



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: مالية ومحاسبة

الموضوع:

أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي  
دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن  
– SOTRAMET –

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: محاسبة وتدقيق

إشراف الأستاذ:

أ. قرينو حسين

إعداد الطالبتين:

الأطرش أمينة

براهيمي خولة

لجنة التقييم:

الجامعة	الصفة	اسم و لقب الأستاذ
خميس مليانة	رئيسا	زوبير محمد
خميس مليانة	ممتحنا	بوكدرون يوسف
خميس مليانة	مشرفا ومقررا	قرينو حسين

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني، إلى أحد ثلاثا حروفه نطقها  
لساني وعشقها قلبي فيهل العنان وفي قريبا راحة وأمان  
وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى الخلب  
الناس "أمي" إليك يا صاحب الكفة العنون والصدر الدافئ،  
إليك يا من سقينا من شباك حب العمل والمثابرة لنتمتع  
بظلال النجاح وثمار العلاج لك يا "أبي" حفظك الله إلى كل من  
أثقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي وإلى أساتذتنا وطلابنا في  
جميع المستويات في وطننا الحبيب إلى كل الأهل والأصدقاء  
والأحباب.

أمينة

## الإهداء:

إلى من أتيا بي إلى الحياة وعملا على راحتني وسارا بي إلى درجات العلم  
أمي الطيبة التي جعلت الجنة تحت أقدامها  
أبي الذي أفتخر بحمل اسمه ودمه ما دامت حية، وعلى ما رباني كنت

دوما وفيه

إلى الأميرات اللاتي تقاسمت معهن أيام حياتي؛  
أخواتي كل باسمها منال عدلان فاطمة الزهراء.  
إلى كل من علمني حرفا.

خولة

# الشكر

بحمد الله تبارك وتعالى الذي أماننا في إنجاز هذا العمل المتواضع وبهذه المناسبة شكرنا الجزيل وتقديرنا التام واحترام الكامل إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "قرينو حسين" والأساتذة أجمعين الذين لم يبخلوا عليهما في تقديم النصائح والإرشادات خلال المشوار الدراسي، وكذا عمال شركة تحويل المعادن وأخص بالذكر "أوسرير محمد، وإلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة كل واحد باسمه، فله الحمد والشكر بعد الرضا.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من علمنا حرفاً وأفادنا بمعلومة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق إلى جميع المفاهيم والمتغيرات المحيطة بمصطلح التدقيق الداخلي من معايير ومهام وصلاحيات وغيرها وكذا التوجه إلى تحليل الأداء التنظيمي في المؤسسة ودوافع تحسينه وكذا العوامل المؤثرة في هذه العملية، وإسقاط كل هذه المتغيرات على واقع المؤسسة الجزائرية حيث وقع اختيارنا على مؤسسة تحويل المعادن لدراستها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي والمتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الانحرافات وإصلاحها من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة والانتقادية.

### **Abstract :**

This study aims to know the roles of internal auditing in improving the organizational performance of the economic institution by addressing all the concepts and variables surrounding the term internal audit standards and variables and others.

Aswell as to the analysis of organizational performance in the institution and the drivers of improvement and the factors affecting the process, add to top all these variables on the reality of the algerian institution, where we chose the metal transfer corporation.

This study has reached a number of results, the most important is the role of internal and auditing in improving organizational performance, which is to identify strengths and weaknesses and to detect and repair deviations in order to improve the organisational performance of the institution and improve it.

الفهرس

## الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرهان
	ملخص
	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة</b>	
04	تمهيد:
05	المبحث الأول: أساسيات التدقيق الداخلي.
05	المطلب الأول: مفهوم وأركان التدقيق الداخلي.
13	المطلب الثاني: ماهية تحسين الداء التنظيمي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: استعراض الدراسات.
21	المطلب الثاني: مناقشة ومقارنة الدراسات السابقة.
26	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حول أهمية التدقيق الداخلي في الأداء التنظيمي</b>	
29	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تحويل المعادن.
29	المطلب الأول: تقديم مؤسسة المعادن.
30	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.
34	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للتدقيق الداخلي على الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن <b>SOTRAMET</b>
34	المطلب الأول: التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.
36	المطلب الثاني: تقييم الأداء الكلي لشركة تحويل المعادن خلال السنوات 2014-2015-2016.
44	خاتمة
47	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
21	عرض أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة ودراستنا	الجدول رقم (01)
36	جدول يوضح جانب الأصول لشركة تحويل المعادن	الجدول رقم (02)
37	جدول يوضح جانب الخصوم لشركة تحويل المعادن	الجدول رقم (03)
38	يوضح تغيرات الاحتياج لرأس المال العامل للسنوات الثلاث	الجدول رقم (04)
39	يوضح تغيرات الاحتياج لرأس المال العامل	الجدول رقم (05)
40	يوضح تغيرات الخزينة لسنوات الثلاث	الجدول رقم (06)



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	أركان التدقيق الداخلي	الشكل رقم (01)
02	الهيكل التنظيمي لمعالجة المالية والمحاسبة	الشكل رقم (02)
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن SPE-SOTRAMET-SPA	الشكل رقم (03)

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
51	الملاحق(01): يمثل جانب الأصول لسنة 2014.
52	الملاحق(02): يمثل جانب الخصوم لسنة 2014
53	الملاحق(03): يمثل جانب الأصول لسنة 2015.
54	الملاحق(04): يمثل جانب الخصوم لسنة 2015
55	الملاحق(05): يمثل جانب الأصول لسنة 2016.
56	الملاحق(06): يمثل جانب الخصوم لسنة 2016

# مقدمة

لقد عرف العالم الاقتصادي تطورا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ونظرا لتعدد وظائفها وكبر حجمها أدى هذا الاهتمام أكثر بعملية التدقيق الداخلي كون أنها وسيلة ضرورية تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها وكذا حماية الأصول، ففي السابق كانت يقتصر التدقيق الداخلي على اكتشاف الغش والأخطاء ومحاولة الحد من حدوثها، لكن مع التطور الذي يشهده مجال التدقيق الداخلي أصبحت مهمتها فحص وتقييم جميع الأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق اكتشاف نقاط القوة والضعف ومحاولة تصحيحها للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر التدقيق الداخلي حديث النشأة مقارنة بالتدقيق الخارجي، إلا أنه يقدم العديد من الخدمات للمؤسسة، حيث أصبح يشمل العديد من المجالات داخل المؤسسة فبسبب الأوضاع السائدة حول المؤسسة بالأخص بيئتها التنافسية، وجب على المؤسسة أن تسطر خطط تمكنها من بلوغ أهدافها، وهذا يحتاج إلى التدقيق وتقييم أدائها بالأخص أدائها التنظيمي، فالمؤسسات التي يكون لديها تدقيق داخلي يلعب هذا الأخير دورا في تحسين الأداء التنظيمي.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هي أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي وفيما تكمن أهميته؟

- ما المقصود بالأداء التنظيمي وفيما تتمثل متغيراته؟

- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الكلي ومنه الأداء التنظيمي؟

### 1- فرضيات الدراسة:

ومن أجل دراسة إشكالية الموضوع انطلق البحث من الفرضيات التالية والمتمثلة في:

- التدقيق هو فحص انتقائي يقوم به شخص من داخل المؤسسة للتأكد من صحة وسلامة الحسابات والدفاتر

والسجلات المحاسبية والإجراءات التسييرية المعمول بها في المؤسسة، تكمن أهميته في الكشف عن الأخطاء

والانحرافات ومحاولة تصحيحها.

- يقصد بالأداء التنظيمي سلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي

يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحديد المخرجات من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات.

- يتمثل تحسين الأداء في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمل.

### 2- أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف التي تتطلع هذه الدراسة إلى الوصول إليها فيما يلي:

- توضيح أهمية وفائدة التدقيق الداخلي ومدى توفر خدماته في المؤسسة.
- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء التنظيمي وبيان أهميته وأهدافه في المؤسسة.
- توضيح مؤشرات الأداء التنظيمي والبحث في طرق حسابها.

### 3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في التوصل إلى أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وملاحظة تغيره وتأثيره على الأداء الكلي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

### 4-مبررات اختيار الموضوع:

- الضعف الذي تعيشه تجربة التدقيق الداخلي في الجزائر من حيث تطبيقها، بحيث نجد العديد من المؤسسات تطبق التدقيق الداخلي تحت مفهوم الرقابة.
- أهمية تقييم وقياس الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه ذوي الاختصاص.
- الميل الشخصي للاطلاع ودراسة المواضيع المتعلقة بالتدقيق والأداء التنظيمي.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص.

### 5-حدود الدراسة:

دراسة أهمية التدقيق الداخلي على الأداء التنظيمي في شركة تحويل المعادن SOTRAMAT بخميس مليانة.

### 6-منهج الدراسة:

المنهج المتبع وموضوع الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية حتى نصل بالموضوع المدروس حولنا وتوفير البيانات الكافية بتوضيحه وفهمه وذلك بعد قيامنا بتحديد ووضع الفروض وجميع المعلومات والمصادر المختلفة وبأساليب التي تم تحديدها وبنا إلى فهمها وبنا إلى الوصول إلى النتائج، ولقد قمنا بالاطلاع على القوائم المالية للمؤسسة.

### 7-هيكل الدراسة:

الإجابة على مختلف جوانب الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول يدرس الجانب النظري والدراسات السابقة لموضوعنا أما الجانب التطبيقي فسننتقل إلى تعريف المؤسسة وتاريخ تطورها والموقع الجغرافي لها وأهداف الشركة ووصف شامل لمصلحة المحاسبة والمالية أما المبحث الثاني للعمل على موضوع التريص من خلال اعتمادنا على الميزانيات المقدمة والمقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية للتعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة والأداء التنظيمي.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد:

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا هذا وشهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات في مختلف الدول، وأصبح التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، ويهدف إلى تطويرها ورفع كفاءتها الإنتاجية.

وعليه تعمل وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة كوسيلة للوقوف على ضعف وقوة الأنظمة والعمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها التنظيمي حيث يمثل الأداء التنظيمي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها ويرتبط بالتدقيق الداخلي وعملية تحسين المؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة ولدراسة أكثر تفصيلا للتدقيق الداخلي والأداء التنظيمي سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري للتدقيق الداخلي والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما، حيث قسم إلى مبحثين وهما:

\*المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي والأداء التنظيمي.

\*المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

### المبحث الأول: أساسيات التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي أحد فروع المعرفة الاجتماعية التي تتأثر في نشأتها وتطورها بتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، والتي تهدف إلى تلبية حاجيات الأفراد وأصحاب المصالح، وقد تطورت مهنة التدقيق الداخلي بحيث كانت قديما تعتبر أداة لكشف الغش والاحتيال لتتحول فتصبح إجراء رقابي لفحص وتقييم كفاءة الإدارة، من خلال صحة وسلامة القوائم المالية باستخدام معايير متعارف عليها.

### المطلب الأول: مفهوم وأركان التدقيق الداخلي.

يعد التدقيق الداخلي من أهم أساليب نظام الرقابة الداخلية، حيث أن وجود التدقيق الداخلي يعني تحقيق فعالية الرقابة الداخلية، كما يتوافق مدى اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي على نتائج تقييمه لفعالية نشاط التدقيق الداخلي، من خلال هذا المطلب يتم التطرق لبعض مفاهيم التدقيق الداخلي.

#### 1-تعريف التدقيق الداخلي:

تعددت مفاهيم التدقيق الداخلي، من أهم التعاريف الواردة:

يعرف أنه: "التدقيق على العمليات والسجلات بصورة مستمرة يتم تنفيذه داخل المشروع بواسطة الجهاز الوظيفي يؤدي إلى ضمان أن النظام ذو كفاءة ويتم تنفيذه طبقا للإجراءات المخططة كما يترتب عليه تسهيل تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية".<sup>(1)</sup>

حسب مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية يعرف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية والإجراءات الرقابة الداخلية، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها دقيقة وكافية.<sup>(2)</sup>

#### 2- وأركان التدقيق الداخلي

##### 1-2-أركان التدقيق: لإكمال عملية التدقيق الداخلي وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتنفيذها بالبنهج الصحيح

يجب توفر مجموعة من عناصر وأركان فيمايلي:<sup>3</sup>

##### 1- الفحص والتدقيق: يعتبر الفحص عنصرا وركنا أساسيا من أركان التدقيق الداخلي والذي يدور حول التأكد من

مدى صحة العمليات المالية والمحاسبية من حيث:

<sup>(1)</sup>أبو حصيرة أحمد عبد الرزاق، أثر استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية المحوسبة على كفاءة التدقيق الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص15.

<sup>(2)</sup>محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص140.

<sup>3</sup> مغربي صبرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعالية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، ص 19.



✓ الدقة في تسجيل العملية دفتريا.

✓ التوجه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية (مدين).

✓ مدى صحة وقانونية المستندات الدالة على حدوث العمليات المالية باعتبارها من القرائن الأساسية أو الرئيسية للتدقيق.

2- الالتزام: يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يحققها المدقق الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للنظم الموضوعة والقرارات المتخذة في هذا المجال.

3- التحليل: يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية والإجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف.

4- التقييم: ويتمثل هذا في تحديد العناصر السابقة على أن المدقق الداخلي يركز في هذا العنصر حول تقييم مايلي:

✓ مدى كفاءة السياسات الإدارية المختلفة والإجراءات في تحقيق الأهداف.

✓ مدى فعالية هذه السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف.

5- التقرير: يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر التدقيق الداخلي باعتباره الإدارة الرئيسية التي يعبر فيها المدقق كما يلي:

✓ المشاكل التي واجهها وأسبابها.

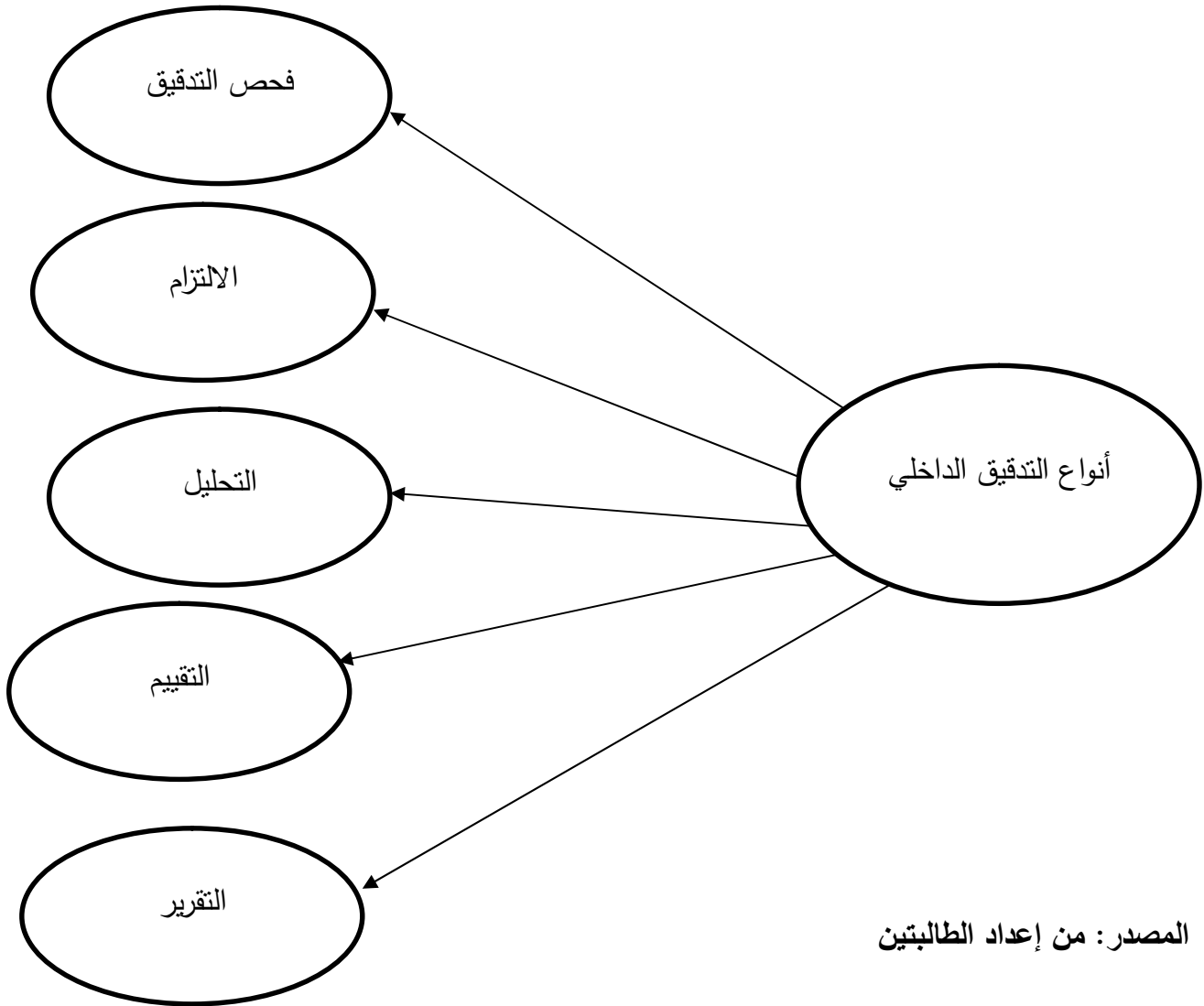
✓ نقاط الضعف في السياسات والإجراءات.

✓ التوصيات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف ومحاولة حل المشكل.

✓ بلورة النتائج النهائية التي توصل اليها نتيجة عملية التدقيق الداخلي الذي قام به، ويرفع هذا التقرير الى الإدارة العليا لتنفيذ ما جاء في التقرير من توصيات وأداء ملاحظات وتحفظات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مغربي صبرين، المرجع السابق، ص 20.

الشكل (01): يمثل أركان التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2- أهداف و أهمية التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسة وخارجها وازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاط تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة. بهدف تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية ومن خلال هذا المطلب يتم توضيح كل من أهمية وأهداف التدقيق الداخلي.

### 2-1- أهداف التدقيق الداخلي:

يهدف التدقيق الداخلي إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين عملياتها وهذا يتطلب توفير خطة موجهة للعملية التدقيقية ويتطلب من المدقق معرفة معمقة بأهداف المؤسسة حيث يمكن تلخيص أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي:

- التأكد من امتلاك البرامج وتطويرها يتم بموجب تفويض الإدارة.
- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين.

- التحقق من مدى مصداقية وسلامة المعلومة.
- تقييم مدى كفاءة واقتصادية استخدام موارد المنشأة والتقرير عن الانحرافات.
- تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة. (1)
- ومن خلال ما سبق يمكننا حصر أهداف التدقيق الداخلي في ما يلي:
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة.
- حماية أصول المؤسسة وتقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا وقعت.

## 2-2- أهمية التدقيق الداخلي:

اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبحت لها دور هام في المؤسسات الاقتصادية من خلال ما أثبتته من ضبط الانحرافات والأخطاء عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها ومن بين العوامل التي تساعد على زيادة أهمية التدقيق الداخلي ما يلي: (2)

- تطور حجم المؤسسات وانتشارها على نطاق واسع، مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة وكافة العاملين.
- ظهور شركات المساهمة وحاجتها للمعلومات من أجل سلامة استثمارها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم المالية المنشورة.
- الاستقلال التنظيمي للإدارة ضمن الهيكل التنظيمي، تعدد كذلك المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطة وذلك لحاجة الإدارة وللتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤوليات وفق الإجراءات والقوانين المعمول بها.
- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير من أجل التأكد من سلامة نطاق التدقيق. (3)
- مما سبق نستخلص أهمية التدقيق الداخلي وبأنها وظيفة بارزة في معظم المنظمات ارتبطت على مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي للتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة، بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية منها.

(1) Wonlin ,c&hung ,W , (2011) A sélection model for auditingin dustriaialo management & data systems s111.

(2)سحار فيصل، "دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية (دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الجنوب نفطال)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم العلوم التجارية، تخصص فحص حسابي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص23.

(3)حمو حفيظة، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام-مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تحقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017، ص29.

### 3- مهام وصلاحيات عملية التدقيق الداخلي:

كانت مهام التدقيق الداخلي في الفترات السابقة تركز على الأحداث المالية والمحاسبية ومن ثم اتسعت مهامها لتشمل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة حيث هناك العديد من المهام والصلاحيات وهي كالتالي:

#### 3-1- مهام التدقيق الداخلي:

هنا العديد من المهام التي يجب أن يطلع بها الأشخاص المكلفون بمهام التدقيق الداخلي أهمها: <sup>(1)</sup>

**1- مساعدة الإدارة:** يعتبر التدقيق الداخلي نشاط موضوعي واستشاري حيث أنه يوفر المشورة والمساعدة للإدارة بطريقة تتناسب مع احتياجاتها، إلى جانب دوره الأساسي في توفير تأكيد موضوعي ما إذا كانت المنشأة تدير أو لا تدير المخاطر بشكل جيد، بالإضافة إلى دوره في تقديم الاستشارات الإدارية اللازمة لخدمة الشركة بهدف تحسين وتطوير أدائها.

**2- زيادة قيمة المؤسسة:** يعد التدقيق الداخلي عضواً فعالاً في زيادة قيمة الشركة بحيث يشكل قاعدة لخدمة العملاء من خلال المنافع التي يؤديها لكافة الأطراف المتعاملة معه لذلك ينبغي أن تكون القيمة المضافة من قبل المدقق الداخلي راسخة في أذهانهم لتكون بمثابة الموجة إلى سلامة الأداء.

#### 3- تحسين عمليات المؤسسة:

يساعد التدقيق الداخلي على تحسين عمليات المنشأة فلم تعد مهمة المدقق الداخلي هي التفتيش والفحص، وإنما المساهمة في التحسين المستمر للمؤسسة.

#### 3-2- صلاحيات التدقيق الداخلي:

حتى يستطيع المدقق الداخلي إدارة عمله بكفاءة وفعالية، ينبغي عليه أن يكون على علم بكامل مسؤوليته وصلاحيته، ووفقاً لما تقتضيه به ومبادئ ومعايير التدقيق الداخلي، وبما أن الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية وظائفهم بطريقة فعالة، عن طريق إمدادهم بتحليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المؤسسة، وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة وفعالية فإنه لا بد أن يكون مدير ومدقق قسم التدقيق الداخلي متمتعين بمجموعة من الصلاحيات أهمها ما يلي:

1- الوصول غير المشروط والمقيد لجميع أنشطة وسجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.

2- تحديد نطاق عمل التدقيق، بما فيها اختيار الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق، حيث يجب أن يكون نطاق أعمال التدقيق الداخلي غير مقيدة بمعنى أن إدارة التدقيق الداخلي تكون لديها السلطة التي تحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.

<sup>(1)</sup> ورود ناهض الشوا، دور المدقق في إدارة مخاطر بيئة العمل- من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18.

3- الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة في كافة قطاعاتها، أي أن على جميع موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل، وإعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قياد تحقيقاً لفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.

4- الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة إذا لزم الأمر. (1)

#### 4- أنواع ومعايير التدقيق الداخلي.

##### أولاً: أنواع التدقيق الداخلي:

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وفيما يلي شرح موجز لأنواع التدقيق الداخلي: (2)

#### 1- التدقيق المالي: "AUDIT. FINENCIER"

يعرف التدقيق المالي بأنه "الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى".

ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي الداخلي والذي يتضمن تتبع القيود المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي تحصل داخل المؤسسة وتدقيقها حسابياً ومستندياً ثم التحقق من سلامتها وموافقتها للأنظمة والتعليمات المتبعة والقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك لإظهار البيانات بصورة واقعية وكذلك فحص وتقييم درجة متانة الرقابة المحاسبية المؤكدة الداخلية ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المؤكدة داخل المنشأة والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

وينقسم هذا النوع من التدقيق الداخلي إلى قسمين:

#### التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف:

وهذا النوع يتطلب مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين لتدقيق عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ.

#### 2- التدقيق الداخلي بعد الصرف:

ينفذ وفق خطة مرسومة وبنسبة اختيارية (أي عينات) وفحصها وذلك يؤكد المرجع الداخلي للإدارة العليا أن العمليات تسير وفق القوانين واللوائح الموضوعة والمقررة وبما يضمن تحقيق الأهداف. (3)

(1) مغربي صابرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في محاسبة والتدقيق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاوي، سعيدة، ص31-ص32.

(2) حامد نور الدين، أ. عمارة مريم، التدقيق الداخلي للتبنيات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار وهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016 ص35.

(3) حامد نور الدين، أ. عمارة مريم، مرجع سابق الذكر، ص37.

## 2- التدقيق التشغيلي: (العمليات)

التدقيق التشغيلي هو مراجعة شاملة للوثائق المختلفة داخل المؤسسة للتأكد من كفاءة وفعالية وملائمة هذه الوثائق من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال هذه الوظائف. (1)

## 3- تدقيق الالتزام: تحقيق المهام الخاصة

هو تقييم مستقل ما إذا كانت العمليات والأنشطة والمعاملات والمعلومات المالية تتفق في جميع جوانبها مع أنظمة الموضوع، وهو عبارة عن جودة وملائمة الأنظمة التي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات الموضوعية من قبل الإدارة والإجراءات.

ويعتمد أداء تدقيق الالتزام على وجود معلومات قابلة للتحقيق ومعايير صادرة من جهة مسؤولة.

ويستخدم تدقيق الالتزام في القطاع الخاص والقطاع غير الربحي حيث توجد سياسات موضوعية واتفاقيات تعاقدية، ومتطلبات قانونية يجب التأكد من التزام المؤسسة بها. (2)

## 4- تدقيق نظم المعلومات: « information systèmes audit »

هذا النوع من التدقيق يشمل ما إذا كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول الشركة والحفاظ على

أمن البيانات والنظم والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب ويشمل تدقيق نظم المعلومات ما يلي:

- فحص النظم القائمة أو الجديدة قبل التنفيذ وبعده وذلك لضمان أمنها وأيضاً تلبية احتياجات المستخدمين.

- فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.

## 5- التدقيق البيئي: « environnement audit »

ويهدف إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث البيئي ومما ينفق من مختلف الاستنزافات وتقييم

المظاهر البيئية التالية، الأغبرة، الضجيج، المياه العائمة، طرق المخلفات، المواد المستنزفة لطبقة الأوزون، الحرارة

والرطوبة العالية في مناطق الإنتاج، التدخين وهدر الطاقة الكهربائية. (3)

## 1-2- معايير التدقيق الداخلي:

وضع معهد المراجعين الداخليين مجموعة من المعايير العامة ومعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي لتطوير

العمل في هذا المجال، وتشكل معايير الأداء المهني التي أقرها المجمع المقاييس والقواعد التي يمكن بواسطتها تقييم

(1) مخلوف أحمد محمد، "المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علوم التسيير، قسم نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص78.

(2) فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2016، ص23-ص24.

(3) حامد نور الدين، أ. عمارة مريم، مرجع سابق، ص39-ص40.

عمليات وخدمات قسم التدقيق الداخلي، وكذلك تهدف إلى بيان كيفية الأداء المهني للمراجعة الداخلية كما يجب وسيتم عرضها كالتالي: (1)

### 1-معايير الصفات:

تناول سمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي وتنظم ما يلي:

#### أ-معيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية:

ينبغي تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية المتعلقة بأنشطة التدقيق في وثيقة بشكل رسمي بما ينسجم مع المعايير ووافق عليه المجلس.

#### ب-معيار 1100 الاستقلالية والموضوعية:

ينبغي أن يكون التدقيق الداخلي نشاط مستقل و أن يتسم المدققين الداخليين بالموضوعية في أداء عملهم مما يسمح لهم بأداء عملهم على أكمل وجه دون أي تدخل من جهة كانت. (2)

#### معيار 1200: الكفاءة والعناية المهنية:

ينبغي أن تؤدي المهام بالكفاءة والعناية المهنية اللازمة، حيث يجب أن تتوفر في المدققين الداخليين المعرفة والمهارة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم والتي تساعدهم في اكتشاف أعمال الغش والتدليس، كما يجب عليهم بذل العناية المهنية اللازمة كأن يراعي المدقق استخدام أدوات التدقيق بمساعدة الحاسب وتقنيات التحليل البيانات الأخرى.

#### معيار 1300: تأكيد الجودة وبرنامج التحسين:

يجب على الرئيس التنفيذي على التطوير والمحافظة على تأكيد الجودة وبرنامج التحسين بكافة الأنشطة التدقيق الداخلي ومراقبة استمرار فعاليتها، حيث تتضمن هذه البرامج التقييم الدوري داخليا عن طريق الفحص المستمر لأداء أنشطة التدقيق الداخلي، وخارجيا من خلال فحص تأكيد الجودة مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات عن طريق شخص مؤهل ومستقل.

### 2-معايير الأداء:

تصنف هذه المعايير طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي كما تضم المعايير التي من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي تضم:

#### معيار 2000: إدارة أنشطة التدقيق الداخلي:

على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال مما يحقق قيمة عالية للمؤسسة من خلال وضع خطط نشاط التدقيق الداخلي التي تستند على تقييم المخاطر والتي تتم مرة كل سنة على الأقل

(1) عادل حسن محمد الشيخ إسماعيل: دور التدقيق الداخلي في رفع الأداء المالي المحاسبي لقطاع التأمين (دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بجمهورية السودان والمملكة العربية السعودية)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص86.

(2) أولاد البركة أم كلثوم، بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التدقيق، قسم التدقيق ومراقبة التسيير، كلية التسيير، 2016/2015، ص19.

ووضع السياسات والإجراءات التي توجه نشاط التدقيق والعمل على توصيل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الأطراف الداخلية والخارجية ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.<sup>(1)</sup>  
**معيار 2100: طبيعة العمل:**

ينبغي أن يشمل نشاط التدقيق الداخلي تقييم وإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي باستخدام مدخل منظم ومنضبط من خلال تولي نشاط التدقيق الداخلي مراقبة تقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة، والتحقق من أن نطاق أهداف العمليات، والبرامج يتماشى مع أهداف المؤسسة وتشمل أيضا:  
**معيار 2200: التخطيط للمهمة:**

ينبغي على المدققين الداخليين تطوير وتسجيل خطة لكل مهمة تشمل النطاق والأهداف والوقت وتوزيع الموارد من خلال مراعاة اعتبارات التخطيط وتحديد الأهداف لكل مهمة وتوزيع الموارد الضرورية، وتطوير برامج العمل لتحقيق أهداف المهمة.

**معيار 2300: أداء المهمة:** ينبغي أن يعمل المدققين الداخليين على تحديد وتحليل، وتقييم وتسجيل المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

**معيار 2400: توصيل النتائج:** ينبغي على المدققين الداخليين أن يوصلوا نتائج المهمة.

**معيار 2500: مراقبة التقدم:** ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يضع ويحافظ على نظام المراقبة لسير النتائج التي تم توصيلها للإدارة للتأكد من أن يتم تنفيذها بفعالية، وأن الإدارة العليا قبلت مخاطر عدم اتخاذ لتدابير.  
**معيار 2600: قرار قبول الإدارة للمخاطر:**

عند قبول الإدارة العليا مستوى من المخاطر لا يعد مقبولا للمؤسسة فإنه ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل إلى حل ينبغي على الرئيس التنفيذي والإدارة العليا رفع تقرير بذلك لمجلس الإدارة ليتولى حل النزاع.<sup>(2)</sup>

**المطلب الثاني: ماهية تحسين الأداء التنظيمي.**

حظي موضوع الأداء التنظيمي باهتمام كبير ودرس من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فالأداء التنظيمي للمؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة ويعتبره البعض قادرا على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة وهذا ما سننتظر إليه من خلال تناول مفهومه ، متغيراته، ومخرجاته.

(1) أولاد البركة أم كلثوم، بن عيسى سمية، مرجع سابق الذكر، ص20.

(2) نفسه، ص20.



## 1- مفهوم الأداء التنظيمي:

### 1-1: تعريف الأداء التنظيمي:

هناك العديد من التعريفات لكن نرى أن التعريف المناسب هو التعريف التالي: (1)

الأداء التنظيمي هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء التنظيمي وهي: (2)

أ- الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

ب- الأداء المالي + الأداء التشغيلي: يضيف على البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات.

ج- الفاعلية التنظيمية: وهذا المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء المؤسسي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ومما سبق نستنتج أن الأداء التنظيمي بأنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### 1-2- متغيرات الأداء التنظيمي:

\*تعريف الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرف أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفها وأشكّلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الخارجي، إذن تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وتتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المؤسسة وتتمثل في الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي المؤسسة قيماً معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعمل، وتحسين الفاعلية والكفاءة. (3)

### \*تعريف التغيير التنظيمي:

\*إذا يعتبر التغيير التنظيمي على أنه تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا، و الأفراد بالمنظمة بهدف زيادة الفاعلية وتحسين الأداء.

(1) كريمة راوي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2012/2013، ص6.

(2) محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في مستشفيات الخاصة في عمان، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014، ص26-ص27.

(3) د.بلال خلف سكارنة، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص358.

\*ويظهر هنا أن التغيير قد يمس مجموعة من العناصر داخل المنظمة ولعل أبرزها هو المحيط الخارجي للمنظمة والهيكل التنظيمي الخاص بها والتكنولوجيا السريعة التغيير والموارد البشرية، وكل هذا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>(1)</sup>

\***تعريف التطور التنظيمي:** جهد مخطط على مستوى التنظيم كل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.<sup>(2)</sup>

### 1-3: أهداف التغيير التنظيمي:

من بين أهداف التغيير التنظيمي: التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء.

#### 1-3-1- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ مؤسسات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.<sup>(3)</sup>

#### 1-3-2: تحسين الأداء:

-هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء المالي والنتائج المرغوب فيها.

-إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى، وعملية التطوير الدائم تسمى "كايتسين" باللغة اليابانية ومصطلح يتركب من كلمة "كاي" ومعناها التغيير وكلمة "تسين" ومعناها حسن أو لا حسن، ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لا تنقسم والتي تعتبر جزءا مكملا لعملهم.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup>سماتي حامد، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل وتنظيم قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية وجامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص40-14.

<sup>(2)</sup>أفادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص14-15.

<sup>(3)</sup>بلال خلف سكارنة، نفس المرجع السابق، ص68-70.

<sup>(4)</sup>عبد الوهاب، محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، نخصص إدارة صحية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سنة 2009، ص59.

**1-4- أدوات الأداء التنظيمي:**

إن التقييم، قياس، تقويم نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا الدلالة على نفس العملية (قياس الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

-ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى استنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

-قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية يطلق على هذه العملية بالقياس.

-تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم. (1)

**1-4-4: تقييم الأداء:** هو عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة، كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحضير العاملين وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع العامل على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها إنجازها للأعمال التي يكلف بها. (2)

**1-4-2: قياس الأداء:**

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء هي المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في مراحل أساسية:

-القياس - المقارنة - تصحيح الانحراف. (3)

(1) أمبارك عبد العالي، أو عزيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال والموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص31.

(2) سفير فاطمة الزهراء زينة، ميدون سارة، تقييم الإدارة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2017/2016، ص13.

(3) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيثر، بسكرة 2002/2001، ص26.

### 1-4-3: تقويم الأداء:

على أنه مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق الأهداف، أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتعليم.<sup>(1)</sup>

### 2- وظائف الأداء التنظيمي:

#### 2-1- استراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي:

وقد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكما أن اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.

#### أ- مداخل التغيير التقني:

وقد ركزت هذه الاستراتيجيات على نظم المعلومات وبحوث العمليات.

#### ب- مداخل تغيير الأفراد:

ويتم ذلك من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد لكن LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام وبالتالي فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

\* استراتيجيات كيفية إحداث التغيير: وحسب هذه الاستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:

أ- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- استراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.<sup>(2)</sup>

### 3- موقع دائرة التدقيق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن دائرة التدقيق الداخلي هي دائرة مستقلة عن الإدارات التشغيلية تتبع لأعلى في الهرم الإداري أي للإدارة العليا، تستمد قوتها وسلطتها منها ويمكنها موقعها من النظر إلى المؤسسة بعمق وشمولية أكثر ويحقق لها استقلالية أكبر نتيجة ابتعادها عن الإدارات التنفيذية أو التشغيلية، وتحقق لها تابعيتها للإدارة العليا الهدف من وجودها ألا وهو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة<sup>3</sup>

تعتمد المؤسسة في تحقيق وتنفيذ أهدافها على التنظيم السليم ومدى توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الظروف المحيطة فالإدارة الحديثة مهما كانت جيدة لا يمكن أن تعمل بفعالية تامة ودون التدقيق وتقييم المستمر لهيكلها

(1) دراعوان فاطمة، علامة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مرجع سابق، ص 70-71.

(2) بلال خلف سكارنة، مرجع سابق الذكر، ص 70-71.

(3) ورود ناهض الشوا، مرجع سابق، ص 23.

التنظيمي حتى يمكن حل أية مشاكل أو تلاقي أوجه الضعف التي قد تواجه المنظمة "اولابول" ويجب على المراجع الإداري عند فحصه للهيكل التنظيمي أن يتأكد من توافر النواحي التالية: (1)

-وجود توازن عند المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.

-وجود توازن بين السلطة والمسؤولية.

-التأكد من أن التنظيم قادر على تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة.

-التأكد من ثبات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من سنة لأخرى مع ضرورة إعادة النظر في التنظيم لتطويره إذا ما وجدت ظروف قوية تدعو لذلك.

إن دائرة التدقيق الداخلي هي إدارة مستقلة عن الإدارات التشغيلية، وتتبع لأعلى سلطة في الهرم الإداري أي للإدارة العليا، إذ تستمد قوتها وسلطتها منها، ويمكنها موقعها من النظر إلى المؤسسة بعمق وشمولية أكبر، ويحقق لها استقلالية أكبر نتيجة ابتعادها عن الإدارة التنفيذية أو التشغيلية، وتحقق لها تبعيتها للإدارة العليا الهدف من وجودها، ألا وهو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة. (2)

#### 4- علاقة المراجعة الداخلية بالأداء التنظيمي:

تعتمد شرعية وظيفة المراجعة الداخلية في أي مؤسسة على مكانة وحدة المراجعة داخل التنظيم وعلى الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا وذلك من خلال إقناع المسؤولين في المستويات العليا بأهمية الخدمات التي تؤديها وحدة التدقيق الداخلي وعن طريق تدخلها في تحديد نطاق عمل وحدة التدقيق ورسم سياستها المبدئية، وتستطيع الإدارة العليا أن تسهم في الرفع من كفاءة المراجعة الداخلية بزيادة فعاليتها.

كما تقوم المراجعة الداخلية بتقديم العديد من الخدمات التي تساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة نذكرها كما يلي: (3)

**1-خدمات وقائية :** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة.

**2-خدمات إنشائية:** هي التي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة الشركة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل الشركة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

**3-خدمات تقسيمية:** تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة المطبقة في المشروع.

(1)د.منصور حامد محمود، ثناء عيطية فراح، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة، سنة 1998، ص18.

(2)ورود ناهض الشوا، مرجع سابق الذكر، ص23.

(3)محمد أمين محمد اتتي، وسيم أوعشة، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، سنة 2017/2016، ص60.

**4-خدمات علاجية:** تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي خطأ أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المشروع.

ومما لا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها لا تتم إلا بوجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل المؤسسة ومعايشة المشاكل الداخلية للمؤسسة.

وبالتالي فإن دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة بشكل عام يتمثل في تقييم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من بيانات المراجعة الداخلية لترشيد القرارات للمستخدمين وأيضاً في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها ومن ثم توجيهه نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثمارها وفق الأهداف العامة لها.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

نعرض جملة من الدراسات ما بين الفترة الزمنية وشملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

المطلب الأول: استعراض الدراسات.

1- عرض الدراسات باللغة العربية:

1- عادل حسن محمد الشيخ إسماعيل، دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي لقطاع التأمين "دراسة حالة لمؤسسة التأمين"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة وتمويل، قسم المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

2- مغربي صبرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظام الرقابة الداخلية "دراسة حالة بمؤسسة الحليب ومشتقاته (ملبنة عريب)"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2018/2017.

3- وفاء برجى، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، الوحدة التجارية تقرت"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.

4- كنان يوسف، ريان عبد المالك، التعبير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة- Numilog"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018/2017.

5- أولاد البركة أم كلثوم، بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة "دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)"، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016/2015.

2- عرض الدراسات باللغة الأجنبية:

-Etude pour diardter bucq, Analyse, exploratoire des normes internationales d'audit interne ,cahier de recherche ,université de tours, France.2007.

-Ebrahim Mohammed AL-matari, Abdullah Kaidal-swidi,Faudziah hanimbinti Fadzil, The internal auditand firm and firm performance : a propose research from work ,2014.

-Stody for Bota- avram and palfi. Measuring assessment of internal audit's effecti venenss of faculty of economics , vol. 3 issie 1, universitiy of oradea, romania

المطلب الثاني: مناقشة ومقارنة الدراسات السابقة.

أولاً: المقارنة بين الدراسة محل البحث والدراسات السابقة:

ولمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة سنقوم بأداء الجدول التالي:

جدول رقم(01): عرض أوجه التشابه والاختلاف لدراستنا والدراسات السابقة

المتغير	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
من حيث الموضوع	*تشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (01) من الدراسات العربية في تطرقها إلى التدقيق الداخلي.	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (01) من الدراسات العربية في تطرقها إلى كفاءة الأداء المالي، كما تختلف الدراسة رقم (01) مع الدراسة مع البحث في معالجتها لدور التدقيق الداخلي.
	*تتشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (02) من الدراسات العربية في التطرق إلى أهمية التدقيق الداخلي.	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (02) من الدراسات العربية في التطرق إلى تأثير التدقيق الداخلي على تقييم نظام الرقابة الداخلية.
	*تتشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (03) من الدراسات العربية في التطرق إلى التدقيق الداخلي.	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (03) من الدراسات العربية في التطرق إلى تحسين مردودية المؤسسة.
	*تتشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (04) من الدراسات العربية في التطرق إلى التغيير التنظيمي.	*تختلف الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية في التطرق إلى تحسين أداء الموارد البشرية.
	*تتشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (05) من الدراسات العربية في التطرق إلى موضوع التدقيق الداخلي.	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (05) من الدراسات العربية في التطرق إلى موضوع تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.
*من حيث الموضوع.	*تتشابه الدراسة محل البحث رقم (01) من الدراسات الأجنبية في التطرق إلى موضوع التدقيق الداخلي.	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (01) من الدراسات الأجنبية في التعرف إلى موضوع تحليل المعايير الدولية.
	*تتشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (02) من الدراسات	*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (02) من الدراسات الأجنبية في التطرق إلى



<p>موضوع أداء المؤسسة بصفة عامة.</p> <p>*تختلف الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (03) من الدراسات الأجنبية في التطرق إلى موضوع قياس وتقييم التدقيق الداخلي.</p> <p>*اختلفت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الاستنباطي باستخدام أسلوب العينة العشوائية.</p> <p>*اختلفت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (02) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الاستنباطي باستخدام أسلوب الاستبيان.</p> <p>*اختلفت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الاستنباطي باستخدام أسلوب الاستبيان.</p> <p>*اختلفت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية في استنتاج مدى فعالية دور التدقيق الداخلي.</p> <p>*تختلف الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (02) حيث هدفت إلى:</p> <p>-إبراز أهمية التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.</p> <p>-إبراز منهجية سير عملية التدقيق وتأثيره على نظام الرقابة الداخلية.</p>	<p>الأجنبية في التطرق إلى موضوع التدقيق المالي.</p> <p>*تشابه الدراسة محل البحث مع الموضوع رقم (03) من الدراسات الأجنبية في التطرق إلى موضوع التدقيق الداخلي.</p> <p>*تشابهت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الاستنباطي والاستقرائي والتاريخي والوصفي.</p> <p>*تشابهت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (02) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الوصفي.</p> <p>*تشابهت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الوصفي.</p> <p>*تشابهت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج الوصفي.</p> <p>*تشابهت الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (05) من الدراسات العربية حيث اتبعت المنهج.</p> <p>*تشابه الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية في: تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>*من حيث المنهج.</p> <p>من حيث الهدف.</p>
--	---	---

<p>*تختلف الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية في: -درجة الاستفادة من التدقيق الداخلي في تحسين المردودية.</p>	<p>**تشابه الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية في: -تشخيص واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.</p>	
<p>*تختلف الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية في: -محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير.</p>	<p>*تشابه الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية في: -إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.</p>	
<p>*تختلف الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (05) من الدراسات العربية في: -يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.</p>	<p>*تشابه الدراسة محل البحث مع الدراسة رقم (05) من الدراسات العربية في: -باعتبارها التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي مستقل يقوم به شخص داخل المؤسسة من أجل إبداء الرأي حول صحة القوائم المالية.</p>	
<p>*اختلفت نتائج الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -عدم التأهيل المهني لكوادر التدقيق الداخلي يؤدي إلى إضعافها وبالتالي عدم القيام بدورها.</p>	<p>*تشابهت نتائج الدراسة رقم (01) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -تبعية إدارات التدقيق التأمين للإدارة. -عدم توفر القدر الكافي من الاستقلالية والحيادية لإدارة التدقيق الداخلي لتحقيق أهدافها.</p>	<p>من حيث النتائج</p>
<p>*اختلفت نتائج الدراسة رقم (02) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -الرقابة الداخلية هي مجموعة الإجراءات والقوانين التي تضعها الإدارة لضمان السير الحسن لعملياتها المالية والإدارية.</p>	<p>*تشابهت نتائج الدراسة رقم (02) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -يقوم المدقق باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقرير الموجة للإدارة العليا.</p>	
<p>*اختلفت نتائج الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -يتضمن تقرير المدقق الداخلي في المؤسسة على أهم الملاحظات والنصائح المقدمة.</p>	<p>*تشابهت نتائج الدراسة رقم (03) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -تعتمد المراجعة الداخلية على مجموعة من المعايير الضرورية المتعارف عليها.</p>	

<p>*اختلفت نتائج الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة.</p>	<p>*تشابهت نتائج الدراسة رقم (04) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمؤسسات حتى تضمن نفاؤها واستمرارها.</p>	
<p>*اختلفت نتائج الدراسة رقم (05) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات في العمل على تطوير وتعزيز هذه الوظيفة.</p>	<p>*تشابهت نتائج الدراسة رقم (05) من الدراسات العربية مع دراستنا في: -توضيح أهمية وفائدة التدقيق الداخلي.</p>	
<p>*اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (01) عن دراستنا في: -تحليل معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة 2001 لتقويم نوعية هذه المراجعة ومدى قدرتها على تسهيل تعلمها من قبل مستعملها فرديا وجماعيا.</p>		<p>من حيث الهدف.</p>
<p>*تشابهت الدراسة الأجنبية رقم (02) عن دراستنا في: -التدقيق الداخلي باعتباره العنصر الرئيسي في تطبيق النظم المحاسبية.</p>	<p>*تشابهت الدراسة الأجنبية رقم (02) مع دراستنا في دراسة أثر التدقيق الداخلي على أداء المؤسسات.</p>	
<p>*تشابهت الدراسة الأجنبية رقم (03) عن دراستنا في: -تحديد الطرق الأكثر استعمالا في تقييم أداء التدقيق الداخلي.</p>		<p>من حيث المنهج.</p>
<p>*اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (01) مع دراستنا في إتباع المنهج التحليل الأساسي *اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (02) مع دراستنا في إتباع المنهج التحليلي.</p>	<p>*تشابهت الدراسة الأجنبية رقم (02) مع دراستنا في إتباع المنهج الوصفي.</p>	
<p>*اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (03) مع دراستنا في إتباع المنهج التحليل الأساسي. *اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (01) مع</p>		<p>من حيث النتائج</p>

<p>دراستنا في: معايير الدولية للتدقيق يشكل عملا أساسيا في تحقيق تحكم جيد في مخاطر المؤسسة. *اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (02) مع دراستنا في: -أهمية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها دائرة التدقيق المكلفة بذلك والتي تدل على مدى إفادتها داخل المؤسسة. *اختلفت الدراسة الأجنبية رقم (03) مع دراستنا في: -وجود عدة طرق وأدوات بعضها كمية وأخرى نوعية لقياس وتقييم فاعلية التدقيق الداخلي.</p>	
--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المذكرات السابقة

ثانيا: القيمة المضافة للدراسة.

من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا نشير إلى أن دراستنا السابقة في موضوعها الرئيسي وأهدافها العامة إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1-تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

2-استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل التدقيق الداخلي والأداء التنظيمي.

3-لم تقتصر هذه الدراسة عتبة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

4-تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة والملاحظة ودراسة حالتها وكيفية القيام بعملية التدقيق الداخلي من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

-ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع التدقيق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء التنظيمي وشمول عينتها للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي وتعدد أدواتها بين مقابلة وملاحظة واختبارات وجمع قوائم المالية للشركة واستخدامها للمنهج التاريخي الوصفي.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن فحص مهني شامل للدفاتر والسجلات المحاسبية بغية إبداء الرأي حول مصداقيتها، تكمن أهميته في كونه وسيلة تخدم العديد من الجهات في اتخاذ القرار ورسم السياسات الخاصة بها.

ولا بد للمدقق الداخلي أثناء تأدية مهامه أن يحترم المعايير المتعارف عليها للتدقيق الداخلي وبدون أي شك احترام تلك المعايير يسهل للمدقق الداخلي القيام بمهمة التدقيق الداخلي للوصول إلى إقناع الأطراف الأخرى بوضعية المؤسسة الحقيقية كما يقوم بخدمتهم من خلال تحديد جوانب القوة والضعف وذلك بتقويم الأداء المؤسسة من عدة زوايا ومن ثم تقييم مستويات أدائها وفعاليتها ثم توجيهه نحو الاتجاه الصحيح.

# الفصل الثاني

دراسة حول أهمية التدقيق الداخلي في الأداء التنظيمي

## تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال المبحثين والتعرف على مختلف جوانب البحث من خلال تحديد الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعرض مختلف المفاهيم الأساسية، وكذلك إظهار كيفية مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي، حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال القيام بدراسة حالة في مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET عن طريق إجراء مقابلات مع مسئول قسم المحاسبة والمالية لهذا الفرع.

وفي سبيل ذلك ارتأينا تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين والمتمثلين في:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تحويل المعادن.

المبحث الثاني: دراسة حالة التدقيق الداخلي على الأداء التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تحويل المعادن.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة المعادن.

يدرس هذا المبحث تقديم لشركة تحويل المعادن والمتمثلة في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري خاص بالصناعة الثقيلة الواقعة بخميس مليانة.

من خلال إيضاح أكثر عنها وعن الوظائف التي تقوم بها سنقوم بإعطاء لمحة تاريخية عن المنشأة، وعدد موظفيها وأهدافها وموقعها الجغرافي، ونقوم بدراسة هيكلها التنظيمي، كما نتطرق كذلك إلى تحليل وظيفة المحاسبة والمالية باعتبارها الوظيفة التي تمثل الإدارة المالية.

### 1-لمحة تاريخية عن المؤسسة:

بدأت هذه المؤسسة كوحدة واحدة متمثلة في ورشة سباكة التي يعود تاريخها إلى المخطط الرباعي الأول بأمر رقم 25-01-1975 وبقرار IABAC 670074 والمؤرخ 25-01-1975، ثم تطورت الفكرة إلى إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بناء على المرسوم الوزاري رقم 4964 أ م ع والمؤرخ في 26-05-1979 والمنفذ للمداولة المؤرخة في 29/04/1975 للمجلس الشعبي الولائي شلف 28/09/1976، والمحدد لشروط المؤسسة وتنظيم عمل المؤسسة وحدد نشاطها بفرع الصناعات الثقيلة المختصرة في اسم SOTRAMET.

### 2-تعريف المؤسسة:

يقدر رأس مال وحدة SOTRAMAET بـ 174.500.000.00 دج تساهم في تزويد المنطقة والمناطق المجاورة للولاية بالوسائل الخاصة بعدة قطاعات كقطاع الفلاحة، قطاع السكن والقطاع العمومي.<sup>(1)</sup>

### 3-الموقع الجغرافي:

تقع شركة تحويل المعادن بمدينة خميس مليانة التابعة لولاية عين الدفلى يحدها من الشمال السكة الحديدية شرق غرب الرابط بين عين الدفلى وخميس مليانة البليدة والجزائر مما يساهم في نقل المنتجات وتزويد معظم ولايات الوطن، كما يحدها من الغرب مصنع الأدوية ومن الشرق مؤسسة صناعة المواد الحمراء تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 27800 م<sup>2</sup>، منها 8554 م<sup>2</sup> والباقي شاعرة أهم فيها: مكاتب إدارية، ورشات إنتاجية، حظيرة سيارات...الخ.

### 4-أهداف المؤسسة:

مؤسسة تحويل المعادن كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق مجموعة أهداف هي كالاتي:

-تسيير وتنمية نشاطاتها الإنتاجية.

-ضمان بيع منتجاتها في إطار أهداف المسطرة والالتزام بمعتقداتها.

-ضمان التمويل للتمكن من توفير الموارد الضرورية للإنتاج.

-تحقيق أقصى الأرباح بمضاعفة رقم الأعمال.

-المساهمة في تمويل الشركات لإنجاز بنية تحتية على المستوى الوطني.

(1) وثائق الإطار التعريفي لشركة SOTRAMET.



-إعداد برامج تمويل على ضوء احتياطات الزبائن. (1)

**المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.**

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي المعتمد من قبل المؤسسة وتصميم هذا الهيكل يرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويحدد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام ومراكز اتخاذ القرار ومراكز تنفيذها، وهو تغيير مستمر وذلك حسب التطورات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسة منذ بداية نشاطها.

**1-المديرية العامة:**

هي من أهم الأقسام المكونة لإدارة المؤسسة والمحرك الرئيسي لها، فهي مصدر القرارات التي تسيّر عليها المؤسسة تتمثل مهمتها في التنسيق بين المصالح المكونة للشركة.

**2-كاتبية المديرية:**

تقوم بالأعمال المتعلقة بالمديرية كضبط المواعيد، استقبال وإرسال الوثائق البريد..الخ.

**3-مصلحة المستخدمين:**

هي التي تقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة الموارد البشرية وإعداد المخططات التكوينية وتظم هذه المصلحة ما يلي:

**3-1)دائرة المستخدمين:**

وتضم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات العمال من أجور، عطل، واحترام القوانين.

**3-1)دائرة الشؤون الاجتماعية:**

تقوم بجميع الإجراءات الاجتماعية الخاصة بالعمال، كالتقاعد والضمان الاجتماعي.

**3-1) دائرة التكوين:**

تقوم بتكوين العمال والإطارات وهذا من أجل مواكبة التطور التكنولوجي ويمكن تلخيص قسم المستخدمين.

**3-2-مصلحة المنازعات:**

تمثل مصلحة المنازعات السلطة القانونية الموسمية وتقوم بالمهام التالية:

-تمثيل الشركة أمام الهيئات الرسمية مثل: مفتشية العمل-أعمال إدارية، مع المحاكم والهيئات القضائية.

-تقديم معلومات والوثائق للمحامي المفوض من قبل المؤسسة ليتكفل بملفات النزاعات، القانونية أمام المحاكم وإعلام المدير بمستندات الملفات في المحاكم كي يتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

**4-المصلحة التقنية:**

تتج تحت إدارتها عدة فروع منها ما يلي:

**4-1-مصلحة التجارة:**

تهتم بالبحث عن الزبائن وتوجيه وتنسيق كل العمليات التجارية كالبيع والشراء.

(1)وثائق الإطار التعريفي لشركة SOTRAMET.

#### 4-2- ورشة التلحيم العام:

تم إنشاؤها 1979/05/20 لكن الانطلاقة الفعلية لها كانت في ماي 1983 بإنتاج عربات نقل النفايات المصنفة كما يلي:

-مقطورة قلابة للأوساخ م<sup>3</sup>.

-مقطورة قلابة فلاحية 4000كغ.

-عجلة يدوية لرمي الأوساخ.

-عجلة يدوية للبناء.

#### 4-3- ورشة السباكة:

تم إنشاؤها في 1979/05/28 وبدأت في الإنتاج ابتداء من ماي 1983 من ضمن منتجاتها ما يلي:

-سداد ثقيل للطرقات.

-سداد خفيف للطرقات.

-قضبان من نوع 600/600 مسطحة.

- قضبان من نوع 500/500 مسطحة.

- قضبان من نوع 400/400 مسطحة.

#### 4-4- ورشة النجارة:

بدأت عملية الإنتاج سنة 1994، من ضمن منتجاتها الأثاث المنزلي بكل أنواعه، وتعتبر هذه الورشة كمكون لورشة السباكة، إذ تقوم بوضع نماذج خشبية على أساسها يتم استخراج الشكل النهائي للنموذج في ورشة السباكة أنها تزود المؤسسة بما تحتاجه من طاوولات، كراسي...الخ.<sup>(1)</sup>

#### 5-مصلحة الوسائل العامة:

بعد تغيير الهيكل التنظيمي تم جمع مصلحة الوسائل العامة مع مصلحة الحظيرة ، الصيانة، التصنيع والخرابة حيث كانت مصنفة ضمن مصلحة الوقاية والأمن في مصلحة واحدة هذه المصلحة هي المسؤولة عن عملية الشراء أي تعمل على تموين الورشات ومصالح بمختلف المواد الأولية الضرورية للإنتاج، أما مصلحة الحظيرة، الصيانة والتصنيع فهي مكلفة بتجاوز كل الأخطاء والأعمال التي تتعرض لها تجهيزات وآلات الإنتاج وحمايتها من التلف، وهي تحتوي على ورشتين هما ورشة الميكانيك التي تقوم بصيانة الآلات والمعدات الميكانيكية، ورشة التصنيع والخرابة التي تقوم بصيانة القطع الميكانيكية وتموين ورشة التلحيم بكل القطع الميكانيكية والفنية.

#### 6-مصلحة الأمن والصيانة:

وبتمثل دورها في:

-حماية المؤسسة من تعرض التجهيزات للإتلاف والسرقة.

-التحقيق في القضايا التي تمس المستخدمين والتجهيزات وحمايتها من الأخطار.

(1) وثائق الإطار التعريفي لشركة SOTRAMET.

-تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة والأمن ومتابعتها.

### 7-مصلحة المحاسبة والمالية:

تعد مصلحة المحاسبة والمالية من أهم الإدارات الموجودة في الشركة لما تقوم به من مهام ووظائف داخل الشركة، كما تعتبر همزة وصل بين جميع المصالح في الشركة من مصلحة المستخدمين ومصلحة تجارية وغيرها من المصالح كما تقوم كذلك هذه المصلحة بتقديم الميزانية الختامية الإجمالية وتحرير التقارير المتعلقة بالإخراجات والإدخالات وكذا مراقبة الميزانية.

### 7-1-مهام مصلحة المحاسبة والمالية:

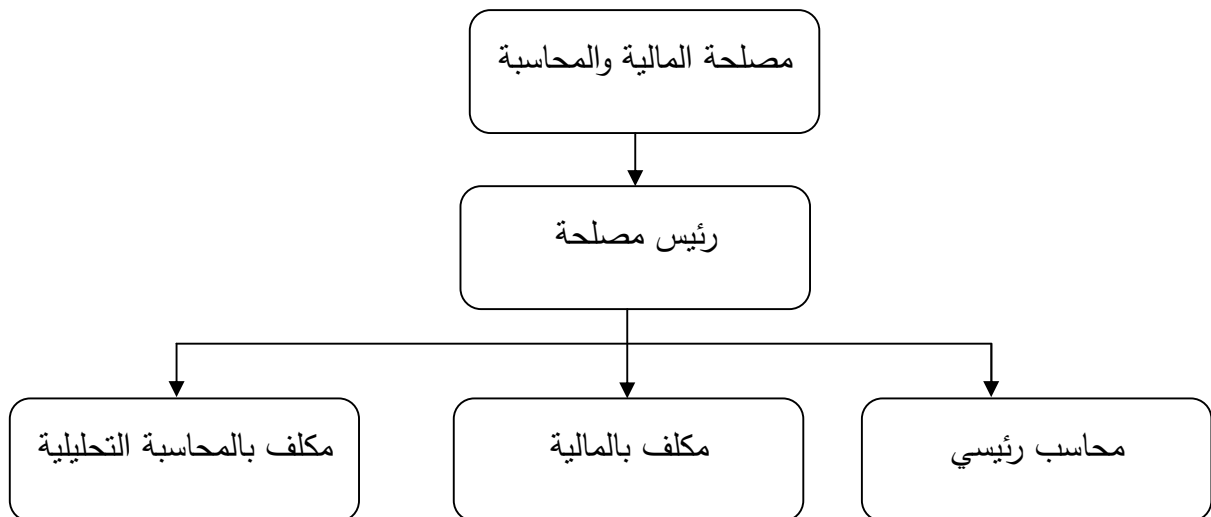
تتمثل أهم مهام مصلحة المحاسبة والمالية فيما يلي:

- السهر على ضمان السير الحسن لكل العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة.
- المراقبة الدورية.
- المراقبة اليومية للمخزون.
- الرقابة على حسابات الزبائن.
- إعداد الميزانية الختامية وكل الجداول المرافقة.
- تقدير الميزانيات بإعداد الميزانية التقديرية العامة لنشاطات المؤسسة.
- السهر على تطبيق النظام المحاسبي.<sup>(1)</sup>

### 7-2-الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة:

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>(1)</sup>وثائق الإطار التعريفي لشركة SOTRAMET.

يتبين من الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة يتكون من:

\*رئيس مصلحة: تتمثل مهمته في الإشراف العام على كل الوظائف والمهام داخل المصلحة ومراقبتها.

\*المحاسب الرئيسي: ومكلف بالصندوق ومهمته برمجة العمليات المختلفة للمؤسسة في جهاز الإعلام الآلي ، هذا الأخير يقوم بمعالجة المعلومات المقدمة إليه تتمثل في:

❖ تغطية الديون قصيرة الأجل.

❖ توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الضرورية مثل دفتر، فاتورة الكهرباء، الهاتف، تصليح الآلات، قطع الغيار وغيرها من المصاريف.

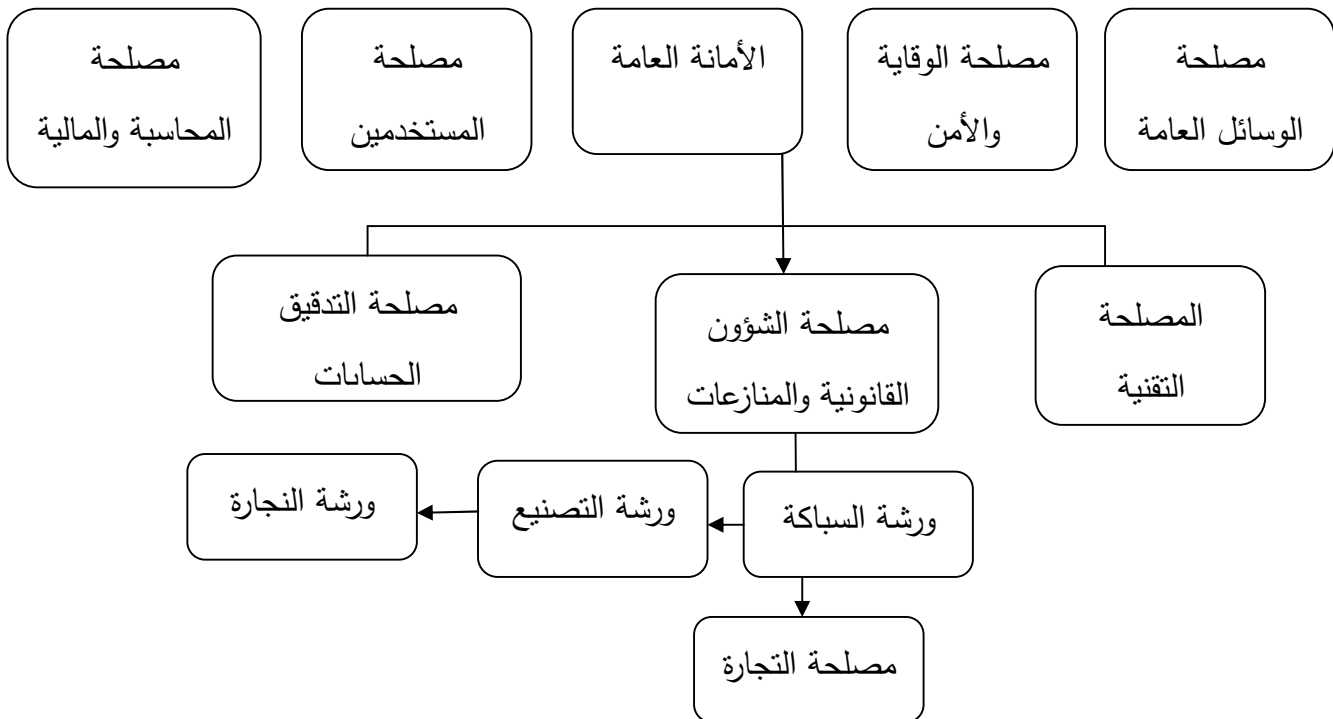
\*مكلف بالمحاسبة التحليلية: تتمثل مهمته الرئيسية في حساب مختلف التكاليف الخاصة بمنتجات المؤسسة.

\*مكلف بالمالية: تتمثل مهمته في مراقبة الموازنة التقديرية مع الموازنة الحقيقية وكذلك مختلف العمليات المحاسبية.

الهيكل التنظيمي لشركة تحويل المعادن:

يشمل الهيكل التنظيمي للشركة مختلف المصالح والوظائف المعتمدة من قبل الشركة ويرتبط تصميم هذا الهيكل بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن SPE-SOTRAMET-SPA



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة لدى المؤسسة.

**المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للتدقيق الداخلي على الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET.**

ستناول هذا المبحث إلى جميع الطرق المتبعة في عملية التدقيق الداخلي على الأداء التنظيمي وذلك من خلال وصف الإجراءات الإدارية والتنظيمية والتغييرات الحاصلة على مختلف المصالح والوحدات بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي وكيف يتغير الأداء الكلي للشركة.

**المطلب الأول: التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.**

### 1- واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي يعطي المؤسسة ضمانا حول درجة التحكم في عملياتها ويقدم توصياته من أجل تحسين جودة التسيير ويساهم في إنشاء القيمة المضافة وكذلك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا بواسطة مقارنة آلية ونموذجية وصيرورتها لإدارة المخاطر، الرقابة الداخلية ويبيدي اقتراحاته لتدعيم فعاليتها.

تساهم المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، وخير دليل على ذلك هو مدى اعتماد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها، وهذا لدرجة الثقة التي منحت في موظفي مديرية المراجعة.

فعلى مستوى المؤسسة تشكل المراجعة الداخلية الدعامة الأساسية للمؤسسة، بالنسبة لمدير هذه الأخيرة، ففي كل مرة يواجه المدير فيها مشكل ما يكون أمام قرارات تتعدد فيها البدائل، فإنه يستعين بمدير المراجعة الداخلية التابعة له، ليشير عليه ما توصل له من توصيات ونتائج، بصفة مباشرة أين يكون الاتصال بينهما مشافهة.

أما بالنسبة لرئيس المدير العام فإنه مل تم ملاحظته من خلال مجموعة من المعطيات والمتمثلة في عدة مواقف وقرارات تم فيه لجوء رئيس المدير العام أي مدير المراجعة، حيث يتم استشارته في العديد من القرارات التي يقبل على اتخاذها، وكذلك نتائج هذه الاستشارة ملموسة على أرض الواقع مما أدى إلى تنامي الثقة ورضا على

كامل المراجعة داخل المؤسسة من خلال طاقمها في جميع الوحدات. (1)

### 2- مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة (الوضع التنظيمي):

يجب أن يكون لقسم التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها ويجب أن يحصل المدقق الداخلي على دعم من الإدارة العليا ومن مجلس الإدارة وذلك لكي يكون الأفراد الخاضعين للتدقيق متعاونين، ويجب أن يتمتع مدير قسم التدقيق الداخلي بسلطة لكي يحقق له ذلك الاستقلالية وتوسيع نطاق عمل قسمه وتنفيذ توصيات هذا القسم، كما يجب أن يكون لمدير قسم التدقيق اتصال مباشر مع مجلس الإدارة حتى يستطيع توصيل

(1) مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والتمويل بوحدة تحويل المعادن بخميس مليانة يوم 2020/09/10، من الساعة 10:00 إلى

الساعة 11:00.

المعلومات في النواحي المهمة ومن ناحية أخرى فإن استقلالية قسم التدقيق الداخلي، ويجب أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات قسم التدقيق الداخلي في شكل مكتوب.

كما يجب أن يتم عرض خطط الميزانية المالية وخطط الميزانية المالية وخطط الموارد البشرية الخاصة بقسم التدقيق الداخلي على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها، يجب أيضا أن يقدم مدير قسم التدقيق الداخلي تقرير بالأنشطة التي تم القيام بها للإدارة العليا ومجلس الإدارة على أن يتم ذلك سنويا أو نصف سنوي، والوضع التنظيمي الأمثل لقسم التدقيق الداخلي هو أن يكون تابع للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة مباشرة.<sup>(1)</sup>

### 3- إجراءات تنظيمية وإدارية:

وتنظم النواحي التالية:<sup>(2)</sup>

- 1- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل.
- 2- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما منذ البداية إلى النهاية ويقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف ما
- 3- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد نتيجة الخطأ أو الإهمال.
- 4- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:
  - أ) وظيفة تنفيذ العمليات.
  - ب) وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول.
  - ج) وظيفة القيد والمحاسبة.
- 5- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة.
- 6- إيجاد روتين معين يتضمن خطوط كل عملية بالتفصيل، بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسئول.
- 7- إعطاء تعليمات صريحة لكي يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كالأثبات على ما قام به من عمل.
- 8- استخراج المستندات من الأصل ومن عدة صور (وأحيانا من عدة ألوان) تخص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين.

<sup>(1)</sup>مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والتمويل بوحدة تحويل المعادن بخميس مليانة يوم 2020/09/10، من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

<sup>(2)</sup>مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والتمويل بوحدة تحويل المعادن بخميس مليانة يوم 2020/09/10، من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الكلي لشركة تحويل المعادن خلال السنوات 2014-2015-2016.

1- عرض الميزانية المالية لشركة تحويل المعادن للسنوات الثلاث:

1-1- جانب الأصول:

من خلال الجدول التالي يمكن القيام بتحليل جانب الأصول لسنوات 2014-2015-2016.

الجدول رقم (02): يوضح جانب الأصول لشركة المعادن (ثلاث سنوات).

2016	2015	2014	الأصول
			الأصول الثابتة
156841,62	189766,62		- الشهرة (أو النوايا الحسنة)
415951066,41	420506191,18	402324802,97	- الأصول غير الملموسة
1837183,86	793785,29		- تجميد جسدي
			- الأصول قيد التنفيذ
			- الأصول المالية الثابتة
			- استثمارات في شركات زميلة
			- استثمارات أخرى ودمم مدينة ذات صلة
2590463775	646807,83	6584923,24	- أوراق مالية ثابتة أخرى
			- القروض والأصول المالية غير المتداولة الأخرى
1290666,38	1290666,38	1257997,62	- الأصول الضريبية المؤجلة
421826222,04	428427217,30	410167723,83	مجموع الأصول الثابتة
			الأصول المتداولة
81267329,61	57354562,06	59708701,31	- الجرد والعمل جار
			- الذمم المدينة والاستخدامات المماثلة
95801341,02	104616592,36	82954641,78	- العملاء
1252117,90	1076539,90	1011376,40	- المدينون الآخرون

## الفصل الثاني

## دراسة حالة حول أهمية التدقيق الداخلي في الأداء التنظيمي

2274050,39	2040034,29	4863557,19	-الضرائب -الموجودات المتداولة الأخرى -التوفر وما شابه -الاستثمارات والوصول المالية المتداولة الأخرى
3143813,46	13978677,78	29398278,66	-خزينة الأصول
183738652,38	179066407,39	177936555,34	-مجموع الأصول المتداولة
605564874,42	607493624,69	588104279,17	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم(03): جدول يوضح جانب الخصوم في شركة تحويل المعادن

2016	2015	2014	الخصوم
			الأموال الدائمة
423640000,00	423640000,00	423640000,00	-رأس المال المصدر -أس المال غير مسمى
38381872,24	38381872,24	38381872,24	-الأقساط والاحتياطات
57835407 ,06	57835407 ,06	57835407 ,06	-إعادة التقييم -فرق التكافؤ
2836579,58	8128729,80	4767396,90	-صافي الدخل ( صافي الدخل، حصة المجموعة)
-250136831,58	-284506073,38	-287758446,28	-حقوق الملكية الأخرى، الأرباح المحتجزة
242557027,30	243479935,72	236866229,92	مجموع الأموال الدائمة
			الخصوم غير الجارية
312328151,08	312328151,08	299461919,08	-القروض والديون المالية -الضرائب المؤجلة والمخصصة
19507255,77	20102852,61	19998166,45	-ديون أخرى غير متداولة -المخصصات والدخل



331835406,85	332431003,69	319460085,53	المدفوع مقدما -مجموع الخصوم غير جارية
25428738,96	26713882,48	27123727,53	-الخصوم الجارية
6043701,31	262977,42	625117,42	-حسابات قابلة للدفع
	4605825,38	4020118,77	-الضرائب
			-ديون أخرى
			-خزينة الخصوم
31172440,27	31582685,28	31777963,72	مجموع الخصوم جارية
605564874,42	607493624 ,69	588104279,17	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

## 2- تقييم الأداء الكلي لشركة تحويل المعادن خلال السنوات 2014-2015-2016:

يعتبر الأداء الكلي إحدى المؤشرات المهمة في المؤسسة ، تتوقف عليه العديد من القرارات في المؤسسة كقرار زيادة أصل ما، أو اللجوء إلى الاقتراض وغيرها من القرارات ذات الطابع المالي، فالهدف من هذا المطلب هو محاولة تقييم الأداء الكلي من خلال مؤشرات التوازن المالي وتضم كل من رأس مال العامل واحتياج رأس مال العامل بالإضافة إلى الخزينة كما يلي:

### 1-1- رأس مال العامل:

يعتبر مؤشر مهم لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق توازن مالي في المدى الطويل أم لا، والجدول التالي يوضح وضعية هذا المؤشر في شركة تحويل المعادن خلال السنوات الثلاث:  
الجدول رقم (04): يوضح تغيرات رأس مال العامل للسنوات الثلاث.

2016	2015	2014	السنوات البيان
242557027.30	243479935.72	236866229.92	الأموال الدائمة
421826222.04	428427217.30	410167723.83	الأصول الثابتة
-179269194.7	-184947281.6	-173301493.9	رأس مال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف وحدة مؤسسة تحويل المعادن.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال خلال السنوات 2014 و 2015 و 2016 سالب، وهذا يعني أن الأموال الدائمة لم تغطي الأصول الثابتة أي أن المؤسسة لم تغطي الأصول الثابتة أي أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي خلال الثلاث سنوات وهذا راجع لسوء استعمال المصادر التمويلية الخارجية (أموال دائمة) وهذا بسبب الاعتماد الكلي على الديون قصيرة الأجل ومن خلال عدم مزج بين الديون القصيرة والديون الأخرى لتدعيم الحصول على ديون طويلة الأجل.

1-2- الاحتياج لرأس مال العامل:

ينشأ الاحتياج لرأس مال العامل من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل فينشأ خلل في تغطية الأموال الدائمة، يمكن حسابه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح تغيرات لرأس مال العامل للسنوات الثلاث.

السنوات	2014	2015	2016
البيان			
الأصول الجارية	177936555,34	817066407,39	183738652,38
خزينة الأصول	29398278,66	13978677,78	3143813,46
الخصوم الجارية	31777963,72	31582685,28	31172440,27
خزينة الخصوم	/	/	/
الاحتياج لرأس مال العامل	116760312,9	28194955,67	149422398,6

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف وحدة مؤسسة تحويل المعادن.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن احتياج رأس مال العامل كان موجب في سنة 2014 و سنة 2016 وذلك راجع إلى أن موارد دورة الاستغلال كانت أكبر من احتياجاتها مما يدل على أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بواسطة موارد الدورة العادية، ولم تعتمد على وسائل وموارد مالية أخرى، وهذا نتيجة لانخفاض في الاستخدامات الثابتة في المؤسسة عن الموارد الدائمة ومنه فإن أحسن سنة للاحتياج هي سنة 2015.

1-3- الخزينة:

تعتبر الخزينة عن القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياج رأس مال العامل، والجدول التالي يوضح وضعية الخزينة في ظل السنوات الثلاث.

الجدول رقم (06): يوضح تغيرات الخزينة للسنوات الثلاث.

2016	2015	2014	السنوات البيان
-179269194,7	-184947281,6	-173301493,9	رأس مال العامل
149422398,6	-2849455,67	116760312,9	الاحتياج لرأس مال العامل
-32869193,3	213442237,3	-29006186,8	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف وحدة مؤسسة تحويل المعادن.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الخزينة سالبة خلال سنة 2014 مما يدل أن المؤسسة لم تغطي كامل احتياجاتها وهي بحاجة أي اللجوء إلى القروض، كما نلاحظ أن الخزينة أصبحت موجبة سنة 2015 وذلك راجع لوجود سيولة نقدية (فائض عند المؤسسة) وهي وضعية حسنة تدل على وجود أموال مجمدة يجب استثمارها في مشاريع واستثمارات تستفيد منها المؤسسة إلا أنها انخفضت سنة 2016 لذا ينبغي على المؤسسة توظيف قدر كبير من أموال الخزينة في أوجه ربحية ممكنة بدلا من تركها مجمدة.

### 3- تقسيم نقاط القوة والضعف للشركة:

من خلال ما قمنا به أثناء التبرص التطبيقي الذي أجريناه داخل الشركة وتصفح جميع أعمال المالية والمحاسبة التي تقوم بها، لاحظنا من وجهة نظرنا كنقاط قوة ونقاط ضعف، نوجزها كآتي:

#### 3-1: نقاط القوة للشركة

تتميز الشركة ببعض الصفات أو المميزات التي تعتبر في الحقيقة نقاط قوة للمؤسسة وهي كالتالي:

- أن تحمل مسؤولية كل موظف على وظيفته يعطي للموظف حرص أكثر على صورة حقيقية وبما يسمح به قانون الشركة.

- المراقبة المستمرة للحساب والمصالح وهذا كذلك من طرف مصلحة المالية والمحاسبة.

- استقلالية كل مصلحة من الأخرى وعدم تدخل كل مصلحة في شؤون الأخرى إلا في الحالات الضرورية وبما يسمح به قانون الشركة.

- وجود موقع إلكتروني يعرف بالشركة.

- وجود إدارة مالية منفصلة بحد ذاتها.

## 3-2: نقاط الضعف للشركة:

إن نقاط القوة المشار إليها سابقاً، لا تعني خلو نظام الرقابة المطبق من مواطن الضعف التي نحصرها على حسب رأينا فيما يلي:

- عدم قيام الشركة بحملات إخبارية لترويج منتجاتها، فيمكن أن نجد الكثير من الأشخاص لا يعرف مؤسسة SOTRAMET (تحويل المعادن) وهذا ينقص من قيمة المؤسسة وإنما من خلال إشهار والتسويق في المساهمة في التعريف الناس بالشركة ويعزز ثقتهم بها وبجودة منتجاتها.

- ليس لها فروع في مناطق أخرى أي لا تعتمد على سياسة التوسيع الاقتصادي.

## خلاصة:

تعتبر شركة تحويل المعادن من أهم المؤسسات المتواجدة بخميس مليانة وعلى ضوء دراسة حالتها تطرقنا إلى التعريف بالشركة من خلال تطرقنا إلى تاريخ نشأتها وتقديم هيكلها التنظيمي ودراسة مصالحها، ثم انتقلنا إلى مصلحة المحاسبة والمالية الذي رأينا الوضع التنظيمي للمدقق في المؤسسة والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي يتبعها المدقق وقد وجدنا أن هذه المصلحة تقوم بالفعل بين المهام والمسؤوليات بشكل غير جيد كما أن مؤشرات التوازن المالي أثبتت ضعف الأداء الكلي.

خاتمة

من خلال قيامنا بالدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي، حاولنا إبراز هذه الأهمية التي تلعب دورا فعالا في التحسين، فهي تعمل على تقويم أداء المؤسسة وإظهار جوانب القوة والضعف للمستخدمين والاستفادة من بيانات التدقيق الداخلي لترشيد القرارات للمستخدمين وأيضا في عملية متابعة الأعمال للمؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها، حيث تضع المؤسسة الثقة من أجل التحقق من صحة مركزها المالي وكذا صدق وشرعية قوائمها المالية، فالأداء التنظيمي يمثل مصلحة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وقد سبق وطرحنا الإشكالية التالية:

ما هي أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة؟

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى أن أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي يتمثل في تقويم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف **وتبعا** لترشيد قرارات المستخدمين وأيضا في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها ومن ثم توجيهه نحو الاتجاه الصحيح. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردتها كآتي:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- التحقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي مستقل يقوم به شخص من داخل المؤسسة من أجل إبداء الرأي حول صحة وسلامة الدفاتر والسجلات المحاسبية ومدى فعالية الأنظمة والإجراءات القائمة في المؤسسة، تكمن أهميته في مجموعة من الخدمات التي يقدمها للمؤسسة.
- يقصد بالأداء التنظيمي.
- يساهم التحليل المالي الذي يقوم به المحقق في تحسين مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة من خلال منع وتقليل حدوث الأخطاء وتقديم نصائح العاملين.
- يساهم التحليل المالي الذي يقوم به المحقق من خلال مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة بتحديد مجالات التي يحدث فيها اختلاف وقياس درجة التغيير في مؤشرات الأداء المالي.

### 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على شركة تحويل المعادن فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:
- لا تمتلك شركة تحويل المعادن مصلحة خاصة بالتدقيق الداخلي بل هي قسم تابع لمصلحة المالية والمحاسبة.
- لدى المؤسسة مجموعة من الطاقات والمؤهلات غير المستقلة خاصة فيما يتعلق بتجديد الهياكل العامة للورشات.

وبناء على الدراسات السابقة والملاحظات المتوصل إليها يمكن أن تعطى اقتراحات أو حلول لتمكن المؤسسة من التقدم مستقبلاً.

### 3-المقترحات:

تمتلك المؤسسة إمكانيات في مجال تحويل المعادن إلا أنه لم يستغل هذه الطاقة الإنتاجية وتلخيصها في أفكار جديدة، وهذا قد يقلل من فرض الربحية للمؤسسة وهي كالاتي:

-ضرورة اعتماد فرع لمصلحة التحقيق الداخلي على مستوى كل وحدة تابعة لكل لمؤسسة تحويل المعادن لتسهيل وتيسير مهمة مصلحة التدقيق الداخلي، وللقضاء على كافة الصعوبات والعراقيل.

-البحث عن أفضل البدائل لتوظيف فائض النقدية وتحقيق عوائد للمؤسسة في الآجال القصير وخلال الدورة التشغيلية.

-فتح الفروع بسم المؤسسة على مستوى الولاية من أجل التوسع الاقتصادي وزيادة النفوذ.

### 4-آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي موضوع حساس وذو أهمية كبيرة، وبالتالي لا يمكن حصر هذا الموضوع في دراسة واحدة فقط بل يحتاج إلى دراسات أخرى نتطرق إلى مختلف جوانب التي لم نتطرق إليها هذه الدراسة ويمكن دراسته باستخدام أدوات أخرى مثل استخدام أداة المقابلة لتوضيح واقع التدقيق الداخلي وموضع المحقق ومختلف الإجراءات التنظيمية في المؤسسة ومن ثم توضيح أهمية التحقيق الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي



# قائمة المراجع

1- المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

- 1- أفادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2- حامد نور الدين، أ. عمارة مريم، التدقيق الداخلي للثبنيات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار وهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- د. بلال خلف سكارنة، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- 4- محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في مستشفيات الخاصة في عمان، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014.
- 5- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ب- المراجع باللغة الأجنبية

1- Wonlin ,c&hung ,W , (2011) A sélection model for auditing in dustraialo management & data systems s111.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- أبو حصيرة أحمد عبد الرزاق، أثر استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية المحوسبة على كفاءة التدقيق الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
- 2- امبارك عبد العالي، أوعزب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج معدة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال والموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
- 3- أولاد البركة أم كلثوم، بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التدقيق، قسم التدقيق ومراقبة التسيير، كلية التسيير، 2016/2015.
- 4- حمو حفيظة، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام-مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص تحقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.
- 5- د. منصور حامد محمود، ثناء عيطية فراح، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة، سنة 1998.

- <sup>6</sup>- سحر فيصل، "دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية (دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الجنوب نفضال)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، قسم العلوم التجارية، تخصص فحص حسابي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 7- سفير فاطمة الزهراء زينة، ميدون سارة، تقييم الإدارة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2016/2017.
- 8- سماتي حامد، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل وتنظيم قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية وجامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 9- عادل حسن محمد الشيخ إسماعيل: دور التدقيق الداخلي في رفع الأداء المالي المحاسبي لقطاع التأمين (دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بجمهورية السودان والمملكة العربية السعودية)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 10- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيثر، بسكرة 2001/2002.
- 11- عبد الوهاب، محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، نخصص إدارة صحية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سنة 2009.
- 12- فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2016.
- 13- كريمة راوي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2013.
- 14- محمد أمين محمد اتني، وسيم أوعشة، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، سنة 2016/2017.
- 15- مخلوف أحمد محمد، "المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علوم التسيير، قسم نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.

16- مغربي صابرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في محاسبة والتدقيق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة.

17- مغربي صبرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعالية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة.

18- ورود ناهض الشوا، دور المدقق في إدارة مخاطر بيئة العمل-من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

الملاحق

SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :52 :46

**BILAN ACTIF**

Exercice clos Décembre (14)2014

ACTIF	NOTE	N brut	N Amort-prov	N Net	N-1 N ET
<b>ACTIF IMMOBILISE( NON COURANT)</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		105000.00	105 000.00		21 000 00
<b>Immobilisations corporelles</b>		861 155 569.36	458 830 766.39	402 324 802.97	374 920 076.85
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence-entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		6 854 923.24		6 584 923.24	7 801996.82
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 257 997.62		1 257 997.62	1228638.95
Impôts différés actifs		869 103 490.22	158 935 766.39	410 167 723.83	383971712.62
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>					
<b>ACTIF COURANT</b>		59 708 701.31		59 708 701.31	49396575.34
<b>Stocks et encours</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>		82 954 641.78		82 954 641.78	69064950.63
Clients		1 011 376.40		1 011 376.40	1126246.50
Autres débiteurs		4 863 557.19		4 863 557.19	5076825.77
Impôts autres actifs courants					
Disponibilités et assimilées					
Placements et autre actifs financiers courants		29 398 278.66		29 398 278.66	50463583.66
Trésorerie		177 936 555.34	458 935 766.39	177 936 555.34	175128181.90
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		1 407 040 045.56		588 104 279.17	559099894.52
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>					

SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :52 :47

**BILAN PASSIF**

Exercice clos Décembre (14)2014

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAOITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		423640000.00	423640000.00
Capital non appelé			
Prime et réserves (réserves consolidées)		38381872.24	38319298.84
Ecart de réévaluation		57835407.06	57835407.06
Ecart d'équivalence			
Résultat net (résultat net part du groupe)		4767396.90	1251468.03
Autres capitaux propres-report a nouveau		-287758446.28	-288947340.91
<b>TOTAL I</b>		<b>236866229.92</b>	<b>232098833.02</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		299461919.08	267125910.41
Importes (diffères et provisionnes)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilises d'avance		19998166.45	20207047.46
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>		<b>319460085.53</b>	<b>287332957.87</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattaches		27132727.53	28523001.84
Impôts		625117.42	397804.00
Autres dettes		4020118.77	10747297.79
Trésorerie			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF III</b>		<b>31777963.72</b>	<b>396684103.63</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>588104279.17</b>	<b>559099894.52</b>

SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :48 :43

**BILAN ACTIF**

Exercice clos Décembre (14)2015

ACTIF	NOTE	N brut	N Amort-prov	N Net	N-1 N ET
<b>ACTIF IMMOBILISE( NON COURANT)</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		324500.00	134733.38	189766.62	
<b>Immobilisations corporelles</b>		888746450.11	468240450.11	420506191.18	402324802.97
<b>Immobilisations encours</b>		793785.29		793785.29	
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence- entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5646807.83		5646807.83	6584923.24
Impôts différés actifs		129066.38		129066.38	1257997.62
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		896802209.61	468374992.31	428427217.30	410167723.83
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		57354562.06		57354562.06	59708701.31
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		104616592.36		104616592.36	82954641.78
Autres débiteurs		1076539.90		1076539.90	1011376.40
Impôts autres actifs courants		2040035.29		2040035.29	4863557.19
Disponibilités et assimilées					
Placements et autre actifs financiers courants					
Trésorerie		1397867778		13978677.78	29398278.66
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		179066407.39		179066407.39	177936555.34
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		1075868617.00	468374992.31	607493624.69	588104279.17



SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :48 :44

**BILAN PASSIF**

Exercice clos Décembre (14)2015

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAOITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		423640000.00	423640000.00
Capital non appelé			
Prime et réserves (réserves consolidées)		38381872.24	38381872.24
Ecart de réévaluation		57835407.06	57835407.06
Ecart d'équivalence			
Résultat net (résultat net part du groupe)		8128729.80	4767396.90
Autres capitaux propres-report a nouveau		-284506073.38	-287758446.28
<b>TOTAL I</b>		<b>243479935.72</b>	<b>236866229.92</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		312328151.08	299461919.08
Importes (diffères et provisionnes)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilises d'avance		20102852.61	19998166.45
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>		<b>332431003.69</b>	<b>319460085.53</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattaches		26713882.48	27132727.53
Impôts		262977.42	625117.42
Autres dettes		4605825.38	4020118.77
Trésorerie			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF III</b>		<b>31582685.28</b>	<b>31777963.72</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>607493624.69</b>	<b>588104279.17</b>

SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :49 :31

**BILAN ACTIF**

A Décembre (14)20116

ACTIF	NOTE	N brut	N Amort-prov	N Net	N-1 N ET
<b>ACTIF IMMOBILISE( NON COURANT)</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		324500.00	167658.38	156841.62	189766.62
<b>Immobilisations corporelles</b>		890470017.34	474518950.93	415951066.41	420506191.18
<b>Immobilisations encours</b>		1837183.86		1837183.86	793785.29
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence- entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2590463.77		2590463.77	5646807.83
Impôts différés actifs		1290666.38		1290666.38	1290666.38
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		896512831.35	474686609.31	421826222.04	428427217.30
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		81267329.61		81267329.61	57354562.06
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		95801341.02		95801341.02	104616592.36
Autres débiteurs		1252117.90		1252117.90	1076539.90
Impôts autres actifs courants		2274050.39		2274050.39	2040035.29
Disponibilités et assimilées					
Placements et autre actifs financiers courants					
Trésorerie		3143813.46		3143813.46	13978677.78
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		183738652.38		183738652.38	179066407.39
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		1080251483.73	474686609.31	605564874.42	607493624.69

SO.TRA.MET

SOCIETE DE TRANSFORMATION DES METAUX

DOSSIER : SO.TRA.MET

Edite le 06/09/2020

09 :49:32

**BILAN PASSIF** (avant clôture)

Exercice clos Décembre (14)2016

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAOITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		423640000.00	423640000.00
Capital non appelé		38381872.24	38381872.24
Prime et réserves (réserves consolidées)		57835407.06	57835407.06
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net (résultat net part du groupe)		2836579.58	8128729.80
Autres capitaux propres-report a nouveau		-280136831.58	-284506073.38
<b>TOTAL I</b>		<b>242557027.30</b>	<b>243479935.72</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		312328151.08	312328151.08
Importes (diffères et provisionnes)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilises d'avance		19507255.77	20102852.61
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>		<b>331835406.85</b>	<b>332431003.69</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattaches		25128738.96	26713882.48
Impôts		6043701.31	4605825.38
Autres dettes			
Trésorerie passif			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF III</b>		<b>31172440.27</b>	<b>31582685.28</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>605564874.42</b>	<b>607493624.69</b>