاحظة:

- جمع البيانات الأولية: تمكن الملاحظة الباحثين من جمع البيانات الأولية التي يمكن أن تكون أساسية في بناء الفرضيات والنظريات.

- فهم السياق: تساعد الملاحظة في فهم السياق الذي تحدث فيه الظواهر، مما يتيح للباحثين تفسير البيانات بشكل أكثر دقة.

- دقة المعلومات: يمكن أن توفر الملاحظة معلومات دقيقة ومفصلة حول الظواهر، خاصة إذا تمت بشكل منهجي ومنظم.

• بشكل عام، تعد الملاحظة أداة قوية في البحث العلمي والدراسة، ولكنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منهجياً لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

3.2.2. المقابلة: وتتمثل في جمع المعلومات من خلال إجرائنا لحوار وجهاً لوجه ودراسة ردود الأفعال الخاصة بهم، حول المعلومات المطلوبة وكذلك الحصول على إجابة البعض من الأسئلة الموجهة والمطروحة على المدقق مؤسسة.

هي أداة بحثية شائعة تستخدم لجمع البيانات والمعلومات من الأفراد أو الجماعات، تعتبر المقابلة وسيلة فعالة لفهم الآراء والمواقف والتجارب الشخصية.

3.2.1.1. المقابلة الشخصية: تتم بشكل مباشر بين الباحث والمشارك.

3.2.1.2. خطوات إجراء المقابلة

1. تحديد الهدف: تحديد الهدف من المقابلة والبيانات المطلوبة؛

2. اختيار المشاركين: اختيار الأفراد أو الجماعات المناسبة للمقابلة؛
 3. إعداد الأسئلة: إعداد الأسئلة التي ستطرح خلال المقابلة؛
 4. إجراء المقابلة: إجراء المقابلة وتسجيل البيانات؛
 5. تحليل البيانات: تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلة.
- بشكل عام، تعتبر المقابلة أداة قيمة في البحث العلمي حيث يمكن استخدامها لجمع بيانات غنية ومفصلة حول المواقف والتجارب الشخصية.

4. أداة الدراسة

- لنتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأداة التالية:
- دراسة حالة: تمت من خلال المقابلة الشخصية والوثائق.
- 4.1. المقابلة الشخصية: لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع موظفي قسم المشتريات للحصول على المعلومات مباشرة وفهم الطريقة التي يستخدمونها في عملهم.

• دليل المقابلة:

- 1- هل هناك سياسات واضحة ومكتوبة تحكم عملية الشراء؟
- 2- كيف تم تحديث هذه الإجراءات والسياسات؟
- 3- ماهي الإجراءات المتبعة لضمان أن جميع عمليات الشراء تتم وفقاً لسياسات المعمول بها؟
- 4- من هم الأشخاص المفوضين بالشراء؟
- 5- ماهي الصلاحيات الممنوحة لكل شخص في عملية الشراء؟
- 6- كيف يتم توثيق وتحديث تفويضات الشراء؟
- 7- ماهي حدود الصلاحيات لكل مفوض؟
- 8- كيف يتم تحديد الاحتياجات الشرائية؟
- 9- كيف يتم تقييم واختيار الموردين وهل هناك معايير محددة لاختيارهم؟
- 10- ماهي الإجراءات المتبعة لتفاوض على الأسعار والشروط؟
- 11- ماهي الإجراءات المتبعة لضمان أن جميع المشتريات تتم وفقاً لسياسات والإجراءات؟
- 12- ماهي الإجراءات المتبعة في حالة وجود مشاكل أو تأخير في التسليم؟
- 13- كيف يتم متابعة تنفيذ أوامر الشراء؟
- 14- ماهي السجلات والمستندات المطلوبة لتوثيق عمليات الشراء؟
- 15- ماهي الإجراءات المتبعة لحفظ السجلات والمستندات بشكل آمن ومنظم؟
- 16- ماهي المعايير المستخدمة لتقييم أداء عملية الشراء؟

17- كيف يتم تحديد مجالات التحسين في عملية الشراء وماهي الخطوات المتبعة لتنفيذ هذه

التحسينات؟

18- هل توجد مصلحة خاصة بوظيفة الشراء؟

19- هل تتم المصادقة على الطلبيات من طرف شخص مسؤول؟

20- هل طلب الشراء يتم من مصدر وحيد في المؤسسة؟

21- هل توجد جهة معينة مسؤولة على مراقبة فواتير الشراء؟

22- هل يتم مقارنة اليومية مع حسابات الموردين؟

23- هل تقوم مصلحة المحاسبة والمالية بالاحتفاظ بملف المشتريات؟

4.2. الوثائق: تعتبر المستندات والفواتير الخاصة بالمشتريات من اهم الأمور التي تمسكها المؤسسة والموردون.

تتمثل هذه الوثائق في:

وصولات الطلب، فاتورة الشراء، محضر الاستلام، دفتر اليومية، تقرير التدقيق...

4.3. الملاحظة: هي الأداة البحثية التي تستخدم لجمع المعلومات من خلال تسجيل الأحداث المتعلقة بدورة المشتريات والموردون وتسجيلها.

● دليل الملاحظة:

- تحديد الاحتياج والتأكد من عدم وجود الطلبية في مخازن المؤسسة؛

- كيفية إعداد طلب الشراء واعتماد طلب الشراء وإعداد وصل الطلب؛

- التأكد من التوقيعات وإمضاء وثائق الشراء؛

- كيفية إرسال طلب الشراء إلى المورد واستقبال الطلبية؛

- طريقة إعداد وصل الاستلام واستلام الفاتورة؛

- مشاهدة كيفية تخزين الطلبية ومقارنة الطلبية مع الفاتورة؛

- مقارنة وصل الاستلام مع الفاتورة؛

- التسجيل المحاسبي لعملية الشراء ومسك يومية المشتريات؛

- إعداد الشيكات التسديد طلب التسديد.

5. خطوات الدراسة الميدانية:

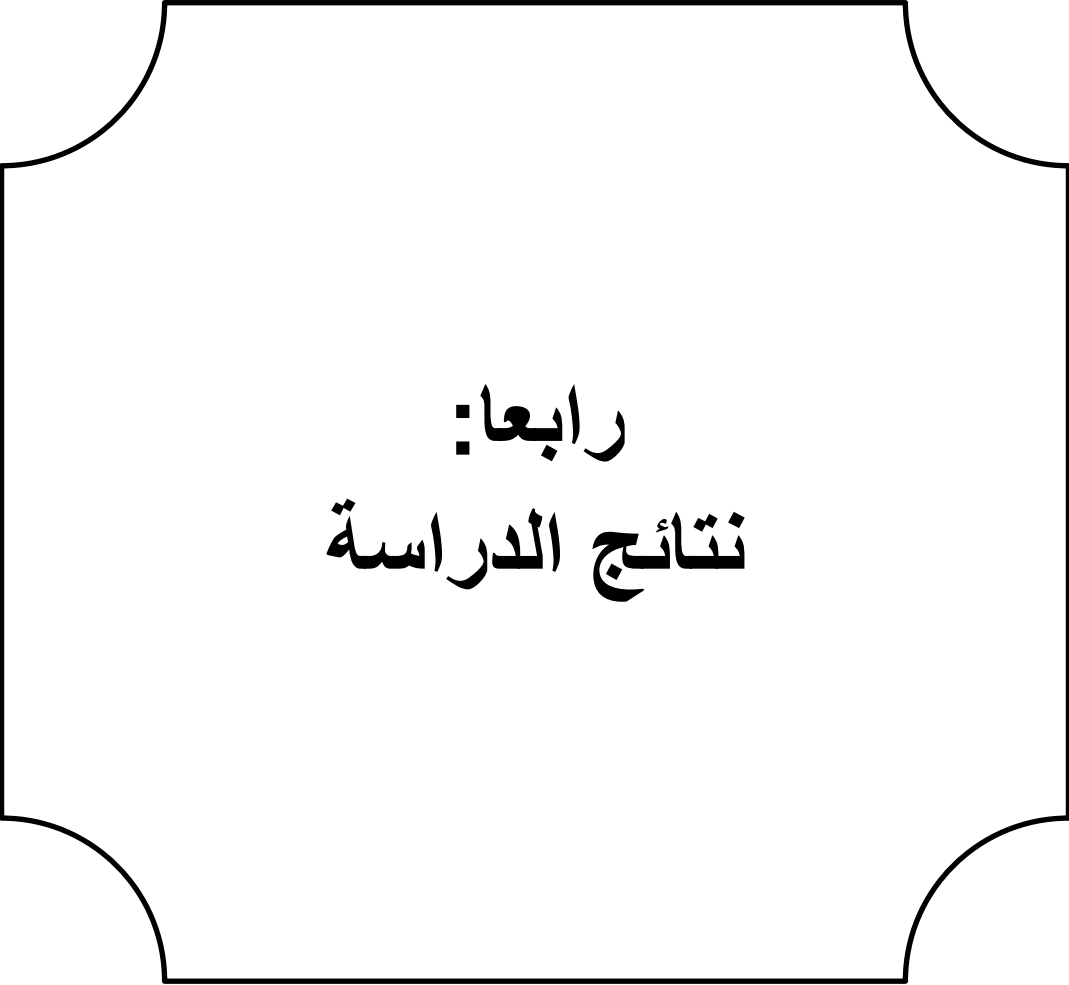
اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على ما يمليه واقع الحال أثناء سير العمل الميداني لمراعات

ما هو مناسب للبحث، من مختلف الكتب والمراجع والمذكرات والمسح المكتبي...الخ قمنا بالتصفح

الإلكتروني لمختلف المواقع والمقالات التي لها صلة في الموضوع، وبعد الانتهاء من الجانب النظري الآن

سنتطرق للجانب التطبيقي وقد اعتمدنا على عدة خطوات كما يلي:

- كأول خطوة حاولنا اختيار المؤسسة التي سنقوم بالدراسة الميدانية فيها والتي يكون نشاط مشترياتها فعال وتعتمد على التعامل مع موردين اكثر. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف؛
- بعد اختيار المؤسسة حاولنا تحديد العينة، والتي تتمثل في أفراد من قسم المشتريات، أفراد من قسم المحاسبة، أفراد من قسم التدقيق الداخلي...الخ؛
- تحديد أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة وتجهيز الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة من ناحية نظام الرقابة الداخلية وأيضاً دورة المشتريات ودورة الموردون؛
- النزول للمؤسسة محل الدراسة وهذه الخطوة عبارة عن العمل الميداني، وقد تم إجراء المقابلات مع عدد من المسؤولين وعدد من الموظفين وطرح الأسئلة التي تم إعدادها مسبقاً، وقد قمنا بمحاولة جمع الوثائق الداخلية المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- بعد إجراء المقابلات وجمع الوثائق والبيانات تم فرزها وتحليلها، وهذا لاستخلاص الملاحظات. تم تركيز على نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون؛
- عرض النتائج والتوصيات وإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف، ثم تقديم المقترحات وكتابة البحث النهائي؛
- -المسح المكتبي لمختلف المراجع والمذكرات؛
- -التصفح الإلكتروني لمختلف المواقع والمقالات التي لها صلة بالموضوع؛
- -المقابلات مع بعض أفراد المؤسسة محل الدراسة؛
- -الملاحظة خلال فترة التبرص؛
- - استعمال المنهج الوصفي التشخيصي لوصف نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الهضاب العليا سطيف؛
- -تحليل المعلومات المتحصل عليها من داخل المؤسسة الهضاب العليا من اجل تقييم نظام الرقابة الداخلية.



رابعاً: نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

1. تمهيد:

بعد فهم المبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية والتعمق في التطبيق العلمي سنركز في هذا الجزء على دورة مشتريات – موردين، حيث سنناقش كيفية تصميم وتنفيذ نظام رقابة داخلي فعال في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا – سطيف- يضمن كفاءة وفعالية عمليات الشراء من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

2. التعريف بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف:

في السنوات الأولى من الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية إلى تحويل حبوب القمح بكل أنواعها إلى مواد غذائية لتلبية حاجيات ومتطلبات الاستهلاك الوطني كما ونوعاً، ومن أجل تحقيق هذا الهدف عمدت الدولة إلى إنشاء عنصر اقتصادي ذات مفعول حساس والمتمثل في المؤسسة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن بكل أنواعها.

جدول رقم 01: بطاقة فنية حول مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف

اسم الشركة	شركة مطاحن الهضاب العليا – سطيف-
عنوان الشركة	84 شوف لكداد 19000 سطيف-الجزائر-
تأسيس الشركة	نوفمبر 1989
الشكل القانوني لشركة	شركة أسهم
قطاع نشاط المؤسسة	تجاري
نوعية النشاط	إنتاج وتوزيع السميد والمواد الغذائية

المصدر: من إعداد طلبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

هذا الجدول عبارة عن بطاقة فنية تتضمن معلومات تقنية وإدارية مختصرة عن مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف وهي شركة مساهمة جزائرية تأسست في نوفمبر 1989، ويقع مقرها في شارع شوف لكداد رقم 84، سطيف الرمز البريدي 19000. تنشط الشركة في القطاع التجاري، الشكل

القانوني الذي يعكس نوع الشركة، أي أنها شركة مساهمة وتتمثل في نشاطها في إنتاج وتوزيع المواد الغذائية.

2.1 تقديم عام لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا

هي اختصار لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، يتركز نشاط هذه المؤسسة في تحويل الحبوب بنوعية قمح صلب وقمح لين وإنتاج وتسويق المواد الغذائية المشتقة (سميد، فرينة عجائن غذائية بكل أنواعها)... وكذا إنتاج عجائن غذائية صحية وأيضا إنتاج فرينة غذائية للأطفال وللتعرف أكثر على مؤسسة الهضاب العليا سطيف سيتم التطرق إلى:

2.2 معلومات حول مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف-

- الموقع والمساحة: تقع مؤسسة الهضاب العليا شمال ولاية سطيف على بعد 5 كلم، حيث كانت تستعمل مياهها في غسل القمح قبل ارتفاع مستوى تلوثه، تحدها شمالا قرية فرماتو، جنوبا سطيف، غربا قرية شوف لكداد، شرقا غابة بوسلام. كما تربع المساحة المؤسسة على مساحة تقدر ب 34100م2.
- المقر الاجتماعي: مطاحن الهضاب العليا/ش، م، ص، ب 84 شوف لك داد 19000 سطيف الجزائر.

يركز نشاط المؤسسة على تحويل الحبوب من القمح الصلب واللين وإنتاج المواد الغذائية من فرينة وعجائن وسميد وبكل أنواعها.

رأس مالها يقدر ب 26500000000 وتم رفعه إلى 845830000 وذلك بعدما تم ضم مؤسسة الفوارة وفي 2014 أعادت المؤسسة تقييم أراضيها ومسح بعض الديون مع المؤسسة الأم وأصبح رأس مالها يقدر ب 83000000095 دج.

- الشكل القانوني: الذي تمثله مؤسسة الهضاب العليا سطيف للصناعات الغذائية هو مؤسسة مساهمة برأس مال الاجتماعي يبلغ 845830000 دينار جزائري.

- نشاط المؤسسة: يتمثل نشاطها في تحويل المادة الأولية الخام والمتمثلة في تحويل حبوب القمح بنوعية الصلب واللين إلى السميد والفرينة والعجائن الغذائية، بالإضافة إلى بيع الحبوب الجافة كالعدس والحمص كتجربة في الآونة الأخيرة.

2.3. أهداف ومهام مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف

تتمثل أهداف المؤسسة في:

- **تعظيم الإنتاج:** يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، فالكفاءة الفنية هي الانتقال من مستوى إنتاجي أحسن وذلك باستنفاد موقع الوفروهي تفسر قياسيا وماديا العلاقة بين المدخلات والمخرجات بناء على استخدام الموارد والصورة المعبرة بالتكاليف الاقتصادية، وهذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياسيا وماليا العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- **تعظيم البيع:** بما أن المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية والاقتصادية تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج والتوزيع خطيان أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكلة، أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج، وإذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان الأولى تسويقية والثانية تخزينية وفي ثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث استعمالها.
- **تخفيض التكاليف:** بصفة عامة تبحث المؤسسة عن موقع الوفرو من أجل الاستفادة، وبالتالي استغلال الاحتياجات استغلالا أمثل أو الوصول إلى التكاليف بأقل مستوى ممكن وهذا يعني تحويل مواقع الوفرتعظيم الربح والإيراد.

$$\checkmark \text{ الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}$$

$$\checkmark \text{الإيراد} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

2.4. مهام المؤسسة:

يمكن إيجازها فيما يلي:

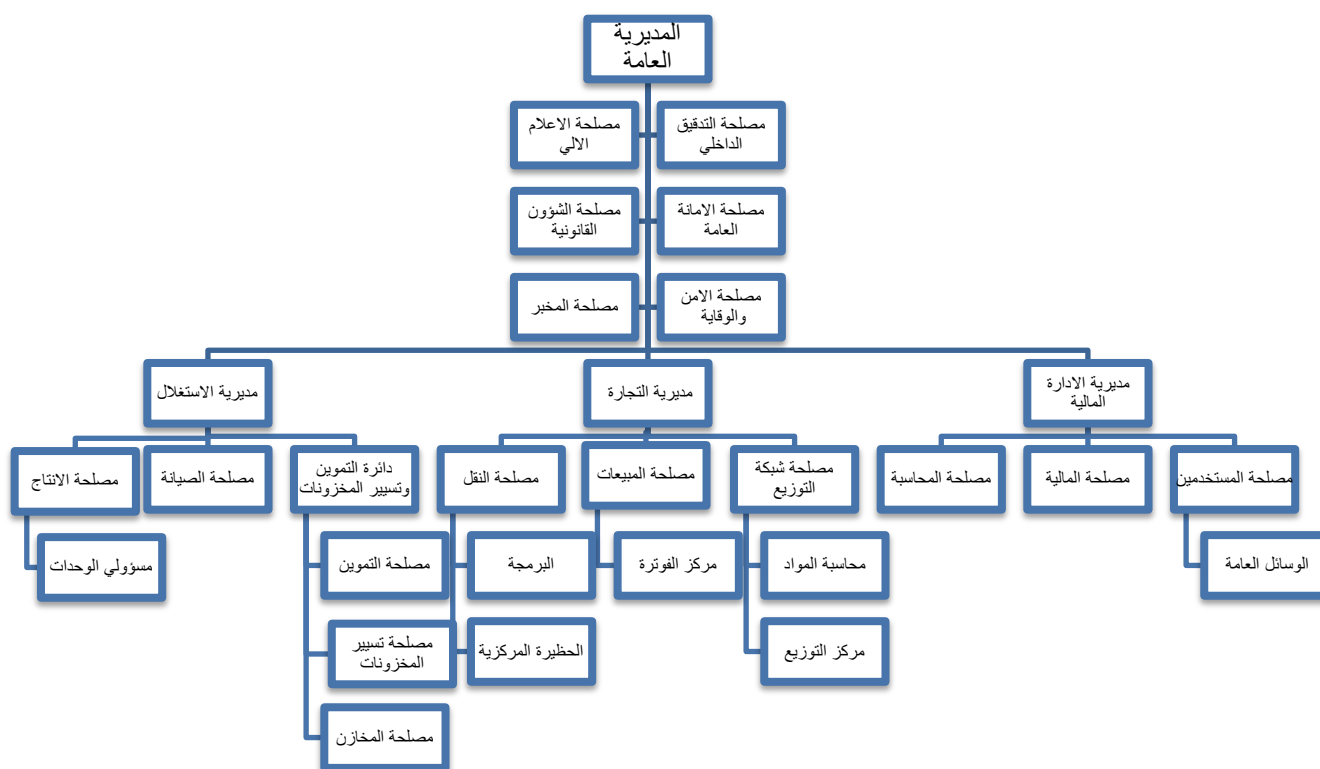
- تسيير وتطوير وحدات إنتاج السميد والدقيق ومشتقاته؛
- دراسة ومتابعة الأسواق؛
- تنفيذ مخطط البرامج السنوية الاستراتيجية للتنمية السوقية؛
- توزيع منتجاتها طبقا للأهداف المرسومة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف -

يعكس الهيكل التنظيمي لمطاحن الهضاب العليا سطيف مختلف المستويات الإدارية والوظائف التشغيلية والعلاقة بينهما وكيفية تقسيم المسؤوليات والأعمال بما يتضمنه انتظام واستمرار النشاط وتبادل المعلومات.

يمكن توضيح هذا الهيكل في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا - سطيف -



المصدر: من إعداد طلبة بناءا على المعلومات المتاحة

مما سبق يمكن القول بأنه يتم تنظيم مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف بالاضافة الى أجهزة الإدارة والتسيير و المراقبة، من خلال هيكل تنظيمي متكامل يوضح وبين وظائف التسيير للمجمع

والافراد الذين يقومون بتنفيذ تلك الوظائف، انطلاقاً من المستويات العليا الى المستويات الدنيا أي من المدير العام الى المدراء التنفيذيين.

3. وصف متغيرات الدراسة

في إطار دراسة تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات – موردين يمكننا وصف متغيرات الدراسة على النحو التالي: نظام الرقابة الداخلية، دورة المشتريات والموردين وذلك بتسليط الضوء على مؤسسة مطاحن الهضاب العليا – سطيف حيث أن هذه المتغيرات ترتبط مع بعضها البعض.

3.1. واقع نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات - موردين في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف

نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات – موردين يلعب دوراً هاماً في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من أجل ضمان عملية شراء تخضع للجودة المطلوبة والسعر المناسب، مع الالتزام باللوائح والسياسات المعمول بها.

3.1.1. مراحل إجراءات الرقابة الداخلية لدورة مشتريات

هذه المراحل التالية الذكر هي المراحل الخاصة بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا من أجل تنفيذ وضمان عمليات شراء فعالة ومنظمة.

❖ عملية الشراء المدققة:

- قام أحد الأفراد العاملين داخل إحدى الأقسام داخل المؤسسة بتحرير طلب توريد الذي يحمل رقم 0090420021 ب تاريخ 202531 - 03 - يحتوي على مجموعة من الاحتياجات اللازمة له؛
- وفي نفس التاريخ تم إعداد طلب التمويل من طرف أمين المخزن المكلف بطبيعة الاحتياجات المطلوبة، حيث كان الطلب يحتوي على احتياجات متعلقة بشراء أكياس السميد والتي يحملها طلب التوريد السابق؛

- وبعد اختيار المورد المناسب قام رئيس وظيفة التمويل بأعداد وصل الطلب رقم 0090420021 ويحتوي كل الاحتياجات التي تم طلبها في طلب الشراء، حيث تم المصادقة عليه من طرف مسؤول وظيفة الإدارة والمالية والمدير العام أنظر الملحق رقم 01؛

- تم الحصول على فاتورة المورد رقم بنفس التاريخ أي في استلام المشتريات عن طريق وصل الاستلام رقم 25300014 بتاريخ 2025-03-05 أنظر الملحقين رقم على الترتيب 02 و 03، أما عن خروج

رابعاً: نتائج الدراسة

هذه المشتريات من المخزن إلى أقسام الإنتاج تم إثباتها بمستند الصرف تم المصادقة عليه من طرف رئيس وظيفة تسيير المخزونات أنظر الملحق رقم 03؛

- يوضح وصل الاستهلاكات الشهرية من المواد المشتراة المذكورة في الفاتورة رقم 000161 بتاريخ 2025-03-02 تحت رقم الحساب 3826240 وهذا الرمز يرمز لكل عناصر المخزون.

✓ تعليق المدقق عن أمر الشراء كما يلي:

بعد مراجعة أمر الشراء رقم 0090420021 أجد أن الإجراءات المتبعة في إصداره متوافقة مع السياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة. ومع ذلك أوصي بضرورة التأكد من توقيع جميع الأطراف المعنية على العقد وضمان وجود جميع الوثائق اللازمة. كما أنصح بمتابعة تنفيذ أمر الشراء بشكل دقيق لضمان تسليم البضائع وفقاً للشروط المتفق عليها انظر الملحق رقم 01.

- تم الالتزام بجميع الإجراءات المعمول بها في إصدار أمر الشراء؛

- تم التحقق من صحة الوثائق والمستندات المتعلقة بأمر الشراء؛

- يجب متابعة تنفيذ أمر الشراء بشكل دقيق لضمان تسليم البضائع وفقاً للشروط المتفق عليها.

الشكل رقم 08: وثيقة تبين وصل طلب مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

اسم المؤسسة				
سند طلب				
التاريخ: 2025 - 03 - 31				
رقم طلب الشراء: 0090420021				
الممون: Sarl el naama emballage				
لرقم	المنتج	لكمية	وصف واسم البضاعة	لمرجع
	Sac 10 kg bopp sem	3 390000	Sac de semoule superieur 10 kg	B n n 14
توقيع المدير				
توقيع مدير الإدارة المالية				
توقيع مدير الاستغلال				

المصدر: من إعداد طلبية بناءً على ملاحق المؤسسة

وثيقة تبين كيفية اعداد وصل الطلب، على مستوى مصالح مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف. حيث قامت المؤسسة في هذه الحالة بشراء بضاعة على مورد تحت اسم ش.ذ.م.م النعمة لتغليف، حيث تتضمن هذه الوثيقة بيانات مثل: الكمية المطلوبة، وصف البضاعة، اسم المنتج بالضافة الى توقيعات الأطراف المعنية.

➤ الملاحظات:

1. سند الطلب واضح ومفهوم من حيث الأمور الشكلية والكمية وتحديد البضاعة.

2. تم التوقيع عليه من طرف كل مدراء المصالح التابعة لمصلحة الشراء.

✓ تعليق المدقق على سند الاستلام كما يلي:

-تم التحقق من سند الاستلام رقم 25300014 وتأكيد استلام البضائع وفقاً للشروط المتفق

عليها؛

- تم مطابقة سند الاستلام مع الفاتورة وعقد الشراء والتأكد من دقة المعلومات؛

- تم التحقق من توقيع الموظف المسؤول عن استلام البضائع وتأكيد صحة الإجراءات؛

- يجب التأكد من وجود جميع الوثائق اللازمة، بما في ذلك شهادات الجودة والمنشأ، لضمان

الامتثال للشروط المتفق عليها؛

-تم التحقق من سند الاستلام ووجد أنه يحتوي على جميع المعلومات اللازمة، بما في ذلك رقم

الفاتورة وتاريخ الاستلام والكمية المستلمة؛

- تم التأكد من أن البضائع المستلمة متوافقة مع المواصفات والشروط المتفق عليها في عقد

الشراء؛

- تم التحقق من توقيع الموظف المسؤول عن استلام البضائع وتأكيد صحة الإجراءات المتبعة.

انظر الملحق رقم 02.

الشكل رقم 09: مخطط يوضح سند تسليم مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

الممون: Sarl el naama emballage

سند التسليم

الرقم: 25300014

التاريخ: 2025-03-05

الرمز	تسمية البضاعة	الكمية	المبلغ خارج HT	ملاحظات	TVA	Tva%	TTC
90001c19 0	Sac de semoule superieu r 10 kg	3390 0	6203700 0	/	1178703 0	19%	7382403 0

62037000 :HT

11787030 : TVA

73824030 : TTC

HT	TV A%	TT C
62 037000	11 787030	73 824030

طريقة الدفع: شيك

المصدر: من إعداد طلبية بناءا على ملاحق ووثائق المؤسسة

يوضح هذا الشكل كيفية اعداد سند التسليم على مستوى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، حيث يتضمن مجموعة من البيانات الواجب توفرها في هذه الفاتورة مثل: بيانات المؤسسة، اسم المورد، مبلغ البضاعة المشتراة وتاريخ الشراء...الخ

ملاحظات:

1. لا يوجد إمضاء من طرف المخولين لهم.

2. لا لم يتم وصول البضاعة في الوقت المناسب.

✓ تعليق المدقق حول طلب التسديد كما يلي:

- تسديد المورد: في هذه المرحلة تقوم مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف لمطابقة فاتورة المورد مع وصل الطلب ووصل الاستلام، بعد الانتهاء من المطابقة حيث يقوم مسؤول المشتريات بإعطاء الإذن بتسديد المورد وذلك بكتابة فاتورة المورد أي فاتورة قابلة للصرف كما يقوم بوضع ختم قسم المشتريات مرفقا بإمضائه.

- تم التحقق من طلب التسديد رقم 0090420021 وتأكيد صحة المعلومات والبيانات

المذكورة؛

- تم مطابقة طلب التسديد مع الفاتورة وعقد الشراء والتأكد من الامتثال للشروط المتفق

عليها؛

- تم التحقق من توقيع الشخص المسؤول عن طلب التسديد وتأكيد صحة الإجراءات المتبعة؛

- يجب التأكد من أن طلب التسديد متوافق مع السياسات والإجراءات المالية المعمول بها في

المؤسسة؛

- تم التحقق من طلب التسديد ووجد أنه يحتوي على جميع المعلومات اللازمة، بما في ذلك

رقم الفاتورة وتاريخها والمبلغ المطلوب تسديده؛

- تم التأكد من أن المبلغ المطلوب تسديده متوافق مع الشروط المتفق عليها في عقد الشراء

والفاتورة؛

- تم التحقق من وجود جميع الوثائق اللازمة لدعم طلب التسديد، بما في ذلك الفاتورة وسند

الاستلام.

الشكل رقم 10: نموذج طلب تسديد مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

اسم الشركة: مؤسسة مطاحن الهضاب العليا
طلب تسديد
تاريخ التحرير:
مصلحة التموين وتسيير المخزونات
رقم وتاريخ طلب الشراء: 0090420021- 202531- 03 -
نرجو تسديد الفاتورة المرفقة
موضوع الفاتورة: تسديد بضاعة
المستفيد: مؤسسة الرياض
العنوان: /
رقم وتاريخ الفاتورة:
رقم وتاريخ سند الاستلام: 2025-03-05- 25300014
المبلغ المفوتر بالأرقام: 73824030
المبلغ المفوتر بالأحرف: /
توقيع مدير دائرة التموين
توقيع رئيس مصلحة
التموين

المصدر: من إعداد طلبة بناء علا وثائق وملاحق المؤسسة

هذا الشكل عبارة عن طلب تسديد، توضح كيفية اعداده من طرف مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، يتضمن مجموعة من البيانات حول المؤسسة و المورد و البضاعة المشتراة الهدف من هذه الوثيقة هو مطالبة المورد للمؤسسة بتسديد البضاعة المشتراة.

ملاحظات:

1. لا توجد كيفية وطريقة الدفع.
 2. يعتبر نموذج واضح نوعاً ما بحيث يسهل ملئه.
- ✓ تعليق المدقق حول الفاتورة كما يلي:
- تم التحقق من الفاتورة رقم 000161 وتأكيد دقة المعلومات والأسعار والكمية؛
 - تم مطابقة الفاتورة مع عقد الشراء وسند الاستلام والتأكد من الامتثال للشروط المتفق

عليها:

- تم التحقق من صحة الفاتورة وتأكيد وجود جميع التفاصيل اللازمة، بما في ذلك رقم الفاتورة وتاريخها والأسعار والضرائب؛
- يجب التأكد من أن الفاتورة متوافقة مع السياسات والإجراءات المحاسبية المعمول بها في المؤسسة؛
- تم التحقق من الفاتورة ووجد أنها تحتوي على جميع المعلومات اللازمة، بما في ذلك وصف البضائع أو الخدمات والأسعار والكمية؛
- تم التأكد من أن الأسعار والضرائب والرسوم المذكورة في الفاتورة متوافقة مع الشروط المتفق عليها في عقد الشراء؛
- تم التحقق من توقيع الشخص المسؤول عن إصدار الفاتورة وتأكيد صحة الإجراءات المتبعة. انظر الملحق رقم 03

الشكل رقم 11: نموذج تسديد فاتورة لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا

اسم المؤسسة: مؤسسة مطاحن الهضاب العليا		
المكان والتاريخ: سطيف 2025-03-02		
الممون: Sarl el naama emballage		
الفاتورة		
الموضوع: تسديد فاتورة		
الشراء		
مبلغ الشيك	تاريخ الشيك	رقم الشيك
73824030	2025-03-01	/
مبلغ الفاتورة	تاريخ الفاتورة	رقم الفاتورة
73824030	2025-03-02	000161
أدراج صورة الشيك		

المصدر: من إعداد طلبة بناء على وثائق وملاحق المؤسسة

هذا الشكل عبارة عن قالب لوثيقة فاتورة الشراء التي يتم اعدادها على مستوى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، تتضمن البيانات التالية: اسم الكامل لشركة، اسم المورد، مبلغ الفاتورة، رقم الفاتورة بالاضافة الى رقم الشيك.

ملاحظات:

1. لا تتصف هذه الفاتورة للمعايير الدولية.

2. عدم تسجيل هذه العملية في وقتها.

✓ تعليق المدقق حول جانب التسجيل المحاسبي لدورة المشتريات

- تم التحقق من التسجيل المحاسبي للعملية المالية وتأكيد دقة المعلومات والبيانات المسجلة؛
- تم مطابقة التسجيل المحاسبي مع الوثائق الداعمة، بما في ذلك الفواتير وسندات الاستلام، وتأكيد صحة التسجيل؛
- تم التحقق من تصنيف الحسابات وتأكيد أن التسجيل المحاسبي يتوافق مع المعايير المحاسبية المعمول بها؛
- يجب التأكد من أن التسجيل المحاسبي يتماشى مع السياسات والإجراءات المحاسبية المعمول بها في المؤسسة؛
- تم التحقق من التسجيل المحاسبي ووجد أنه يحتوي على جميع المعلومات اللازمة، بما في ذلك التاريخ والوصف والمبالغ؛
- تم التأكد من أن الحسابات المستخدمة في التسجيل المحاسبي هي الحسابات الصحيحة والمُصرَّح بها؛
- تم التحقق من أن التسجيل المحاسبي يتوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا والمعايير المحاسبية المعمول بها. انظر الملحق رقم 04 و05 و06

وعملية التسجيل المحاسبي تكون وفق القيد التالي:

❖ في 28-02-2025 قامت مؤسسة مطاحن الهضاب العليا – سطيف بتقديم طلب شراء للمورد ش.ذ.م.م النعمة اومبلاج من اجل الحصول على بضاعة تحت اسم أكياس السميد الصلب وزن 10 كغ.

○ المبلغ خارج الرسم: 62037000؛

- Tva : 11787030؛
 - المبلغ متضمن الرسم: 73824030؛
 - الفاتورة رقم: 000161 انظر الملحق رقم 03؛
 - وصل الطلب رقم: 25900089 انظر الملحق رقم 01.
- وكان التسجيل المحاسبي كالآتي:

■ التسجيل المحاسبي لعملية الشراء انظر الملحق رقم 04

الجدول رقم 02: كيفية تسجيل عملية الشراء في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

العملية	الحساب	مدين	دائن
Sarl el naama emballage	382624	11787030	73824030
fac 161	0		62037000
Sarl el naama emballage	401080		
fac 161	0		
Tva	445212		
	0		
المبلغ الصافي		73824030	73824030

المصدر: من إعداد طلبة بالاعتماد على ملاحق المؤسسة

كيفية التسجيل المحاسبي لعملية شراء قيام مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من شركة النعمة للتغليف بوضوح رقم 161. تم التسجيل الصحيح في الحسابات المحاسبية المقصودة، حيث تم رقابة شديدة على حساب المورد (401800)، وتسجيل القيمة بالإضافة إلى الحساب (445212)، في حين تم تفصيل الرسوم المدفوعة في حسابات الدائنة الصحيحة (73824030 و 62037000). ويشير الجدول إلى كيفية القيود المحاسبية وفقاً للأنظمة المعتمدة.

■ التسجيل المحاسبي لعملية تسديد المورد انظر الملحق رقم 05

الجدول رقم 03: كيفية التسجيل المحاسبي لعملية تسديد المورد في مؤسسة مطاحن

الهضاب العليا

العملية	الحساب	مدين	دائن
Sarl el naama emballage	4010800	738240	369
fac 161	4010800	30	1200
Sarl el naama emballage	4010800		701
fac 161			32830
Sarl el naama emballage			
fac 161			
المبلغ الصافي		738240	738
		30	24030

المصدر: من إعداد طلبة بالاعتماد على ملاحق المؤسسة

يلخص هذا الجدول عملية التسجيل المحاسبي لعملية تسديد مؤسسة لمستحقات المورد يُظهر جدول الحسابات المتأخرة و الحساب 4010800 المورد والمبالغ المدينة والدائنة لهذه العملية، مع تقديم الإجماليات في "المصدر الصافي"

■ التسجيل المحاسبي لعملية الإدخال إلى المخزن انظر الملحق رقم 06

الجدول رقم 04: كيفية التسجيل المحاسبي لعملية الإدخال إلى المخزن في مؤسسة مطاحن

الهضاب العليا

الحساب	مدين	دائن
3265240	11787030	
3826240		11787030
المبلغ الصافي	11787030	11787030

المصدر: من إعداد طلبة بالاعتماد على ملاحق المؤسسة

يوضح هذا الجدول عملية التسجيل المحاسبي و كيفية تسجيل عملية إدخال بضاعة إلى مخازن مؤسسة مطاحن الهضاب العليا يتضمن قيّدًا محاسبياً بقيمة 11,787,030 دينارًا جزائريًا حيث يُسجل هذا المبلغ كمدين لحساب المخزون (3265240) ودائنًا لحساب آخر ذي صلة بالمخزون (3826240)

3.2. تحليل الوظائف في المؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-

قسم المشتريات في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف يقوم بمجموعة من الوظائف والتي سندرجها في الجدول التالي مع إبراز الشخص المسؤول على تنفيذها وفقاً لتوزيع المهام والمسؤوليات.

الجدول رقم 05: جدول يوضح اهم وظائف قسم المشتريات والمسؤول عليها

الوظائف	مسؤول مصلحة الاستغلا ل	مسؤول المشتريات	مدير التموين	مدير المخزن	مدير المحاسبة
التأكد من عدم وجود الطلبية في مخازن المؤسسة.				✓	
تحديد الاحتياج.	✓				
إعداد طلب الشراء.				✓	
اعتماد طلب الشراء.				✓	
إعداد وصل الطلب.		✓			
إمضاء وصل الشراء.			✓		
إرسال طلب الشراء إلى المورد.	✓	✓	✓		✓
استقبال الطلبية.				✓	
إعداد وصل الاستلام.				✓	
توقيع على وصل الاستلام.				✓	
استلام الفاتورة.			✓		
تخزين الطلبية.				✓	
مقارنة الطلبية مع الفاتورة.				✓	
مقارنة وصل الاستلام مع الفاتورة.				✓	
التسجيل المحاسبي لعملية الشراء.					✓
مسك يومية المشتريات.					✓
إعداد الشيكات.					✓

		✓			طلب التسديد.
--	--	---	--	--	--------------

المصدر: من إعداد طلبة باستخدام معلومات المقابلة

يوضح هذا الجدول كيفية توزيع المهام والمسؤوليات ضمن قسم المشتريات في مؤسسة الهضاب العليا مبينةً الأدوار المنوطة بكل من مدير المحاسبة، مدير المخزن، مسؤول التموين، مسؤول المشتريات، ومصلحة الاستغلال في مثل المهام التالية إعداد طلبات الشراء، استلام الطلبات، ومسك السجلات المحاسبية. وتشير الملاحظة الختامية إلى أن التنظيم الحالي، رغم محاولة مدير التموين للفصل بين الوظائف، قد أدى إلى عدم تراكم في المسؤوليات

❖ من خلال هذا الجدول نجد أن مدير التموين يقوم بالفصل بين الوظائف وتوزيع المهام، فيتبين أن التنظيم الموجود في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف- أدى إلى عدم وجود تراكم لوظائف المشتريات.

3.3. تقرير محافظ الحسابات حول نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات -موردون في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-

تعد الرقابة الداخلية عنصراً أساسياً في ضمان فعالية وكفاءة العمليات داخل مؤسسة مطاحن الهضاب العليا؛ ففي إطار دورة مشتريات موردون يقوم المدقق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمؤسسة وأعداد تقارير دقيقة عن نشاطها وإبراز أهم نقاط القوة ونقاط الضعف.

3.3.1. تحليل وتقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف-

ل للوصول إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات -موردون قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة، واعتمدنا على أسلوب المقابلة مع مسؤول مصلحة المشتريات وكذلك بالاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 06: بعض الأسئلة المطروحة على مدير التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا -سطيف- والإجابات المتحصل عليها

الأسئلة	الأجوبة
هل هناك سياسات واضحة ومكتوبة تحكم عملية الشراء.	نعم هناك سياسات تحكم وضيفة الشراء مثل سياسات تحديد الموردين وسياسات مراقبة الجودة، بالإضافة إلى سياسات الامتثال للقوانين واللوائح.

وكيف تم تحديث هذه الإجراءات والسياسات.	وذلك عن طريق مراجعة القوانين واللوائح المعمول بها، أو عن طريق مراجعة البرنامج أو النظام.
ماهي الإجراءات المتبعة لضمان أن جميع عمليات الشراء تتم وفقاً لسياسات المعمول بها.	من خلال مراجعة الفواتير والتحقق من الموردين والاحتفاظ بسجل دقيق لجميع عمليات الشراء وكذلك تدريب الموظفين.
من هم الأشخاص المفوضين بالشراء.	هم: مدير المشتريات مدير الحسابات الموظفين المخولون مثل مديري الأقسام أو الموظفين الفنيين.
ماهي الصلاحيات الممنوحة لكل شخص في عملية الشراء.	إدارة العلاقات مع الموردين والمشاركة في اختيارهم؛ الموافقة على العقود والطلبات؛ إعداد وتنفيذ خطط الشراء؛ متابعة الفواتير والدفعات.
كيف يتم توثيق وتحديث تفويضات الشراء.	يتم تحديثها بشكل دوري لضمان مواكبتها لتغيرات في الشركة أو السوق، حيث يمكن إجراء مراجعة سنوية أو عند حوث تغييرات تنظيمية أو قانونية.
ماهي حدود الصلاحيات لكل مفوض.	- الحد الأقصى للقيمة التي يمكن الشراء بها؛ - أنواع المنتجات التي يمكن الحصول عليها؛ - الالتزام بقواعد الشركة.
كيف يتم تحديد الاحتياجات الشرائية.	من خلال تحليل الأنشطة والعمليات في الشركة وتحديد ما هو مطلوب لعملية الإنتاج وكذلك التخطيط لطلب والتوقعات المستقبلية.
كيف يتم تقييم واختيار الموردين وهل هناك معايير محددة لاختيارهم.	مثل: السعر، الجودة وشروط الاستلام بالإضافة إلى آجال استلام المشتريات.
ماهي الإجراءات المتبعة لتفاوض على الأسعار والشروط.	البحث وجمع معلومات عن الأسعار والشروط في السوق، وعن منافسي المورد وتحديد الحد الأدنى والأعلى الذي لن نتجاوزه.
ماهي الإجراءات المتبعة لضمان أن جميع المشتريات تتم وفقاً لسياسات والإجراءات.	وذلك من خلال وضع سياسات شراء تغطي جميع الجوانب وكذلك توثيق الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح لضمان الشفافية والمساءلة.
ماهي الإجراءات المتبعة في حالة وجود مشاكل أو تأخير في التسليم.	- التواصل الفوري مع المورد؛ - طلب توضيح عن سبب التأخير وتقييم أن كان هذا التأخير

يؤثر على السير الحسن لنشاط المؤسسة؛ - إبلاغ الأقسام المعنية بالتأخير أو المشكلة.	
كيف يتم متابعة تنفيذ أوامر الشراء. من خلال ما يلي: - تتبع أوامر الشراء ؛ -التواصل مع الموردين؛ -التحقق من التسليم؛ -توثيق كل شيء؛	
ماهي السجلات والمستندات المطلوبة لتوثيق عمليات الشراء. طلبات الشراء، أوامر الشراء، عقود الشراء، فواتير الموردين، سجلات الاستلام، سجلات الدفع.	
ماهي الإجراءات المتبعة لحفظ السجلات والمستندات بشكل امن ومنظم. - تنظيم السجلات؛ -تخزين السجلات؛ -تحديث السجلات - حماية السجلات من التلف؛ -استرجاع السجلات.	
ماهي المعايير المستخدمة لتقييم أداء عملية الشراء. الجودة، التوقيت، التكلفة، الكفاءة، الامتثال، أداء الموردين.	
كيف يتم تحديد مجالات التحسين في عملية الشراء وماهي الخطوات المتبعة لتنفيذ هذه التحسينات. - تحديد الأهداف والاحتياجات؛ - وضع خطة؛ -تنفيذ التغيرات؛ -تقييم النتائج.	
هل توجد مصلحة خاصة بوظيفة الشراء. نعم توجد مصلحة خاصة بالشراء، حيث أن الهدف منها هو الوصول إلى أن عملية الشراء تتم بشكل فعال وموثوق وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	
هل تتم المصادقة على الطلبات من طرف شخص مسؤول. نعم، تتم المصادقة من طرف مدير المشتريات، المدير المالي، مدير القسم طالب الاحتياج، الشخص المفوض.	
هل طلب الشراء يتم من مصدر وحيد في المؤسسة. لا تتم عملية الشراء حتى يكون شخص طالب الاحتياج.	
هل توجد جهة معينة مسؤولة على مراقبة فواتير الشراء. قسم المحاسبة.	
هل يتم مقارنة اليومية مع حسابات الموردين. يتم ذلك على مستوى نظام المعلومات DLGC.	
هل تقوم مصلحة المحاسبة والمالية بالاحتفاظ بملف المشتريات. الملف الأصلي.	

المصدر: من إعداد طلبة بناء على المقابلة والمعطيات المتحصل عليها من طرف المؤسسة

بعض الأسئلة المطروحة على مدير التدقيق الداخلي في مؤسسة رياض بخصوص وظائف الشراء والإجراءات المنظمة عليها، والذي يتضمن أسئلة تقييمية حول سياسات وإجراءات المشتريات، تحديد الصلاحيات، وإدارة الموردين. ويظهر هذا الجدول جوانب مثل متابعة الأوامر، توثيق السجلات، وتقييم الأداء، مع إشارة إلى أهمية وجود مصلحة خاصة بالمشتريات وتحديد المسؤوليات. بشكل عام، تُظهر الجداول تقييمًا شاملاً لوظيفة الشراء ودور التدقيق الداخلي في ضمان فعاليتها وكفاءتها في المؤسسة.

❖ من خلال المقابلة مع مدير التدقيق بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا ومن خلال الإجابات المتحصل عليها، نستنتج أن المؤسسة من الجانب التنظيمي تتميز بهيكل واقعي ومطبق لكن في المقابل نجده غير ملائم لمواجهة أي تغيرات قد تحدث. ومن خلال تحليلنا وتفسيرنا لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة في مجال المشتريات والموردون نجد مجموعة من:

3.3.2. نقاط القوة وهي:

- وجود إجراءات واضحة لطلبات الشراء وأوامر الشراء؛
- تقييم أداء الموردين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين؛
- وجود سجلات ومستندات دقيقة لتوثيق عملية الشراء.

3.3.3. نقاط الضعف فهي:

- قد تكون في حاجة إلى تحسين في عملية تقييم أداء الموردين مما يعزز الشفافية والمساءلة في المؤسسة
- وتقييم أداء الموردين بناء على معايير محددة مما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات؛
- وقد تكون في حاجة إلى تعزيز الرقابة على عملية الشراء لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات؛
- وبالإضافة إلى وجود حاجة إلى تحسين عمليات حفظ السجلات والمستندات

دقيقة وموثوقة لعملية الشراء، مما يعزز ضمان الدقة والكفاءة والرقابة الداخلية. أما من جهة العمل بوظيفة المشتريات تعتمد على سياسات معينة وإجراءات تطبق بصراحة وتتماشى مع واقع المهنة، فهي تعتمد على سياسات محددة مسبقاً في كيفية الشراء وتتوافق مع إمكانيات المؤسسة.

فالمدقق الداخلي لدورة المشتريات بعدما يتأكد من نقاط قوة نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، يقوم بإجراء مقارنة بين الإجابات المتحصل عليها والوثائق والمستندات التي تثبت ذلك والموجودة على مستوى قسم المشتريات لإعداد تقريرها النهائي حول الرقابة الداخلية لدورة المشتريات، وفيما يخص الرقابة في قسم المشتريات نستنتج إلى أن نظام الرقابة في المؤسسة نظام غير فعال نوعاً ما.

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها نستنتج أن نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات -موردون يحتاج إلى تحسينات جوهرية، لتعزيز فعاليته وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وأن تنفيذ هذه التوصيات المذكورة أدناه، سيساهم في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة عملية الشراء مما يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية الشراء ويعزز ثقة الأطراف المعنية في الشركة.

وأن نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف يمتلك إمكانيات كبيرة للتطوير والتحسين، ويمكن للشركة تعزيز كفاءة عملية الشراء وأن تحسين نظام الرقابة الداخلية سيكون له تأثير إيجابي على أداء الشركة بشكل عام، ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم هذا التحسين، كما نؤكد على أهمية المراجعة الدورية لضمان استمرارية فعاليته وتحقيق الأهداف المنشودة.

الشكل رقم 12: وثيقة افتراضية معدة من طرف أصحاب البحث حسب المعلومات

المتحصل عليها

الأنسة: معيزة إسراء

مدقق مشتريات

إلى السادة أعضاء مؤسسة الهضاب العليا

الموضوع: تقرير محافظ الحسابات حول تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات

لقد قمنا بتدقيق دورة المشتريات والذي تم أعداده بناء على تقييم شامل للنظام وتم إجراء هذا التقرير، وهذا التقييم بهدف تحديد مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف والامتثال لسياسات والإجراءات.

تم إجراء هذا التقييم وفقاً للقانون 11/07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتعلق بالنظام المحاسبي المالي وحسب المادة رقم 03 من القانون 01/10 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهنة محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد وخبير محاسب، أنه تم إجراء هذا التقييم وفق للمعايير الجزائرية للتدقيق NAA.

ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات؛
- عدم وجود وظيفة المشتريات مستقلة عن وظيفة المحاسبة؛
- وجود بعض حالات الأخطاء في التسجيل المحاسبي؛
- عدم الامتثال لسياسات والقوانين ووجود تحايل على الرقابة من طرف الموظفين؛
- عدم وجود ملفات موردين.

إذن تم بناء رأي فني متحفظ (محايد) وهنا البعض من التوصيات:

- تحديث السياسات والإجراءات باستمرار؛
- تعزيز الرقابة على العمليات المالية؛
- تنفيذ إجراءات لاكتشاف الأخطاء؛
- تحديث أنظمة المعلومات.

✓ نأمل أن تجد هذه النتائج والتوصيات اهتماماً من سيادتكم، وإن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها ونشكركم على الفرصة التي اتاحت لنا لأجراء هذا التقييم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

سطيف 29 افريل 2025

معيذة إسراء

المصدر: من إعداد طلبة بناءاً على معطيات المتحصل عليها من المؤسسة

شكل عبارة عن وثيقة افتراضية، توضح تعليق محافظ الحسابات حول حالة نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، لدورة مشتريات – موردين بغية الوصول الى تقييم نهائي لها حول كفاءته وفعاليته.

3.4. تحليل احصائي حول دورة مشتريات – موردين في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا – سطيف-

نقدم لكم فيما يلي جدول بياني يحتوي على بيانات حول دورة المشتريات في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا، حيث سيعرض الوقت والمدة اللازمة لتنفيذ كل مرحلة.

3.4.1. تحليل نشاط المشتريات

تعتمد مؤسسة مطاحن الهضاب العليا على مراحل شراء موحدة وهذا ما سنعرضه ونحلله من خلال الجدول والرسم البياني التالي

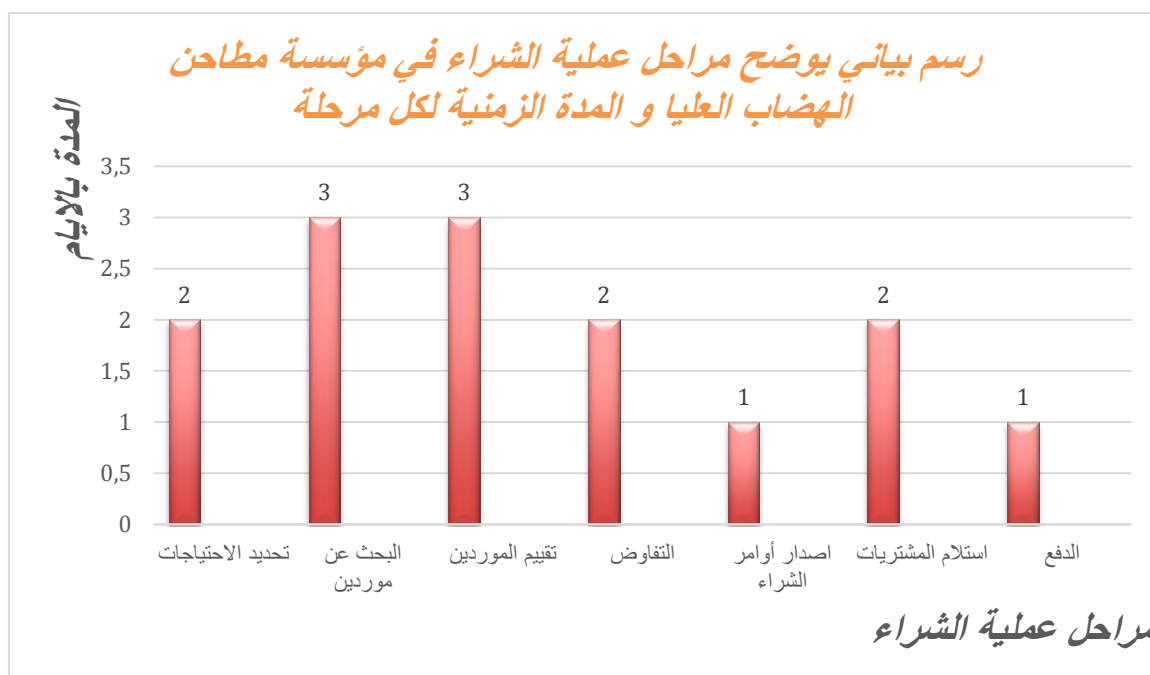
الجدول رقم 07: جدول يوضح مراحل عملية الشراء والمدة اللازمة لها

مراحل عملية الشراء	تحديد الاحتياجات	البحث عن موردين	تقييم الموردين	التفاوض	إصدار أوامر الشراء	استلام المشتريات	الدفع
المدة بالأيام	2 يوم	3 يوم	3 يوم	2 يوم	1 يوم	2 يوم	1 يوم

المصدر: إعداد طلبة بناء على معطيات المؤسسة

جدول يوضح مراحل عملية الشراء والمدة اللازمة لها. يلخص الجدول المراحل الأساسية لعملية الشراء مرتبة من اليمين إلى اليسار: "تحديد الاحتياجات"، "البحث عن موردين"، "تقييم الموردين"، "التفاوض"، "إصدار أوامر الشراء"، "استلام المشتريات"، وأخيراً "الدفع". يحدد الجدول كذلك المدة التقريبية المستغرقة لكل مرحلة بالأيام؛ على سبيل المثال، يستغرق تحديد الاحتياجات يومين، بينما يستغرق الدفع يوماً واحداً فقط.

الشكل رقم 13: مراحل عملية الشراء في مؤسسة الرياض



المصدر: من إعداد طلبة

رسم تخطيطي يوضح مراحل عملية الشراء في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، وتبين أيضاً المدة المستغرقة لتنفيذ كل مرحلة على حدى، حيث نلاحظ انه لتنفيذ عملية الشراء على مستوى هاته المؤسسة يستغرق على الأقل مدة أسبوع.

3.4.2. تدقيق نشاط المشتريات:

تم معاينة نشاط الشراء في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا وتدقيقها مع وثائق المؤسسة لتأكد من مدى صحة وموثوقية المعلومات.

جدول رقم 08: حول تدقيق نشاط المشتريات في مؤسسة الهضاب العليا - سطيف-

رقم امر الشراء	اسم المورد	الكمية المطلوبة	قيمة الفاتورة
0138/ G17	Sarl el naama emballage fac 161	270	332153500
G17/0 115	EUR one step	225	29300000
G17/1 011	Fournit produits laboratoire	88	34400000

المصدر: من إعداد طلبية بناء على الملاحق (بتصرف)

يعرض الجدول تفاصيل تدقيق نشاط المشتريات في مؤسسة الهضاب العليا - سطيف، حيث يسجل معلومات أساسية لكل أمر شراء. يتضمن الجدول أرقام أوامر الشراء، أسماء الموردين، الكميات المطلوبة، وقيم الفواتير المرتبطة بها، مقدماً بذلك نظرة موجزة عن المعاملات الشرائية للمؤسسة.

- قمنا بمعاينة طلبيات الشراء ومطابقتها مع الوثائق؛
- وتحققنا من دقة حسابات المشتريات لمؤسسة الهضاب العليا؛
- وتم التأكد من أن البضاعة صالحة ووفقا لطلبات ولا توجد فيها أي أخطاء.

الملاحظات:

- لا توجد سياسات تتبعها مؤسسة الرياض - سطيف-لتقييم الموردين؛
- وكذلك لا توجد عمليات مناقصة إطلاقاً مع الموردين.

4. اختبار فرضيات الدراسة:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى يمكن تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات موردين يعتمد على متابعة الإجراءات المتبعة في عملية الشراء. يمكن اختبار مدى صحة هذه الفرضية من خلال تحليل عدة جوانب، مثل: دقة تحديد الاحتياجات، فعالية إجراءات الشراء، كفاءة إدارة المخاطر، ومدى توافق الإجراءات مع السياسات واللوائح المعمول بها. إذا كانت الإجراءات المتبعة في عملية الشراء تتبع سياسات واضحة ومحددة، وتتضمن آليات رقابة فعالة، وتم تطبيقها بشكل صحيح، فإن ذلك يعزز فعالية نظام الرقابة الداخلية. وعلى العكس، إذا كانت هناك ثغرات أو عدم توافق مع السياسات، فإن ذلك قد يؤدي إلى ضعف في نظام الرقابة الداخلية. بالتالي، يمكن القول إن متابعة الإجراءات المتبعة في عملية الشراء تعتبر عنصراً أساسياً في تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات موردين وعليه الفرضية الأولى صحيحة.

✓ بالنسبة للفرضية الثانية المتمثلة في توجد عدة أساليب تعتمد عليها المؤسسة في تقييم نظام

الرقابة الداخلية لدوره مشتريات موردين كالأستبيان وخرائط التدفق وشبكة الفصل بين المهام وهذا ما أثبتنا بالفعل، حيث تقوم المؤسسة في تقييم رقابتها الداخلية المشتريات والموردين ووضع مجموعة من الأسئلة المتعلقة بنظام الرقابة يجيب عليها الأطراف المعنية بالأمر، يتم من خلالها معرفة الاختلالات الموجودة بالإضافة إلى خرائط التدفق التي تساعد في إيضاح الرؤية، وتساعد على فهم طبيعة دورة المشتريات والموردين، أما شبكة الفصل بين المهام فتعمل على معرفة طبيعة مهام كل موظف والعمل على الحد من تداخل الوظائف فيما بينها وعليه الفرضية الثانية صحيحة.

✓ بالنسبة الفرضية الثالثة إذا كانت تقييمات المورد إيجابية، والجودة جيدة، والسعر تنافسي، فإن ذلك يزيد من احتمالية اختيار المورد. يمكن اختبار هذه الفرضية من خلال النظر في العوامل التالية في مؤسسة الرياض عندما يكون المورد ذو تقييمات إيجابية، فهذا يشير إلى أنه موثوق به وذو سمعة جيدة. كما أن الجودة الجيدة للمنتجات أو الخدمات تعني أن المورد يمكنه تلبية احتياجات المشتري بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، السعر التنافسي يجعل المورد أكثر جاذبية من الناحية الاقتصادية وبناءً على هذه العوامل، يمكن القول إن تقييمات المورد الإيجابية والجودة الجيدة والسعر التنافسي تزيد من احتمالية اختيار المورد في مؤسسة الرياض هذا يعني أن الفرضية الثالثة صحيحة.

✓ بالنسبة للفرضية الرابعة والمتمثلة في يعتبر نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات مورّدون في مؤسسة الرياض نظاماً، وهذا ما أثبتنا بالفعل لمؤسسة الرياض نظام رقابة داخلية فعال جعلها في مكان جيدة باعتبارها من أهم وأنشط المؤسسات الاقتصادية. كما يشير إلى الإجراءات والتدابير المتخذة للتحكم والرقابة على عملية المشتريات والموردين داخل المؤسسة، ويهدف هذا النظام إلى ضمان أن تتم هذه العمليات بطريقة فعالة ومنظمة وبما يتوافق مع المعايير والسياسات المحددة، من خلال تطبيق نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات مورّدون في شكل فعال وعليه الفرضية الرابعة صحيحة.

خامسا:
مناقشة النتائج
والتوصيات

مناقشة النتائج و التوصيات

1. النتائج

بعد إجراء تحليل شامل للبيانات والنتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة التي تسلط الضوء على إدارة المشتريات في تحسين أداء الشركات، وفيما يلي سنعرض النتائج الرئيسية للدراسة التي من شأنها أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشتريات في المؤسسات وتحسين أدائها.

1.1. النتائج النظرية:

التدقيق الداخلي وظيفة لا غنى عنها في المؤسسة بحيث تظهر هذه الأهمية في الدور الكبير الذي تقوم به من أجل حماية ممتلكاتها من الاختلاس والتلاعب والضياع، من خلال الرقابة والفحص المستمر على جميع الأنشطة، كما تتبع منهجية علمية منتظمة تستند على الوسائل والتقنيات التي تسمح بجمع الأدلة والقرائن الكافية.

أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تضعها الإدارة، لضمان السير الحسن لعملياتها والتحكم في وظائف المؤسسة وضمان استقرارها.

وتعمل الرقابة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء، هذا ما يزيد الحاجة لها فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة تقليل ومنع الأخطاء.

يعمل تدقيق الداخلي على منع وتقليل حدوث الأخطاء، وهذا ما يزيد من الحاجة إليه وبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة التقليل من الأخطاء الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

وتسعى الرقابة الداخلية أيضا إلى الحد من الإسراف والضياع، وتحسين الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

يركز التدقيق الداخلي على تدقيق جميع العمليات والوظائف التشغيلية للمؤسسة، والتدقيق المالي وتدقيق استراتيجية المؤسسة، نظرا لاعتبار وظيفة الشراء أحد الأنشطة الأساسية في المؤسسة لكونها تساهم في استمرارية نشاطاتها.

فإن وظيفة التدقيق تعتبر أحد الوسائل الرئيسية في الرقابة الداخلية على مختلف مراحل الشراء.

الرقابة اليومية تقلل من حدوث الأخطاء.

المراقبة الدورية تساعد في تقليل من الانحرافات.

إن الحكم على فعالية أي نظام للرقابة الداخلية، لا يتم إلا من خلال تقييم المكونات الأساسية لها سواء في المجال الإداري أو المحاسبية، وهذا ما كانت تتماز به مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.

يرتكز النظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات الأساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي والنظام المحاسبي وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوزيعها على جميع مستويات مراكز العمل ومجموعة العاملين وتقييم أداء المؤسسة.

1.2. النتائج التطبيقية:

يمكن إضافة نتائج تطبيقية متحصل عليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف وتتمثل في:

قيام المدقق بمهمته و قيام العاملين بمهامهم على أكمل وجه، وهذا من بين أهم أهداف المؤسسة.

ليس من مسؤولية المدقق وضع نظام الرقابة الداخلية أو المحافظة عليه، إنما إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من واجبتها المحافظة على هذا النظام ومواضع تطبيقه من طرف كافة العاملين بالمؤسسة، وإنما ينبغي على المدقق دراسة وتقييم النظام ومن ثم إبلاغ الإدارة بنقاط القوة والضعف فيه.

عند وضع مواصفات غير سليمة للاحتياجات تجرنا إلى اختيار سياسة شراء غير ناجحة لذلك ليس من الجيد التركيز على العرض الأقل إلى الأبعاد الأخرى، والمحافظة على العلاقة الجيدة مع المورد تمتلك مؤسسة الهضاب العليا نظام غير فعال للرقابة الداخلية.

تمثل المشتريات والموردون جزء مهم للغاية من بين الوظائف المشكلة لدورة استغلال المؤسسة، وهذا ما يجعل المؤسسة بحاجة لنظام رقابة داخلية يضمن التأكد من صحة العمليات والمعلومات وحماية الممتلكات والحقوق وتحمل الالتزامات اتجاه الغير.

يركز التدقيق الداخلي على تطبيق جميع العمليات والوظائف التشغيلية للمؤسسة والتدقيق المالي وتدقيق استراتيجية المؤسسة، نظرا لاعتبار وظيفة الشراء أحد الأنشطة الأساسية في المؤسسة لكونها تساهم في استمرارية نشاطاتها.

فإن وظيفة التدقيق تعتبر أهم أحد الوسائل الرئيسية في الرقابة الداخلية عبر مختلف مراحل سير عملية الشراء.

يتضمن تدقيق تقرير المدقق المشتريات أهم الملاحظات والنصائح المقدمة إلى الإدارة العليا وإن المؤسسة تعتمد على خبرة المدقق في تحسين نظام الرقابة الداخلية، من خلال الفحص الجيد والدوري للمستندات والسجلات.

الانخراط في عملية الشراء دون خطة مسبقة متفق عليها مع فريق العمل، والإلمام بالعوامل المؤثرة عند اختيار سياسة الشراء قد يبعد المؤسسة عن أهدافها ويترتب عنه صفقات فاشلة. وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشتريات وتحسين الأداء المالي من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الفعالة التي تحقق إداء مالياً أفضل.

تأثير إدارة المشتريات على خفض التكاليف وتحسين كفاءة العمليات. بناء علاقات قوية مع الموردون يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف أيضاً. تحسين إدارة المشتريات يعزز الأداء المالي للشركات التي تدير مشترياتها بشكل فعال وتحقق نتائج مالية أفضل.

1.3. مقارنة بين نتائج دراسة سابقة ودراسة حالية حول تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات موردين:

✓ أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تهدفان إلى تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات موردين؛
- كلا الدراستين استخدمت منهجية دراسة حالة؛
- كلا الدراستين حددتا نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية.

✓ أوجه الاختلاف:

- الدراسة السابقة أوصت بتحسين إجراءات الشراء وتطوير نظام رقابة داخلي أكثر فعالية؛
- الدراسة الحالية أوصت بتطبيق نظام رقابة إلكتروني وتحسين تدريب الموظفين.

الجدول رقم 09: جدول مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

معيار المقارنة	الدراسات السابقة	دراستنا الحالية
تقييم نظام الرقابة الداخلية	تم تقييم النظام على انه فعال.	تم تقييمه على انه غير فعال.
اهم نقاط الضعف	عدم وجود إجراءات شراء موحدة وعدم كفاية التدقيق الداخلي.	عدم وجود نظام رقابة الكتروني وعدم كفاية تدريب الموظفين.
من حيث اهم التوصيات	تطوير إجراءات شراء موحدة وتعزيز التدقيق الداخلي.	توفير التدريب الازم للموظفين وتفعيل نظام رقابة الكتروني.
فعالية الرقابة	الرقابة غير فعالة في بعض الأحيان.	الرقابة فعالة بشكل عام ولكن هناك حاجة إلى التحسين.
من حيث تحليل العمليات	تحليل عمليات الشراء فقط.	تحليل عمليات الشراء والتوريد.

المصدر: من إعداد طلبة

➤ هذا الجدول يوضح اهم الفروقات بين نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، ويمكن استخدامه كأساس لمقارنة وتحليل النتائج المتوصل اليها، وكذلك يمكن تساعد هذه المقارنة في تحديد التطورات التي واجهت نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات-موردون.

2. المقترحات

من خلال الإلمام بجوانب الدراسة والنتائج المتحصل عليها، بينما نلخص الاقتراحات المتعلقة بالموضوع والتي نراها ناجعة في تحسين وتدعيم نقاط الضعف التي تم تحديدها في نظام الرقابة الداخلية بدورة مشتريات موردون لمؤسسة الهضاب العليا سطيف، هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها وتتمثل فيمايلي:

- القيام بتقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل مفصل فهي تعمل تعتبر كقاعدة أساسية للبدء في عملية مراقبة مختلف الدورات؛
- تكليف مسؤول مستقل عن مصلحة المشتريات لديه الخبرة في السوق ومصادر التمويل لإجراء رقابة دورية للمشتريات؛

- ضرورة مواكبة التغيرات الحاصلة في ميدان الرقابة؛
- وضع آلية جمع المعلومات والمصادقة عليها بصفة مشتركة بين مصلحة المشتريات ومصلحة المحاسبة في أن واحد؛
- العمل على التطبيق الجيد لدليل الإجراءات واللوائح المتاحة في المؤسسة؛
- القيام بالمصادقة المباشرة الأرصادة الموردين التي تتجاوز مبلغ معين؛
- وضع آلية لمنع توقيع الطلبات من طرف أشخاص غير مخولين؛
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة الداخلية في المؤسسة، ووضع إطار قانوني واضح ينظم هذه العمليات الرقابية؛
- إجراء دورات تكوينية مستمرة للمدققين الداخليين ؛
- ضرورة الاعتماد في العملية الرقابية على الوسائل الرقابية والتكنولوجيات الحديثة، من أجل المساهمة الفعالة في تقييم ورفع المستوى الإنتاج داخل المؤسسة؛
- الأخذ بعين الاعتبار التوصية المقدمة من طرف المدقق الداخلي لتحسين عملها وإجراءات المؤسسة، وتعتمد تلك التوصيات على نتائج عملية التدقيق وتحليل البيانات وتقييم النظام الداخلي، بهدف تعزيز الرقابة وتحسين الكفاءة والفعالية والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- ينبغي إنشاء نظام يسمح للموظفين بالإبلاغ عن أي انتهاكات محتملة لسياسات المشتريات في المبيعات بشكل سري وآمن؛
- ترسيخ فكرة التطبيق عند موظف المؤسسة من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة في مختلف أعمالهم خصوصاً عمال إدارة المشتريات؛
- توظيف أشخاص لهم كفاءات وقدرات علمية ومهنية للذين بإمكانهم تأدية مهامهم وفق مبادئ ومعايير تدقيق المتعارف عليها؛
- لابد من وضع إجراءات الرقابة الداخلية التي تضمن التدقيق والتطبيق الجيد لبرنامج سير دورة المشتريات؛
- لابد من تطوير نظام الرقابة الداخلية من خلال عدة وسائل قياس أداء إدارة المشتريات وإجراءات الرقابة؛
- ترسيخ فكرة التطبيق والمراجعة عند موظفي مؤسسة الهضاب العليا، من خلال الرقابة الدائمة والمستمرة لمختلف أعماله؛

- وضع معايير واضحة لشراء المواد والخدمات لضمان الجودة والكفاءة؛
- تنوع مصادر التوليد لتقليل الاعتماد على مورد واحد وتقليل المخاطر؛
- تطبيق ممارسة الاستدامة في عملية الشراء لتقليل الأثر البيئي والاجتماعي؛
- تحسين التواصل مع المبردين لضمان فهم احتياجات الشركة وتوقعاتها؛
- تطوير خطة طوارئ لمواجهة المخاطر والمشاكل المحتملة في عملية الشراء؛
- تقييم تأثير المشتريات على الأداء المالي للشركة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- تطبيق تقنية تحليل البيانات لتحليل أداء عملية الشراء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أيضاً؛
- تعزيز الرقابة الداخلية على عملية الشراء لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات؛
- تطوير برنامج تدريبي للموظفين على ممارسة إدارة المشتريات الفعالة؛
- مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالشراء بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات في السوق والتشريعات؛
- تطبيق عملية الشراء الإلكتروني وتقنياته واستخدام التكنولوجيا، لتحسين كفاءة عملية الشراء وتقليل التكاليف؛
- إنشاء نظام لتقييم أداء الموردين بناءً على معايير محددة مثل الجودة والالتزام بالمواعيد والأسعار؛
- تطبيق ممارسات الشراء المستدام لعمليات الشراء؛
- تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة في الشراء، لضمان أن عملية الشراء تتماشى مع أهداف الشركة الشاملة؛
- تطوير برنامج لتحسين جودة الموردين من خلال تقديم التدريب والدعم اللازمين؛
- تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد البيانات وتحسين عملية الشراء؛
- تطوير استراتيجية للتعامل مع المخاطر المرتبطة بعملية شراء مثل مخاطر التوريد ومخاطر الجودة؛
- تطوير استراتيجية الشراء والتفاوض وإدارة العلاقات مع الموردين؛

● تطبيق ممارسات شفافة في عملية شراء لضمان نزاهة وعملية الشراء ومطابقتها للواقع؛

● تطوير نظام لمراقبة الأداء لعملية الشراء لضمان تحقيق الأهداف والغايات المحددة.

➤ ختاماً تعد توصيات هذه الدراسة بمثابة خارطة طريق لمؤسسة الهضاب العليا سطيف، لتحسين ممارسات إدارة المشتريات وتعزيز أدائها المالي من خلال تطبيق هذه التوصيات يمكن لمؤسسة الهضاب العليا، تحقيق تحسينات كبيرة في كفاءة عملية الشراء وتخفيض التكاليف وتعزيز الجودة وتحسين العلاقات مع الموردين، مما يساهم في تعزيز دورها في تنمية المنطقة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونأمل أن تكون هذه التوصيات مفيدة لمؤسسة الهضاب العليا في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

3. آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول لإتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع التدقيق، وبالتفصيل إلى أنه يمكن لهذا البحث أن يكون جسم يربط بين بحوث السابقة وإضافة بعض المعلومات لأثر وبعثها من جديد، وقد يكون تمهيدا لها وكأفق مستقبلية تقترح أن تكون هذه الإشكاليات كمواضيع بحث قادمة:

- واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- مدى استقلالية الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور التكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء نظام الرقابة الداخلية؛
- أثر نظم المعلومات في تحسين فعالية الرقابة الداخلية؛
- أثر الممارسات الغير الأخلاقية على أنظمة الرقابة الداخلية للمشتريات؛

- محددات نجاح وفشل أنظمة الرقابة الداخلية؛
- التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني أنظمة الرقابة الداخلية الحديثة؛

- ما هو أثر التدقيق الداخلي على المشتريات في ظل الأنظمة الرقابة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية؛

- ما هو أثر التدقيق الداخلي على المدفوعات في ظل الدفع الإلكتروني في المؤسسات الاقتصادية؛
- دورة تطبيق الداخلي في حماية أصول المؤسسة؛
- أهمية نظام الرقابة الداخلي في تحسين أداء العمال؛
- دور تدقيق المشتريات في تحسين الرقابة الداخلية.

❖ وفي الأخير نعتذر من أي وجه من أوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة وما هو إلا جهد بشري متواضع يحتمل الصحيح والخطأ، وبالتالي نوصي اهتمام بالاستكمال والتعمق في هذا النوع من الدراسة، وعلينا نتمنى من العلي القدير أن يبارك هذا العمل ويجعله بمثابة مرجع أو سند للطلبة الآخرين يتم اللجوء إليه.

خاتمة

خاتمة:

تكتسي المراجعة الداخلية دورا مهما في ضبط الإدارة في المؤسسة الاقتصادية، عن طريق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، ثم إعداد التقرير حول وضعية المؤسسة ومدى صحة ومصداقية المعلومات المقرر عنها من كل إدارة باعتبارها أساسا لنجاعة الخطط الاستراتيجية وأهمية دورها في ترشيد القرارات الإدارية.

تهتم المؤسسة بتقييم نظامها الرقابي الداخلي من خلال المراجعة الداخلية، بغرض الحكم على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، ومن خلال دراستنا لموضوع أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في إدارة المؤسسة الاقتصادية حاولنا إبراز الجوانب المتعلقة بالتسيير في المؤسسة الاقتصادية، التطرق إلى نظام الرقابة الداخلية التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وأيضا المراجعة الداخلية ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف المشاكل التي تواجهها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة بإعطاء التوصيات والحلول المناسبة للإدارة من أجل تطوير وضبط وتحسين هذا النظام.

إن إسقاط الجانب النظري على مطاحن الهضاب العليا سطيف الإنتاجية قد أظهر لنا كيفية سير عملية الرقابة الداخلية على عملية التوظيف ودورة المشتريات، حيث أظهر مدى أهمية تطبيقها بفعالية وتأثيرها على عمل الإدارة مما يبرز مكانتها المهمة في المؤسسة، حيث توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- القانون 01_10 يحدد شروط تحرير الفاتورة وسند التحويل ووصل التسليم والفاتورة الاجمالية .
(2005). الجريدة الرسمية، 20 19.
- القانون 07_11 يتضمن النظام المحاسبي المالي . (2007). الجريدة الرسمية العدد 74 الجزائر ، 4.
- القانون 01_10 المتضمن ممارسة مهنة المحاسبة في الجزائر العدد 42. (2010). الجريدة الرسمية، 16_10.
- سير عمل طلب الشراء. (3 aout, 2023). تم الاسترداد من: bayansoft.com: <http://BAYANSOFT.com>
- المقرر 249 و 212 يتضمن المعايير الجزائرية لتدقيق. (2024). الجريدة الرسمية، 10_1.
- المقرر رقم 121 المتضمن المعايير الجزائرية لتدقيق. (2024). الجريدة الرسمية.
- احلام بومزير، قاسي لامية ، وبوشام فتيحة. (2023). مدى تطبيق متطلبات معايير التدقيق الداخلي الدولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. سطيف: جامعة فرحات عباس .
- اسراء بلقوت، وياسمين بن حنة. (2023). تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات مورودون. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- اسماعيل يحيى التكريتي. (2010). محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين النظرية و التطبيق. الاردن: دار حامد لنشر و التوزيع طبعة الاولى.
- اميمة بولعراس، ونسرين ام حنة. (2023). اثر التكامل بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي من اجل تحسين نظام الرقابة الداخلية . سطيف: جامعة فرحات عباس.
- امين السيد احمد لطفي. (2004). مراجعة القوائم المالية باستخدام الاجراءات التحليلية و اختبارات التفصيل. القاهرة: دون لدار النشر.
- ايمان بوراس، وهاجر شبحاوي . (2021). اهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في ادارة المؤسسة . قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- ايمن غريب، و عبد المالك بالة. (2020). تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية على دورة المشتريات. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- بلال برايج. (2015). تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية . بومرداس: جامعة امحمد بوقرة.

- حنين عدیل. (2019). اهداف قسم المشتريات. مجلة موضوع.
- خالد عبد المصلح عمايرة، وصادق الحنتولي . (2024). المحاسبة الحكومية وادارة القطاع العام . مجلة المرجة لنشر و التوزيع.
- دنيازاد يحياوي، و محمد حبيب بن منصور. (2022). دور التدقيق الداخلي في تحسين نظم الرقابة الداخلية . ورقلة: جامعة مباح قاصدي.
- زينب موسى الخرابشة. (2022). ادارة المشتريات والمخازن. المجلة العربية لنشر العلمي.
- سارة دلولة خبشيش، وصال عزاز، و ابراهيم هراة. (2023). تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات و المبيعات في المؤسسة الانتاجية . سطيف: جامعة فرحات عباس.
- شريفه لكبير، عائشة بوعلاله، و فاطمة الزهراء ماموني. (2014). التدقيق الداخلي بين المتطلبات النظرية والتحديات العلمية. ادرار: جامعة ادرار.
- شيماء محمود. (2025, 2 5). خطوات دورة المشتريات و الحسابات المتعلقة بها وكيفية تدقيقها. المركز التعليمي دفرة ادارة المخازن.
- عبد السلام بازين، و عبد الله مريقة. (2020). اثر التدقيق الداخلي على محاسبة الموردين في المؤسسة الاقتصادية. غرداية: جامعة غرداية.
- عبد الكريم عنف. (2025). التفاوض مع الموردين على ماذا افوض.
- عمرو وصفي عقيلي. (2006). ادارة الموارد الشراء والتخزين من منظور كمي. دار وائل لنشر الاردن طبعة الثانية، صفحة 116.
- كاميليا دهولي. (2021). اهمية تطبيق معايير التدقيق الداخلي لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- لطيفة بوميدونة، و حاجة جلابي. (2020). دراسة مقارنة بين معايير التدقيق الدولية ومعايير التدقيق الجزائرية. ورقلة: جامعة قاصدي مباح.
- ليندة غربة. (2015). تقييم الاداء المالي للمؤسسة باستخدام نسب النشاط ونسب الربحية . ورقلة: جامعة قاصدي مباح.
- محمد العيد، سليمة بن نعمة، و بلقاسم دواح. (2015). دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية وتدعيم الكفاءة والفعالية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة مستغانم: مستغانم.

- محمد بوتين. (2003). المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق. ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الاولى الجزائر، صفحة 85.
- محمد جاسم. (2013). تأليف التجارة الدولية (صفحة 204). عمان الاردن: دارزهران لنشر.
- محمد كمال بوعكسة. (2013). قرار الشراء في المؤسسات الخدمية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- مريم ابوالغنم. (2022). ادارة المشتريات واللوازم. المجلة العربية لنشر العلمي.
- مريم شاشة، حياة حماني، وتيقرين احلام. (2024). التدقيق الداخلي كالية لتحسين جودة المعلومات المالية . سطيف: جامعة فرحات عباس .
- مريم نزار، وشيماء عثمان. (2021). تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة مشتريات من حيث ادارة المخاطر. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- نجاة تونسي. (بلا تاريخ). تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية . مجلة المالية والاسواق جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، صفحة 140.
- نجاة كشاط. (2018). محددات الشراء في المؤسسات الاقتصادية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- نسيمة محيوت. (2020). دراسة اثر ارساء الاطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية على اداء المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر3.
- نضيرة مجدوبي، نور اليقين معضادي ، واميرة قدادرة. (2023). دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية على المشتريات . سطيف: جامعة فرحات عباس .
- نيسة اوسعيد. (2021). دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية . بومرداس: جامعة امحمد بوقرة.
- هشام عفيف، وصلاح الدين طبيب. (2018). دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية . قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- ياسر محمد حمدالله رواشدة. (2023). دور ادارة المشتريات في تحقيق اهداف المؤسسات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية .
- يوسف محمد حافظ. (2017). شراء و استلام المشتريات. مصر: دار حميثرا لنشر و التوزيع.

الملاحق

Société Holding AGRODIV
c SPA AGRODIV
Complexe Industriel et Commercial
Les Moulins des Hauts plateaux. setif

Agrodiv
Filiale Céréales des Hauts Plateaux /Spa
Au Capital Social de 3.800.000.000 DA

BON COMMANDE N° CA25900089
Référence:

VALIDER PAR :
CONTRÔLE DE GESTION
أومليلي عبد الحليم

DU: 09/04/2025
Page: 1 / 1

Non/Raison social: GUELOUZE FERHAT
FN00000484
Adresse: CITE 188 LOGTS N 151 OURISSIA SETIF
Type Fournisseur: FOURNISSEUR PIECE DE RECHANGE

N°Reg de commerce: 00-9-0420021A98
Article d'imposition: 19082517171
Matricule Fiscal: 174064400457101
TYPE REGLEMENT: CHEQUE

N°	Article	Description	Référence	UM	Qte	Prix U HT	TVA %	Montant Remise	Montant HT
1	POPOF4018C180	PNEU POUR CLATOK PM 6.50 X 10		PI	1.00	0.00	0	0.00	0.00
Total HT Avant remise									0.00
Montant Remise HT									0.00
Total HT									0.00
Total TVA									0.00
Total Frais									0.00
Total TAXES									0.00
Montant Remise TTC									0.00
Montant TIMBRE									0.00
Total TTC									0.00

Nombre de lignes: 1
DELAI DE LIVRAISON:
MODE DE LIVRAISON:
DEMANDE D'ACHAT: HPSDA25000089
CONTRAT: N°08 DU 05/09/2022
NOTES:

ARRETÉE LA PRÉSENTE COMMANDE A LA SOMME DE:

DIRECTEUR DE STRUCTURE
DIRECTEUR ADMINISTRATION ET FINANCE
DIRECTEUR DU COMPLEXE

مدير المراكب
عبدان محمد

مدير الادارة المالية
مطهر محمد

مدير المراكب
عبدان محمد

Date d'impression: 09/04/2025

N° Register: 95/B/0162504/1908
Ident Fiscale: 09980401825048419008
NIS: 09970639065222008
Article imposition: 19082517171

Activité: Agro-Alimentaire
N° compte: 697000258730013
E-mail: Secretariat.hps@agrodiv-fchp.dz

Adresse: BP 84 Chouf Lakdab - Setif
Téléphone: 034 45 44 17
Fax: 034 45 44 18

الملحق رقم 02:

Société Holding AGRODIV
« SPA AGRODIV. »
Complexe Industriel et Commercial
Les Moulins des Hauts plateaux- setif

Filiale Céréales des Hauts Plateaux /Spa
Au Capital Social de 3.800.000.000 DA

الشركة القابضة "أغروديف"
"أغروديف" م.م
المركب الصناعي والتجاري
بمطاحن الهضاب العليا-سعيدية

BON DE RECEPTION N° RA25300014

Référence: CA25900048

N° BL Four:

N° Facture: 000161

DU: 05/03/2025

Date BL: / /

Date fac: 02/03/2025

Page: 1 / 1

Nom/Raison social	SARL EL NAAMA EMBALLAGE	Registre de commerce:	34/00-0464401 B12
FN00000349		Article d'imposition:	34012109532
Adresse:	AIN TASSERA BBA	Matricule Fiscal (NIF):	001234046440174
Type Fournisseur:	FOURNISSEUR EMBALLAGE		

N°	Article	Description	COMPTE	UM	QTE CMD	Qte REC	Prix U HT	TVA%	M.Remise	Montant HT
2	EMEMS90001C190	SAC SEM. EXTRA LAMINE INSERTION 10 KG	3826240	Pi	340 000,00	33 900,00	18,30	19	0,00	620 370,00

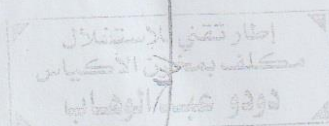
Nombre de lignes: 1

Total HT Avant remise	620 370,00
Montant Remise HT	0,00
Total HT	620 370,00
Total TVA	117 870,30
Total FRAIS	0,00
Total TAXES	0,00
Montant Remise TTC	0,00
Montant TIMBRE	0
Total TTC	738 240,30

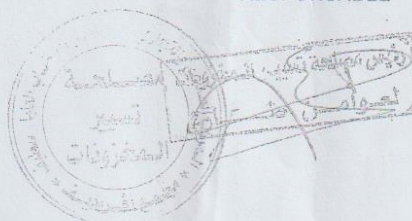
ARRETÉE LA PRÉSENTE RECEPTION A LA SOMME DE :

SEPT CENT TRENTE HUIT MILLE DEUX CENT QUARANTE DINARS ALGERIEN ET TRENTE CENTIMES

RECEPTIONNAIRE



RESPONSABLE



N° Register: 98/B/0182504/1908
Ident Fiscale: 09780601825048419008
NIS: 09970639065222008
Article Imposition: 19018997023

Activité: Agro-Alimentaire

N° compte: 697000258730013

E-mail: Secretariat.hps@agrodiv-fchp.dz

Date d'impression: 05/03/2025

Adresse: BP 84 Chouf Lakdad - Sétif

Téléphone: 036 45 44 19

Fax: 036 45 44 18

الملحق رقم 03:

SARL EL NAAMA EMBALLAGE

ZONE D'ACTIVITES ET INTEREPOT ILOT 85
SECTION 27 AIN TASSERA
WILAYA DE BORDJ BOU ARRERIDJ
TELEPHONE : 035 63 52 00 / 10
FAX : 035 63 51 53
E-MAIL : naama_emb@yahoo.com

N° DE REGISTRE : 34/00-0464401 B 12
CAPITAL SOCIAL : 360 400 000,00 DA
N.I.S : 001234010005177
ARTICLE IMPOS. : 34012109532
N.I.F : 001234046440174
N° COMPT BAN : 004 00364 4000013298 86 CPA

FACTURE N°:000161

Client : 41119044

Filiale Céréale Des Hauts Plateaux /SPA
CIC LES MOULINS DES HAUTS PLATEAUX
BP N° 84 CHOUF LEKDAD
Setif 1900
N° R.C : 98-B- 0182504-08/19
N° I.F. : 09980601825048419008
N° Art : 19018997023
N° IS : 099706390652222008
Activite : Moulin

Date : 02/03/2025
N° BC :
N° BL : 000235
Reglement : Cheque / Terme

Référence	Designation	Quantité	Prix HT	Montant HT
SLBOPP10	Sac 10kg EOPP SEM	33 900,00	18,30	620 370,00

<u>Taux TVA %</u>	<u>Base TVA</u>	<u>Montant TVA</u>	Total HT	620 370,00
19%	620 370,00	117 870,30	Total TVA	117 870,30
			Total facture TTC	738 240,30
<u>Retenue de garantie</u>	<u>Base</u>	<u>Montant retenue</u>		
5%	738 240,30	36 912,02	Net à Payer TTC	701 328,29

Arrête le présent facture a la somme de:

sept cents un mille trois cents vingt-huit dinar algériens vingt-huit centimes

SARL EL-NAAMA ENBALLAGE
SERVICE COMMERCIAL
Ain Tassera - w.-de Bordj Bou Arréridj
R.34/00-0464401 B 12

AGRODIV FILIALE CEREALE HP/SPA
CIC MOULINS DES HAUTS PLATEAUX
SETIF

PAGE:1
EDITION DU 10/04/2025 9:58
EXERCICE:01/01/2025 AU 31/12/2025

FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE

JOURNAL	03-ACHATS
PIECE	00014
FOLIO	3
DATE	31/03/2025
REFERENCE	bn n 14

LIBELLE	COMPTE	DEBIT	CREDIT
Sacs de semoule supérieur 10kgs	3826240	620 370,00	
tva sarl enaama emballage	4452120	117 870,30	
sarl enaama emballage fac 161	4010800		738 240,30
TOTAL GENERAL		738 240,30	738 240,30

شركة الزراعة والمحاصيل
بلقاضي ريان

AGRODIV FILIALE CEREALE HP/SPA

CIC MOULINS DES HAUTS PLATEAUX

SETIF

PAGE:1

EDITION DU 04/05/2025 11:13

EXERCICE:01/01/2025 AU 31/12/2025

FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE

JOURNAL	07-BANQUE EXPLOITATION
PIECE	26
FOLIO	3
DATE	11/03/2025
REFERENCE	CH 10 264

LIBELLE	COMPTE	DEBIT	CREDIT
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 162	4010800	210 701,40	
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 161	4010800	738 240,30	
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 151	4010800	838 414,50	
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 151	4017000		41 920,73
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 161	4017000		36 912,00
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 162	4017000		10 535,07
SARL EL NAAMA EMBALLAGE FAC 162+161+151	5121000		1 697 988,40
TOTAL GENERAL		1 787 356,20	1 787 356,20

AGRODIV FILIALE CEREALE HP/SPA
CIC MOULINS DES HAUTS PLATEAUX
SETIF

PAGE:1
EDITION DU 04/05/2025 11:10
EXERCICE:01/01/2025 AU 31/12/2025

FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE

JOURNAL	02-STOCKS ET ENCOURS
PIECE	00013
FOLIO	3
DATE	31/03/2025
REFERENCE	bn rec 14
LIBELLE	Sacs de semoule supérieur 10kgs

COMPTE	DEBIT	CREDIT
3265240	620 370,00	
3826240		620 370,00
TOTAL GENERAL	620 370,00	620 370,00

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع تقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات-موردون وهذا من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا بسطيف وكما نسعى لإبراز أهمية الموضوع وذلك بالتطرق إلى مختلف جوانبه النظرية، ولقد اعتمدنا أسلوب المقابلة مع بعض إدارات المؤسسة، وعلى الملاحظة الشخصية بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ومن النتائج المتوصل إليه نذكر: أن وجود نظام رقابة داخلي فعال يساعد على تقليل المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية في المؤسسة وتوصلنا أيضا إلى أن مؤسسة الرياض تطبق إجراءات رقابية جيدة لكنها بحاجة إلى تطوير وتحديث مستمر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دورات تكوينية للمدقق الداخلي والموظفين داخل المؤسسة وأيضاً والأخذ بعين الاعتبار توصيات المدقق الداخلي لتحسين عمليات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، دورة المشتريات، دورة الموردون، المدقق الداخلي.

Abstract :

This study addresses the topic of evaluating the internal control system of the purchases-suppliers cycle through a case study of the *Mills of the High Plateaus Company* in Setif. We aim to highlight the importance of the subject by exploring its various theoretical aspects. The methodology relied on interviews with some of the company's executives, personal observations, and a set of documents provided by the company.

Among the findings, we note that the presence of an effective internal control system helps reduce financial, administrative, and operational risks within the company. We also concluded that *Al-Riyadh Company* applies good control procedures, but they require continuous development and updating.

The study recommends conducting training sessions for internal auditors and employees within the company, as well as taking into account the recommendations of the internal auditor to improve the company's operations.

Keywords : internal control, purchases cycle, suppliers cycle, internal auditor.