



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع :/2020

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

:

دور الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير مبيعات الإقتصادية دراسة تحليلية شركة وادي جدة السعودية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف:

د. عزي منال فريال

إعداد الطلبة:

-طالي هشام.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	خندق سميرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	عزي منال فريال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	بوطلاعة محمد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبًّا وَزَعْنِيًّا نَأْشُكُرُ نِعْمَتِكَ الْتِيَّ أَنْ نَعْمَتَعَلِيَّ وَعَدَى
الِدِي وَأَنَا عَمَلْ صَالِحَاتِ رِضَاهُ ١ وَأَدْخَلِنِي بِرَحْمَتِكَ فِيد
الصَّالِحِينَ

- الآية 91

الله
التي انعم بها علينا ووفقني لإنهاء هذا
كل نعمه

كما أتوجه بالشكر الجزيل المرفوق بـ
عبارات التقدير و الإ
: عزي منال فريال
على كل النصح والتوجيه والإرشاد الذ
خصتني به
وفي الأخير أشكر كل من ساهم بإنجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد
ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة .



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح أبي الطاهرة الذي لم
يمهله الأجل لأرتوي من حنانه
الذي تمنيت أن يشاركني فرحتي
لتكتمل رحمة الله عليه
إلى من علمتني مواجهة الصعاب أُمي
حفظها الله وأدامها تاجا فوق رؤوسنا
إلى إخوتي جميعا وأخص بالذكر
"وسيم" حفظه الله
إلى كل من وسعته ذاكرتنا ولم تسعه
مذكرتنا

هشام

الملخص:

تسمح الرقابة والمراجعة الداخلية من الكشف عن الاختلالات وسوء التسيير داخل المؤسسة ونظرا لأهميتها في ضمان التسيير الجيد واتخاذ القرارات الادارية الناجعة أصبح من الضروري على كل مؤسسة أن تتبنى قواعد ومعايير لتنظيم عمل المراقب والمراجع الداخلي لما لها من تأثير إيجابي على تسيير المبيعات بالمؤسسة الاقتصادية

ولهذا فدراستنا خصصت لمعالجة موضوع أثر كل من الرقابة والمراجعة الداخلية على تسيير المبيعات بالمؤسسة الاقتصادية، وهدفت دراستنا الى التعرف على دور نظام الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات على مستوى شركة وادي جدة السعودية

ومن خلال الاعتماد على المنهج الوصفي في الاطار النظري والقيام بالدراسة التحليلية لشركة وادي جدة السعودية عن طريق أسلوب الاستقصاء والتحليل الذي أعدناه والمتمثل في قائمة أسئلة رئيسية متعلقة بنظام الرقابة والمراجعة الداخلية ومدى تطبيقهم داخل مصلحة المبيعات

ولقد توصلت الدراسة الى أن استقلالية وظيفة البيع عن باقي وظائف المؤسسة يقلل من حجم الانحرافات والغش وتحديد المسؤوليات على مستوى مصلحة المبيعات ومتابعة عملية البيع، من خلال نظام رقابة قوي وفعال تكمن قوته في التنظيم المحكم والفعال للقيام بعملية البيع، أما بالنسبة للدراسة التحليلية لشركة وادي جدة وجدنا أن الشركة تحظى بنظام رقابة جيد وفعال وكذا نقاط القوة بنظام الرقابة والمراجعة الداخلية أكثر من نقاط الضعف وهذا ما يفسر رقم أعمال المؤسسة الذي يثبت تسييرها الجيد لنظام المبيعات

الكلمات المفتاحية:

- الرقابة الداخلية
- المراجعة الداخلية

Abstract:

Internal control and audit allow detection of imbalances and mismanagement within the institution and given its importance in ensuring good management and making effective administrative decisions, it has become necessary for every institution to adopt rules and standards to regulate the work of the auditor and the internal auditor because of their positive impact on the sales management in the economic institution

Therefore, our study was devoted to addressing the issue of the impact of both internal control and audit on the sales management in the economic establishment, and our study aimed to identify the role of the internal control and audit system in the sales management at the level of the Jeddah Valley Company

And by relying on the descriptive approach in the theoretical framework and carrying out an analytical study for the Jeddah Valley Company of Saudi Arabia through the method of investigation and analysis that we have prepared, which is a list of main questions related to the control and internal review system and the extent of their application within the sales department. The study found that the independence of the sales function from the rest of the organization's functions reduces the volume of deviations and fraud, determining responsibilities at the level of the sales interest and following up the sales process, through a strong and effective control system whose strength lies in the tight and effective organization to carry out the sales process. As for the analytical study of Wadi Jeddah Company We found that the company has a good and effective control system, as well as the strengths of the internal control and audit system, more than the weaknesses, and this explains the number of the institution's business that proves its good management of the sales system

Keywords :

- Internal control
- Internal audit

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الاهداء
	الملخص
I- III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
06-01	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري للرقابة والمراجعة الداخلية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
09	المطلب الأول: نشأة ومفهوم نظام الرقابة الداخلية
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية
13	المطلب الثالث: أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية
17	المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في المؤسسة
17	المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم المراجعة الداخلية
19	المطلب الثاني: أهمية وأنواع المراجعة الداخلية
21	المطلب الثالث: خصائص وأهداف المراجعة الداخلية
23	المبحث الثالث: أساليب واجراءات تقييم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الأول: أساليب واجراءات تقييم نظام الرقابة
25	المطلب الثاني: أساليب ومقومات المراجعة الداخلية
29	المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والمراجعة الداخلية وأثرهما على تسيير في المؤسسة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير للمبيعات.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تسيير المبيعات وأهمية وظيفة البيع

فهرس المحتويات

33	المطلب الأول: مفهوم تسيير المبيعات ووظائفها
34	المطلب الثاني: أهداف ومجالات تسيير المبيعات
37	المطلب الثالث: أهمية وظيفة البيع
39	المبحث الثاني: الرقابة الداخلية على المبيعات
38	المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمخازن والمبيعات بأنواعها
44	المطلب الثاني: وظائف الرقابة الداخلية على المبيعات
45	المطلب الثالث: فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية وفقا لأهداف تسيير المبيعات
49	المبحث الثالث: المراجعة الداخلية للمبيعات
49	المطلب الأول: المراجعة الداخلية لمخزون البضاعة والتحقق من المبيعات
52	المطلب الثاني: المراجعة المستندية للمبيعات ومردوداتها
54	المطلب الثالث: عملية التحقق من أرصدة العملاء
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التحليلية لشركة وادي جدة السعودية	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم شركة وادي جدة وشركاتها التابعة
61	المطلب الأول: نشأة شركة وادي جدة
61	المطلب الثاني: أغراض وقيم الشركة
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة وأهم الشركات التابعة لها
70	المبحث الثاني: أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية في الشركة
70	المطلب الأول: معايير الرقابة والمراجعة الداخلية المنتهجة في الشركة
72	المطلب الثاني: اجراءات مراجعة بند المبيعات بشركة وادي جدة
74	المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية على المبيعات وأثره على تسيير مبيعات الشركة
74	المطلب الأول: الاستقصاء والتحليل
76	المطلب الثاني: نقاط القوة ونقاط الضعف وأثرها على تسيير مبيعات الشركة

فهرس المحتويات

79	خلاصة الفصل
81	خاتمة عامة
85	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مكونات نظام الرقابة الداخلية	01
40	الإجراءات الرقابية واختبارات المراجع اللازمة لدورة الإيرادات/ المبيعات	02
43	مهام نظام المبيعات والمصلحة المكلفة بها	03
69	استمارة استقصاء وتحليل لأثر نظام الرقابة والمراجعة الداخلية على تسيير المبيعات لشركة جدة	04

الصفحة	العنوان	الرقم
08	مكونات نظام الرقابة الداخلية	01
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة وادي جدة	02
67	اجراءات مراجعة بند المبيعات	03

مقدمة عامة

المقدمة:

شهد النظام الاقتصادي العالمي مؤخرًا تطورات كبيرة وتغييرات متزايدة نظرًا لكثرة المؤسسات الاقتصادية وحدة المنافسة، والتطور السريع للتكنولوجيا وابتكار منتجات وأدوات جديدة، وغيرها من الأمور التي يصعب على المؤسسات التحكم فيها، وعلى هذا الضوء تطورت أساليب ونظم الرقابة الداخلية ومن بينها المراجعة الداخلية، وتعد الرقابة الداخلية واحدة من أدوات التصدي للمشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية، كونها تقوم بدور المتابع والمشرّف على حسن سير وسلامة العمل الداخلي في المؤسسة، وهذا بهدف التقليل إلى أكبر حد ممكن من الأخطاء والانحرافات والغش

وتعد المراجعة الداخلية الداعم الأساسي والفعال لنظام الرقابة الداخلية حيث تسعى إلى تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات والبيانات ذات ثقة ودرجة من التأكد للمديرين في كافة المصالح بالإضافة إلى حماية الأصول المملوكة، والتأكد من مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين المعمول بها

ومنه فالمراجعة الداخلية في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على نظام فعال وسليم للرقابة الداخلية المتبع داخل المؤسسة ويعتبر بمثابة الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات حيث أصبح من الضروري أن يتوفر كل هيكل تنظيمي لأي مؤسسة اقتصادية، وخاصة المؤسسات الكبيرة، على مصلحة مستقلة مسؤولة عن القيام بعملية المراجعة والرقابة الداخلية والفحص المستمر لعملياتها

ولهذا يلعب كل من نظام الرقابة والمراجعة الداخلية دورًا هامًا في تسيير المبيعات داخل المؤسسة، كون أن المبيعات هي التي تعتبر مصدر أساسي للربح أي كمنشآت رئيسية قامت من أجله المؤسسة، خاصة إذا ما كان نوع المؤسسة صناعية أو تجارية.

الإشكالية المطروحة:

من خلال ما سبق، وبغرض الإلمام بالموضوع، سنحاول من خلال مذكرتنا الإجابة عن الإشكالية التالية:

▪ ما دور كل من نظام الرقابة والمراجعة الداخلية في التسيير والرقابة على مبيعات المؤسسة الاقتصادية ؟

انطلاقًا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ماذا نعني بنظام بالرقابة الداخلية؟ وما هو دور المراجعة الداخلية على مستوى المؤسسة؟
- ✓ كيف تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية الخاص بتسيير المبيعات؟

✓ كيف تتم كل من عملية الرقابة والمراجعة الداخلية على المبيعات في شركة وادي جدة السعودية؟ وما أثرها على تسيير المبيعات بها؟

الفرضيات:

- للإجابة عن التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:
- المراجعة الداخلية وظيفية مستقلة, تسعى للتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.
 - يساهم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية القوي بشكل جيد وفعال في تسيير مبيعات المؤسسة في حين يؤثر نظام الرقابة والمراجعة الداخلية الضعيف بشكل سلبي على التسيير الفعال لمبيعات المؤسسة..
 - يسعى المراجع الداخلي لشركة وادي جدة لابرار نقاط القوة وتعزيزها والكشف عن نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية وتحليلها على مستوى قسم المبيعات بالشركة وهذا ما يؤثر إيجابا على نظام تسيير المبيعات بالشركة

أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع, تتلخص أهمها فيما يلي:

✓ أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تتناول كل من نظامي الرقابة والمراجعة الداخلية على المبيعات
- الدور الكبير الذي تلعبه الرقابة والمراجعة الداخلية في فعالية وحسن التسيير داخل المؤسسة
- ندرة المراجعة الداخلية في معظم المؤسسات الجزائرية وضعف التجربة فيها.

✓ أسباب ذاتية:

- كون أن هذا الموضوع يتناسب مع طبيعة تخصصنا علوم التسيير.
- إثراء المكاتب الجامعية بالمزيد من المواضيع التي تهتم بنظام الرقابة والمراجعة الداخلية
- الرغبة في التعرف على الموضوع, واكتساب معلومات حوله

أهمية الدراسة:

تعتبر وظيفة البيع من أهم الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وتكتسي أهمية كبيرة فيها سواء كانت تجارية أو صناعية, وهذا نظرا لما يشكله حجم المبيعات من رأس مال المؤسسة, ولهذا السبب أصبحت ادارة المبيعات تلعب دورا كبيرا لدى الادارة العليا في المؤسسة, وبالتالي وجب احكام ادارة المبيعات بنظام

رقابة داخلية سليم وفعال, والاعتماد على عملية المراجعة الداخلية للتأكد من مدى فاعلية نظام الرقابة, وعلى هذا الأساس تم اختيار موضوع مذكرتنا

منهجية الدراسة وأدواتها:

✓ منهجية البحث:

على ضوء الاشكالية المطروحة وللإجابة عن التساؤلات المطروحة، واختبار مدى صحة الفرضيات, فإن المنهج المتبع لإنجاز هذا البحث هو المنهج الوصفي من خلال عرض مفاهيم كل من الرقابة والمراجعة الداخلية وتسيير المبيعات, ثم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على استمارة الاستقصاء في الجانب التطبيقي لتحليل أثر كل من المراجعة ونظام الرقابة الداخلية على تسيير مبيعات شركة وادي جدة السعودية

✓ أدوات الدراسة:

قصد التحليل الجيد للبحث سواء في جانبه النظري أو الدراسة التحليلية، قمنا باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي ومن أبرزها ما يلي:

✓ المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع

✓ المواقع الالكترونية والمقالات والمجلات

✓ استمارة الاستقصاء وذلك لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة

صعوبات الدراسة:

✓ قلة المراجع في مجال الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية خاصة بالمركز الجامعي

✓ الحجر الصحي وصعوبة التنسيق مع الأستاذ المشرف بالشكل الجيد, وانتشار وباء كورونا وصعوبة التنقل الى الحرم الجامعي

✓ عدم القدرة على اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اقتصادية تنشط بالجزائر بسبب الحجر الصحي ومنع التريصات الميدانية

الدراسات السابقة:

✓ **دراسة نفاذ أحمد:** دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار - دراسة حالة مجمع صيدال, مذكرة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة جامعة الأغواط, سنة 2007, ولقد تمحورت اشكالية هذه الدراسة في البحث عن أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الادارية داخل المؤسسة, ولقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فيما يلي:

- تستعين ادارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية لتخفف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها, والتي تخص تطبيق السياسات والاجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها
- يجب على أي مؤسسة الاعتماد على وظيفة المراجعة الداخلية وأن تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول الى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة
- الاعتماد على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة لديها, الأمر الذي أدى بوظيفة المراجعة الداخلية أن تكون على قدر واسع من التنظيم والتحديد للمهام

✓ **دراسة وجدان علي أحمد:** دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة, مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق, جامعة الجزائر 3, سنة 2010, ركزة اشكالية هذه الأخيرة في دراسة ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة؟ ولقد خلاص البحث للنتائج الأساسية التالية:

- لكي تتمكن ادارة المؤسسة من تحقيق نتائج مرضية للمساهمين الذين ترتبط معهم بعلاقة الوكالة نتيجة انفصال الملكية عن الادارة, فيجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة
- ان المراجعة بشكل عام تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة سواء كانت داخلية من خلال وجود خلية للرقابة داخل المؤسسة أو خارجية من خلال المدققين الخارجيين

دراسة ابن حامد حليلة: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية- دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت, مذكرة ماجستير, جامعة ورقلة, سنة 2015, ولقد تمحورت اشكالية البحث في دراسة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات- تقرت, وتوصلت الى النتائج التالية:

-
- يقوم المراجع الداخلي بتقديم تقرير لإدارة المؤسسة يبين فيه النتائج ويستخرج الأخطاء الموجودة، ثم يعطي نصائح وحلول وتوصيات كي يتم تطبيقها لتفعيل أنظمتها الرقابية
 - يعتمد المراجع الداخلي على مختلف القوانين والتشريعات والمراسيم والجرائد الرسمية في أداء مهمته
 - ان الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الادارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول الى تسيير فعال للعمليات المالية والادارية التي تقوم بها هذه الأخيرة، فنظام الرقابة الداخلية وبالإضافة الى أنه أداة للتسيير، فهو أداة للوقاية والانداز عن كل ما يمكن أن يمس باستقرار المؤسسة

مساهمة الدراسة:

تم التطرق في الدراسات السابقة الى جوانب عديدة لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية ودورها في المساهمة وتحسين الأداء وغيرها، فنجد في الدراسة الأولى قد تم التطرق الى دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، أما الدراسة الثانية فقد تم الولوج الى دور كل من الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، أما الدراسة الثالثة فقد تناولت دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، في حين أن هذه الدراسة ستتطرق الى دور الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير مبيعات المؤسسة، وهذا ما يميز هاته الدراسة عن الدراسات السابقة المعتمدة، وهذا بدراسة تحليلية عن شركة وادي جدة السعودية، من خلال استمارة الاستقصاء وتحليل كل من نقاط القوة والضعف في مصلحة المبيعات الخاصة بالشركة ومعرفة اجراءات مراجعة بند المبيعات فيها، وابرار أثرها على تسيير المبيعات داخل الشركة محل الدراسة.

تقسيم البحث:

انطلاقاً من محاولة الاجابة عن الاشكالية والفرضيات المقترحة لمعالجتها وبناء على الأهداف التي يسعى اليها البحث الى ايصالها فقد ارتأينا الى تقسيم البحث الى ثلاث فصول وكل فصل منها يحتوي على ثلاث مباحث وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب كما يلي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الاطار النظري للرقابة والمراجعة الداخلية من خلال ثلاث مباحث، حيث يلقي المبحث الأول الضوء على نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني فيتحدث عن المراجعة الداخلية في المؤسسة، في حين تناولنا في المبحث الثالث علاقة الرقابة بالمراجعة الداخلية.

● **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات من خلال ثلاث مباحث، حيث يلقي المبحث الأول الضوء على تسيير المبيعات ووظيفة البيع، أما المبحث الثاني فيتحدث عن الرقابة الداخلية على المبيعات، في حين تناولنا في المبحث الثالث المراجعة الداخلية للمبيعات.

● **الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة التحليلية، والتي تمت على شركة وادي جدة السعودية، حيث قمنا بدراسة الرقابة والمراجعة الداخلية للمبيعات بها، إذ بدأنا دراستنا بنشأة الشركة وأغراضها، ثم تقديم الهيكل التنظيمي للشركة وأهم الشركات التابعة لها، ثم انتقلنا إلى عرض واقع عملية البيع بالشركة وكان ذلك من خلال الاعتماد على دليل إجراءات إدارة المراجعة الداخلية بشركة وادي جدة وشركاتها التابعة، بعدها قمنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية للمبيعات، وختمنا دراستنا بالمراجعة الداخلية على المبيعات.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام الرقابة

والمراجعة الداخلية

تمهيد:

يعتبر نظامي الرقابة والمراجعة الداخلية مهمين جدا في التسيير الأمثل والسليم للمؤسسات الاقتصادية خاصة في الرقابة على تسيير المبيعات, فنظرا للتطور الذي شهده القطاع الاقتصادي أين ألزمت المؤسسات بمواكبة هذا التطور الذي نشأ عنه عدة وظائف مختلفة وقد صار من الصعب على المؤسسة التحكم في جميع هاته الوظائف في آن واحد, لهذا أصبح من الضروري على المسير في المؤسسة أن يولي اهتمام أكبر لتسيير المبيعات بفعل أهميتها البالغة اليوم في جميع المؤسسات سواء الانتاجية أو التجارية منها, كونها تشكل النشاط الأساسي للمؤسسة.

وعلى هذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المفاهيم الأساسية لكل من نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية من خلال ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

❖ المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في المؤسسة

❖ المبحث الثالث: أساليب واجراءات تقييم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية

❖ المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الاجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها, حيث أن وضع نظام لرقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والادارة بشكل حماية من المخاطر التي تواجه المؤسسة, ومما لا شك فيه أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المنتهج في المؤسسة يعتبر حجر الأساس الذي ينطلق منه المراجع الداخلي عند اعداده لبرنامج المراجعة, فكلما كان هذا النظام سليما وفعالاً كلما قلل المراجع من حجم العينة الخاضعة للدراسة للحصول على الأدلة والقرائن للإثبات, وكلما كان ضعيفاً اضطر المراجع الى توسيع حجم العينة في ذلك.

• المطلب الأول: نشأة ومفهوم نظام الرقابة الداخلية

أولاً: نشأة الرقابة الداخلية:

ظهر مفهوم الرقابة على شكل اجراءات مبسطة في القدم, وتطور بتطور المجتمعات البشرية وتعاقب الحضارات وازدهار المؤسسات الاقتصادية, فنجد أن الحضارة الآشورية كانت تقوم بالمقارنة بين معلومات مختلفة المصدر ومستقلة عن بعضها البعض, كما كانت الحضارة الرومانية تقوم بفصل المسؤوليات وتقسيمها بين مجلس الحكومة الروماني وبين مهام القضاة الرومان بهدف الاحتفاظ والحفاظ على الأموال, وهو اجراء ذو أهمية كبيرة, اذن فهي فكرة قديمة سادت في مختلف الحضارات لكن بدرجات متفاوتة الا أنه يمكن ارجاع الانطلاقة الحقيقية لهذا المفهوم الى ظهور الثورة الصناعية, وما طرأ من تغيرات جذرية في جميع القطاعات وأهمها القطاع الاقتصادي الذي كان محور التغير فكبر حجم المؤسسات نشأ عنه انفصال الملكية عن الادارة وبالتالي تعذر على الملاك والادارات العليا التحكم الجيد في جميع أوجه النشاطات مما أدى الى تفويض بعض السلطات للمسيرين في المستويات الدنيا وبالتالي اعتمدت التقارير والكشوف الاحصائية والبيانات المحاسبية فكان لا بد من التأكد من وجود أي تلاعبات أو غش, ومن هنا ظهرت فكرة الرقابة الداخلية كمفهوم قائم بذاته ثم تطورت مع تطور الأحداث الاقتصادية وخاصة الأزمات الاقتصادية العالمية¹

ثانياً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من التعاريف لنظام الرقابة الداخلية نذكر منها:

¹ : تدقيق الحسابات المعاصر, الطبعة الأولى, دار المسيرة, عمان_ الأردن, 2006, ص: 206

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

1. **التعريف الأول:** تعرف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة النظم والاجراءات والطرق التي تتخذها

الادارة لحماية أصول المنشأة، لضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها،

وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالبيانات الموضوعية من قبل الادارة

ولقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة

لتنمك ادارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية التي تكون من مسؤولياتها

وتعرف الرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية والاجراءات والوسائل المتبعة من قبل ادارة المنشأة للتأكد

من صحة البيانات المحاسبية وزيادة الكفاءة الانتاجية، والالتزام حسب السياسات المحاسبية

2. **التعريف الثاني:** حسب المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين فإن الرقابة الداخلية تشمل تخطيط

التنظيم الإداري بالمشرف وكل ما يرتبط به من الوسائل واجراءات تستخدم داخل المشروع

للمحافظة على أصوله واختبار دقة البيانات المحاسبية به ودرجة الاعتماد عليها وتنمية الكفاية

في أعماله، وتشجيع تنفيذ السياسات الادارية المرسومة¹

3. **التعريف الثالث:** وعرفها مجمع المحاسبين الأمريكيين عام 1936 بأنها:

الضبط الداخلي والرقابة هو مجموعة المقاييس والطرق، التي تتبناها المؤسسة أو (المنشأة) نفسها بقصد

حماية اصولها النقدية وغيرها، وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد في الدفاتر

ويتضح من التعريف السابق أن مصطلح الضبط الداخلي قد استخدم كمرادف للرقابة الداخلية، الأمر الذي

دفع بعض الكتاب الى استخدام مصطلح الرقابة عوضاً عن الضبط في التعريف نفسه وان كان يختلف

كل منهما عن الآخر²

4. **التعريف الرابع:** يدور مفهوم الرقابة الداخلية حول ايجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي

للأنشطة وبرامج المشروع أو الوحدة أو الادارة المعنية بحيث تتضمن هذه الأساليب مختلف

نواحي هذه الأنشطة والبرامج، وتمثل الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الادارة في مجال

قياس وتقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية

أخرى³

مما سبق يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية وجميع الطرق والأساليب المترابطة فيما

بينها لأجل حماية أصول المنشأة، والتأكد بمختلف الإجراءات والوسائل من دقة البيانات وصحة

المعلومات المحاسبية ودرجة الثقة والاعتماد عليها في اتخاذ مختلف القرارات وتشجيع الالتزام بما تقتضي

به الخطط والإستراتيجيات الإدارية المرسومة .

¹حامد طلبية أبو هيبية: الطبعة الاولى، + دار زمزم، عمان_الأردن، 2011، ص:26

²حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي: دار الثقافة، عمان_الأردن، 2009، ص:274

³ : الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص:144

• المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

أولاً: أهمية نظام الرقابة الداخلية

ان زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها أدى الى زيادة وابرار الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الادارة داخل هذه الوحدات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر كأدوات للرقابة الداخلية حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

1. نجاح وكفاءة وفاعلية الرقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة
2. زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم
3. المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها, ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس وقت رقابة وقائية كل ما أمكن ذلك¹
4. مدى ما يقوم به المراجع من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الاطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج وما يشمله من اجمال أو تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المنشأة محل المراجعة
5. مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرنامج الوحدة²

ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية:

يمكننا حصرها فيما يلي:

✓ توفير الحماية لأصول المنشأة

✓ توفير الدقة في البيانات المحاسبية وامكانية الاعتماد عليها³

✓ التحكم في المؤسسة

✓ تشجيع العمل بكفاءة

✓ تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية⁴

1 محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، ديث، الاسكندرية- 2007، 75: 76

2 : 142

3 محمد نصر الهواري ومحمد توفيق محمود: أصول المراجعة والرقابة الداخلية، جامعة عين الشمس، 1999، - 95: 98

4 محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات، يوان المطبوعات الجامعية، 2006، - 95: 98

1. توفير الحماية لأصول المنشأة:

تتعدد التفسيرات الخاصة بكلمة حماية, فقد يقصد بها الوقاية من الأخطاء المتعمدة في معالجة العمليات

وقد تشير كلمة حماية الى وسائل المحافظة على الأصول ضد كافة الأمور غير المرغوب فيها مثل الغش والاختلاس والسرققة بالإضافة الى الأخطاء, ويمثل الاختلاس نقل ملكية الأصل دون موافقة أو تصريح من أصحابه أو من لهم السلطة في التصرف, والغش هو عمل تظليلي غير أمين ينطوي على اغتصاب للأصل دون علم مالكة أو موافقته والتحريف في السجلات بطريقة مدروسة وإهمال تسجيل العمليات

2. توفير الدقة في البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها:

تتطلب المساءلة المحاسبية من العمليات (تتبع الأصل منذ لحظة امتلاكه) من خلال إمساك سجلات خاصة للأصول وأجراء المقارنات بين هذه السجلات والأصول المرتبطة بها, ومثال ذلك تتبع حركة البضاعة وتحديد المخزون الدفترى ثم إجراء جرد فعلي ومقارنته بالرصيد الدفترى وتحديد المسؤولية عن أي عجز قد يظهر, فإذا ما تم مراعاة الخطوات التي يمر بها اتمام العمليات مع إجراء مراجعة داخلية مستمرة لما يتم تسجيله بمعرفة قسم المراجعة الداخلية بالشركة, فإن البيانات المحاسبية المتوصل اليها بخصوص هذه العمليات يمكن الاعتماد عليها لسلامتها ودقتها

3. التحكم في المؤسسة:

للتحكم الجيد في المؤسسة يفرض عليها التحكم في كل الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الانتاج داخلها وفي نفقاتها ومختلف تكاليفها وعوائدها, وفي مختلف البيانات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي اليه المؤسسة, ولذلك عليها تحديد أهدافها, هيكلها, طرقها وإجراءاتها, من أجل الوقوف على المعلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها, والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها

4. تشجيع العمل بكفاءة:

ان احكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة تمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة, ويتم تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف, بتخفيضها عند حدودها الدنيا, كما أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة

5. تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية:

ان الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة من قبل الادارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر المسيرين داخل المؤسسة، لأن تشجيع واحترام السياسات الادارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في اطار الخطة التنظيمية، ومن أجل التطبيق الأمثل للأوامر، ينبغي أن تتوفر في نظام الرقابة الشروط الآتية:

- يجب أن يبلغ الموجه اليه
- يجب أن يكون واضحاً (مفهوماً)
- يجب توفر وسائل التنفيذ
- يجب ابلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ

• المطلب الثالث: أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية

أولاً: أنواع نظام الرقابة الداخلية

1. الرقابة الادارية:

وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والاجراءات الهادفة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاية الانتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الادارية، وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائلاً متعددة مثل الكشوفات الاحصائية، ودراسات الوقت، والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة، والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية، واستخدام الخرائط والرسوم البيانية، وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين

2. الرقابة المحاسبية:

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والاجراءات الهادفة على اختبار دقة البيانات المحاسبية المنبثقة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها، ويضم هذا النوع وسائل متعددة منها على سبيل المثال: اتباع نظام القيد المزدوج، واستخدام حسابات المراقبة (الاجمالية)، واتباع موازين المراجعة الدورية، واتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود التسوية من الطرف المسؤول، وجود نظام مستندي سليم ونظام للتدقيق الداخلي، وفصل واجبات موظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين¹

3. نظام الضبط الداخلي:

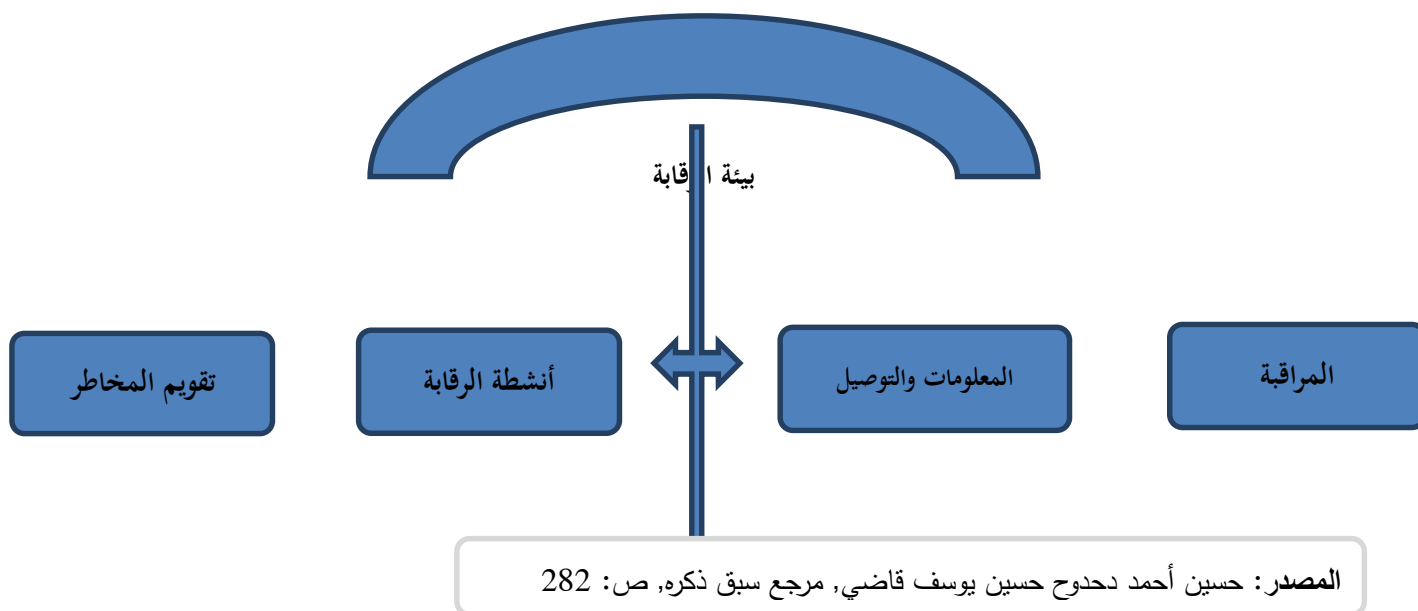
يقصد بالضبط الداخلي ذلك النظام الموضوع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تهدف الى ضبط عمليات المؤسسة ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك بجعل كل موظف يراجع بواسطة موظف آخر لضمان حسن سير أعمال المؤسسة، وتشمل جميع وسائل التنسيق والاجراءات الهادفة الى حماية أصول المؤسسة من الغش والاختلاس، ولتحقيق ذلك يعتمد على تقسيم العمل مع تحديد الاختصاصات¹

ثانياً: مكونات نظام الرقابة الداخلية

1. بيئة الرقابة
2. تقييم المخاطر
3. أنشطة الرقابة
4. المعلومات والاتصال
5. المتابعة (المراقبة)²

ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مكونات نظام الرقابة الداخلية



الجدول رقم 01: مكونات نظام الرقابة الداخلية

¹ : التدقيق القائم على مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر, تخصص تدقيق محاسبي وتدقيق, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص تسيير محاسبي وتدقيق, جامعة محمد دراية, 56-57: والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2005, 2006, ص: 77

² عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته: 77

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

المكونات	وصف المكونات	تقسيمات أخرى (إذا كانت ممكنة التطبيق)
✓ بيئة الرقابة	العمليات والسياسات والتدابير التي تعكس الموقف الكلي للإدارة العليا والمديرين والمالكين للمؤسسة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وأهميتها	المكونات الثانوية للرقابة الداخلية: - قيم الكمال والقيم الأخلاقية - الالتزام بالكفاءة - مجلس الإدارة أو وجود لجنة تدقيق الحسابات - فلسفة الإدارة وأسلوب تشغيل البنية التنظيمية - منح السلطة والمسؤولية - سياسات المصادر البشرية وممارستها
✓ تقويم المخاطر	تحديد الإدارة للمخاطر المتعلقة بإعداد البيانات المالية وتحليلها وفقا لمبادئ المحاسبة المقبولة عموما	- عملية تقويم المخاطر - تحديد العوامل التي تؤثر في المخاطر - تقدير أهمية المخاطر واحتمال حدوثها - تحديد الاجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر - تأكيدات الإدارة التي يجب أن تحقق الوجود والدقة - الالتزام - التقويمات أو التخصيصات - الحقوق والالتزامات - العرض والتصنيف
✓ أنشطة الرقابة	السياسات والتدابير التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهدافها في وضع التقارير	- أنواع عمليات المراقبة المحددة - الفصل الكافي للمهام

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

<ul style="list-style-type: none"> - الاقرار المناسب للعمليات والنشاطات - الوثائق والسجلات الكافية - الرقابة الملموسة على الأصول والسجلات - التدقيق المستقل عن الأداء 	<p>المالية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> الأهداف التي يجب تحقيقها من المراجعة لحسابات العمليات المرتبطة: - الوجود - الكمال - الدقة - التصنيف - التوقيت - الترتيب والتلخيص 	<p>الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتصنيف وتسجيل ودفن التقارير لعمليات المؤسسة وكذا الحفاظ على امكانية القيام بعملية المحاسبة للأصول المرتبطة</p>	<p>✓ المعلومات والتوصيل</p>
<p>غير قابلة للتطبيق</p>	<p>تقديرات الادارة الدائمة أو الدورية لجودة أداء عمليات الرقابة الداخلية لتحديد ما اذا كانت الضوابط تؤدي العمل الذي وضعت من أجله ويتم تعديلها عند الحاجة</p>	<p>✓ المراقبة</p>

المصدر: حسين أحمد دحدوح ويوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص: 84-85

❖ المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في المؤسسة

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

مع تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا على نطاق واسع زادت الحاجة الى أساليب للتحقق من الالتزام بتنفيذ السياسات الادارية التي تكفل توفير الحماية لأصول المشروع وضمان دقة البيانات ولهذا نشأت المراجعة الداخلية لمساعدة الادارة في مواجهة هذه المتطلبات وقد تطورت المراجعة الداخلية واختلف التطور من صناعة الى أخرى بل من شركة الى أخرى داخل نفس الصناعة وأدى هذا التطور الى اضافة بعد جديد وهو تقييم أداء العمليات للوقوف على مدى كفاءة هذا الأداء

• المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم المراجعة الداخلية

أولاً: التطور التاريخي للمراجعة الداخلية

تستمد مهنة المراجعة الداخلية شأنها من حاجة الانسان الى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قرارته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع¹ يرجع ظهور المراجعة الداخلية كفكرة الى الثلاثينيات، وذلك بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن الأسباب الرئيسية التي أدت الى ظهورها هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية خاصة اذا ما علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية الى اخضاع حساباتها للمراجعة الخارجية حتى يتم المصادقة عليها، وبقي دور المراجعة الداخلية مهمشا بحيث أنها لم تحضى بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر الى أن انتظم المراجعين الداخليين في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين الذي عمل منذ انشاءه على تطوير هذه المهنة

وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة، قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1947 ثم سنة 1957، 1971، بحيث تلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محصنة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء، الغش والتلاعبات الى أن أصبحت تهتم بكل نشاطات ووظائف المؤسسة²

أما في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة ادارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الادارية بمفهومها المعاصر بحيث ابتدأت بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية، ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الادارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادية³

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذا الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري الا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من

¹ محمد عبد الرؤوف سليمان و ابراهيم جابر السيد أحمد: الرقابة الداخلية على العمليات النقدية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، سوريا،

2019، : 10

² أمين السيد أحمد لطفي: ،
الدار الجامعية، الاسكندرية، ، 2007، : 95

³ : المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير، ، : 12

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 11/88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنه " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين أنماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة "

كما أكمل في نص المادة 58 على أنه:

" لا يجوز لأحد أن يتدخل في ادارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والمعاملة في اطار الصلاحيات الخاصة بهاو تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن"¹ حيث نلاحظ بأن المشرع الجزائري حسب المادتين أعلاه قد أوجب:

ضرورة وضع هياكل داخلية تضمن القيام بمهنة المراقبة المستمرة وتحسين وتطوير أنماط التسيير داخل المؤسسة، وكلها تتحصر ضمن وظيفة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية للمؤسسة، كما تعرض لأهمية ودور الادارة وأجهزتها في ادارة وتسيير المؤسسات بصفة مستقلة لكن يظل هناك نقص كبير في ارساء قواعد وطرق وأساليب تنظيم تسيير أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية الواجب تنفيذها من قبل المؤسسات بالتشريع الجزائري ما يمنح الحرية في تبني قواعد أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية من عدمها بالمؤسسات

ثانيا: مفهوم المراجعة الداخلية

سنتناول فيما يلي بعض تعاريف المراجعة الداخلية التي تتميز بالتعدد والتميز بتعدد المختصين والهيئات المهمة بهذه المهنة، ومن أهم هذه التعاريف نذكر منها:

1. **التعريف الأول:** عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها: وظيفة

يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الادارية واجراءات الرقابة، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الادارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية²

2. **التعريف الثاني:** المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي يمنح المؤسسة تأكيدا على درجة

التحكم في عملياتها، وتقدم لها المشورة لتحسينه، وتساعد في خلق قيمة مضافة

اذ أنها تساعد هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تقييم منهجي لعمليات ادارة المخاطر والرقابة والحوكمة الخاصة بها، ومن خلال تقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها³

3. **التعريف الثالث:** عرف **sayer** المراجعة الداخلية بأنها التقييم الموضوعي المنظم من خلال

المراجعين الداخليين للعمليات المتنوعة ونظم الرقابة الداخلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: 02، الصادرة بتاريخ 12/01/88، 1988

² محمد السيد سرايا، 126 :

³ : Ifaci.com/audit-control-interne/métiers-audit-contrôle-intrnesi تاريخ الدخول: 22/02/20

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

- تحديد مدى دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية للمؤسسة
- تحديد مخاطر المؤسسة وتخفيضها الى الحد الأدنى
- التحقق من اتباع الاجراءات والسياسات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية
- مقابلة المعايير الموضوعية
- الاستخدام الكفاء والفعال للموارد
- مساعدة أعضاء المؤسسة في القيام بمسؤولياتهم

4. **التعريف الرابع:** تعرف المراجعة الداخلية كذلك بأنها الوظيفة الداخلية للمؤسسة، وتعتبر وظيفة

مستقلة للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة²

مما سبق يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها أشخاص أو شخص مؤهل تابع للمؤسسة، وتقوم على أساس فحص وتقييم الجوانب المالية والغير مالية داخل المؤسسة، وتقديم النصائح والارشادات اللازمة للمؤسسة

• **المطلب الثاني: أهمية وأنواع المراجعة الداخلية**

أولاً: أهمية المراجعة الداخلية:

في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية المراجعة الداخلية وذلك لعدة عوامل هي:³

1. كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها:

أدى ظهور شركات المساهمة الى كبر حجم المشروعات وانفصال الادارة عن الملكية مما أدى الى عدم قدرة إدارة المشروعات من الالمام بكافة الممارسات في هذه المشروعات وبالتالي استوجب الأمر استخدام نظم رقابة داخلية

ولكي تطمئن الادارة على سلامة نظم الرقابة الداخلية كان لا بد من وجود المراجعة الداخلية التي تعمل على تقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

2. التناثر الجغرافي للعمليات وتزايد نطاق العمليات الدولية:

مع كبر حجم المشروعات تم انشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك الى ارسال المراجع الداخلي لمراجعة أعمال هذه الفروع وقد أطلق على هذا المراجع "المراجع المتجول" لمتابعة مدى التزام العاملين بالسياسات الادارية واقتراح التعديلات ونجاح المراجع المتجول في أداء هذه المهام كان له أثر كبير في نشأة المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية وفي اتساع نطاقها وتزايد أهميتها

² طواهر محمد التهامي وصديقي مسعود: المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية، الطبعة الثانية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2005، : 33
³ محمد عبد الرؤوف سليمان وابراهيم جابر السيد أحمد: 9، : 13-14

3. التوسع في احتياجات الإدارة:

نجد أن الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم المراجعة الداخلية وهي التي تحدد الخدمات التي تحتاجها من قسم المراجعة الداخلية وعلى إدارة المراجعة الداخلية توفير تلك الاحتياجات ويرى أحد الكتاب أن وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية أصبحت جزءا من مسؤوليات المراجع الداخلي ولذلك يجب على المراجعين الداخليين التوسع في الخدمات التي تقوم بها الإدارة

4. أعمال مفهوم السيطرة على الشركة:

السيطرة تعني قيام مجلس الإدارة بالإمام بمجريات الأمور بالشركة والقدرة على ادارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة والتقدم التكنولوجي والمنافسة ويرى الباحثون أن المراجعة الداخلية تمد الإدارة العليا بالتحليل والتقييم والاستشارات والتوصيات عن الأنشطة التي تم فحصها، وتمكن اكتشاف صيغ الغش وتحديد مواطن الضعف والقوة بالمؤسسة، حيث تتضمن للمراجعة الداخلية حاليا نطاق واسع للرقابة وإدارة مخاطر المؤسسة

ثانيا: أنواع المراجعة الداخلية

وتنقسم المراجعة الداخلية الى ما يلي:¹

1. المراجعة المالية:

يقصد بها الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية، والسجلات المحاسبية، والعمليات المتعلقة بتلك السجلات، لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الادارية والمتطلبات الاخرى وهي تعتمد على التقنيات التالية:

- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة
- اختبار صحة الوثائق، التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازن المراجعة
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختيار الاجراءات الخاصة بالاستلام
- الجرد الفعلي للأصول والمخزون الثابت والتأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر

2. المراجعة التشغيلية:

ويطلق عليها أيضا التدقيق الاداري وتدقيق الأداء والتدقيق الوظيفي، وجميعها تشير لوصف عملية التدقيق الداخلي التي تهدف الى تقييم العمليات التشغيلية لوظيفة أو نشاط معين، وعلى اختلاف

¹عناي فادية: دور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تقليل المخاطر البنكية_ BNA , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص مالية وتأمينات وتسيير المخاطر, BEA , 2014-

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

المصطلحات تشير المراجعة التشغيلية الى الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بهدف إعلام الادارة اذا كانت العمليات المخططة قد نفذت وفق السياسات والخطط المتعلقة بالأهداف, كما يتضمن أيضا تقييم لمدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة

وتعد المراجعة التشغيلية أوسع من مجال التدقيق الداخلي التقليدي الذي كان يركز على التدقيق المالي والمحاسبي, اذ يقوم المدقق بتدقيق كافة النشاطات داخل المؤسسة المالية وغير المالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء للعمل على معالجتها والحد منها

3. المراجعة الشاملة:

وهي المراجعة المتعلقة بالإدارات الحكومية وأنشطتها المختلفة, ويشمل هذا النوع التدقيق المالي والتشغيلي, وتدقيق الكفاءة والاقتصاد وتدقيق الأداء

• المطلب الثالث: خصائص وأهداف المراجعة الداخلية

أولاً: خصائص المراجعة الداخلية

- لكي تعمل إدارة المراجعة الداخلية بنجاح ينبغي أن تتمتع بالخصائص الآتية:¹
- ✓ تعمل ادارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها
- ✓ تعمل ادارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة, وينحصر عمل المراجعة في عملية المراجعة الداخلية فقط
- ✓ تعتبر المراجعة الداخلية جزء من الرقابة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الرقابة الداخلية, ولذلك يجب عدم الخلط بينهما, فالمراجعة الداخلية تتم بعد اتمام العمليات أما الرقابة فتتم بطريقة تلقائية أي مع العملية
- ✓ ادارة المراجعة الداخلية تقوم على التأكد من تنفيذ السياسات الادارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات
- ✓ لا تتدخل ادارة المراجعة الداخلية في شؤون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين ادارة المراجعة و الموظفين, وليس للمراجع أي دور في توقيع الخبرات على الموظفين
- ✓ يجب أن يكون موظفي ادارة المراجعة الداخلية على درجة من التأهيل المهني ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والادارة

¹ زهرة توفيق سواد: مراجعة الحسابات والتدقيق, دار الراجحة للنشر والتوزيع, - , 2009, : 29

ويمكن تناول طبيعة المراجعة من خلال النقاط التالية:¹

- نشاط داخلي مستقل عن المؤسسة
- وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية
- تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية
- المراجع الداخلي لا يجب أن يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو أن يشارك في أداء العمل الذي سيقوم بمراجعته

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية

- ان الهدف الرئيسي لوحدة المراجعة الداخلية في أي تنظيم, هو الاسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم, فإن المراجعين الداخليين يسعون بصفة أساسية الى تحقيق الأهداف التالية:²
- حماية أصول المشروع
 - تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المشروع واجراءاته
 - تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع
 - منع الغش والأخطاء واكتشافها اذا ما وقعت
 - تحديد مدى التزام المشروع بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية
 - القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة, ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات الى الادارة العليا
 - التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية
 - تقييم اداء الأفراد بشكل عام ومراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

❖ المبحث الثالث: أساليب واجراءات تقييم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية

بالمؤسسة الاقتصادية

من أجل سير كل من نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لا بد من توفر أساليب وأسس يتم العمل بها واجراءات من أجل تقييم النظامين ومعرفة مدى فعاليتها وتطابقهما مع أهم المعايير الدولية ولذلك نسعى من خلال هذا المبحث الى معرفة أهم الأساليب واجراءات التقييم لكل من نظام الرقابة والمراجعة الداخلية وابرار العلاقة بينهما

¹ المدخل الحديث لتدقيق الحسابات, دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2000, : 91
² سيد عطا الله السيد: التدريب المحاسبي والمالي, دار الراجحة للنشر والتوزيع, 2013, : 116

• المطلب الأول: أساليب واجراءات تقييم نظام الرقابة

أولاً: أساليب تقييم نظام الرقابة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع من المراحل الأساسية في عمله، ولتحقيق ذلك يعتمد على مجموعة من الأساليب والتي نذكرها فيما يلي:

1. الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية:¹

يقوم المراجع حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتوضح للمراجع كيفية سير العملية والجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعديه بتسجيل الاجابات، بعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الاجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها الى نهايتها وتحدد ما اذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية

2. خرائط التدفق:

عن طريق هذا الأسلوب يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بقراءة كتيب الاجراءات الداخلية، في حالة وجوده بالمؤسسة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة والذين لهم الدور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقاً من حدوث صفقات من طرف ما الى حد تسجيلها محاسبياً وتقييدها

3. أسلوب قوائم الاستقصاء:

وتسمى كذلك بقوائم الاستبيان، فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الأكثر استعمالاً من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك... الخ²

¹ جربوع محمد يوسف: مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، 113: ماجستير، كلية العلوم
² ابن حامد حليلة: لية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 11: 2015، -

ثانياً: إجراءات تقويم نظام الرقابة الداخلية

وتتم تلك الإجراءات على النحو التالي:

1. الإجراءات التنظيمية والإدارية: وتضم ما يلي:¹

- ✓ تحديد اختصاصات الإدارة والأقسام المختلفة, بشكل يضمن عدم التداخل
- ✓ توزيع الواجبات بين الموظفين, بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية, وبحيث يقع كل موظف تحت رقابة موظف آخر
- ✓ توزيع المسؤوليات بشكل واضح وهو ما يساعد على تحديد تتبع الخطأ والاهمال
- ✓ تقسيم العمل بين الإدارة والموظفين, بحيث يتم الفصل بين بعض الوظائف مثل وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها
- ✓ ايجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل, بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي الا بموافقة شخص آخر مسؤول
- ✓ اعطاء تعليمات صريحة, بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل

2. إجراءات محاسبية: وتضم النواحي التالية:²

- ✓ اصدار معلومات بوجوب اثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها, لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال, ويساعد ادارة المؤسسة في الحصول على ما تريده من معلومات بسرعة
- ✓ اصدار تعليمات بعدم اثبات أي مستند, ما لم يكن معتمدا لدى الموظفين المسؤولين, ومرفق معه الوثائق الأخرى المؤيدة
- ✓ عدم اشراك الموظف في مراجعة عمل قام به, بل يجب أن يراجعه موظف آخر
- ✓ اجراء مطابقة دورية بين الكشوف الواردة من الخارج, وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات, كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء... الخ
- ✓ القيام بجرد دوري مفاجئ, للنقدية والبضاعة والاستثمارات, ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية

¹ دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية _ دراسة حالة مؤسسة ليند غ ماجستير, كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2017, : 32
² غرور ميلود: دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اقتصادية _ دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية, مذكرة تكملة لنيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, 20 1955 _ 2007,

3. إجراءات عامة: نوجزها فيما يلي:¹

- ✓ وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر
- ✓ استخدام وسيلة للرقابة الحدية يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية, فقد يختص رئيس القسم مثلاً لاعتماد الصرف في حدود عشرة دينار, بينما يختص رئيس القسم باعتماد الصرف في حدود مائة دينار وهكذا
- ✓ استخدام وسائل الرقابة المزدوجة, فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة, كتوقيع الشيكات وعهدة الخزائن النقدية
- ✓ استخدام نظام التفتيش لمعرفة قسم خاص بالمؤسسة, في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول, بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس

• المطلب الثاني: أساليب ومقومات المراجعة الداخلية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى أساليب ومقومات المراجعة الداخلية:

أولاً: أساليب المراجعة الداخلية

ليست هناك أساليب محددة للمراجعة الداخلية فهي متطورة ومختلفة ويختار مراجع الحسابات الأسلوب أو مجموعة الأساليب التي تناسب الحالة التي يراجعها، ومن أكثر الأساليب شيوعاً في الحياة العملية ما يلي:²

1. _____:

ويقصد به تدقيق البيانات الواردة بالمستندات من الناحية الشكلية، والموضوعية، واللائحية والتنظيمية، وتنقسم المستندات إلى:

- مستندات أنشأها طرف آخر.
- مستندات أنشأتها المنشأة.

وتعتبر المستندات الخارجية أكثر قوة وثقة

2. الفحص الحسابي:

¹ غروز ميلود: 83 : ,
² 19/03/2010, 15:16: - www.edu/11823935/

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

ويقصد به التأكد من صحة العمليات الحسابية في المستندات أو في السجلات والدفاتر، ولقد أدى استخدام الحاسبات الالكترونية في المحاسبة إلى تسهيل هذا الفحص ولا سيما في السجلات والدفاتر.

3. الفحص التحليلي:

ويقصد به إجراء بعض العمليات التحليلية للاطمئنان من صحة وموضوعية البيانات والمعلومات، ويستخدم في تحقيق ذلك: المقارنات، والنسب المالية، والعلاقات السببية، والأساليب الإحصائية وغيرها.

4. المصادقات:

ويقصد به إرسال تساؤلات إلى الغير للتأكيد على بيانات مثبتة في السجلات والدفاتر، وهناك ضوابط مهنية مختلفة لنظام المصادقات، منها أن تكون تحت إشراف المراجع

5. الجرد المفاجئ أو الدوري:

ويقصد به، القيام بجرد مفاجئ أو دوري للخزائن والمخازن للاطمئنان من صحة الموجود الفعلي مع الأرصدة الدفترية

6. التفتيش:

ويقصد به: الزيارات الميدانية ومشاهدة الواقع لبعض العمليات التي تتم بواسطة العاملين، مثل ملاحظة استلام البضاعة، وحضور العاملين وانصرافهم

7. المطابقات:

ويقصد بها: مطابقة بيانات مستخرجة من دفتر على ما يناظرها في دفتر آخر، مثال ذلك مطابقة أرصدة المخزون الواردة في بطاقات الصنف مع ما يناظرها في دفتر أستاذ المخازن، أو مطابقة بعض البيانات المثبتة في السجلات المالية مع ما يناظرها في سجلات التكاليف

ثانياً: مقومات المراجعة الداخلية

تتوقف فاعلية المراجعة الداخلية وتحقيقها لأغراضها المنشودة على مجموعة من المقومات من أهمها ما يلي:¹

1. الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية على خريطة الهيكل التنظيمي للمنشأة:

¹ : www.edu/11823935/ , تاريخ الدخول: 2020/03/19, 15:16.

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

ومن المفضل أن تكون تبعية المراجعة الداخلية للإدارة العليا، وذلك لتجنب القيود التي تفرض على المراجع من الأجهزة التنفيذية ولا سيما المدير العام حيث، أنه أحياناً تُخفى التقارير ولا ترسل للإدارة العليا خشية الإحراج أو كشف سلبيات يراد إخفاؤها ولكن في الحياة العملية تتبع المدير المالي الذي بدوره يتبع المدير العام

2. الاستقلال:

وبالرغم من اعتبار قسم المراجعة الداخلية جزءاً من الوظائف الإشرافية في المنشأة، ويعمل تحت توجيه وإشراف إدارتها، إلا أنه يجب تحريرها من القيود لتؤدي عملها باستقلال، وتبذل جهود من قبل المنظمات المهنية العالمية لإنشاء منظمات للمراجعين الداخليين للمحافظة على حقوقهم واستقلالهم

3. الكفاءة المهنية للعاملين بقسم المراجعة الداخلية:

حيث يلزم أن يكونوا مؤهلين علمياً وعملياً، وحصلوا على الدورات التدريبية المستمرة لتنمية كفاءاتهم، ومن المفضل أن يُختار من بين المحاسبين القدامى من يتولى أعمال المراجعة الداخلية لأنه يكون قد اكتسب خبرة مهنية داخل المنشأة

4. التخطيط الجيد لأعمال المراجعة الداخلية:

لا يجب أن يكون عمل المراجعة الداخلية ارتجالياً أو عشوائياً بل مخططاً ومبرمجاً، ولقد سبق أن تناولنا معيار التخطيط ووضع المهام في صورة برنامج أسبوعي أو شهري ليساعد في عملية المراجعة

5. وجود معايير وإرشادات لعملية المراجعة الداخلية:

هناك ضرورة مهنية لوجود إرشادات للمراجعة الداخلية وكذلك برامج للعمل ونظم الخبرة، وذلك لتطوير العمل إلى الأحسن، ويتولى هذا الأمر منظمات المراجعة المهنية

6. شمولية المراجعة الداخلية:

ويقصد بذلك أن لا يقتصر دور المراجعة الداخلية على مراجعة بعض العمليات وترك البعض الآخر، أو ينتظر حتى تأتي شكوى ويطلب جمع حقائق عن موضوع تلك الشكوى، بل يجب أن تشمل كافة المعاملات والأحداث في المنشأة

7. دعم الإدارة العليا لقسم المراجعة الداخلية:

يجب دعم قسم المراجعة الداخلية بالإمكانيات المادية والبشرية والأخذ بالإرشادات والنصائح التي تقدمه وذلك لتطوير العمل إلى الأحسن

8. العلاقات الحسنة الطيبة مع العاملين بالمنشأة:

لا يجب أن ينظر إلى المراجع الداخلي على أنه محقق أو مخبر ولكن يعامل على أنه موجه ومرشد يسعى لتصويب الأخطاء، وعلى هذا المفهوم تتم عملية الحصول على الإيضاحات والإجابة على الاستفسارات ومناقشة الملاحظات وتصويب الأخطاء

9. التعاون الفعال الصادق مع المراجع الخارجي:

باعتبار أن الأهداف والمقاصد واحدة وكلاهما يكمل الآخر وفي هذا الخصوص يجب أن يمد المراجع الداخلي المراجع الخارجي بمعلومات عن نظم الضبط الداخلي وخطط وبرامج المراجعة والمسائل التي تحتاج إلى مزيد من التدقيق والفحص

10. استخدام وسائل المراجعة المتقدمة:

يجب على المراجع الداخلي استخدام وسائل التقنية الحديثة مثل نظم الحاسبات ، ونظم المعلومات المتكاملة، ونظم الخبرة، ونظم دعم القرارات، ونظم الهيكلية أو إعادة الهندسة لتساعد على تجويد عملية المراجعة

• **المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية وأثرهما على**

التسيير بالمؤسسة

من الأمور الهامة ضرورة تحديد أساس العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية، على أساس أن المراجعة الداخلية تهتم بقياس مدى فاعلية الرقابة الداخلية، ومن جانبه يهتم المراجع بوجه خاص بمدى تأكده من إمكانيات أساليب وأدوات الرقابة الداخلية في منع حدوث أخطاء جوهرية أو التلاعب في القوائم المالية أو اكتشاف أمرها في الوقت المناسب، وتتخلص علاقة المراجعة بنظام الرقابة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية وتؤكد من مدى فاعليته داخل المؤسسة، أي بعبارة أخرى تعتبر العلاقة بينهما علاقة مترابطة متكاملة بشكل أكبر، كون أن المراجعة الداخلية تعتبر أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية في تحليل الأداء والكشف عن الانحرافات ويبقى الغرض الأهم الأساسي منها هو التأكد

الإطار النظري لنظام الرقابة والمراجعة الداخلية

من مدى صحة الأنظمة والمبادئ المحاسبية المعتمدة وتقييمها في سبيل رفع تقرير للإدارة العليا عن نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة لاتخاذ الاجراءات والقرارات التصحيحية في الوقت المناسب, أي أن المراجعة الداخلية تهدف أساسا الى تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الموجودة بالمؤسسة والعمل بشكل دائم على تقويتها وتصويبها بالتنسيق مع إدارة المؤسسة

خلاصة الفصل:

مما سبق ومن خلال تقديمنا لهذا الفصل الذي تناولنا فيه الاطار النظري لكل من نظام الرقابة والمراجعة الداخلية, نستنتج أن المراجعة الداخلية هي أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية حيث يمكن نظام المراجعة الداخلية من معرفة مدى صحة وكفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليته داخل المؤسسة من خلال تقويم أنظمة الرقابة الموجودة داخلها في سبيل رفع تقرير للإدارة العليا, في حين أن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الأسس والقوانين الداخلية التي توضع من طرف الإدارة لضمان التسيير الجيد, بغية الوصول الى تسيير فعال للعمليات الادارية والمالية

الفصل الثاني

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية

في تسيير المبيعات

تمهيد:

تعتبر مصلحة تسيير المبيعات من أهم المصالح في المؤسسة, كون أن المبيعات هي المصدر الأساسي للربح ويتم ذلك عن طريق ما يسمى بوظيفة البيع داخل المؤسسة, ومن أجل تحقيق أهدافها على المؤسسة وضع استراتيجيات للرقابة الفعالة والمراجعة الداخلية لدورة تسيير المبيعات, ونظرا لأهمية نظام الرقابة الداخلية في عملية المراجعة وخاصة فيما يتعلق بتسيير المبيعات, ولذلك سنتطرق في هذا الفصل الى كل من أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات من خلال ثلاث مباحث هي:

❖ المبحث الأول: تسيير المبيعات وأهمية وظيفة البيع

❖ المبحث الثاني: الرقابة الداخلية على المبيعات

❖ المبحث الثالث: المراجعة الداخلية للمبيعات

❖ المبحث الأول: تسيير المبيعات وأهمية وظيفة البيع

ان ادارة وتسيير المبيعات تحتل مكانة كبيرة في المؤسسة وترتبط هذه المكانة بأهمية وظيفة البيع لكون هذه الوظيفة تعتبر المحرك الأساسي لأنشطة المؤسسات الانتاجية والتسويقية والتي تحقق من خلال أنشطتها المتعددة الأرباح للمؤسسات واستعادة جميع التكاليف وتحقيق الأرباح المخطط لها والنمو والتوسع والصمود بوجه المنافسة والاحتفاظ بالحصصة السوقية، ومن هذا المنطلق سيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم تسيير المبيعات ووظائفها وكذا أهداف ومجالات تسيير المبيعات ومفهوم وظيفة البيع وأهميتها

• المطلب الأول: مفهوم تسيير المبيعات ووظائفها

أولاً: مفهوم تسيير المبيعات:

يمكن تعريف ادارة المبيعات على أنها:

1. **التعريف الأول:** " الادارة المتخصصة والمسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي وتنظيم القوى البيعية في التوظيف والاختيار والتطوير والتحفيز ثم تقييم أداء الأنشطة والبرامج البيعية لتحقيق الأهداف البيعية والتسويقية للمؤسسة"¹
2. **التعريف الثاني:** تسيير المبيعات تشمل الجهة المسؤولة في المنظمة عن اثاره الطلب وتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وأهداف الزبائن من ادارة الأنشطة البيعية بشكل فعال وكفاء من خلال التخطيط الجيد للمبيعات وتنظيم أعمالها واختيار العاملين بشكل جيد، وتدريبهم وتحفيزهم وتقديمهم والرقابة على الأنشطة البيعية²
3. **التعريف الثالث:** ادارة المبيعات هي الجهة التي تدير وظيفة أو نشاط البيع الشخصي الذي يشكل نشاطا هاما في المزيج الترويجي للشركة، وهذا الدور الذي تمارسه ادارة المبيعات يشتمل على أنشطة ووظائف إدارية مثل: التخطيط للمبيعات وتنظيم عملية البيع والرقابة على المبيعات، وتقييم مستوى أداء عمليات البيع، كما تساهم ادارة المبيعات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأسواق والأسعار والعملاء المستهدفين، بالإضافة الى الحصول على المعلومات اللازمة من السوق و المنافسين والتحرك داخل الأسواق من خلال مندوبي البيع³

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي: إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني، اثناء للنشر والتوزيع، 2011، 33

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، 20 :

³ حبيب الله بن محمد التركستاني: إدارة المبيعات ومهارات البيع، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع والطباعة، 2018، 34_33 :

ثانيا: وظائف تسيير المبيعات:

يمكن ايجاز وظائف تسيير المبيعات من خلال النقاط الأساسية التالية:¹

1. وضع برنامج استراتيجي للمبيعات: من خلال:

- تحديد أهداف المبيعات للسنة والسنوات القادمة
- وضع سياسات عمل لتسيير المبيعات, التي هي بمثابة ضوابط ومحددات تسترشد بها ادارة المبيعات والعاملين فيها
- تحديد حجم الطلب والتتبؤ بالمبيعات
- المساهمة في وضع ميزانية المبيعات
- تنظيم المبيعات والتخطيط لها
- تقسيم السوق الى مناطق بيعية, وتوزيع مندوبي المبيعات على المناطق

2. تنفيذ برامج المبيعات ويتم: من خلال:

- الاشراف على تنفيذ برامج المبيعات
- اختيار وتدريب جهاز المبيعات
- تحديد كيفية احتساب أتعاب العاملين, ووضع نظام حوافز لمندوبي المبيعات

3. تقييم ومراقبة أداء جهاز المبيعات: ويكون عن طريق ما يلي:

- تحليل سلوك العاملين ومهارتهم
- تحليل المبيعات
- تحليل تكاليف المبيعات

• **المطلب الثاني: أهداف ومجالات تسيير المبيعات**

أولاً: أهداف تسيير المبيعات:

تسعى مصلحة تسيير المبيعات كإحدى الإدارات الفرعية للإدارة التسويقية الى تحقيق بعض الأهداف والتي تلتقي في النهاية بالهدف التسويقي للمنشأة, ومن بين الأهداف التي تسعى مصلحة تسيير المبيعات الى تحقيقها هي:²

¹ باسم محمد الحميري: إدارة المبيعات, زاهد عبد الحميد السامرائي, سمير عبد الرزاق العبدلي.
² 50 : , 2013 , 34 : ,

1. زيادة حجم المبيعات:

من أهم الاهداف التي تسعى تسيير المبيعات الى تحقيقها هي زيادة حجم المبيعات ويأتي ذلك بالتنسيق مع الادارة التسويقية لأن زيادة المبيعات لا يتحقق دون نطاق ودعم كافة الأنشطة والفعاليات التسويقية الأخرى التي تتبثق مع عناصر المزيج التسويقي

2. زيادة الأرباح:

كلما سعت الادارة البيعية لتنظيم مبيعاتها في السوق أدى ذلك الى تحقيق زيادة على أرباح المنشأة ولا يتحقق هذا الهدف الا بتوفر ادارة بيعية كفؤة وفعالة تعمل على تعزيز كوادرها البيعية وتحقيق تخفيض في نفقاتها البيعية

3. التطور والنمو:

كلما حققت الادارة البيعية زيادة في المبيعات وتعظيم أرباح المؤسسة ساهم ذلك في تعزيز قدرات وامكانيات وموارد المنشأة مما يساهم بشكل فعال في رسم برامج التطوير والنمو ولا يمكن تحقيق هذا الهدف الا بتظافر جهود جميع الادارات الأخرى مع الادارة البيعية

ثانيا: مجالات ادارة المبيعات:

هناك مجموعة من الوظائف أو النشاطات التي تعبر عن مجالات تسيير المبيعات وهي كالاتي:

1. الوظيفة الخاصة بإدارة البيع:¹

يشمل هذا الجانب الأنشطة الادارية التي تمارسها تسيير المبيعات, والتي تتمثل في العديد من الوظائف على النحو التالي:

– تخطيط نشاط البيع بحيث تشارك الإدارة في وضع الخطط المرتبطة بالمشاركة في وضع أهداف البيع والإستراتيجيات المرتبطة بأسعار السلع, والخدمات والمزيج الترويجي ووسائل الاتصال بالسوق المستهدف, والعميل, وتحديد الاحتياجات المالية الخاصة بالبيع, وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالتخطيط

– تنظيم نشاط البيع ويشمل ذلك تنظيم جهود رجال البيع من خلال تطوير الهيكل التنظيمي المطلوب وتوظيف العمل البيعي, وتحديد متطلباته وتنظيم العلاقة بين ادارة البيع بصورة سليمة ومحكمة لتحقيق الأهداف كاملة

¹حبيب الله بن محمد التركستاني, : 35-36

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

- تنفيذ نشاط البيع وذلك من خلال تطبيق خطة البيع التي اعتمدها ادارة البيع بصورة سليمة ومحكمة لتحقيق أهدافها كاملة
- توجيه رجال البيع توجيهها سليما والاشراف على جهودهم واصلاحهم في حال الانحراف والوقوع أو الاقتراب من الوقوع في الخطأ قبل وأثناء وبعد التنفيذ وتنسيق نشاط البيع لتجنب الازدواجية في أداء العمل البيعي من ناحية، كما يتم التنسيق مع الادارات الأخرى كالتسويق، المشتريات، والمخازن والانتاج، والمالية، وذلك لتقديم أفضل خدمات البيع للعميل من ناحية أخرى
- الرقابة والتقييم على النشاط البيعي، ويشمل العديد من الأعمال التي يتطلب القيام بها من قبل المسؤولين في تسيير المبيعات، وذلك مثل طلب الاطلاع على التقارير الأسبوعية والشهرية لأداء رجال البيع، والمقارنة بين الأداء الفعلي وما تم التخطيط له من قبل ادارة المبيعات ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة للنهوض بمستوى أداء ادارة البيع ورجال البيع بما يحقق أهداف تسيير المبيعات والنشاط التسويقي

2. الوظيفة الخاصة بإدارة قوى البيع:¹

- تعتبر إدارة قوى البيع الجانب الثاني من نشاط تسيير المبيعات، ويرتكز النشاط على العناية بالموارد البشرية والاهتمام بتوظيف رجال البيع وتطويرهم وتدريبهم اضافة الى المهام الأخرى المرتبطة بالموارد البشرية العاملة في تسيير المبيعات، ومن أبرز الاعمال المرتبطة بهذه الوظيفة ما يلي:
- توظيف واختيار رجال البيع حيث تقوم الادارة بتوظيف العمال وتحديد المؤهلات المطلوبة للعاملين في مجالات البيع، ووضع شروط التوظيف اللازمة التي توفر الكوادر القادرة على تحقيق أهداف الادارة وتحديد مصادر الحصول على رجال البيع، ثم تطبيق اجراءات التوظيف لرجال البيع
 - تدريب رجال البيع ويشمل ذلك عملية تحديد برامج التدريب اللازمة لرجال البيع العاملين بالمؤسسة والتي تساعد على تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة، وتحديد حجم رجال البيع الذين يحتاجون الى التدريب، ومتابعة التدريب والاشراف على تطبيق الحقائق التدريبية
 - وضع الحوافز المادية والمعنوية ويعني ذلك الاهتمام بالجوانب الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية لرجال البيع العاملين، وتحديد أساليب التشجيع والتحفيز، بالإضافة الى المشاركة

¹المرجع نفسه، : 37

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

في وضع نظام المكافآت، ونظام التعويض لمندوبي البيع وتحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي بما يحقق انجاز أفضل للمشروع - تقييم جهود رجال البيع وذلك من خلال المشاركة في وضع نماذج التقييم لرجال البيع من حيث الفعالية والكفاءة والقدرة والموضوعية للوصول الى حكم منطقي على أداء رجال البيع، الذي يحقق النجاح لإدارة المبيعات ولرجال البيع العاملين بالمؤسسة

• **المطلب الثالث: أهمية وظيفة البيع:**

يعتبر البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها من خلال الدور الفعال الذي يلعبه هذا النشاط وتظهر أهميته من عدة نواحي يمكن ابرازها فيما يلي:¹
أولاً: تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية: تلعب وظيفة البيع دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية وذلك من خلال مسؤولياتها عن زيادة مبيعات المشروع وأرباحها، وبالتالي المساهمة في تحقيق استقراره ونموه

ثانياً: ارتفاع تكاليف أداة وظيفة البيع: تتميز تكلفة أداء وظيفة البيع بالارتفاع واحتلالها نسبة كبيرة من ميزانية التسويق في معظم الشركات، وتتراوح تكلفة الأداء لوظيفة البيع ما بين 15% و 20% من المبيعات في كثير من الشركات، وهناك دراسات تبين أن المبلغ المنفق على البيع الشخصي 80% من ميزانية الترويج في الشركات المنتجة للسلع الصناعية بينما بلغ الانفاق على الاعلان 13.5% تقريبا من هذه الميزانية

ثالثاً: تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية: تبدو أهمية تحقيق مثل هذه الأهداف الاجتماعية من أهميتها في تحقيق أهداف المشروع من حيث الاستقرار والنمو فقد بات واضحاً أن تحقيق المشروع لأهدافه إنما يعتمد وبدرجة كبيرة على مدى تحقيقه لأهداف كل من مصلحة المستهلك الفرد والبيئة أو المجتمع ككل ومدى قدرته على إقامة علاقات متوازنة بين هذه الأهداف، ولعل ذلك ما يمثل جوهر المفهوم الاجتماعي التسويقي

¹ زناتي نذير، إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة المجمع الصناعي للحليب **giplait** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2015. : 5_6

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

رابعاً: توفير فرص العمل لأفراد المجتمع: ان وظيفة البيع من الوظائف الأساسية للمشروع وجميع المشروعات تحتاج الى كفاءات بشرية للعمل في مجال وظيفة البيع بمستوياتها الادارية كمندوب بيع أو رئيس فرع مدير منطقة أو مستوياتها النوعية كرجل بيع فني أو رجل بيع متخصص

خامساً: نقطة اتصال بين المؤسسة والعميل: يعتبر البيع نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة ومختلف عملائها وذلك لأجل كسب الثقة وولاء العملاء من خلال تقديم الخدمات وتوجيههم وبناء علاقات دائمة

❖ المبحث الثاني: الرقابة الداخلية على المبيعات

تعتبر المبيعات المصدر الرئيسي لإيرادات أي مؤسسة, سواء كانت تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات, أو تشتري سلع بقصد إعادة بيعها دون إجراء أي تعديل أو تغيير عليها, وعليه فإن أي تهاون أو تقصير في تحقيق الرقابة عليها يؤدي الى ضياع جزء من إيرادات المؤسسة مما يؤثر على أرباحها. والمبيعات قد تكون نقدية أو آجلة, ويضاف إليها بضاعة الأمانة, بحيث تختلف إجراءات الرقابة على كل منها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

• المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمخازن والمبيعات بأنواعها

تشمل الجوانب المتعلقة بالرقابة على المبيعات ما يلي:¹

أولاً: الرقابة الداخلية لمخازن المبيعات :

1. تحليل المبيعات الفعلية:

تتناول رقابة المبيعات تحليل ودراسة المبيعات الفعلية طبقاً للسياسات والطرق التي اتبعت لتحقيق حجم المبيعات المخطط وبنفقة توزيع مناسبة وبالتالي ينتج هامش الربح لتحقيق العائد المناسب للاستثمار, ويتحقق الدخل الصافي الأمتثل إذا تمت علاقة سليمة بين عوامل أربعة هي:

✓ حجم المبيعات

✓ مصاريف البيع

✓ هامش الربح

✓ الاستثمار في رأس المال العامل والتسهيلات الأخرى

وتتم الرقابة على المبيعات عن طريق التقارير التحليلية لنشاط المبيعات والتي قد تظهر التباعد على الأهداف التي حددت في موازنة البيع, ولهذا فإن متابعة الأداء الفعلي للبيع مع أرقام موازنة المبيعات أمر ضروري لتحقيق الرقابة على نشاط البيع, ويعرض تحليل المبيعات في صورة كمية أو كيفية أو كليهما متناولاً الآتي:

– **السلعة:** حيث يجب تحديد نوع المنتج المباع, أشكاله, ألوانه, أحجامه, السعر, جودته

– **الناحية الجغرافية:** يجب تحديد مكان النشاط سواء كان في المدن, المحافظات, أو البلدان الخارجية

¹ رجب السيد راشد وآخرون, أصول المراجعة, الدار الجامعية للطبع والنشر, الاسكندرية, مصر, من دون سنة نشر, ص: 164

- قنوات التوزيع: بالجملة, بالتجزئة, أو عن طريق الوكلاء
- طريقة البيع: بالبريد, عن طريق وكلاء متجولون, بالأمانة, من خلال سلسلة محلات
- العميل: أجنبي, محلي, خاص, عام, حكومي
- شروط البيع: آجل, بالنقسيط, نقدي, أمانة
- نوع المشروع: فروع, أقسام

كما أن هناك تحليلاً بالنسبة للمبيعات التي لم تحقق وتتناول ما يلي:

- الطلبات المستعملة
- الطلبات التي لم تجلب
- الإلغاءات
- المبيعات المفقودة

2. خروج البضاعة المباعة من المخازن:

حيث تتناول الرقابة على المبيعات كذلك عملية خروج البضاعة المباعة من المخازن حيث لا تخرج البضاعة من المخزن للبيع إلا إذا تحققت عملية البيع عن طريق إدارة البيع, وهي المتمثلة في تلقي طلب الشراء من العميل والتأكد من وجود الاعتماد باسم الائتمان ومن وجود كمية السلع المطلوبة وسعر البيع, وبذلك يتم اعداد فاتورة البيع وتدرج فيها الكميات والأصناف والسعر وشروط البيع, ثم تتم مراجعة كل فاتورة بتفاصيلها وعملياتها الحسابية, وترسل نسخة لإدارة المخازن ولإدارة الحسابات والتكاليف على أن تكون هذه النسخة خالية من الأسعار وإذن خروج البضاعة بالكميات المصرح بخروجها من المخزن لمغادرة البضاعة الخارجية ومراقبة البوابة.

3. استنزال البضاعة المباعة من المخزن:

بناءً على فاتورة البيع وإذن خروج البضاعة, تعد المخازن البضاعة تمهيداً لإرسالها إلى إدارة البضاعة الخارجة, وعند خروج البضاعة يسجل القيد على بطاقة الصنف يظهر التاريخ والكمية الخارجة والرصيد وتعد ملخصات للبضاعة الخارجة على أساس الكمية وقيمة المخزون وحسابات المخزون.

ثانياً: الرقابة الداخلية على أنواع المبيعات:

1. الرقابة الداخلية على المبيعات النقدية:

تختلف طرق الرقابة الداخلية للمبيعات النقدية تبعاً لكبر أو صغر المنشأة وتعدد الموظفين القائمين بالبيع والتسليم والتحصيل وتقسيم العمل بينهم, وتشكل المبيعات النقدية جانبا هاما من إيرادات الشركات

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسير المبيعات

التي تتبع للمستهلك بشكل مباشر, والمحلات ذات الأقسام المتعددة ومن حيث تقسيم العمل بالنسبة لعملية البيع النقدي فإن العمل يقسم على ثلاثة أطراف البائع, الصراف ومستلم البضاعة¹

1.1. عملية البيع:

ويستنزل منها في نهاية اليوم قيمة المبيعات التي حققها في اليوم من مقتضى قسائم البيع التي حررت والفرق بين القيمتين تمثل الرصيد الذي يجب أن يكون في عهده في نهاية اليوم مقوما بسعر البيع, وعندما يبيع البائع البضاعة يحرر قسيمة بيع نقدي من أصل وثلاثة نسخ يحتفظ بنسخة في الدفتر ويسلم المشتري أصل ونسخة وترسل مع البضاعة الى قسم التسليم.

1.2. دور الصراف:

يقوم باستلام قيمة الوصل من المشتري بعد مراجعته للمبالغ الواردة للوصل, ويختم على الأصل والنسخة بالدفع ويحتفظ بالأصل ويسلم النسخ الى المشتري ويعيد الصراف قيمة المبلغ المستلم في كشف النقدية اليومي.

1.3. تسليم البضاعة:

يتولى المشتري تقديم نسخة من الوصل التي استلمها من الصراف الى قسم تسليم البضاعة لاستلام ما اشتراه, وفي قسم تسليم البضاعة مع الوصل المسلم اليه من المشتري وتراجع الكمية المباعة سواء كانت بالوزن أو بالقياس أو بالكيل أو بالوحدة ويتأكد من الكمية, ثم يسلم البضاعة الى المشتري بعد احتفاظه بالقسمين, وفي نهاية اليوم يستطيع الصراف مطابقة ما استلمه من النقدية مع مجموع كشف النقدية اليومي كما يتأكد من ناحيته بأن المبالغ هي التي حرر عنها قسائم البيع, كذلك يقوم موظف ادارة المراجعة الداخلية بمطابقة الفواتير التي لدى البائع ومجاميعها مع الكشف اليومي الذي لأعده الموظف من مقتضى القسائم, ويقوم في اليوم التالي بإيداع المبلغ بالبنك بمقتضى قسيمة الايداع. وفي منشأة متوسطة أو صغيرة قد لا يكون في مقدورها إتباع هذا النظام كما يكلفه من مصاريف لا تستطيع أن تقابلها وهنا يمكن أن يكون البائع هو الذي يقوم بتسليم البضاعة على أن يكون مستلم النقدية شخص آخر.

2. الرقابة الداخلية على بضاعة الأمانة:²

بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية البيع في العديد من المناطق لكن قد لا تتمكن ولا تكون لديها القدرة لإنشاء فروع في كل المناطق التي يمكن أن تبيع فيها السلع, ويرجع ذلك الى كثرة المناطق التي يمكن

¹ Http://research-ready.blogspot.com, تاريخ الدخول: 22-02-2020, 17:53 :

²الظريف عبد الحق , المراقبة والمراجعة الداخلية لمبيعات المؤسسة, دراسة حالة مؤسسة بوفال, مستغانم, كلية الاقتصاد, تخصص,

تخصص تدقيق محاسبي, مذكرة ماستر 2015 ص ص 56-58

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

البيع فيها، وارتفاع تكلفة إنشاء فروع لكل منها، ولا تكون المؤسسة قادرة على الاشراف بالنسبة لكل فرع، وفي هذه الحالة يكون من الافضل البحث عن وسيلة أخرى، يمكن بها تعريف المنتجات والسلع المختلفة، ويعتبر البيع عن طريق الأمانة هو الحل الملائم في هذه الحالة، حيث يعهد صاحب البضاعة (الأصل) الى شخص معين أو أشخاص في كل منطقة أو ما يسمى بالوكيل الذي يقوم ببيع البضاعة لحساب مالكاها (الأصيل) وتسمى هذه العملية بضاعة الأمانة وبضاعة الأمانة هي البضاعة التي يرسلها مالك البضاعة الى الوكيل بغرض بيعها لحساب الأصيل أو الموكل صاحب البضاعة مقابل عمولة سواء عادية أو خاصة أو شاملة

1.2. بالنسبة للأصيل:

إذا تعددت عمليات بضاعة الأمانة لدى التاجر وتعدد ارسالها الى الوكلاء فيستحسن تخصيص دفتر اليومية لبضاعة الأمانة، وعند إرسال البضاعة الى الوكيل تقيد جميع بيانات الفاتورة الصورية فيما عدا الثمن الذي يقيد على أساس التكلفة في هذا الدفتر، وترحل مجاميع البضاعة المرسله للوكلاء الى الجانب الدائن من حساب البضاعة المرسله للأمانة، أما المفردات فترحل الى حسابات بضاعة الأمانة المرسله للوكيل كل على حدى في الجانب المدين.

أما المصروفات التي يصرفها الأصيل أي مالك البضاعة (البائع) فتعاد في خانة خاصة في الجانب الدائن من دفتر النقدية وترحل الى حسابات الأمانة لدى الوكلاء، ولا تجرى أي قيود في دفاتر الأصيل حتى يرسل الى الوكيل كشف البيع الذي يظهر ما تم تنفيذه من مبيعات والمصروفات والعمولة المستقطعة والتحصيلات المختلفة، ويقيد ما ورد بكشف المبيعات بدفاتر الأصيل مراعيًا بضاعة الأمانة لدى الوكيل وكذلك التحصيلات من المبيعات الآجلة. ويعتبر حساب بضاعة الأمانة لدى الوكيل حسابات تظهر نتيجة عمليات بضاعة الأمانة مع الوكيل المعين، وإذا تبقى في نهاية السنة المالية للأصيل بضاعة من طرف الوكيل قدرت هذه البضاعة بثمن التكلفة مضافا اليها نصيبها من المصاريف الشاملة لإرسال البضاعة وحفظها وتظهر كرصيد مدين في حساب بضاعة الأمانة لدى الوكيل ويلتزم الوكيل بإرسال مصادقة أو شهادة عن البضاعة الموجودة في نهاية السنة.

– تصرف البضاعة من المخازن بموجب إذن صرف مميز عن إذن صرف البضاعة سواء بلون مختلف أو برقم وصل مختلف

– تحرر إدارة المبيعات الفاتورة الصورية وتختلف الفاتورة الصورية عن فاتورة المبيعات العادية، فيجب أن تكون مميزة عنها حتى لا تختلط مع المبيعات العادية للمؤسسة، ويجب أن تراجع الفاتورة الصورية من حيث الكميات والأسعار والعمليات الحسابية وترسل نسخة من الفاتورة الصورية الى إدارة الحسابات التي ترفعها مع صورة إذن الصرف، وتتولى تقييدها في السجلات

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

- بالنسبة لـصرف المصروفات نتبع نفس الخطوات من حيث الرقابة الداخلية والتي تتبع فيما يختص بصرف المصروفات العادية
- عند استلام كشف البيع يراجع من الناحية الحسابية مع الاتفاقات المبرمة مع الوكيل ويقيد في ادارة الحسابات
- في حالة ورود تسديدات من الوكيل يتبع معه نفس الإجراءات بالنسبة للشيكات الواردة أو اذا كانت كمبيالة فيتبع نفس الاجراء الخاص بالأوراق التجارية
- في نهاية المدة يرسل للوكلاء خطابات دورية لإرسال حسابات المبيع مع إظهار كمية البضاعة المتبقية لديهم, حيث يتم مطابقتها مع الكميات الظاهرة في البطاقة الممسكة لتتبع حركة البضاعة لدى الوكيل لتمسك هذه البطاقات في إدارة البضاعة وإدارة الحسابات لبيان حركة البضاعة لدى الوكيل فجعلها مدينة بالكمية المرسله للوكيل ودائنة بالكميات المباعة من واقع حساب المبيع.

2.2. بالنسبة للوكيل:

- يقوم الموظف بفحص البضاعة المستلمة ومطابقتها على البيانات الواردة في الفاتورة السورية ويحرر محاضر استلام البضاعة بلون مخالف للمحاضر العادية للاستلام, وتقيد في المخازن في سجلات خاصة منفصلة عن السجلات العادية للبضاعة المشتريات
- ترسل الفاتورة السورية لإدارة الحسابات حيث تراجع ويعمل عنها إذن يومية لتقيدها كمذكرة, سواء في دفتر يومية بياني أو في دفتر يومية عادي
- المصروفات التي يصرفها الوكيل يتبع فيها من حيث الرقابة الداخلية نفس النظام المتبع بالنسبة لـصرف المصروفات العادية للمنشأة
- عمليات بيع بضاعة الأمانة تتم بنفس الطريق كعمليات البيع العادية, غير أن المستندات الداخلية يجب أن تكون مميزة, فان الصرف يكون مختلف وكذلك الفاتورة عن مبيعات بضاعة الأمانة تختلف عن الفاتورة العادية من حيث اللون
- حسابات المبيع يعمل من مقتضى المستندات المختلفة على أن يراجع بواسطة شخص آخر على الحسابات الخاصة ببضاعة الأمانة

- طلب كشف الحسابات يستحسن طلب كشف الحسابات من الأصيل ليراجع بمعرفة مع حساب الأصيل بدفتر الأستاذ العام ويطابق معه
- يتبع في التسديدات سواء بالشيكات أو بالأوراق التجارية نفس الاجراءات الخاصة بتحرير الشيكات أو أوراق الدفع

2. 1المطلب الثاني: وظائف الرقابة الداخلية على المبيعات

وتتمثل أهم وظائف الرقابة الداخلية على المبيعات في:

أولاً: الرقابة على أوامر الشراء الواردة من الزبائن:¹

- يجب أن تكون هناك رقابة على أوامر الشراء الواردة من الزبائن حتى لا تحدث أخطاء قد تكلف المؤسسة مبالغ جسيمة, وتشمل الخطوات الأولى لهذه الاجراءات الرقابية العناصر التالية:
- فحص أمر الشراء من حيث الأصناف والكميات لمعرفة هل يمكن تنفيذ الأمر خلال مدة معقولة
 - إعداد أمر بيع عن كل عملية واردة ويعبر أمر البيع عن الشروط التي يتم الاتفاق عليها مع الزبون ويمثل مجموعة من التعليمات الى كل من ورشة التصنيع وادارة الشحن والادارة المختصة بإعداد فواتير البيع, ولذلك ترسل نسخ أمر البيع الى جميع هذه الجهات

ثانياً: التصريح بالائتمان:

يجب الحصول على موافقة إدارة الائتمان بالبيع الآجل الى الزبون قبل تنفيذ أمر البيع, و تختص هذه الادارة بمتابعة الحالة المالية للزبائن عن طريق دراسة وضعياتهم المالية بصفة دورية فإن كانت الحالة المالية للعميل لا تسمح له بالشراء طبقاً للمعايير التي تضعها ادارة الائتمان بالمؤسسة فلا يسمح له بالشراء إلا نقداً

ثالثاً: التصريح بخروج البضاعة من المخازن:

بناءً على أمر معتمد من ادارة الائتمان يقوم أمين المخزن بالتصريح بخروج البضاعة لشحنها للعميل وترفق هذه العملية بمجموعة من الوثائق المرقمة بأرقام متسلسلة

رابعاً: إعداد فواتير البيع:

¹مصطفى عيسى خضير, المراجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات, مطابع جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية, 1996, ص,

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

إعداد فواتير البيع يجب أن تقوم به إدارة مستقلة لا تخضع لسيطرة موظفي البيع, وتختص هذه الإدارة بما يلي:

- الالتزام بمتابعة وثائق الشحن التي سبق ترقيمها, والمحاسبة عنها
- مقارنة وثائق الشحن بأوامر البيع وأوامر الشراء الواردة من الزبائن
- قيد البضاعة في فاتورة البيع
- كتابة الأسعار ومعدلات الخصم في فاتورة البيع بالرجوع إلى قوائم الأسعار المعتمدة
- القيام بالعمليات اللازمة (جمع, ضرب...) وتدوين المبلغ الكلي بالفاتورة, وقبل ارسال فواتير البيع الى الزبائن يجب مراجعتها
- تحتفظ ادارة المبيعات بنسخة من فاتورة البيع تودع في ملف الزبون وترسل نسخة أخرى الى ادارة الحسابات
- **المطلب الثالث: فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية واختبارها وفقا لأهداف تسيير المبيعات:**

اولا: فحص نظام الرقابة الداخلية:

يقوم المراجع الحسابات قبل الاختبارات الأساسية للعمليات بفحص وتقييم نظام الرقابة المالية لدورة الإيرادات/ المبيعات كأحد المعايير الميدانية الأساسية المطلوبة وفقا لمعيار المراجعة, وفيما يلي أهم القواعد الرئيسية التي يجب أن يتضمنها نظام الرقابة الداخلية لدورة الإيرادات ويسعى المراجع للتأكد منها خلال عملية التقييم والفحص لنظام الرقابة الداخلية من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:¹

- هل يتم الفصل بين عمليات بيع وتسليم المبيعات وتحصيلها
- هل تقوم هذه الإيرادات بصفة أساسية بوضع القواعد التي تنظم النشاط البيعي, واجراءات البيع الخارجية
- هل هناك دراسة للأسواق للتعرف على رغبات مستهلكي السلع والخدمات موضوع المتاجرة
- هل هناك رقابة لعمليات البيع في مراحلها المختلفة بشكل فعال من قبل الإدارة
- هل يوجد دعاية وإعلان وترويج للسلع والخدمات
- هل يتم تلقي طلبات العملاء والعمل على تنفيذها بالأسعار وبالشروط وفي الأمانة المتفق عليها

¹تأمر الرفاعي, أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة, الطبعة الأولى, عمان_الاردن, 2017 158

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسير المبيعات

- هل تتم دراسة المراكز المالية، ووضع حدود الائتمان وأجال السداد التي تمنح للزبائن
- هل يتم إمساك السجلات والبطاقات اللازمة لضبط حركة المبيعات ومتابعتها
- هل يتم إعداد تقارير دورية عن المبيعات الكمية وقيمتها، ورفعها الى الإدارة العليا وغيرها من المستويات الإدارية الأخرى التي يعنيها الأمر

وفيما يلي جدول يبين الاجراءات الرقابية والاختبارات المقابلة لها والاي يقوم بها المراجع لكل نشاط أو هدف من أهداف دورة الإيرادات:

الجدول رقم 02: الاجراءات الرقابية واختبارات المراجع اللازمة لدورة الإيرادات/ المبيعات

أهداف الرقابة المرتبطة بنشاط دورة الإيرادات	إجراءات الرقابة الرئيسية	اختبارات الرقابة المتعارف عليها
<ul style="list-style-type: none"> • التأكد بأن عملية شحن المبيعات قد تمت الى عملاء حقيقيون (الوجود الفعلي) 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تدعيم تسجيل المبيعات بمستندات شحن مرخص بها وأوامر عملاء تم الموافقة عليها - الترخيص بالائتمان قبل اتمام الشحن - الترقيم المسبق لفواتير البيع والمحاسبة المناسبة عليها - يتم فقط قبول أرقام العملاء الموجودة بملفات البيانات في الجانب الالكتروني عند الادخال - يتم ارسال القوائم الشهرية للعملاء مع اجراء متابعة مستقلة للشكاوي التي يتم استلامها 	<ul style="list-style-type: none"> - فحص صور فواتير البيع لتدعيم فواتير الشحن وأوامر العملاء - فحص أوامر العميل للموافقة على الائتمان - المحاسبة عن التابع الحقيقي لأرقام فواتير البيع - فحص مخرجات العمليات التي رفضها الحاسب الالكتروني لعدم وجود أرقام خاصة بالعملاء - ملاحظة ما إذا كان قد تم ارسال القوائم بالبريد مع فحص ملفات العملاء الخاصة بها
<ul style="list-style-type: none"> • التأكد بأن العمليات المالية للمبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - الترقيم المسبق لمستندات الشحن والمحاسبة عنها 	<ul style="list-style-type: none"> - المحاسبة عن التابع الحقيقي لأرقام مستندات الشحن

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

<p>- المحاسبة عن التابع الحقيقي لأرقام فواتير البيع</p>		<p>الفعلية قد تم تسجيلها بشكل كامل (الاكتمال)</p>
<p>- فحص صور البيع للتعرف على مدى وجود ترخيص ملائم - فحص تأثير التحقق الداخلي على المستند - فحص مخرجات الحاسوب - فحص ملف الكميات الاجمالية للتعرف على التوقعات المسجلة - الرقابة على البيانات ومقارنة الاجمالي</p>	<p>- الترخيص الملائم لتحديد السعر المشروط، سعر الشحن ومبالغ الخصم - التحقق الداخلي من اعداد الفواتير لإدخال سعر بيع الوحدة - مقارنة الكميات الاجمالية مع التقارير الخاصة بالحاسوب</p>	<p>• تسجيل المبيعات بقيمة البضاعة التي تم شحنها مع الاعداد والتسجيل الصحيح للفاتورة المرسله للعمل (الدقة)</p>
<p>- فحص مدى ملائمة دليل الحسابات - فحص تأشير التحقق الداخلي على المستندات التي تم التأشير عليها</p>	<p>- استخدام دليل ملائمة الحسابات - الفحص والتحقق الداخلي</p>	<p>• التبويب الملائم للعمليات المالية للمبيعات (التبويب)</p>
<p>- فحص مستندات البضاعة التي لم يعد عنها فواتير شحن والمبيعات التي يتم تسجيلها - فحص التأشير الداخلي على المستندات التي يتم التأشير عليها</p>	<p>- اتباع اجراءات لإعداد الفواتير وتسجيل للمبيعات يوميا في وقت قريب من حدوث عملية البيع - التحقق الداخلي</p>	<p>• تسجيل المبيعات في التاريخ الصحيح (التوقيت)</p>
<p>- ملاحظة ما إذا كان قد تم ارسال القوائم للعملاء بالبريد - فحص تأشيريات التحقق الداخلي</p>	<p>- ارسال القوائم المعتاد عليها شهريا للعملاء - التحقق الداخلي من محتوى الملف الرئيسي - مقارنة الملف الرئيسي للمدينين مع الرصيد بدفتر الأستاذ</p>	<p>• الادراج الملائم للعمليات المالية للمبيعات في الملف الرئيسي للمدينين مع التلخيص الملائم (الترحيل والتلخيص)</p>

المصدر: تامر الرفاعي, أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة, ص ص: 159-160

ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية للمبيعات:

1. الوصف الانشائي لدورة المبيعات:¹

يقوم الزبون بتقديم طلب إما عن طريق بالهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو من خلال تقديمه الى الوحدة التي يقوم مسؤول فرع المبيعات بالاتصال بمصلحة الانتاج لكي تعد كمية المبيعات المطلوبة بشرط أن يثبت هذا الزبون أن له بطاقة الزبون (الزبون الجديد يفتح له ملف جديد وتعطى له بطاقة الزبون). وفي حالة قبول وثائق الزبون يقوم مسؤول فرع المبيعات بتحرير وصل التسليم نحوى مصلحة الانتاج أو مصلحة المخزونات, ثم يعود الزبون بالوصل الى مسؤول المبيعات بعد مراقبة الوصل الذي تم تحرير الفاتورة عليه, بعد ذلك يقوم أمين الصندوق بمراقبة الفاتورة والشيك مع العلم أن الدفع يكون بشيك بنكي ويكون الدفع مسبق

2. تقسيم مهام نظام المبيعات:

جدول رقم 03: مهام نظام المبيعات والمصلحة المكلفة بها

المهام	المكلف بها
إمساك الطلبية	مصلحة المبيعات
اختبار ملائمة العميل وقدرته على التسديد	مصلحة المبيعات
الترخيص بإرسال البضاعة	مصلحة المبيعات
الموافقة على شروط التسديد	مصلحة المبيعات
مراقبة البضاعة المعدة للإرسال	مصلحة المبيعات
إعداد الفاتورة	مصلحة المحاسبة
مقارنة طلب البضاعة بالفاتورة	مصلحة المحاسبة
مقارنة وصل الارسال بالفاتورة	مصلحة المحاسبة

المصدر: من اعداد الطالب

¹فراج خير الدين, المراجعة الداخلية وواقع تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة, مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2015, ص90

❖ المبحث الثالث: المراجعة الداخلية للمبيعات

تعتبر المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية، وكوسيلة دعم لكفاءة نظام الرقابة الداخلية وبالأخص مراجعة وظيفة المبيعات لحساسية هذه الوظيفة بالنسبة للمؤسسات ولكثرة الثغرات وإمكانية وقوع الاختلاسات، لهذا ارتأينا ضرورة دراسة المراجعة الداخلية لوظيفة المبيعات، من خلال تطرقنا للمراجعة الداخلية لمخزون البضاعة والتحقق من المبيعات ومن ثم درسنا المراجعة المستندية للمبيعات. وفي الأخير تناولنا مراجعة مردودات المبيعات.

• المطلب الأول: المراجعة الداخلية لمخزون البضاعة والتحقق من المبيعات

تشتمل المراجعة الداخلية للمبيعات ما يلي:

✓ المراجعة الداخلية لمخزون البضاعة

✓ المراجعة الداخلية للمبيعات النقدية

✓ مراجعة المبيعات الآجلة

✓ يومية المبيعات

أولاً: المراجعة الداخلية لمخزون البضاعة:

تدخل البضاعة التامة بإذن دخول، ويتحقق المراجع من وجود رقابة كافية على أدونات الدخول وأن المسجل في بطاقات الصنف كبضاعة داخلية يطابق ما هو مسجل في دفتر أستاذ المخازن ويفحص المراجع الداخلي أدونات الدخول عن فترة معينة كالآتي:¹

✓ يتأكد من أن كل أدونات الدخول معتمدة ومعدة إعداداً سليماً

✓ التأكد من أن المسجل على بطاقات الصنف من الكميات الواردة يطابق ما هو مسجل في

دفتر استاذ المخازن

وفي حالة صرف البضاعة من المخزن، فإن المراجع الداخلي يتأكد من استنزال الكميات المباعة بفحص نظام الاستنزال للبضاعة من المخزن، وانها سجلت في تاريخ خروجها وليس هناك تأخير في تسجيل العمليات بحيث يتمشى تسجيل البيع في الدفاتر المالية مع دفاتر المخازن مع بطاقات الصنف.

وعلى المراجع أن يتأكد من أن الأرصدة بعد الاضافة والخصم للكميات في بطاقات الصنف تتماثل مع الأرصدة في حسابات المخازن وتطابق الاختبار المادي للكميات عندما يتم الجرد المادي بالمخزن.

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

وحيث أن البضاعة التامة لها قيمة بيعية، فلا يجب أن يكون هناك ممسوحات لأمين المخزن الا في أضيق الحدود وفي الحالات الاستثنائية، حيث أن طبيعة المنتج لا تسمح بحفظ المخزون كاملة، وإذا اكتشفت فروقات بين الرصيد الفعلي والدفترى فعلى المراجع الداخلي أن يفحص طريقة استبدال المخزون، وأن تراجع مجموعة الفواتير مع بطاقات الصنف ودفتر المخزن.

إذا كانت بضاعة ترسل كعينات من العملاء بدون قيمة، فإن على المراجع ان يفحص الاجراء المتبع لإرسال العينات بحيث يتأكد من اعتماد العينات المجانية بواسطة مسؤول لا يرتبط بالمخازن ولا بحساب العملاء وهناك مستندات داخلية ملائمة ترتبط بتنظيم الدورة المستندية لهذه العملية. وتحمل أرقاماً متسلسلة وأن هناك اعتماد من المسؤول عنها.

ثانياً: المراجعة الداخلية للمبيعات النقدية:

يتأكد المراجع الداخلي من تقسيم العمل بين القائمتين بالبيع النقدي. بحيث أن يقوم بعملية البيع لا تكون له صلة بالنقدية أو بتسليم البضاعة المباعة ويفحص المراجع ما يلي:¹

- ✓ التحقق الفعلي من السلع التي هي في عهدة البائع
- ✓ مطابقة فواتير البيع المتسلسلة لفترة معينة الواردة في الخزينة وإيداعات البنك لهذا المبلغ خلال نفس الفترة
- ✓ فحص التقييد اليومي بدفتر اليومية للمبيعات طبقاً لمستندات البيع النقدي وما يطابقها من المبالغ المحصلة في الخزينة والمودعة بالبنك كإيراد للبيع النقدي ويعين نسخ فواتير البيع المتسلسلة وكذا ملخص للمبيعات النقدية وان يتحقق من تساوي مجموع الملخصات مع فواتير الايداع لدى البنك ودفتر اليومية ومن حدوثهم في فترة واحدة.

ثالثاً: مراجعة المبيعات الآجلة:²

قد تكون عمليات البيع الآجلة عمليات حقيقية أو قد تكون وهمية لتحقيق أهداف منها الاختلاس أو زيادة رقم المبيعات للتأثير على رقم اجمالي الربح في نهاية السنة

1. مراجعة دفتر اليومية للمبيعات الآجلة:

على المراجع القيام بالإجراءات التالية لمراجعة المبيعات الآجلة:
- مراجعة الترحيلات من دفتر يومية المبيعات الآجلة الى الحسابات الشخصية للعملاء بدفتر الأستاذ

¹ خالد الخطيب، خليل الرفاعي، علم تدقيق الحسابات النظري وا
² 172 ، ، ، ، 2009 ، 170

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

- مطابقة القيود المركزية للمبيعات الآجلة بدفتر اليومية المركزية مع اجمالي دفتر المبيعات خلال الفترات المختلفة
- اختبار بعض العمليات الحسابية لبعض صور فواتير للتأكد من صحتها حسابيا
- 2. المراجعة المستندية للمبيعات الآجلة:
 - إجراء مراجعة اختبارية لبعض القيود المسجلة بدفتر يومية المبيعات الآجلة مع المستندات الخاصة بها
 - مطابقة نسخ فواتير البيع مع سجل طلب العملاء
 - مطابقة نسخ فواتير البيع مع سجلات المخازن
 - مطابقة نسخ فواتير البيع مع نسخ أدونات خروج البضاعة
 - على المراجع التأكد من أن الفواتير الملغاة قد اعتمدت من الشخص المسؤول
 - على المراجع الاهتمام بالمبيعات التي تتم في نهاية الفترة المالية ولم تسلم بعد للعملاء للتأكد من عدم اثباتها في قوائم الجرد
 - متابعة بعض عمليات البيع الآجل للتأكد من أنها ليست صورية

رابعاً: يومية المبيعات:¹

يصمم دفتر يومية المبيعات من حيث خاناته حسب ظروف المؤسسة من ناحية أنواع المبيعات التي تتعامل بها، أما مبيعات الأصول الثابتة ففي العادة تقيد بدفتر اليومية إذا كانت بالأجل، أو دفاتر النقدية إذا كانت نقداً، إلا أن بعض المؤسسات قد تسجلها بدفتر المبيعات في خانة خاصة بها، وفي هذه الحالة يجب ألا تخلط مع مبيعات أخرى وتقيد بدفتر المبيعات من واقع صور الفواتير حسب تسلسلها الرقمي والتاريخي، وتحفظ نسخ الفواتير في ملف خاص للرجوع إليها، كما يجب أن يظهر بدفتر يومية المبيعات الإيضاحات الكافية عن البضاعة المباعة وبيانات عن الزبون وشروط البيع. أما مجموع المبيعات لكل فترة فترحل عن طريق قيد إجمالي بدفتر اليومية الى حساب المبيعات بدفتر الأستاذ العام، وحساب إجمالي الزبائن.

• المطلب الثاني: المراجعة المستندية للمبيعات ومردوداتها:

أولاً: المراجعة المستندية للمبيعات:

عند فحص المبيعات يطلع المراجع على المستندات التالية:¹

- ✓ نسخ فواتير البيع
- ✓ العقد أو طلب البضاعة
- ✓ اعتماد البيع والأسعار والشروط

وتراجع نسخ الفواتير مع دفتر يومية المبيعات لفترة أو عدة فترات يحددها المراجع طبقاً لمدى اطمئنانه على نظام المراقبة الداخلية، ويعزز المراجع فحصه بالاطلاع على الأدلة الاضافية من عقود أو طلبات البضاعة، ويتحقق المراجع من أن أنواع المبيعات المختلفة قد سجلت تحت خاناتها الخاصة بدفتر يومية المبيعات وفي فحص لنسخ الفواتير يتحقق من الأسعار والفاتورة ومطابقتها لما هو محدد من أسعار البيع من جانب المؤسسة وفي حالة وجود خصم تجاري على الفاتورة يجب أن يكون الخصم معتمدا سواء كسياسة خاصة بالنسبة للعميل أو عملاء معينين.

وفي حالة مراجعة مبيعات الأصول الثابتة يجب أن يطلع المراجع على صورة فاتورة البيع وعلى الاعتماد الخاص بالبيع ويطلع على العقد والمراسلات الخاصة بعملية البيع.

ويجب فحص مبيعات الشهر الأخير من السنة بالنسبة للمبيعات التي تمت وتتبع خروج البضاعة المبيعة بدفتر البضاعة الخارجة وحسابات المخازن للتأكد من تصديرها وعدم ادراجها ضمن بضاعة آخر مدة.

عند مراجعة الترحيل والعمليات الحسابية يجب على المراجع التأكد مما يلي:

- ✓ الترحيلات من دفتر يومية المبيعات الى الحسابات الشخصية للعملاء وبدفتر أستاذ العملاء لنفس المدد التي روجعت مستندياً مع مراعاة صحة ترحيل المبالغ وأنها مرحلة الى حسابات العملاء الصحيحة.

- ✓ مبيعات الأصول الثابتة وصحة ترحيلها الى الحسابات الخاصة بها مع مراعاة الربح أو الخسارة الناشئة عن بيع الأصول هذه وطريقة مراجعته

- ✓ العمليات الحسابية الخاصة عن جمع كل التفاصيل الواردة في نسخ فواتير البيع

- ✓ الجمع الرأسي والأفقي لدفتر يومية المبيعات وصحة نقل الأرقام من صفحة الى أخرى

ثانياً: المراجعة المستندية لمردودات المبيعات:¹

قد ترد البضاعة المباعة الى المؤسسة لسبب من الأسباب, ويجب أن يكون هناك نظام لرد المبيعات سواء من حيث الرقابة الداخلية أو من حيث التقييد المحاسبي وذلك لأن رد البضاعة قد يكون وسيلة للتلاعب ويتعدد عمليات رد المبيعات يمكن تخصيص دفتر يومية لمردودات المبيعات تقيد من واقع نسخ الاشعارات الدائنة التي ترسلها المؤسسة للعميل. وفي حالات أخرى يمثل دفتر مردودات المبيعات تبعاً للتحليلات الظاهرة بدفتر يومية المبيعات

1. المراجعة المستندية:

عند فحص مردودات المبيعات يقوم المراجع بالآتي:

- ✓ اختبار صور الاشعارات الدائنة مع دفتر يومية مردودات المبيعات خلال فترات مختلفة
- ✓ اختبار صور الاشعارات الدائنة مع دفتر البضاعة المردودة (أو الداخلة) وجمع بطاقات المخازن للتأكد من ورود البضاعة المردودة فعلاً
- ✓ اشعارات الاضافة يجب أن تكون معتمدة من مسؤول في المؤسسة
- ✓ قد تعوض المؤسسة العميل عن قيمة البضاعة التالفة المردودة ومصاريف اعادتها الى المخزن, ويجب في هذه الحالة أن يتأكد المراجع من العقود والمراسلات والمستندات لإثبات صحة هذه العمليات

2. مراجعة الترحيل والعمليات الحسابية:

يقوم المراجع بالاختبارات الآتية للتحقق من صحة العمليات بالاختبارات الآتية:

- أ- اختبار المجاميع الرأسية والأفقية في مردودات المبيعات أو دفتر يومية المبيعات, وإذا كانت المردودات تقيد في جانب مخصص من هذا الدفتر
- ب- اختبار صحة نقل المجاميع من صفحة الى أخرى
- ت- اختبار بعض العمليات الحسابية بفواتير الاضافة
- ث- اختبار الى حساب العملاء بدفتر الأستاذ
- ج- اختبار ترحيل القيود الاجمالية الى دفتر اليومية العامة والحساب الاجمالي للعملاء

• المطلب الثالث: عملية التحقق من أرصدة العملاء:

يقدم للمراجع كشفا بأرصدة العملاء كما تظهرها حساباتهم بدفتر أستاذ العملاء والغرض من تقديم الكشف هو أن يتحقق المراجع أولا من أن مجموع هذا الكشف يطابق الرصيد الذي يظهره حساب اجمالي العملاء, وحتى يطمئن الى هذا يجب أن يقارن المراجع الأرصدة الظاهرة بهذا الكشف مع الرصيد الذي تظهره دفاتر أستاذ العملاء لكل حساب عميل ولا يتحتم على المراجع أن يعد هذا الكشف بنفسه وإنما يطلب اعداده من المنشأة, ولن يستطيع أن يعتمد على هذا الكشف الا اذا راجعه مع دفتر الاستاذ المساعد¹

والاجراء المهم لتحقيق المراجع من عمليات المدينين وأرصدتهم هو ارسال المصادقات ومعنى المصادقة هو الحصول على شهادة مكتوبة من طرف ثالث خارج المنشأة وأن هذا الشخص له السلطة في أن تصدر منه هذه الشهادات وحتى يمكن الاعتماد على المصادقات يجب أن ترسل هذه المصادقات مباشرة الى المراجع ولا يكون هناك احتمال التأثير من جانب المؤسسة أو أحد موظفيها الا أن الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة من ناحية أن المراجع يعتبر شخصا خارجيا لا يستطيع أن يطالب الطرف الثالث بشهادة عن حسابهم المدين للمؤسسة والا اعتبر تدخلا في شؤونها المالية, فإن العادة جرت على أن تقوم المؤسسة بطلب المصادقة من العميل, وعلى المراجع أن يتخذ الاحتياطات الآتية عند ارسال المصادقات:²

✓ اعداد طلبات المصادقات من جانب موظفي المنشأة, يجب أن يطلع عليها وأن يرسلها بالبريد بواسطة, وعليه أن يفحص الخطابات حتى يتأكد أن تفاصيل اسم العميل وعنوانه والمبالغ تتماشى مع الظاهر في دفاتر المنشأة

✓ أن يقوم المراجع أو مندوبيه بوضع الخطاب في غلافه وارساله بالبريد

✓ يجب أن يظهر على الظرف عنوان المراجع حتى يرجع اليه الخطاب في حالة عدم تسليمه الى المرسل اليه, ويستطيع حينئذ أن يستفسر عن أسباب عدم تسليمه الخطاب, واذا ظهر اسم المؤسسة على الظرف من الخارج فقد لا يعلم المراجع أن هناك خطابات أرسلت وردت لعدم وجود عنوان المرسل اليه

يوضع في الخطاب ظرفا بعنوان اسم المراجع وعليه طابع بريد حتى يطمئن المراجع الى أن الرد سيرسل اليه مباشرة.

¹ المرجع نفسه, 212 , 211

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

وهذه الاحتياطات واجبة من جانب المراجع، لأنه لو تركت العملية في يد المنشأة وموظفيها فاحتمال تلاعبهم في المصادقات يكون كثيرا مثل تغيير المصادقات أو عدم ارسال بعض منها فقط أو ارسالها على عناوين غير حقيقية.

أولا: أنواع المصادقات:¹

توجد طريقتان شائعتان لطلب المصادقات وهما المعروفتان باسم المصادقة الموجبة والمصادقة السالبة. والمصادقة الموجبة عادة هي عبارة عن طلب من المنشأة تحت الفحص بأن تطلب من عملائها أن يرسلوا مباشرة الى مراجعها موافقتهم على دقة حسابهم المرسل من المنشأة والمصادقة تكون مطبوعة من جزئين، يظهر في الجزء الأعلى خطاب قصير يطلب من العميل أن يرسل الرد للمراجع، أما الجزء السفلي فعبارة عن خطاب موجه الى المراجع ما على العميل الا أن يوقعه في حالة موافقته على الرصيد الظاهر به، وفي بعض الأحيان قد تكون المصادقة تقريرا مطبوعا يظهر الرصيد وما على العميل الا توقيعها وارسالها الى المراجع ويرفق مع خطاب المصادقة ظرفا يحمل طابع بريد معنويا باسم المراجع، أما المصادقة السالبة فلا تتطلب ردا من العميل الا في حالة عدم موافقته على الرصيد الظاهر بها. وفي العادة ترسل المصادقات السالبة شهريا مع كشف الحساب.

ونقطة الضعف في المصادقة السالبة أنه اذا لم ترد المصادقة فهناك احتمال بأن العميل قد أهمل الرد وأن الرد صحيح، وبذلك لن يكون لدى المراجع دليلا حقيقيا على أن الرصيد كما هو ظاهر، وعلى هذا فإن المصادقة الموجبة تعطى للمراجع اطمئنانا على أن العميل قد قبل الرصيد كما هو ظاهر في الدفاتر وهذا دليل يستطيع المراجع أن يضمه الى أوراق المراجعة كأدلة اثبات.

ومن المستحسن ارسال المصادقات الموجبة للعملاء ذوي الأرصدة الكبيرة في الدفاتر، لأنه بهذه الصورة يستطيع المراجع أن يحصل على مصادقات عن جانب كبير من رصيد العملاء ذوي أرصدة صغيرة القيمة

وإنما على سبيل الاختبار. و من جانب اخر فإن المصادقات السالبة تستعمل للإرسال إلى العملاء ذوي الأرصدة الصغيرة على اعتبار أن هؤلاء العملاء قد يمثلون عددا كبيرا من مجموع العملاء إلا أن الأرصدة في مجموعها لا تمثل إلا جانبا صغيرا من رصيد العملاء الإجمالي. وبتابع هذه الطريقة أي إرسال مصادقات موجبة لبعض العملاء ومصادقات سالبة للعملاء ذوي الأرصدة الصغيرة نسبيا. يستطيع المراجع أن يوفر في الوقت عند فحص المصادقة وأن يطمئن على أرصدة العملاء

ثانيا: المصادقات المرتدة: ¹

ينقضي بعض الوقت منذ إرسال المصادقات حتى يتلقى المراجع عددا كافيا من المصادقات, وعند ورود عدد كاف من المصادقات قد يجد المراجع أن بعضها يحمل فقط توقيع العميل, وهذا يدل على موافقته على الرصيد وقد يحوي البعض الآخر تحفظات من أي نوع مثل عدم موافقته على الرصيد لأنه لا يمثل الرصيد الذي تظهره دفاتره , وفي بعض الحالات قد يكون هذا الاختلاف لأن العميل لا يلتفت إلى تاريخ المصادقة بدقة, أو قد يكون الاختلاف نتيجة انقضاء بعض الوقت بين تسجيل العملية في دفاتر المنشأة وفي دفاتر العميل, فمثلا قد يرسل العميل شيكا لتسديد حسابه فيسجله في دفاتره ولكن المنشأة لم تستلم الشيك بعد في تاريخ نهاية السنة المالية نظرا لأن بعض الوقت قد ينقضي بين إرسال الشيك بالبريد واستلام المنشأة له وفي بعض الحالات الأخرى قد يكون الاختلاف حقيقيا.

وفي حالة الاختلافات الحقيقية يجب أن يحصل المراجع على شرح كاف يطمئنه على صحة الرصيد أو أن الرصيد خاطئ ويجب تصحيحه في الدفاتر والقاعدة العامة هي أن يناقش المراجع هذه الاختلافات مع المسؤولين في المنشأة ليحصل على الرد الكافي وعليه أن يفحص هذه الردود فحفا دقيقا وأن يرفض قبولها الا اذا اقتنع بها وبصحتها. وعليه أن يسجل هذه الردود على ظهر المصادقة الواردة من العميل وأن يحفظ المصادقات مع أوراق المراجعة

ثالثا: المصادقات التي طلبت ولم ترد: ²

من المصادقات المرسله قد لا يرد للمراجع من الردود لسبب أو لآخر فقد يكون سبب عدم الرد هو إهمال العميل في الرد أو قد يكون السبب أن الحساب غير حقيقي, والسبب الآخر خطير يستدعي من المراجع أن يقوم بجهود أخرى في طلب مصادقات جديدة. فإذا فشل إجراء إرسال المصادقات في أن تعطي للمراجع دليلا كافيا عن حقيقة الأرصدة فعليه أن يسعى الى الحصول على أدلة أخرى وعلى أن الحساب حقيقي على الأقل وان لم يكن دليلا على صحة الأرصدة وإذا تأكد المراجع من استلام النقدية. فقد يقبل هذا الدليل على صحة الرصيد وإذا تأكد المراجع من استلام النقدية عليه أن يتابع ورود المبلغ في دفتر النقدية ويطلع على وصل الايداع في البنك كما يطلع على نسخة ايبصال استلام النقدية.

وإذا انقضى وقت طويل حتى يسدد العميل رصيد حسابه, أو اذا رغب المراجع في دليل آخر على صحة الحساب, فعليه أن يتابع المبالغ التي يجعل بها العميل مدينا عن طريق رجوعه الى نسخ

أثر الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات

الفواتير مع توقيع العميل باستلام البضاعة على أمر التسليم دليل إضافي على صحة المبالغ التي جعل بها العميل مدينا
رابعاً: تاريخ المصادقة:¹

من المرغوب فيه أن تطلب المصادقات عن أرصدة العملاء في تاريخ الميزانية العمومية للمنشأة. وبالرغم من مزايا طلب المصادقات في هذا التاريخ، إلا أن هناك عيوباً من وجهة نظر المراجع في أن المصادقات التي سترد إليه بعد انتهاء السنة المالية، وفي الوقت الذي يكون مشغولاً فيه لإنهاء الحسابات الختامية وتحققه من الميزانية العمومية. وقد يكون أمامه وقت محدد لإنهاء وتقديم هذه الحسابات الختامية، ولن يجد الوقت الكافي لفحص المصادقات، أو أن المصادقات قد ترد بعد انتهاءه من تقديم الحسابات وتقريره عليها، ولهذا العيب قد يجد المراجع أنه من المستحسن له أن يطلب مصادقات من العملاء على الأرصدة قبل نهاية السنة المالية في 31 ديسمبر، فمثلاً يطلب مصادقات من العملاء على الأرصدة في 30 نوفمبر أو 31 أكتوبر وهذا الاجراء يعطى وقتاً كافياً لتلقي المصادقات وفحصها قبل فترة كثرة العمل في نهاية السنة المالية، إلا أن هذه المصادقات في هذه التواريخ تعتمد على وجود نظام سليم للمراقبة الداخلية، فإذا كانت الحسابات مستلمة حتى 30 نوفمبر وإذا كان الضبط الداخلي سليماً، ومطبقاً فيكون نتيجة ذلك أن الحسابات صحيحة في 30 ديسمبر.

خامساً: امكانية تحصيل أرصدة العملاء:²

لا يكفي أن يتأكد المراجع من وجود أرصدة للعملاء عن طريق مطابقة كشف العملاء المقدم إليه مع دفتر أستاذ العملاء، أو تلقي مصادقات من بعض العملاء بصحة رصيدهم، وإنما يجب أيضاً أن يتحقق من أن هذه الأرصدة جيدة، ومن الممكن تحصيلها بكاملها، وهذه المهمة شاقة بالنسبة للمراجع ولن يستطيع. بمفرده أن يحكم على امكانية تحصيل الرصيد من عدمه، فهو يفحص الحسابات الخاصة بالعملاء ويتتبع العمليات التي تمت في الحساب ومدى التزام العميل في السداد، إلا أن هذا ليس كافياً لحكمه على امكانية تحصيل الدين، بل يجب أن يستعين بموظفي المنشأة وبالغير، وبالمعلومات التي تتاح إليه من مراجعاته الأخرى في الحكم على تحصيل الدين أو عدم تحصيله. كما أن فحص المراجع لحساب العملاء خلال الفترة التالية وتتبع المسدد من أرصدة المدة تحت الفحص في خلال الفترة التالية وتتبع المسدد من أرصدة المدة تحت الفحص في خلال السنة التالية يتيح له الحكم على تحصيل بعض الديون

¹ المرجع نفسه،

217-216

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه, تعتبر الرقابة الداخلية على المبيعات أساس عملية المراجعة الداخلية للمبيعات, لأن أول ما يقوم به المراجع الداخلي هو عملية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على المبيعات, والتأكد من مدى كفايته وفعاليتها خاصة على مستوى مصلحة المبيعات داخل المؤسسة, لأن المراجع الداخلي عليه القيام بالتأكد الفعلي من تطبيق كافة أنظمة الرقابة الداخلية ولا يقتصر فقط بالمعلومات والبيانات المقدمة له

كما على المراجع القيام والتأكد من مجموعة من الاجراءات الأساسية وهي المراجعة الداخلية للمخازن والتحقق من المبيعات, مراجعة كافة مستندات الثبوتية والتحقق من مردودات البيع, وكذا عملية التحقق من أرصدة العملاء

الفصل الثالث

الدراسة التحليلية لشركة وادي

جدة السعودية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني لأهم المفاهيم والأساسيات المرتبطة بالرقابة والمراجعة الداخلية ودورها في دعم تسيير المبيعات واستخدامها في المؤسسات الاقتصادية، ومختلف استراتيجيات تسيير المبيعات، سنقوم من خلال هذا الفصل محاولة تشخيص واقع الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات بالنسبة لشركة وادي جدة والتساؤل عن أهم اجراءات المراجع الداخلي داخل الشركة خاصة فيما يخص دورة المبيعات الخاصة بالشركة محل الدراسة للقيام بتحليل مدى قوة نظام الرقابة الداخلي للشركة ومدى تبني المراجعة الداخلية فيها للمعايير والاجراءات الأساسية اللازمة ونسبة مساهمتها في تسيير المبيعات

❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة وادي جدة و شركاتها التابعة

• المطلب الأول: نشأة شركة وادي جدة

تأسست مؤسسة وادي جدة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/20) وتاريخ 1431/04/15 هجري الموافق لشهر مارس من سنة 2010م كمؤسسة مساهمة مملوكة بالكامل لجامعة الملك عبد العزيز بهدف المساهمة الفاعلة في تطوير الاقتصاد المعرفي عبر الاستثمار في صناعة ونقل التقنية وتوطينها وتطويرها واستثمار براءات الاختراع والحقوق الفكرية والنماذج الصناعية، والاستثمار في الأنشطة الاقتصادية المساندة والصناعة المعرفية

فشركة وادي جدة هي المعنية ببلورة الافكار الابداعية وتحويلها الى مشاريع استثمارية تدعم وتعزز فكرة الاقتصاد المستدام القائم بالشكل الرئيسي على المعرفة، وذلك من خلال أنشطتها الرئيسية المنصوص عليها في النظام الأساسي، وتمتلك الشركة مجموعة من المؤسسات التابعة المتخصصة، والتي تخدم عدة قطاعات منها قطاع التعليم وتنمية الموارد البشرية، وقطاع التقنية، وقطاع الرعاية الصحية، وقطاع الاستثمارات العامة، وتسعى من خلالها الى تحقيق أغراضها الرئيسية المنصوص عليها في النظام الأساسي

• المطلب الثاني: أغراض وقيم الشركة

أولاً: أغراض الشركة:

تتمتع شركة وادي جدة بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وبالأهلية الكاملة لتحقيق أغراضها منذ تاريخ صدور المرسوم الملكي الخاص بتأسيسها، وتمارس المؤسسة نشاطها على أسس تجارية بقصد الربح، وتهدف الى الاسهام الفاعل في تطوير اقتصاد المعرفة، عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والبحثية ومجتمع الأعمال، والاستثمار على أسس تجارية، والاستثمار في المشاريع المشتركة التي تصقل الخبرات، والاستثمار في الأنشطة الاقتصادية المساندة والصناعات المعرفية، وتقديم الاستشارات في مجال تطوير التعليم والبحث العلمي وصناعة التقنية، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية للمشاركة في دعم أغراض المؤسسة المنصوص عليها في المادة الخامسة من النظام الأساسي ومنها- على سبيل المثال لا الحصر

- الاستثمار في صناعة نقل التقنية وتوطينها وتطويرها
- تأسيس حاضنات التقنية والاستثمار فيها
- استثمار براءات الاختراع والحقوق الفكرية والنماذج الصناعية
- الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية المساندة للصناعة المعرفية

ثانياً: قيم الشركة والتزاماتها:

- تلتزم مؤسسة وادي جدة بمجموعة من القيم الأخلاقية في جميع تعاملاتها وفقا لما نص عليه الميثاق الأخلاقي وسلوكيات العمل، وتتمثل تلك القيم فيما يلي:
1. **الامتياز:** هو استغلال كل فرصة معقولة، للمحافظة على التميز وتحسين معرفة الموظف ومهارته وكفاءته، وكفاءة زملائه في العمل
 2. **الاجتهاد:** بذل المزيد من الجهد والاهتمام والسعي لتحقيق أعلى معايير الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي بما يحقق أهداف شركة وادي جدة
 3. **النزاهة:** وضع مصلحة وادي جدة فوق أي مصلحة خاصة
 4. **الصدق والأمانة:** أن يكون الموظف صادقا وصريحا ومحل ثقة من رؤسائه ومرؤوسيه
 5. **الموضوعية:** أن يعتمد الموظف في توصياته وقراراته على تحليل سليم بعيدا عن التحيز
 6. **الحيادية:** التصرف فقط طبقا لوقائع المسألة المطروحة أمامه، وخدمة رؤسائه وكافة أصحاب العلاقة بوادي جدة بشكل متساو، بعيدا عن أخذ الصفات الشخصية بعين الاعتبار
 7. **الاقتصاد:** الالتزام بضمان عدم هدر موارد وادي جدة- المالية، المعلوماتية، المادية، النقدية- أو سوء استغلالها أو استخدامها
 8. **الكفاءة:** حسن التصرف في ادارة الموارد المتوفرة في نطاق طبيعة عمل الجهة، وتطبيق المعرفة والخبرة اللازمة في أداء الأنشطة والمهام المرتبطة بها
 9. **الريادة:** المساعدة على الترويج للقيم الأساسية لوادي جدة والعمل على زيادة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة الى كافة أصحاب المصالح
 10. **الشفافية:** أن يسلك الموظف أسلوب العلانية والوضوح في الاجراءات والغايات والأهداف
 11. **العدالة والمساواة:** الالتزام بتوفير فرص مهنية متكافئة وأمنة ومحفزة لأداء المرؤوسين
 12. **القدوة الحسنة:** التقيد بالأخلاق الاسلامية والتصرف في جميع الأوقات بطريقة تعزز القيم الأساسية والنزاهة والسمعة الطيبة لوادي جدة¹

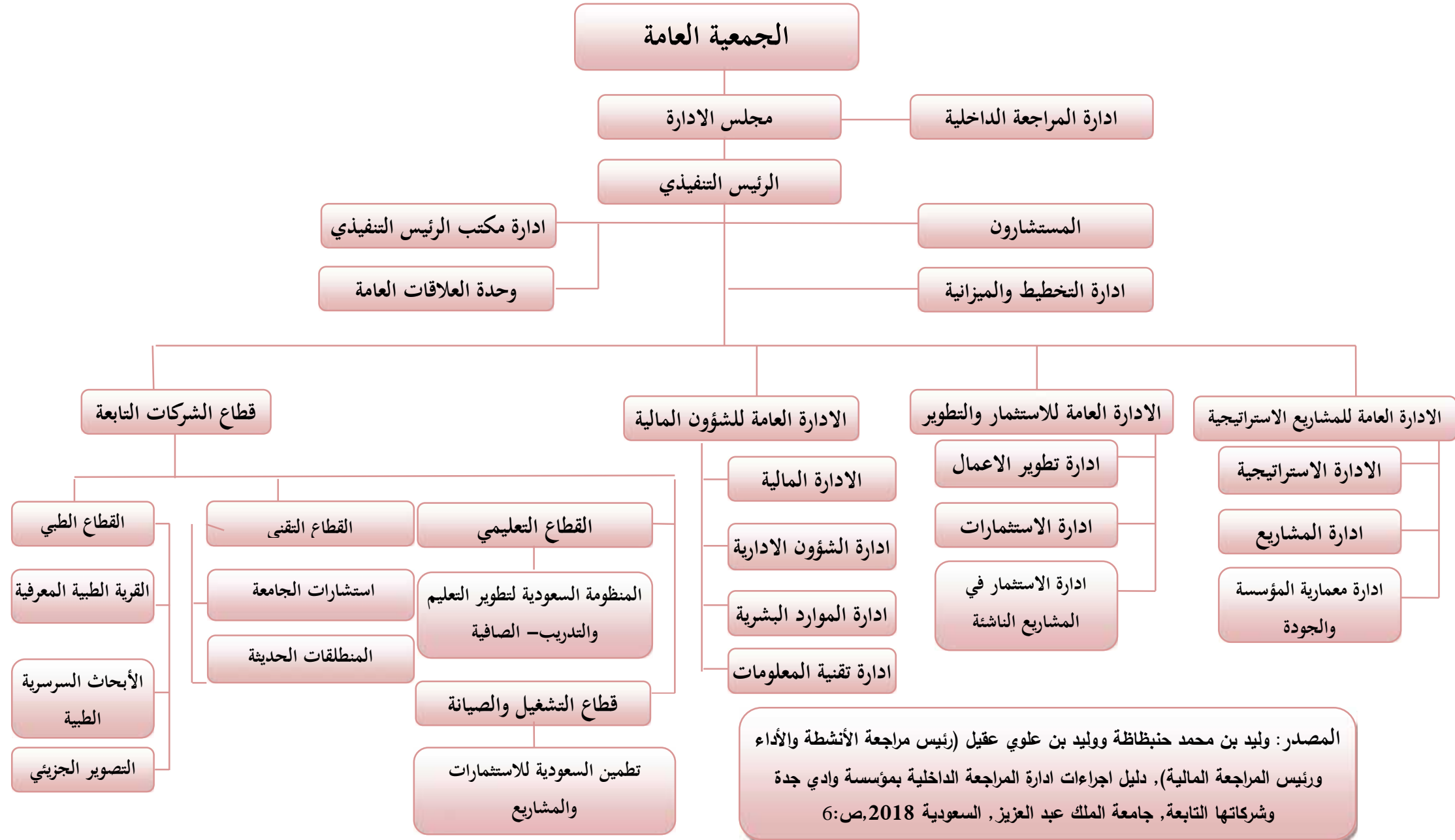
¹ وليد بن محمد حنظلة ووليد بن علوي عقيل (رئيس مراجعة الأنشطة والأداء ورئيس المراجعة المالية)، دليل اجراءات ادارة المراجعة الداخلية بمؤسسة وادي جدة وشركاتها التابعة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية 2018، ص: 3-4

• **المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لشركة وادي جدة وأهم الشركات التابعة لها**

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة نشاطها, وللهيكل التنظيمي دور كبير وفعال في الربط بين مختلف نشاطات المؤسسة, ولذلك تعمل المؤسسة على تنظيم وتوزيع مهامها بالشكل اللازم وفقا لأهدافها بتخطيط وتنسيق مسبق, والمخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لشركة وادي جدة:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وادي جدة



المصدر: وليد بن محمد حنظاظة ووليد بن علوي عقيل (رئيس مراجعة الأنشطة والأداء ورئيس المراجعة المالية), دليل اجراءات ادارة المراجعة الداخلية بمؤسسة وادي جدة وشركاتها التابعة, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية 2018, ص:6

ثانياً: أهم الشركات التابعة لشركة وادي جدة واستثماراتها:

1. الشركات التابعة:

شركات نذكرها فيما يلي:¹

2.1. شركة التصوير الجزيئي الطبية:

شركة التصوير الجزيئي الطبية المحدودة لإنتاج النظائر المشعة والتصوير الجزيئي المقطعي هي إحدى شركات وادي جدة التي أنشأت بالتعاون مع شركة جينيرال إلكترونيك، إحدى الشركات الرائدة على مستوى العالم في الرعاية الطبية وتوفير أحدث التقنيات المعنية بالاستثمار في الاقتصاد المعرفي، وبالتعاون مع شركة أيتل الإيطالية، إحدى الشركات الرائدة في مجال تصنيع المواد المشعة وإدارة المنشآت الطبية الحديثة، لإدارة قسم إنتاج النظائر المشعة بالشركة، وتوفير الخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة

✓ أهداف الشركة:

- إنتاج النظير المشع، كما تسعى الشركة في تطوير إنتاج المواد المشعة الحديثة بتقنيات عالية
- توفير البيئة المناسبة لإجراء الأبحاث العلمية الجديدة ذات العائد المعرفي والاقتصادي
- توفير السبل والإمكانيات العالمية اللازمة لتشخيص أكبر عدد من مرضى الأورام السرطانية

2.1. شركة المنطلقات الحديثة للاتصالات وتقنية المعلومات:

تسعى شركة المنطلقات الحديثة إلى توظيف قدراتها في سوق التقنية العالمي والمحلي وذلك عن طريق بناء شراكات عالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات لتمكينها من تطوير حلول متكاملة، تساهم في تعزيز صناعة تقنية المعلومات للنتائج المحلي وتوفير البيئة الملائمة لجذب الاستثمار في الاقتصاد المعرفي، إضافة إلى تقليص نسبة تسرب إيرادات صناعة تقنية المعلومات للخارج

✓ أهداف الشركة:

- عمل شركات مع قادة عالميين في مجال تقنية المعلومات
- تأسيس منصات اقتصاد تشاركي ربحي، وتقديم أفضل الخدمات والحلول التقنية المتطورة، من خلال بيئة عمل ابتكارية
- تقديم منتجات في توفير وتطوير حلول في مجال التقنية، ومواكبة أحدث التطورات التقنية والابتكارات ومستجدات سوق العمل
- توفير حلول رائدة لخدمات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

3.1. شركة تظمين السعودية للاستثمارات والمشاريع:

تعتبر إحدى الشركات الرائدة على مستوى المملكة العربية السعودية بمجال الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها بمجموعة مشاريع تشغيلية تعتمد في أولويتها على الكادر السعودي، وتعتبر إحدى المبادرات المقدمة من شركة وادي جدة لدعم النهج الاقتصادي القائم على المعرفة والاستفادة من الكفاءات البشرية المميزة في خدمة المجتمع والتي تعمل على تحقيق رؤية 2030م

✓ أهداف الشركة:

– السعي الى المساهمة في توظيف الوظائف

– رفع كفاءات الكوادر الوطنية

4.1. شركة الأبحاث السريرية الطبية:

تأسست كشركة تابعة لمؤسسة وادي جدة ومسجلة من قبل هيئة الغذاء والدواء ووزارة التجارة، تطمح الشركة في الدخول الى الخارطة العالمية في مجال الأبحاث السريرية من خلال عقد شراكات مع المؤسسات والمعاهد التعليمية العالمية المتخصصة في هذا المجال من جهة، والشراكة مع شركات الأبحاث السريرية العالمية من جهة أخرى

✓ أهداف الشركة:

– بناء رابطة ثقة قوية تميزها مستويات عالية من الولاء المتبادل بين الشركة وكل عملائها المحتملين

– أن تكون شركة الأبحاث السريرية الخيار الأول كمنظمة لإدارة موقع الأبحاث في جامعة الملك عبد العزيز

– تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من أنشطة الشركة الرئيسية

– تأسيس وحدة التكافؤ الحيوي وتحقيق الريادة على مستوى المملكة

– تأسيس برامج تدريبية وورش في مجال الأبحاث السريرية

5.1. شركة القرية الطبية المعرفية:

تسعى شركة وادي جدة الى تقديم نموذج متكامل يقدم خدمات متميزة وفق أحدث الوسائل التقنية في مجال الرعاية الصحية والضيافة الفندقية من خلال مشروع شركة القرية الطبية المعرفية لإنشاء مستشفى ومركز إعادة التأهيل الطبي، ومركز علاج طبيعي ونادي صحي، وفندق بمواصفات عالمية على الأرض المخصصة للمشروع والتي تقع في منطقة مميزة بشرم أبجر وذات إطلالة على البحر الأحمر وجعله معلما بارزا في مدينة جدة

✓ أهداف الشركة:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوادي جدة
- تطوير الأبحاث ونقل المعرفة من خلال المساهمة وتلبية متطلبات منطقة شمال جدة

6.1. المنظومة السعودية لتطوير التعليم والتدريب - صافية:

متخصصون في تطوير مجال التعليم والتدريب، وحيث أن التدريب والتعليم وتطويرها من أهم العوامل التي تساعد الأشخاص لتحسين أوضاعهم المهنية والدراسية على حد سواء، ولهذا فإن مسؤوليتها الأساسية تقوم في ضمان وحسن اختيار البرامج المتنوعة المقدمة من قبل شركاء النجاح لصافية من معاهد ومراكز للغات ومراكز تدريب ادارية واستشارات موارد بشرية وتطوير للمنظمات داخل وخارج المملكة، تقدم صافية الخدمات للطلاب والموظفين والشركات وكل من يرغب في تطوير ذاته والتي أصبحت من أهم متطلبات العصر الحالي وحيث أنها تحظى بعلاقات متميزة مع جهات عالمية وموظفيها المتواجدين هناك لخدمة كل شركاء النجاح لصافية الذين تتعامل معهم، وهذه العلاقات تضمن لعملائها الحصول على أفضل الخدمات الممكنة وتمكنها من تلبية متطلباتهم

✓ أهداف الشركة:

- تقدم شركة صافية حلول شاملة للأنظمة التعليمية، من خلال عقد شركات محلية وعالمية، معتمدة في ذلك على عمليات البحث المنهجي في التطوير التعليمي والتنمية المهنية والتربوية

7.1. مدرسة جدة المتطورة لتعليم القيادة:

انطلاقاً من مذكرة التفاهم الموقعة بين جامعة الملك عبد العزيز والادارة العامة للمرور لإنشاء مدرسة لتعليم قيادة المركبات داخل حرم الجامعة وفقاً للموصفات والمعايير الدولية، وذلك توافقا مع الأمر القاضي بالسماح للمرأة بقيادة السيارة اعتباراً من 1439/10/10هـ، بدأت شركة المنظومة السعودية لتطوير التعليم والتدريب صافية لإنشاء مدرسة جدة المتطورة لتعليم القيادة كأحد الفرص الاستثمارية الواعدة في المملكة متخذين شعار:

"مجتمع حيوي، بيئة عامرة.. سنتبنى اجراءات اضافية لضمان السلامة المرورية
وتقليل الحوادث وأثارها لننعم في مدننا بمستوى عالي من الأمن والتطور"

✓ أهداف الشركة:

- الارتقاء بكفاءة قائدي المركبات بتطبيق أفضل التجارب والممارسات العالمية لتعزيز الأمن والسلامة على الطرق

8.1. معهد معارف صافية للتدريب:

هو معهد معتمد من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وهو تابع لشركة المنظومة لسعودية لتطوير التعليم والتدريب "صافية" المملوكة بالكامل لشركة وادي جدة الذراع الاستثماري لجامعة الملك عبد العزيز, يتميز المعهد بإدارة تملك خبرات طويلة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية إضافة الى ما تقدمه الجامعة للمعهد من أكاديميين متخصصين

✓ أهداف الشركة:

– المساهمة في الارتقاء بمستوى الأداء والابداع والجودة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية

– المساهمة في تحقيق أهداف ورؤية 2030م من خلال تأهيل الكوادر البشرية

– خلق بيئة تدريبية مميزة ومؤثرة في المجتمع

2. استثمارات شركة وادي جدة:¹

2.2. صندوق وادي جدة للاستثمار:

هو صندوق يعنى بالاستثمار في الشركات الناشئة في المرحلة التأسيسية فقط وهي مرحلة مبكرة وتتميز بمخاطرة عالية تصل الى 85 % ويستهدف الصندوق الاستثمار في الشركات التي تعمل بنموذج عمل مبتكر ونماذج العمل التكنولوجية فقط, ويهدف الى تحقيق عوائد عالية في مقابل المخاطرة العالية

2.2. منارات المعرفة:

وهي عقد استثماري بين شركة الرحمة والتراحم الاقتصادية المحدودة وشركة وادي جدة, حيث نشأت فكرة شركة منارات المعرفة للتطوير العقاري من رؤية جامعة الملك عبد العزيز في أن تكون منارة للمعرفة, متكاملة التكوين ورائدة في التنمية لتكون بيئة جاذبة لاستقطاب العلماء والمستشارين وكبار المستثمرين من حول العالم

3.2. مشروع كنداسة لتحلية المياه برباغ:

إنشاء وتشغيل محطة لتحلية المياه بفرع جامعة الملك عبد العزيز برباغ على مساحة قدرها 210,000م بغرض إنتاج المياه المحلاة ذات الجودة العالية وتزويد الجامعة بجزء من احتياجاتها وكذلك توريدها للقطاع الصناعي والمجمعات السكنية, يتكون المشروع من محطة تحلية مياه بكامل ملحقاتها تشمل محطة توزيع لتلبية احتياج مدينة برباغ بالمياه المحلاة

¹ www.wadi-jeddah.com.sa/investments/#financity-top-anchor, تاريخ الدخول: 2020/08/03, 17:40 :

4.2. الاستثمار مع شركة المداحية القابضة:

✓ مشروع مول الطالبات: إنشاء وتشغيل مركز تجاري يتضمن مطاعم ومحلات تجارية ومراكز خدمات ونادي صحي وصالون نسائي وحضانة أطفال ومركز ترفيهي وعيادات طبية على مساحة قدرها 28,900م بشرط الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بالسليمانية

✓ مشروع الرعاية الممتدة: تشغيل مستشفى الرعاية الممتدة على مسطحات بناء تقدر ب 229,000م بيج 601 و 404 من أبراج منارات المعرفة وفق أحدث التقنيات والأساليب الطبية الحديثة, اضافة الى ما يصحبها من مرافق تجارية وإدارية داخل هذه المباني وبما يخدم الفرع الرئيسي بجامعة الملك عبد العزيز بالسليمانية

5.2. شركة العناية الدولية:

هي إحدى الشركات الرائدة في مجال تطوير برامج نظم ادارة المعلومات الطبية والتي قامت شركة المنطلقات الحديثة للاتصالات وتقنية المعلومات بالاستثمار فيها وذلك بشراء عدد من الحصص مساهمة منها في نقل وتوطين التقنية محليا

6.2. أكاديمية جدة العالمية:

مدرسة عالمية خاصة تقع داخل حرم الفيصلية بجامعة جدة ومرخصة من قبل وزارة التعليم السعودية لتشغيل المراحل كاملة وفق منهج سابس العالمي, تعتمد الأكاديمية على استخدام التقنية الحديثة التي تعزز كل جانب من جوانب الحياة المدرسية للطلاب لتعزيز نجاحهم الأكاديمي بدءا من السبورات التفاعلية الحديثة المستخدمة في الفصول الدراسية وحتى الكتب الالكترونية ومركز الاختبارات والتعلم المحوسب ومنصة سابس الرقمية التي تتيح للطلاب وأولياء الأمور الوصول الى تفاصيل حول أدائهم المدرسي

❖ المبحث الثاني: أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية للمبيعات في الشركة

• المطلب الأول: معايير الرقابة والمراجعة الداخلية المنتهجة في الشركة:

وتقسم الى خمسة مجموعات كما يلي:

أولاً: معايير الاستقلال:

1. **الاستقلال:** و يتحقق الاستقلال عندما يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية وموضوعية.
2. **الوضع التنظيمي:** يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها من خلال دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة، كما يجب عرض خطط الموازنة المالية وخطط الموارد البشرية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها.
3. **الموضوعية:** يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعياً عند أداء وظيفته، بحيث يتم تقادي أي تعارض محتمل أو فعلي في المصالح، إضافة إلى تقادي أي مهام تشغيلية.

ثانياً: معايير الحرفة المهنية:

وتشمل هذه المعايير عدداً من المعايير الفرعية وهي:

- يجب أن يتم أداء مهام المراجعة الداخلية بحرفية وبعناية مهنية كافية
- يجب أن توفر التقنية المهنية للمراجعين الداخليين بمستوى مقبول ومناسب لأداء مهامهم
- التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية للأداء إضافة إلى ميثاق أخلاقيات المراجعة الداخلية والذي يشمل مجموعة من القيم الأخلاقية كالأمانة والموضوعية والولاء التنظيمي
- المراجعون الداخليون يجب أن يمتلكوا الخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهام المراجعة والقدرة على تقييم درجة أهمية وخطورة الانحرافات عن الممارسات السليمة للعمل
- المهارة في التعامل والاتصال بالآخرين بشكل فعال
- الإلمام بتطورات معايير المراجعة الداخلية وإجراءاتها وتقنياتها

ثالثاً: معايير نطاق العمل (الفحص الميداني):

وتشمل هذه المعايير:

1. **نطاق عمل المراجعة الداخلية:** أشار المعيار إلى ضرورة أن يشمل نطاق العمل المراجع الداخلي على فحص وتقييم مدى دقة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودرجة جودة الأداء في تنفيذ المهام والأنشطة التنفيذية للشركة، والتقييد بالتوجيهات العامة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة

2. النزاهة والقابلية للاعتماد على المعلومات: يجب أن يتأكد المراجع من نزاهة وقابلية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، حيث يلزم هذا المعيار بضرورة فحص وتقييم نظم المعلومات للتأكد من السجلات المالية والتشغيلية، وإمسك الدفاتر وعملية التقرير

3. الالتزام بالقوانين واللوائح والحماية المادية للأصول: يجب التأكد من أن الأنظمة الموجودة بالشركة تلتزم بالسياسات والخطط والاجراءات والقواعد، وذلك للتأكد من التزام الشركة بتنفيذها

4. الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد: يجب أن يقيم المراجع الداخلي مدى الفاعلية والاقتصادية في توظيف الموارد من خلال ما يلي:

- وجود معايير تشغيلية لقياس الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد
- أن تكون المعايير مفهومة من جانب العاملين وأن يلتزموا بها
- تحديد وتحليل أي انحراف عن المعايير التشغيلية والرفع بها الى المسؤولين لاتخاذ القرارات التصحيحية

5. وضع أهداف للعمليات التشغيلية والبرامج: تعتبر الادارة مسؤولة عن وضع أهداف للبرامج المختلفة، ووضع وتنفيذ اجراءات رقابية وتحقيق نتائج مرغوب فيها، وتتمثل مسؤولية المراجع الداخلي في التأكد من أن هذه الأهداف تتفق مع أهداف الشركة ككل، وأنه يتم تحقيقها وفقا لما هو مخطط له

رابعا: معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية:

وتتمثل في مجموعة من المعايير الفرعية نذكرها فيما يلي:

1. التخطيط: يجب على المراجع الداخلي تخطيط عملية المراجعة وكل جزء من أجزائها
2. فحص وتقييم المعلومات: ضرورة جمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات لتدعيم نتائج عملية المراجعة
3. توصيل نتائج المراجعة الداخلية: إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد انتهاء عملية الفحص، ويتم استخدام التقارير الدورية، واستخدام التقارير الدورية لا تغني عن التقرير النهائي عن عملية المراجعة ككل
4. المتابعة: التأكد من أن النتائج والتوصيات المقترحة قد تم اتخاذ اجراءات مناسبة اتجاهاها مع الأخذ في الحسبان عملية المتابعة التي تجربها أطراف أخرى داخل الشركة (كالمراجع الخارجي، والجهات الرقابية)

خامسا: معايير ادارة المراجعة الداخلية:

- ألزم هذا المعيار مدير ادارة المراجعة الداخلية لشركة جدة بضرورة القيام بما يلي:
- أن يحقق عمل ادارته الأهداف والمسؤوليات التي ترغب في تحقيقها الادارة العليا
 - الاستخدام الكفاء والفعال للموارد الاقتصادية نظام أساسي (ميثاق) وقائمة بالأهداف والسلطات والمسؤوليات
 - يجب أن يضع مدير ادارة المراجعة الداخلية خططا لإدارته
 - يجب أن يضع مدير ادارة المراجعة الداخلية دليل اجراءات لإرشاد فريق عمل المراجعة لأداء عملهم
 - أن يلتزم مدير ادارة المراجعة الداخلية بوضع برنامج لاختيار وتطوير الموارد البشرية لإدارة المراجعة الداخلية
 - السعي نحو التنسيق والتعاون بين المراجعين الداخليين والخارجيين, وذلك لتحقيق تغطية مناسبة لعملية المراجعة لتلافي الازدواجية

المطلب الثاني: اجراءات مراجعة بند المبيعات بشركة وادي جدة:

أولاً: جراءات مراجعة بند المبيعات وايرادات التشغيل:

تعتبر المبيعات وايرادات التشغيل عبارة عن دخل الشركة الناتج عن نشاطها الأساسي سواء صناعيا (مبيعات) أو خديما (ايرادات تقديم خدمة)

الشكل رقم 03: اجراءات مراجعة بند المبيعات

الادارة المعنية: الادارة المالية	المراجع:.....
مدة المراجعة:.....	التاريخ:...../...../.....
الهدف العام من الفحص: مراجعة أرصدة المبيعات والتأكد من صحتها	
المخاطر التي تغطيها المراجعة:	
- عدم صحة أرصدة المبيعات	
أهداف المراجعة واجراءاتها	
هدف المراجعة	اجراءات المراجعة
- التحقق من أن قيمة المبيعات تمثل جميع المبيعات التي تخص السنة المالية محل المراجعة والتحقق من اثباتها وفقا للأسس المحاسبية التي تتبعها الشركة وتتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية	- الاطلاع على دليل الاجراءات والسياسات والأسعار المعتمدة خاصة المبيعات
	- مراجعة وفحص نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات والتأكد من شموليته وكفاءته
	- التأكد من جاهزية النظام المحاسبي ونظام الفواتير

- الحصول على تحليل للمبيعات للفترة محل المراجعة ومطابقة الأرصدة مع ميزان المراجعة
- مقارنة مبيعات الفترة الحالية مع الفترة السابقة والتحقق من الانحرافات ان وجدت والتعرف على أسبابها
- مراجعة عينة من فواتير المبيعات والتأكد من تطبيق سياسات المبيعات والائتمان والتحقق من تسجيلها وصحة ترحيلها لحسابات العملاء والمبيعات
- فحص عينة من فواتير العملاء والتأكد من وجود:
 - طلب شراء من العميل
 - مطابقة الأصناف المباعة والكميات والأسعار مع طلب الشراء من العميل وقوائم الأسعار المعتمدة
 - مطابقة الكميات في الفاتورة مع سندات الخروج من المخازن
 - التأكد من استلام العميل للكميات المطلوبة
 - التأكد من تاريخ الاستلام من العميل ومقارنته بتاريخ التسجيل في حساب العميل
- مراجعة عينة من عمليات البضائع المرجعة والتأكد من عملية الاستلام والتسجيل وتطبيق السياسات والاجراءات الخاصة بذلك
- مقارنة المبيعات نهاية العام مع الموازنة التقديرية وحصر الاختلافات والتعرف على أسبابها

أوراق العمل:

- دليل السياسات والاجراءات الخاصة بالمبيعات
- تحليل للمبيعات للفترة محل المراجعة

المصدر: وليد بن محمد حنبظاظة ووليد بن علوي عقيل (رئيس مراجعة الأنشطة والأداء ورئيس المراجعة المالية), دليل اجراءات ادارة المراجعة الداخلية بمؤسسة وادي جدة وشركاتها التابعة, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية 2018, ص:147-148

❖ المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية على المبيعات وأثره

على تسيير مبيعات الشركة:

• المطلب الأول: الاستقصاء والتحليل:

لقد قمنا بإعداد قائمة الاستقصاء التي تخص المبيعات, إضافة الى تحليل الوظائف من أجل القيام بعملية تقييم نظام الرقابة الداخلية لشركة وادي جدة ودوره في التسيير الجيد والفعال للمبيعات, وقد تم ملأ استمارة الاسئلة وكذا قائمة تحليل الوظائف استنادا الى المعطيات الموجودة بدليل الاجراءات لشركة وادي جدة وطبقا لتحليلنا للمعلومات التي أدرجناها في المبحث السابق والمتعلقة بنظام الرقابة والمراجعة الخاص ببند المبيعات إضافة الى معلومات عن شركة جدة وفروعها من موقع الشركة

الجدول رقم 04: استمارة استقصاء وتحليل لأثر نظام الرقابة والمراجعة الداخلية على تسيير المبيعات لشركة جدة

الرقم	الفقرة	نعم	لا	الملاحظات
01	هل الشركة مهيكلة وفقا لمخطط تنظيمي؟	✓		
02	هل يوجد لدى الشركة مصلحة مستقلة للمبيعات؟	✓		
03	هل تطبق الشركة مختلف المعايير الدولية للمراجعة الداخلية؟	✓		
04	هل تستعمل الشركة برمجيات الاعلام الآلي عند مسك المحاسبة؟	✓		
05	هل تلتزم الشركة بالمعايير المحاسبية في اعداد القوائم المالية؟	✓		
06	هل يوجد قسم المحاسبة بالشركة ولا تلجأ الى مكتب المحاسبة؟	✓		
07	هل تستخدم الشركة فواتير بيع مرقمة وبتريقيم تسلسلي؟	✓		عن طريق برنامج خاص بإعداد الفواتير
08	هل يتم الاطلاع على دليل الاجراءات والأسعار المعتمدة الخاصة بالمبيعات؟	✓		
09	هل يتم التأكد من مردودات المبيعات والتسجيل المحاسبي لها؟		✓	لا يوجد لأن المؤسسة لا تتعامل بالمردودات

دراسة تحليلية لشركة وادي جدة السعودية

	✓		هل تتبع الشركة سياسة البيع بالأجل؟	10
	✓		هل تمسك الشركة يومية خاصة بالمبيعات الآجلة؟	11
		✓	هل يتم التأكد من مخزون أول مدة ومطابقتها مع أرصدة نهاية العام السابق؟	12
		✓	هل يتم القيام بعملية الجرد الفعلي للمخزون ومطابقتها مع سجلات النظام الآلي؟	13
		✓	هل يتم التحقق من نظام الرقابة الإلكتروني من كاميرات مراقبة وأنظمة الدخول للمخازن؟	14
		✓	هل يتم التأكد من جاهزية نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات وتطبيق نظام الضريبة على القيمة المضافة؟	15
مصلحة المبيعات		✓	هل تقوم الشركة بتحليل المبيعات لفترة زمنية معينة ومطابقة الأرصدة مع ميزان المراجعة؟	16
مصلحة المبيعات		✓	هل يتم مقارنة حجم المبيعات للفترة الحالية مع فترة سابقة وتحليل الانحرافات ان وجدت؟	17
		✓	هل يتم مراجعة عينة من فواتير المبيعات بصفة دورية والتأكد من تسجيلها وصحة الترحيل؟	18
		✓	هل يتم التأكد من طلب الشراء الفعلي للعميل؟	19
		✓	هل تتم مطابقة الأصناف المباعة والكميات والأسعار مع طلب الشراء من العميل وقوائم الأسعار المعتمدة؟	20
		✓	هل يتم التأكد من استلام العميل للكميات المطلوبة؟	21
		✓	هل يتم التأكد من تاريخ استلام من العميل ومقارنته بالتسجيل في حساب العميل؟	22
		✓	هل يتم مقارنة المبيعات نهاية السنة مع الموازنة التقديرية وحصر الاختلافات والتعرف على أسبابها؟	23
	✓		هل يوجد سجل للطلبات المسجلة والتي لم ترصد؟	24

المصدر: من اعداد الطالب

• **المطلب الثاني: نقاط القوة ونقاط الضعف وأثرها على تسيير مبيعات الشركة:**

أولاً: نقاط القوة وتحليلها:

1. نقاط القوة:

- من خلال الدراسة التحليلية التي قمنا بها نستنتج نقاط القوة الأساسية التالية في نظام الرقابة والمراجعة الداخلية للشركة محل دراستنا:
- استقلالية وظيفة البيع عن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة
 - التنظيم المحكم والفعال للقيام بعملية البيع
 - قوة نظام الرقابة وفعاليتها داخل المؤسسة
 - تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية
 - اعتماد المعايير المحاسبية داخل المؤسسة في اعداد القوائم المالية
 - استعمال تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات الاعلام الآلي لتسهيل الأعمال وكذا الاحتفاظ بالمعلومات حتى يمكن الولوج اليها مستقبلاً
 - استعمال الترقيم المتسلسل للوثائق والفواتير في عملية البيع وتوفيرها على المعلومات الضرورية
 - مراجعة نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات والتأكد من شموليته
 - التحقق الدائم والمستمر من أن قيمة المبيعات تمثل جميع المبيعات التي تخص السنة المالية محل المراجعة والتحقق من اثباتها وفقاً للأسس المحاسبية
 - مطابقة الأصناف المباعة والكميات والأسعار مع طلب الشراء من العميل وقوائم الأسعار المعتمدة
 - مراجعة فواتير المبيعات والتأكد من تطبيق سياسات المبيعات والائتمان والتحقق من تسجيلها وصحة ترحيلها لحسابات العملاء والمبيعات

2. تحليل أثر نقاط القوة على نظام تسيير المبيعات:

- ويبقى الهدف من أجل اجراء هذا التحليل هو الكشف عن نقاط القوة الايجابية بالشركة وادراك وجود المشكلات المحتملة من خلال تحليل مجموعة من النقاط الايجابية المستتبهة وأثرها على تسيير المبيعات والتي نحددها فيما يلي:
- وجود مصلحة مستقلة للمبيعات في المؤسسة يعني حصر صلاحيات ادارة قسم المبيعات بيقى بيد مدير المصلحة وعدم الترابط والتشابك مع باقي الأقسام والمصالح, لأجل سهولة تسييرها

- استعمال البرمجيات والتكنولوجيات داخل المؤسسة يسهل عملية الحصول على المعلومات والولوج الى البيانات بسهولة وكشف الأخطاء والانحرافات خاصة فيما يخص توازن القيود وغيرها
- استخدام الشركة لنظام ترقيم تسلسلي للفواتير يقلل من الغش والأخطاء ويسهل عملية الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية، في حالة طلب أي تأكيدات خارجية من طرف المراجع (داخلي- خارجي)
- التأكد من سلامة تطبيق نظام الرسم على القيمة المضافة يساعد على معرفة التكلفة الكاملة المتضمنة الرسم وعدم الوقوع في أي أخطاء محتملة من شأنها أن تؤدي لخسارة المؤسسة أو فقدان جزء من أرباحها
- مطابقة الأصناف والكميات المباعة والأسعار مع طلب شراء العميل، للتأكد من خلو الأخطاء أو أي اختلاسات ممكنة وتعزز من قوة نظام الرقابة على المبيعات وتعتبر كتحذير لأي محاولات غش أو اختلاس من الأطراف المعنية بتجهيز وتقديم الطلبية للعميل
- التأكد من استلام العميل للكميات المطلوبة، لأجل التأكد من أن العميل قد استلم الطلبية كاملة وعدم وجود نقائص في السلعة المباعة وتأكد من مدى مصداقية الأطراف المعنية من وقت خروج البضاعة من المخازن الى غاية استلام العميل للطلبية
- التأكد من تاريخ استلام العميل وتاريخ التسجيل في حساب العميل ومقارنة المدة المستغرقة ومعرفة اذا ما تم التسجيل في الوقت الفعلي وبالكميات والأسعار في تلك الفترة الزمنية، وهذه من بين أهم النقاط الايجابية في تسيير المبيعات بالشركة لأنه اذا ما لم يتم التسجيل في الوقت المحدد قد يكون هناك تقلبات في الأسعار وتغيرات في سعر السوق من فترة زمنية لأخرى، لذلك فإن هذا التنظيم يساعد الشركة في التأكد من التسجيل في الوقت المناسب وعدم الوقوع في أي أخطاء أو تلاعبات محتملة

ثانيا: نقاط الضعف وتحليلها:

1. نقاط الضعف:

- عدم وجود قسم أو مصلحة خاصة بعملية الرقابة الداخلية، اذ كل مصلحة تراقب نفسها بنفسها
- ضعف العلاقات غير الرسمية بين العمال
- المؤسسة لا تتبع سياسة البيع بالأجل

2. تحليل تأثير نقاط الضعف على تسيير المبيعات:

- عدم وجود مصلحة خاصة مستقلة قائمة بذاتها على عملية الرقابة الداخلية بالمؤسسة، لأجل مراقبة كل الأقسام والمصالح داخل الشركة تزيد احتمالية الوقوع في الأخطاء وكذا محاولة تغطية الانحرافات من طرف كل مصلحة بسبب أن كل مصلحة تراقب نفسها بنفسها، خاصة مصلحة تسيير المبيعات كونها تشكل المصدر الأساسي والرئيسي لموارد المؤسسة فوجود مصلحة للرقابة الداخلية يزيد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة وتحسين نظام تسيير المبيعات
- ضعف العلاقات غير الرسمية بين العمال، وصرامة القوانين والقواعد التنظيمية قد يزيد من صعوبة وتعقيد سير الشركة وعدم تحقيق النتائج والأهداف المسطرة وذلك بسبب عدم التعاون بين العمال وخلق جو عمل غير ملائم
- عدم اتباع المؤسسة لسياسة البيع بالأجل، مما يجعل المؤسسة تخسر حصة سوقية وخسارة بعض الزبائن أي خسارة جزء من مبيعاتها وتخفيض من رقم أعمالها، فمن الأفضل للشركة محاولة ادراج خاصية البيع بالأجل وفق نظام واستراتيجية معينة تمكنها من تحصيل مستحقاتها في الآجال اللازمة

خلاصة الفصل:

كوننا قمنا بدراسة عملية الرقابة والمراجعة الداخلية للمبيعات, وذلك بتقديم عام لشركة وادي جدة السعودية, والتي تعتبر من أهم الشركات الاقتصادية السعودية نظرا لكبر حجمها واستثماراتها في العديد من المجالات الصناعية والمعرفية, ولهذا فوجود نظام رقابة داخلية فعال بها يعتبر ضرورة حتمية لحماية أصولها وأموالها, وتحقيق مختلف الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا بها, ولذلك قمنا بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بها بالإضافة الى استنتاج بعض نقاط القوة وتحليلها وكذا بعض نقاط الضعف وامكانية تأثيرها على نظام تسيير المبيعات.

أما بالنسبة لنظام تسيير المبيعات القائم بالمؤسسة والذي قمنا بتقييمه من خلال دراستنا لواقع عملية تسيير نظام المبيعات بالمؤسسة وفق استمارة الاستقصاء والمعلومات الواردة بدليل الاجراءات لشركة وادي جدة السعودية, وجدنا أن الشركة تحظى بنظام رقابة جيد وفعال, غير أن الشركة لم تتمكن بعد من إعطاء نظام الرقابة والمراجعة الداخلية مكانته داخل الهيكل التنظيمي لها.

خاتمة عامة

الخلاصة العامة:

بعد التطور الذي مس النظام الاقتصادي، خاصة بعد الثورة الصناعية ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد فروعها وأنشطتها، انفصلت الملكية عن الإدارة وتحول دور الإدارة في تسيير المؤسسة كوكيل عن ملاكها (المساهمين)، لأجل حماية أصول المؤسسة والتسيير الأمثل لها، مع الحفاظ على حقوق الملاك خصوصاً مع كبر حجمها، وهذا ما أدى بالمسؤولين الى ضرورة وضع نظام فعال للرقابة الداخلية كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسة من مختلف الممارسات غير قانونية وكافة أعمال الغش والاهمال ومعالجة الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب، لضمان التسيير الأمثل لجميع العمليات المالية والمحاسبية، وهذا من خلال الاعتماد على أدوات نظام الرقابة الداخلية والتنظيم والتقسيم الجيد لوظائف المؤسسة وتحديد المسؤوليات

ولأجل ضمان التسيير الأمثل والفعال لنظام الرقابة الداخلية والتأكد من كفايته داخل المؤسسة وعلى مستوى كل المصالح الادارية فيها كان من الضروري الاهتمام أكثر بالمراجعة الداخلية من خلال اقامة فرع خاص بها، ويعتبر نظام المراجعة الداخلية أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية حيث تهتم هذه الأخيرة بعملية التقييم لنظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى امكانية الاعتماد عليه أو لا من خلال القيام بعملية المراجعة الداخلية والتأكد من مختلف التسجيلات المحاسبية والتأكد من سلامة القوائم المالية، وكذا معرفة مستوى تنفيذ القرارات المتخذة والالتزام بالتعليمات والاجراءات اللازمة والتأكد من صحة المعلومات التي تقدم للإدارة وتهتم بشكل أساسي بالجانب التشغيلي

ومنه تعتبر العلاقة بين كل من نظامي الرقابة والمراجعة الداخلية علاقة تكاملية مترابطة، فالمراجع الداخلي يعتمد بالدرجة الأولى على النتائج المتحصل عليها من الرقابة الداخلية، لهذا تعتبر عملية الفحص والتقييم لنظام الرقابة الداخلية هي أول خطوة يقوم بها المراجع باستعمال طرق مختلفة، فنجد على مستوى مصلحة المبيعات عدة طرق لتقييم مدى قوة النظام فيها، منها طريقة الاستبيان من خلال معرفة عدد الأسئلة المجاب عنها ومدى درجة الثقة وتحديد المسؤوليات على مستوى المصلحة، وتتم فيها كذلك دراسة طلبيات الزبائن والتأكد من مدى مصداقية التسجيل المحاسبي والقوائم المالية وما هو مسجل على الفواتير، وكذلك التأكد من استلام الزبون للطلبية

كاملة دون أي نقائص وفق الوقت المناسب ومقارنة تاريخ استلام الزبون مع تاريخ التسجيل المحاسبي في يومية الزبون

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا ومن خلال اختبار الفروض توصلنا الى:

- ✓ تم اثبات الفرضية الأولى والتي تنص على أن المراجعة الداخلية عبارة عن وظيفة مستقلة, تسعى للتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة, من خلال إظهارنا للعلاقة التي تربط كلا من المراجعة والرقابة الداخلية, فلقد ثبت أنه كلما كانت إدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن الأقسام الأخرى كلما كان ذلك إيجابيا فيما يتعلق بفحص وتقييم مختلف الجوانب المالية وغير المالية داخل المؤسسة
- ✓ إثبات الفرضية الثانية حيث أكدت الدراسة أنه كلما كان نظام الرقابة والمراجعة الداخلية للشركة قويا كلما ساهم ذلك في التسيير الجيد للمبيعات من خلال الفحص والتقييم المستمر والعمل على معالجة الأخطاء وتصويب الانحرافات ان وجدت
- ✓ تحقق الفرضية الثالثة من خلال نموذج الرقابة والمراجعة الداخلية لشركة وادي جده والذي يثبت سعي المراجع الداخلي لتقييم السياسات المنتهجة وتصويبها على مستوى مصلحة تسيير المبيعات

نتائج الدراسة:

- ✓ إن استقلالية وظيفة البيع عن باقي وظائف المؤسسة يقلل من حجم الانحرافات والغش
- ✓ تكمن قوة نظام الرقابة الداخلية وفاعليته داخل المؤسسة, في التنظيم المحكم والفعال للقيام بعملية البيع
- ✓ تحديد المسؤوليات على مستوى مصلحة المبيعات ومتابعة عملية البيع الى غاية استلام الطلبية من طرف الزبون, يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية
- ✓ تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية, يزيد من كفاءة عملية المراجعة الداخلية واعدادها على أكمل وجه

✓ استعمال تكنولوجيا المعلومات والترقيم المتسلسل للوثائق والفواتير, يمكن من سهولة الولوج الى هذه الأخيرة مستقبلا

✓ بالنسبة لدراستنا التحليلية للشركة وجدنا أن شركة وادي جدة تحظى بنظام رقابة جيد وفعال, غير أنها لم تتمكن بعد من اعطاء نظام الرقابة مكانته داخل هيكلها التنظيمي

✓ من خلال دراستنا التحليلية تبين أن نقاط القوة بنظام الرقابة والمراجعة الداخلية للشركة أكثر من نقاط الضعف وهذا ما يفسر رقم أعمال المؤسسة الذي يثبت تسييرها الجيد لنظام المبيعات

توصيات الدراسة:

بعد الدراسة والنتائج التي توصلنا لها يمكننا حصر أهم التوصيات فيما يلي:

- ✓ أهمية اتباع أو انتهاج سياسة البيع الأجل (البيع بالتقسيط) بشركة وادي جدة, حتى لا تخسر حصة سوقية أي بعض الزبائن
- ✓ لا بد للشركة من أن تقوم بإدراج قسم مستقل للمراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة, حتى لا يتسنى لكل مصلحة مراجعة نفسها بنفسها, وهذا للتقليل من حجم الأخطاء والانحرافات الممكنة والكشف عن الغش

آفاق الدراسة:

ان معرفة دور كل من نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في تسيير مبيعات المؤسسة من خلال التنظيم الجيد لنظام الرقابة الداخلية ووضع خطط تنظيمية محكمة, وكذا تحديد المسؤوليات ووجود قسم مستقل للقيام بعملية المراجعة الداخلية على مستوى قسم المبيعات يمكن المؤسسة من الحصول على نتائج أفضل والتسيير الأمثل لمبيعاتها من خلال مجموعة من الأنظمة والأدوات المترابطة فيما بينها, وهذا ما يجعل الأفق واسع أمام الباحثين للتعمق في جانب من جوانب نظام الرقابة والمراجعة الداخلية في تسيير المبيعات.

قائمة المراجع

1. أحمد صالح العمران: المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي, دار البشير, عمان, الأردن.
2. أحمد حلمي جمعة: المدخل الحديث لتدقيق الحسابات, الطبعة الأولى, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013.
3. أمين السيد أحمد لطفي: مراجعات مختلفة, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2007.
4. باسم محمد الحميري: ادارة المبيعات, الطبعة الأولى, دار الوراق, عمان, الأردن, 2013.
5. تامر الرفاعي: أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة الطبعة الأولى,, عمان, الأردن, 2017.
6. جربوع محمد يوسف: مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق, الطبعة الأولى,, دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن 2000.
7. حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي, مراجعة الحسابات المتقدمة, الطبعة الأولى,, دار الثقافة, عمان, الأردن 2009.
8. حامد طالب أبو هيبية: أصول المراجعة,, الطبعة الأولى, دار زمزم, عمان, الأردن 2011.
9. حبيب الله بن محمد التركستاني: إدارة المبيعات ومهارات البيع, الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2018.
10. خالد الخطيب و خليل الرفاعي: علم تدقيق الحسابات النظري والعملي, الطبعة الأولى, دار المستقبل, 2009
11. رجب السيد راشد وآخرون: أصول المراجعة, الدار الجامعية للطبع والنشر, الاسكندرية, مصر
12. زاهد عبد الحميد السماراني وسمير عبد الرزاق العبدلي: إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني, الطبعة الأولى, اثناء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011.
13. زهرة توفيق سواد: مراجعة الحسابات والتدقيق, الطبعة الأولى, دار الرياة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009.
14. سيد عطا الله: التدريب المحاسبي والمالي, الطبعة الأولى, دار الرياة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013.
15. طواهر محمد التهامي و صديقي مسعود: المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية الطبعة الثانية,, الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية, الجزائر, 2005.
16. عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته: الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2006.

17. عبد الفتاح محمد الصحن: مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا, مؤسسة سباب الجامعية, الاسكندرية, مصر, 1993.
18. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون: أصول المراجعة, الدار الجامعية للطبع والنشر, الاسكندرية, مصر, 2002.
19. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون: أسس المراجعة الخارجية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, مصر, 2007.
20. غسان فلاح المطارنة: تدقيق الحسابات المعاصرة, الطبعة الأولى, دار الميسرة, عمان, الأردن, 2006.
21. محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق, "المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, مصر, 2007.
22. محمد نصر الهواري ومحمد توفيق محمود: أصول المراجعة والرقابة الداخلية, جامعة عين الشمس, مصر, 1999.
23. محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 2006.
24. محمد عبد الرؤوف سليمان و ابراهيم جابر السيد أحمد: الرقابة الداخلية على العمليات النقدية, الطبعة الأولى, دار العلم والايمان للنشر والتوزيع, دمشق, سوريا, 2019.
25. مصطفى عيسى خضير: المراجعة "المفاهيم, والمعايير والإجراءات", مطابع جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية, 1996.
26. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف, ادارة المبيعات, الطبعة الأولى, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2010.

الأطروحات:

1. الظريف عبد الحق: المراقبة والمراجعة الداخلية لمبيعات المؤسسة, "دراسة حالة بوفال مستغانم", مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم, 2015.
2. ابن حامد حليلة: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية "دراسة مطاحن الواحات- تقرت" مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2015.

3. برجى أحمد: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية "دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرياح -ورقلة 2017.
4. زناتي نذير: إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية, "دراسة حالة المجمع الصناعي للحليب giplait مستغانم"مذكرة ماستر,, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة عبد الحميد ابن باديس_مستغانم, 2015 .
5. فراج خير الدين: المراجعة الداخلية وواقع تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة", مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف -المسيلة, 2015.
6. عامر حاج دحو: التدقيق القائم على مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد درايه -أدرار, 2018.
7. عزوز ميلود: دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية, مذكرة تكملة لنيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة, 2007.
8. عناي فادية: دور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تقليل المخاطر البنكية "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA", مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أم البواقي, 2015.

التقارير والنماذج:

1. وليد بن محمد حنظاظة ووليد بن علوي عقيل (رئيس مراجعة الأنشطة والأداء ورئيس المراجعة المالية), دليل إجراءات ادارة المراجعة الداخلية بمؤسسة وادي جدة وشركاتها التابعة, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية 2018.

القوانين والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, العدد 02 القانون 01/88 الصادرة بتاريخ 12جانفي 1988.

المواقع الإلكترونية:

1. www.ifaci.com/audit-control-interne/métiers-audit-control-intnesi.
2. www.edu/11823935/المراجعة.

-
3. [www.http/research-ready.blogspot.com](http://research-ready.blogspot.com).
 4. www.wadi-jeddah.com.sa/subsidiaries/#i-one.
 5. www.wadi-jeddah.com.sa/investment/#financity-top.anchor

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ