

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

تخصص : محاسبة وتدقيق

من طرف : بوحميدي فضيلة و شارف هاجر

بعنوان

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

– دراسة حالة مؤسسة MANTAL – تلمسان –

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا

جامعة تلمسان

د. بلدغم فتحي

مشرفا

جامعة تلمسان

د. مسلم حسين

ممتحنا

جامعة تلمسان

د. مكويي سمية

السنة الجامعية  
2017- 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله - أبي العزيز - أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى

ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

- أُمي الحبيبة - أسأل الله أن يحفظها لنا.

إلى

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى كل من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي

إلى

الكتاكت: سامي، محمد، ريم، ميساء

إلى كل أصدقائي وأخص بالذكر: فضيلة، أمال، فاطمة

زميلتي في العمل هاجر وكل عائلتها.

فضيلة

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليا أما بعد

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى ملاكي في الحياة وقرّة

عيني إلى منبع الحنان إلى التي الجنة تحت قدميها

"أمي الحبيبة"

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأنار لي دربي وأوصلني إلى ما

أنا عليه

"أبي العزيز" رحمة الله عليه

إلى إخوتي الأعزاء: سمير، نبيل، مراد، إلياس، أيمن، فؤاد،

إلى أختي العزيزة: رفيدة

إلى كل العائلة والأقارب خاصة خالي وإلى زوجات إخوتي وأولادهم.

وإلى صديقتي فضيلة وعائلتها

إلى كل عزيز على قلبي من قريب أو بعيد

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المقبلين على التخرج.

هاجر

# الشكر والتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره عز وجل على توفيقه لإتمام هذا العمل الذي ندعو

الله أن يجعله مقبول وخالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "مسلم حسين" الذي لم

يخل علينا بنصائحه وإسهاماته المفيدة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستادة أعضاء اللجنة الموقرة والذين

وافقوا على مناقشة وتقييم المذكرة.

كما نشكر الصديقة والأخت بن عايل أمال على مساعدتها لنا في هذا

العمل.

## خطة البحث:

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار العام لاتخاذ القرار.

تمهيد الفصل الأول

1-1: مفاهيم حول اتخاذ القرار

1-2: تنظيم عملية اتخاذ القرار

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: التدقيق الداخلي ودوره في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار

تمهيد الفصل الثاني

1-2: مفاهيم حول التدقيق

2-2: التدقيق الداخلي

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل

1-3: تقديم عام للمؤسسة

2-3: تقديم الطريقة والأدوات

3-3: النتائج والمناقشة

خاتمة الفصل

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	جدول يبين الفرق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي	(1-2)
39	جدول يبين المراحل التي مر عليها تطور أهداف وإجراءات التدقيق	(2-2)
69	جدول يبين نتائج ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة لمتغيرات	(1-3)
70	جدول يوضح قياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة	(2-3)
74	جدول يوضح الجنس	(3-3)
75	جدول يوضح توزيع عمري لفئة السن	(4-3)
76	جدول يوضح المستوى التعليمي	(5-3)
76	جدول يوضح الخبرة المهنية	(6-3)
77	جدول يوضح كيف يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية عن الوظائف التي ينفقها	(7-3)
78	جدول يوضح كيف يقوم المدقق الداخلي بإعادة خطة تدقيق شاملة كما يحدد المجالات المراد تدقيقها	(8-3)
78	جدول يوضح كيف تعتمد كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة المهنية والتأهيل العلمي الجيد	(9-3)
79	جدول يوضح أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي	(10-3)
80	جدول يوضح كيف يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يعدها بخصوص نقاط القوة والضعف	(11-3)

80	جدول يوضح التدقيق الداخلي يساعد على تصحيح الأخطاء والاختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة	(12-3)
81	جدول يوضح كيف يكمن نجاح المؤسسة في مصداقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها بصفة دورية	(13-3)
82	جدول يوضح كيف تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على الرفع من مردودية المؤسسة	(14-3)
82	جدول يوضح يركز نشاط التدقيق الداخلي على التدقيق المالي والمحاسبي	(15-3)
83	جدول يوضح كيف يعطي التدقيق الداخلي صورة واضحة عن المبيعات وطريقة تحقيقها	(16-3)
84	جدول يوضح كيف يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة	(17-3)
84	جدول يوضح أن معظم القرارات المتخذة تعتمد على التقارير التي عدها المدقق الداخلي	(18-3)
85	جدول يوضح إن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر رأيه الفني حول المشكلة وطريقة معالجتها.	(19-3)
86	جدول يوضح هل أن التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار	(20-3)
87	جدول يوضح معامل اختبار سنيودتن للفرضية	(21-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	شكل يوضح مفهوم القرار	(1-1)
11	أنواع الرشد عند سايون	(2-1)
14	تصنيفات القرار الإداري حسب المستوى التنظيمي	(3-1)
16	تصنيف القرارات حسب وظائف المؤسسة	(4-1)
24	مراحل عملية اتخاذ القرار	(5-1)
47	مراحل عملية التدقيق الداخلي	(1-2)
49	أنواع التدقيق الداخلي	(2-2)
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (MANTAL)	(1-3)
74	شكل يوضح الجنس	(2-3)
75	شكل يوضح توزيع عمري لفئة السن	(3-3)
76	شكل يوضح المستوى التعليمي	(4-3)
76	شكل يوضح الخبرة المهنية	(5-3)
77	شكل يوضح كيف يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية عن الوظائف التي يحققها	(6-3)

78	شكل يوضح يقوم المدقق الداخلي بإعادة خطة تدقيق شاملة كما يحدد المجالات المراد تدقيقها	(7-3)
78	شكل يوضح كيف تعتمد كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة المهنية والتأهيل العلمي الجيد	(8-3)
79	شكل يوضح أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي	(9-3)
80	شكل يوضح كيف يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يعدها بخصوص نقاط القوة والضعف	(10-3)
80	شكل يوضح كيف أن التدقيق الداخلي يساعد على تصحيح الأخطاء والاختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة	(11-3)
81	شكل يوضح كيف يكمن نجاح المؤسسة في مصداقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها بصفة دورية	(12-3)
82	شكل يوضح كيف تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على الرفع من مردودية المؤسسة	(13-3)
82	شكل يوضح كيف يركز نشاط التدقيق الداخلي على التدقيق المالي والمحاسبي	(14-3)
83	شكل يوضح كيف يعطي التدقيق الداخلي صورة واضحة عن المبيعات وطريقة تحقيقها	(15-3)
84	شكل يوضح أن معظم القرارات المتخذة تعتمد على التقارير التي عدها المدقق الداخلي	(16-3)
84	شكل يوضح كيف يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة	(17-3)
85	شكل يوضح إن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر رأيه الفني حول المشكلة وطريقة معالجتها	(18-3)
86	شكل يوضح التدقيق هل أن التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار	(19-3)
87	شكل يوضح معامل اختبار سنيودتن للفرضية	(20-3)

حَقِّقْ حَالَةَ

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لعجلة التنمية وكذلك عصب الاقتصاد الوطني فتقدم أو ازدهار أي بلد مرهون بمدى نجاح المؤسسات الاقتصادية وهذا النجاح لا يكون إلا من خلال اعتماد المؤسسة على مجموعة من الآليات والوسائل والإجراءات المنظمة لنشاطها.

فالمؤسسة باعتبارها كيان أو تنظيم يعتمد على مجموعة من الوظائف التسييرية لمختلف الأعمال التي تواجهها كالتخطيط، التنظيم، الرقابة والتنسيق، حيث لا يكون هذا إلا بمجموعة من المديرين والأقسام التي تقوم بعمل معين مثل التمويل، الإنتاج، المحاسبة والتسويق ومع اتساع الأنشطة الاقتصادية أصبح من اللازم على المؤسسة التأقلم مع هذه التحولات ومواكبة التطورات المتزايدة وذلك بالاعتماد على وظائف حديثة تتلاءم مع بيئة ومحيط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأكثر نجاعة فمهما بلغت كفاءة أي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها لا تكاد تخلو من الأخطاء وبالتالي على المؤسسة الاعتماد على أسلوب أو آلية تمكنها من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، لهذا سارعت الدولة الجزائرية إلى فرض استحداث وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث يعد التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة الإجراءات الرقابية، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة حيث تطورت هذه الوظيفة كثيرا في النصف الثاني من القرن الماضي وتغيرت النظرة القديمة لها من مجرد اكتشاف الأخطاء والتلاعبات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة إذ تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصحيح وتطوير نظام الرقابة الداخلية ومن هنا ظهر دور التدقيق الداخلي على جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث يستطيع المدقق الداخلي من خلال عمله الحكم على فعالية وكفاءة المؤسسة وتقييم جودة أدائها وذلك من خلال قسم مختص ومستقل في المؤسسة ومن جهة أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومن العناصر الأساسية والرئيسية التي تقوم عليها أي إدارة فهي تشكل إحدى الوظائف الإدارية الهامة والشاملة داخل المؤسسات حيث مهمة اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل فهي عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق الهدف إذ يحتاج ذلك إلى مجهود مجموعة من الأشخاص فإن كان اتخاذ القرار عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار البديل الأفضل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلة بذاتها فإنه يتعين جمع المعلومات الخاصة بهذا الموقف ليتمكن متخذ القرار الوصول إلى اختيار البديل الأفضل إذ يعد التدقيق الداخلي أحد أهم الآليات التي لها دورا هاما في تفعيل وإرساء اتخاذ القرار المناسب من خلال رفع مستوى الثقة في المعلومات المقدمة وذلك بتوفير معلومات ذات جودة ونوعية عالية من خلال القيام بفحص القوائم المالية وجميع عمليات وأنشطة المؤسسة وفقا لقواعد وشروط وظيفة التدقيق الداخلي وتقديم النتائج والتوصيات في شكل تقرير إلى الإدارة.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار؟

وتنقسم هذه الإشكالية إلى مجموعة الأسئلة الفرعية:

1- هل يحظى التدقيق الداخلي بأهمية داخل المؤسسات؟

2- ما هي أهمية عملية اتخاذ القرار؟

3- كيف يساهم التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية:

التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصائبة وذلك من خلال التقرير الذي يقدمه المدقق حيث يبدي فيه رأيه حول المشكلة وطريقة معالجتها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح دور وأثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

- تسليط الضوء على أهمية عملية اتخاذ القرار باعتبارها الجوهر الأساسي للإدارة.

- التعرف على واقع ومكانة التدقيق الداخلي في المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تركز بشكل جوهري على مدى المساهمة والدور الذي يقوم به المدقق الداخلي في الحياة الاقتصادية تحقيقاً لأهداف مستخدمي التقارير والقوائم المالية وإبراز العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

منهج الدراسة:

لإثبات صحة الفرضيات وللإجابة على الأسئلة ارتأينا أن يكون أسلوب دراستنا وصفي تحليلي:

المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمجلات في الإطار النظري للموضوع.

المنهج التحليلي: يتمثل في الجانب التطبيقي حيث سنعمد على تقييم نتائج المقابلة والاستبيان من خلال محاولة تفسير دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

محاور الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لاتخاذ القرار فسيتم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول اتخاذ القرار حيث سنقدم مفهوم ونظريات وأنواع وكذا عناصر وأهمية اتخاذ القرار. أما المبحث الثاني فقد خصص لكيفية تنظيم عملية اتخاذ القرار. أما الفصل الثاني فقد خصص للتدقيق الداخلي ودوره في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار، أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص للدراسة الميدانية حيث سنعرف بالمؤسسة محل الدراسة ونبرز الطريقة والأدوات وتقدم النتائج ومناقشتها.

صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المراجع التي تجمع بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.
- انعدام الكتب التي تجمع بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار
- فكرة أسرار المؤسسة أدت إلى صعوبة الحصول على المعلومات.

# الفصل الأول

## الإطار العام لآليات القرار

## تمهيد الفصل الأول:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر الوظيفة الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها حتى لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة، فهي تعد وسيلة علمية وفنية لرسم المخططات ووضع الاستراتيجيات والسياسات وتحديد الأهداف المرغوبة، فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وتقييم النتائج المترتبة عن كل بديل إذ تلعب هذه العملية دورا حيويا وفعالاً في القيام بكافة الوظائف الإدارية بما فيها تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الوظيفة الإدارية.

إذ قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

**1-1:** مفاهيم حول اتخاذ القرار.

**1-2:** تنظيم عملية اتخاذ القرار.

1-1- مفاهيم حول اتخاذ القرار

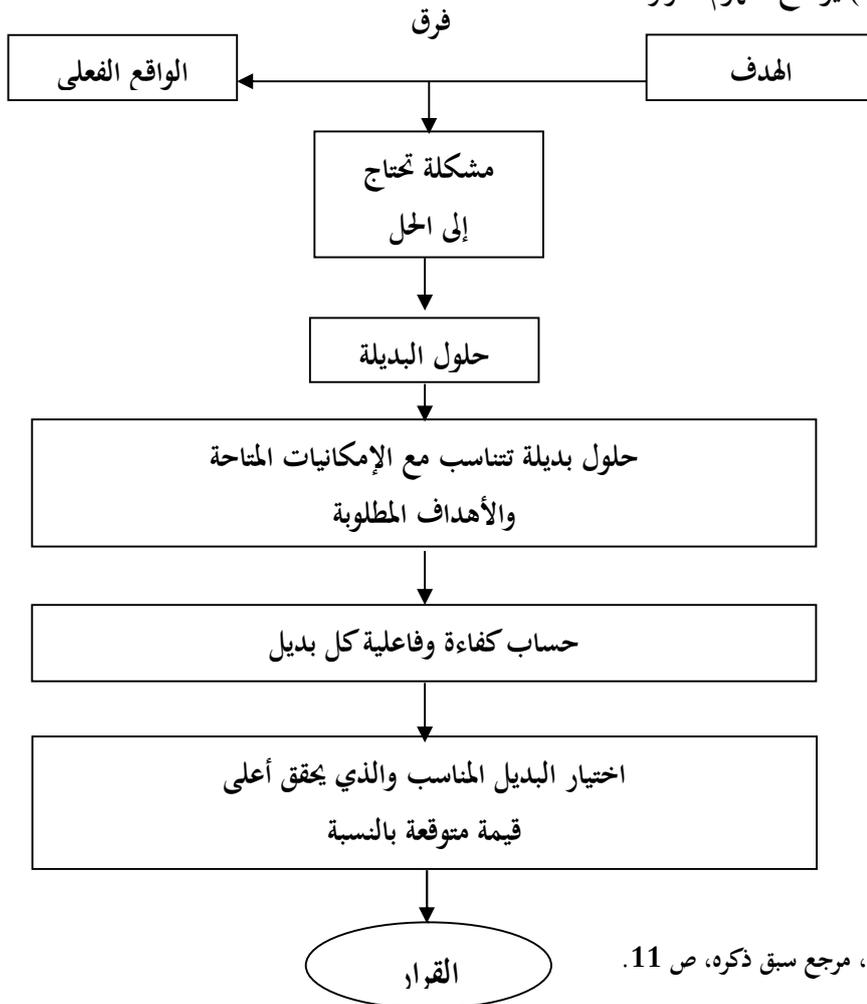
1-1-1: تعريف عملية اتخاذ القرار:

- لقد تعددت تعاريف ومفاهيم عملية اتخاذ القرار بتعدد آراء الكتاب والباحثين في مجال القرارات الإدارية وقبل التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار يجب أولاً معرفة مفهوم القرار.

- مفهوم القرار:<sup>1</sup>

القرار: هو سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويشمل الحل أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل أكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

الشكل رقم (1-1) يوضح مفهوم القرار



المصدر: محمد الصرقي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>1</sup> محمد الصرقي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 12.

\* "هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء المعطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".<sup>1</sup>

\* يقصد بعملية اتخاذ القرار تلك العملية التي العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة".<sup>2</sup>

\* "هي عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال دراسة الحلول البديلة المقدمة وتقييم تلك البدائل واختيار الحل الأمثل من بينها".<sup>3</sup>

\* يعرف يونغ (Young): "اتخاذ القرار بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي للوصول إلى الحل".

\* أو بأنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار هذه الحلول لتحقيق الهدف من حل المشكلة.<sup>4</sup>

\* "هي عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار".<sup>5</sup>

\* ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من مجموعة البدائل لحل مشكل معين.

<sup>1</sup> محمد حافظ حمجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2006، ص 105.

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عديس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 47.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 275.

<sup>4</sup> أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك الإداري، الطبعة الثانية، مركز ديونو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 15.

<sup>5</sup> منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 1.

1-1-2: نظريات اتخاذ القرار:

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته والأساليب المستخدمة في اتخاذه، ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية وتمثل هذه النظريات في:<sup>1</sup>

أولاً: النظرية الكلاسيكية

تعرف هذه النظرية بـ "نظرية القرار الرشيد" إذ تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار، حيث سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

- إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.

حيث ترى هذه النظرية أن المدير يسعى باستمرار من أجل تطبيق مبدأ الكفاية يشمل جميع النشاطات في المؤسسة ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة شاملة ودقيقة للبدائل المتاحة وذلك وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

تقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- إن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي الذي يقدر على تحديد النتائج المحتملة والمترتبة على كل بديل متاح أمامه ويرتبها وفقاً لأهميتها النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة واختيار البديل الأفضل من بينها.

- إن نسبة درجة الرشد المتوفر في القرار تختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك نتيجة تغير الظروف والعوامل المحيطة بالتنظيم.

- إن القرار الذي يتخذ يجب أن يمثل نتيجة لأفضل بديل متاح يتم اختياره بهدف.

- ولهذا فهذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 16-22.

1- يجب أن يتمتع متخذ القرار بمهارات خاصة أبرزها الرشد والمنطق، فيقوم بالاختيار البديل الأمثل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بالحسبان كل البدائل المتاحة وهذا يتطلب من متخذ القرار توفر ما يلي:

- معرفة الأهداف التي يرغب بتحقيقها ثم بعد ذلك يقوم بترتيب هذه الأهداف بالتسلسل وفق لمعيار الأهمية النسبية لكل منها.

- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة من أجل اتخاذ القرار الأفضل.

- معرفة مزايا والعيوب كل بديل ونتائجه مع ترتيب أولويات هذه البدائل حسب نتائجها.

- اختيار أفضل بديل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل للمشكلة.

2- على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل حيث يقوم بترتيب هذه النتائج في سلم

أفضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف المشروع وأن يقوم باختيار البديل الأفضل.

ومنه حسب هذين الشرطين فإن هذه النظرية ترى ضرورة وجود المعرفة الكاملة عند متخذ القرار لجميع الأهداف المراد تحقيقها للمؤسسة.

ثانيا: النظرية السلوكية:

قامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار حيث تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار

ويعتبر هربرت سايمون Herbert Simon من أهم روادها.

حيث لاحظ سايمون مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار الذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية إذ رأى بأن متخذ القرار لا

يمكنه الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك بسبب الأسباب التالية:

- إن الحل الأمثل في وقت المعين قد لا يبقى كما هو في وقت معين آخر.

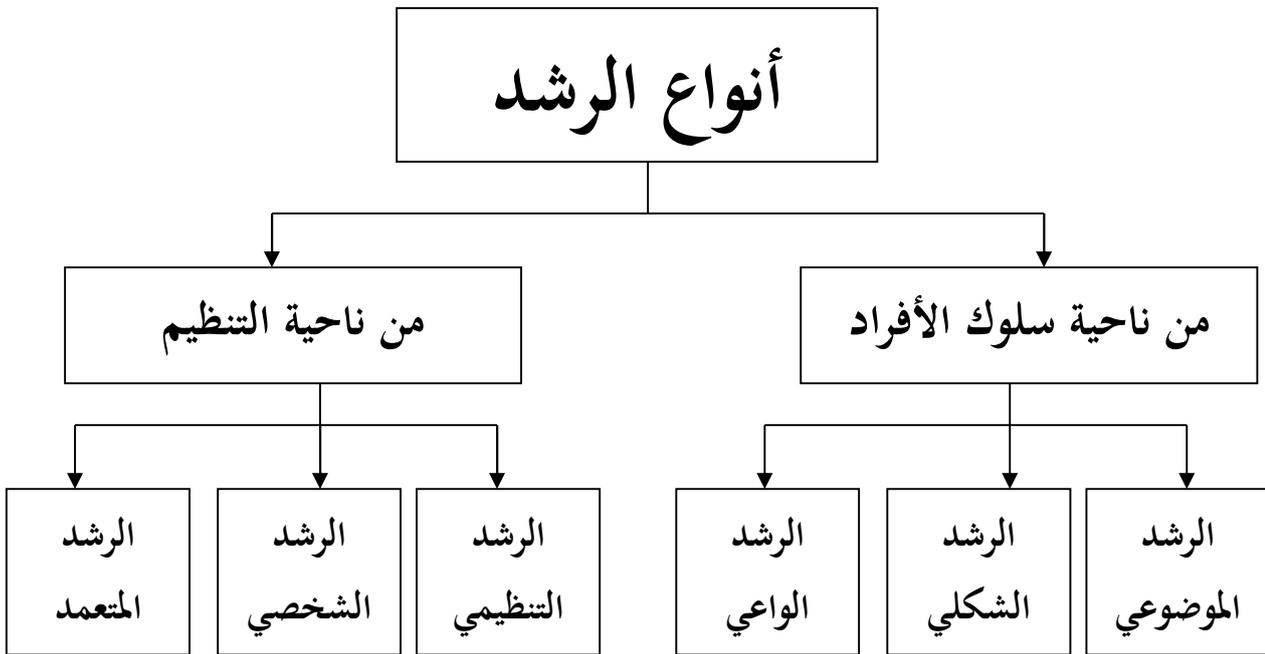
- إن البدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة واختياره لإحداها يتوقف على إمكانيته وقدراته في دراستها جميعا مع تحديد نتائجها، وتوفير الوقت اللازم لذلك قد يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل الخارجية والداخلية التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك الخبرة والمعرفة والقدرة على التنبؤ بها.

- لقد قامت هذه النظرية على مفاهيم جديدة حول الرشد والقرار الرشيد حيث ساهمت وأغنت جوانب مهمة في نظرية القرارات وهذه المفاهيم أوردتها كل من هيرت سايمون وغروس، وتمثل في:

### 1- مفاهيم هيرت سايمون في القرارات:

لقد أكد سايمون على الأخذ بمعيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد، مما جعله أكثر واقعية وبساطة وقام أيضا بتقسيم طور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع.

الشكل (1-2) يوضح أنواع الرشد عند سايمون:



المصدر: ناصر كسر منصور، مرجع سابق، ص 20.

- الرشد الموضوعي: **Objective Rationality**: هذا النوع من الرشد يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة حيث يقوم على أساس المعلومات المتوفرة والكافية عن البدائل المتاحة ونتائج كل بديل.

- الرشد الشكلي: **Subjective Rationality**: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة وذلك بالاعتماد على المعلومات المتاحة.

- سلوك الرشد بصورة واعية: **Consciously Rational**: وهو السلوك الذي يتم فيه الوسائل المختلفة من أجل تحقيق الأهداف بصورة واعية.

- الرشد التنظيمي: **Organizational Rationality**: يعكس سلوك متخذ القرار المرتبط بتحقيق ما تهدف إليه المنظمة.

- الرشد الشخصي: **Personel Rationality**: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بشأن تحقيق أهدافه الشخصية.

- سلوك رشد بصورة متعمدة: **Deliberately Rationality**: وهو السلوك الذي يقوم الفرد به داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة.

2- مفاهيم غروس **Gross**: لقد وضع Gross مفهومين جديدين للرشد وهما:

1- الرشد الإداري: وهو السلوك الذي يتم فيه الاعتماد على استعمال أفضل الطرق في توجيه عمل الأفراد في المؤسسة.

2- الرشد التقني: وهو السلوك الذي يقوم به الإداري بهدف تطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية لاستخدامها في المشروع.

حيث رأى Gross أن العمل الإداري في أي مؤسسة يتطلب منه أن يقيد سلوكه بكلا النوعين من الرشد.

3- نموذج سايمون في اتخاذ القرارات:

لقد قام سايمون بتقديم نموذجاً بشأن اتخاذ القرار من خلال تأييده للرشد الشخصي حيث عرف نموده بالنموذج الإداري وعليه قام بتسميته رجل متخذ القرار بالرجل الإداري، إذ قام سايمون بوصف الرجل الإداري في هذا النموذج بعدم قدرته على الحصول على

بديل مناسب بسبب عدم توفر المعلومات الكافية لديه ولهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن مجموعة من البدائل، وبالتالي فإن متخذ القرار يقوم باتخاذ قراره بالاعتماد على كل من:

- الرشد المحدود والإمكانات المتاحة

ويعد هذا النموذج الأساس التي تقوم عليه النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، يقوم على أن يكون للرجل الإداري رؤية عامة عن الأهداف والمشكلات التي يريد حلها مع أن يتم ترتيبها حسب أهميتها.

- أن تحلل البدائل وتدرس فقط عند وجود حلا مرضيا لها.

- الحل الذي يحقق أهداف هو ذلك الحل المرضي.

- أن يقوم الرجل الإداري بمعرفة مزايا وعيوب بعض البدائل.

- أن يعمل الرجل الإداري باختيار البديل الذي يحقق مجموعة من الأهداف.

#### 4- نموذج (Luthans):

ويضيف الكاتب لوتانز نموذج آخر وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي، ويطلق عليه أيضا بالنموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متميزة بصورة منظمة.<sup>1</sup>

#### 1-1-3: أنواع اتخاذ القرار:

أولا: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي.

يمكن تصنيف القرارات وفقا للمستويات التنظيمية داخل المنظمة إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 91، 92.

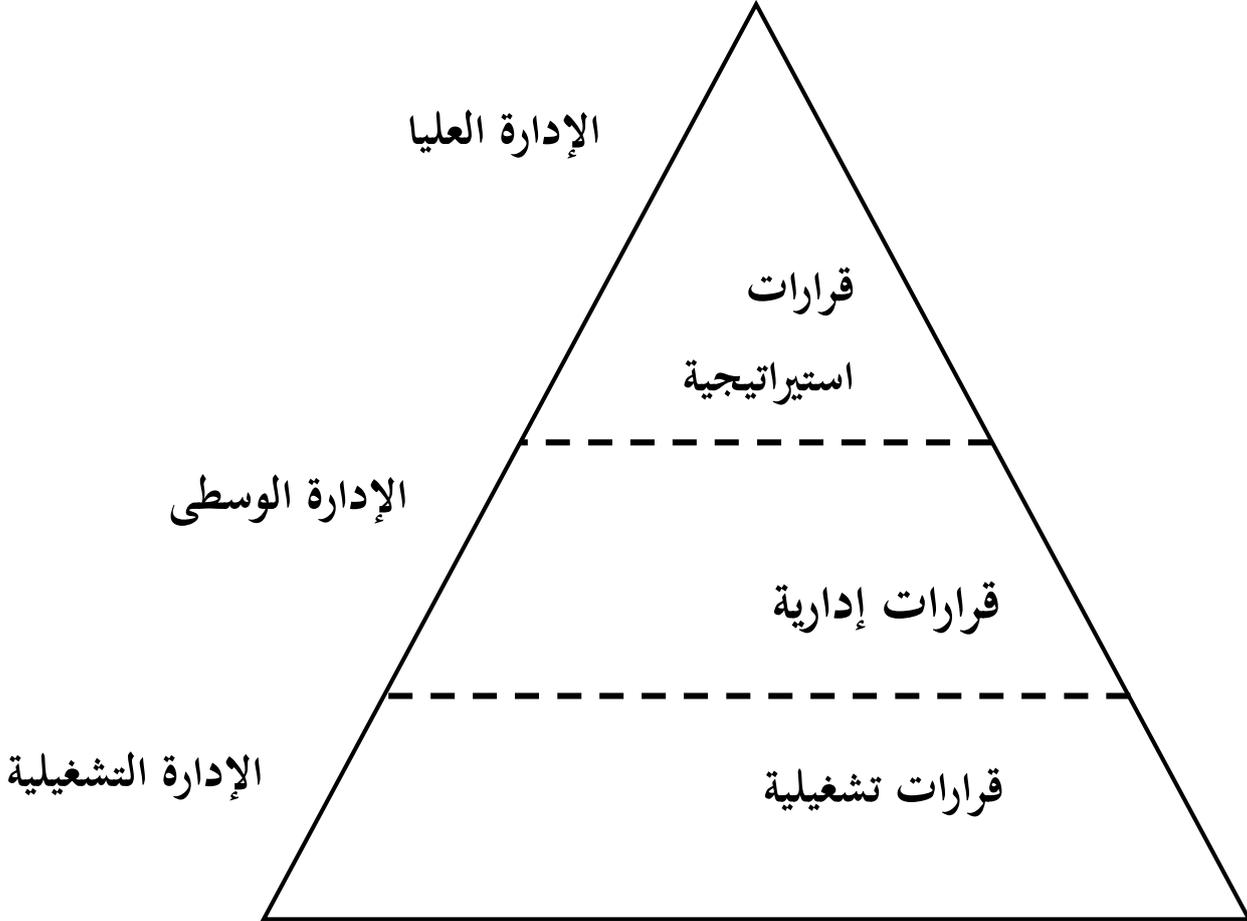
<sup>2</sup> د. حسين طروانة، أ. محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات أعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 270.

أ- قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تقع ضمن مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة وتتعلق بالتوجه العام للمنظمة والأهداف طويلة المدى، وتتسم هذه القرارات بأنها الأكثر خطورة بسبب أهميتها من جهة وارتباطها بالمستقبل من جهة أخرى، مثل طرح منتجات جديدة بأسعار منخفضة أو زيادة الحصة السوقية.

ب- قرارات إدارية: وهي التي تتخذ ضمن مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة وتكون داعمة للقرارات الإستراتيجية، ومن الأمثلة الرقابة على المخزون، القرارات الخاصة بإدارة المبيعات، إعداد الموازنة السنوية.

ج- قرارات تشغيلية: وهي القرارات الخاصة بمستوى الإدارة التشغيلية في المؤسسة، وتتسم بأنها قرارات يومية أو شبه يومية تدعم قرارات التنظيمية، وهي ذات المدى القصير وتكلفة قليلة، ومن الأمثلة على هذه القرارات هي: تلك المتعلقة بالعمليات اليومية والإشراف على العاملين.

الشكل رقم (1-3) يوضح تصنيفات القرار الإداري حسب المستوى التنظيمي:



المصدر: حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ثانيا: تصنيف القرارات حسب وظائف المنظمة:

يمكن تصنيف القرارات تبعا لهذه الوظائف إلى مجموعة من القرارات وهي كما يلي:

أ- قرارات الإنتاج: وهي قرارات الخاصة بأنشطة وعمليات وظيفة الإنتاج التي تهدف إلى تحويل عناصر الإنتاج من خلال عمليات الإنتاجية إلى سلع وخدمات.

ب- قرارات التسويق: وهي متعلقة بإتمام الوظائف التسويقية المختلفة، مثل: الاتصال والتبادل والنقل والتخزين والترويج، التسعير.

ج- قرارات المالية والمحاسبية: وتتعلق بالتمويل وإدارة الاستثمار وإيصال المعلومات المالية إلى المستفيدين وإجراء التحليلات المالية وغيرها.

د- قرارات إدارة الموارد البشرية: وهي قرارات ذات الصلة بسياسات وممارسات وأنظمة الموارد البشرية التي يكون لها تأثير في سلوك واتجاهات وأداء الموظفين.

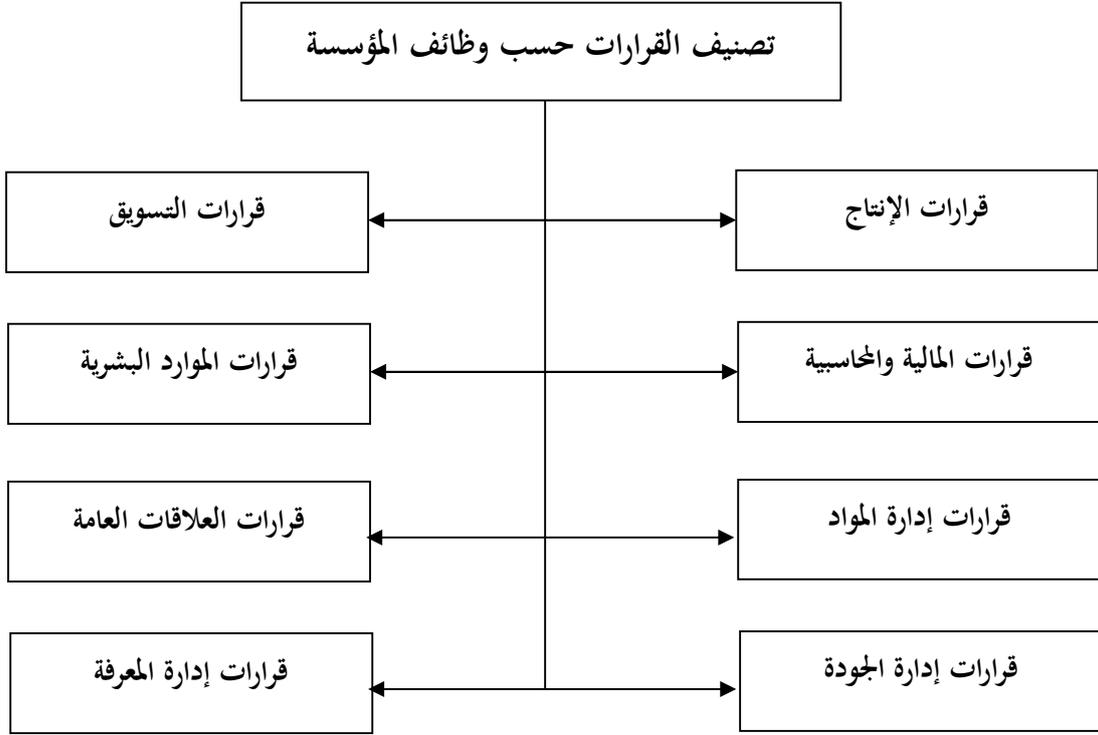
هـ- قرارات إدارة الموارد: وهي القرارات الخاصة بوظيفتي شراء وتخزين المواد في المؤسسة.

و- قرارات العلاقات العامة: وترتبط بالجهود والأنشطة الخاصة ببناء علاقات حسنة بين المؤسسة ومتعاملين معها.

ز- قرارات إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن تطبيق مبادئ التي تهدف إلى تحسين مستوى السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

ر- قرارات إدارة المعرفة: وتتعلق باكتشاف المعرفة وامتلاكها ونشرها لمن يحتاجونها، وتوظيفها في تحسين قدرات المؤسسة.

شكل (1-4): يوضح تصنيف القرارات حسب وظائف المؤسسة



المصدر: حسين أحمد الطروانة، أ. محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 271.

#### 4-1-1- عناصر اتخاذ القرار وأهميته:

أولاً: عناصر اتخاذ القرار: تتألف عناصر اتخاذ القرار الإداري من:

1- وجود المشكلة: عندما يواجه الإداري مشكلة يستلزم عليه إيجاد حلاً.<sup>1</sup>

2- متخذ القرار: في بعض الأحيان يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، وعادة ما يتمتع متخذ القرار بالسلطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الأزريطة، الإسكندرية، 2003، ص 137.

<sup>2</sup> أ. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 72.

3- بدائل مختلفة: هناك طرق عديدة ومختلفة تتوفر أمام الإداري لانتقاء حل مناسب، أما إذا كان هناك طريقا واحدا فهو ملزم بالبديل الواحد لا ضرورة للمفاضلة.<sup>1</sup>

4- الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار هو تحقيق أقل كلفة.<sup>2</sup>

5- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: لا يمكن أن تتصور البديل المرشح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.<sup>3</sup>

6- المناخ الذي يتخذ فيه القرار والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:

- شخصية متخذ القرار.

- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.

- تشكل المتغيرات البيئة.<sup>4</sup>

7- التنبؤ: هناك العديد من القرارات تتماشى مع المتغيرات المستقبلية الغامضة يجب التنبؤ بها وتقديرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار

على تطلع ما سيحدث في المستقبل، فهو عنصر أساسي من عناصر عملية اتخاذ القرار.<sup>5</sup>

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار:

تكمن أهمية اتخاذ القرار في ما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> منال طلعت محمود، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>6</sup> حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 102.

### أ- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

تعد القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

إن القرارات الإدارية تلعب دورا حيويا وفعالا بشأن القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

تقوم عملية اتخاذ القرار بدور مهم في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.

تؤدي القرارات الإدارية بفضل عملية اتخاذ القرار دورا هاما يتمثل في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية من خلال استعمال الوسائل العلمية وتكنولوجية متعددة.

### ب- أهمية القرارات من الناحية العملية:

بفضل القرارات الإدارية يتم الكشف عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها وإنجازها.

تعد القرارات الإدارية ميدانا واسعا في مجال الرقابة الإدارية.

### ج- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:

يعتبر اتخاذ القرار أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري بحيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به ومتى يتم القيام به، بحيث كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.<sup>1</sup>

### 1-2: تنظيم عملية اتخاذ القرار

### 1-2-1: أساليب عملية اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007 / 2008، ص 35.

سنعرض فيما يلي أهم أساليب العلمية التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وهي:

### 1- البحوث العملياتية:

تعني البحوث العملياتية عند ميلر وستار "تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج".

كما عرفها واجنر "بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها أساسي هو اتخاذ القرارات".

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وتحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها، وتستطيع البحوث العملياتية أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطاء وصفا دقيق للمشاكل. ويعتمد تطبيق أسلوب البحوث العملياتية في مجال اتخاذ القرار على استخدام مختلف التخصصات القادرة على إسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية والإدارية والهندسية.<sup>1</sup>

### 2- نظرية الاحتمالات:

تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس احتمالات في مجال اتخاذ القرارات هي:

#### أ- الاحتمال الشخصي:

يتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة منها: الخبرة السابقة لمتخذي القرار، وتجربته وممارسة العملية، ومستوى تطلعاته وتوقعاته وأهدافه.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 189،

ب- الاحتمال الموضوعي:

الذي يتحدد عن طريق إجراء التجربة وذلك حسب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

ج- الاحتمال التكراري:

وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

لكن هذه الطرق تلاقي صعوبات في تنفيذها وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير

الاحتمالات.<sup>1</sup>

3- أسلوب شجرة القرارات:

هو عبارة عن شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي:

البداية المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل كسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة

خلال فترة معينة. تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من تأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، يعني أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي

ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل، وتطبيق هذا الأسلوب يتطلب استعمال الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي

يحقق النتائج.<sup>2</sup>

4- نظرية المباريات الإدارية:

تقوم على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح

مع أقل قدر من الخسارة، وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة، حيث تبث جدواها - كأسلوب

علمي - في اتخاذ القرارات في مواقف الظروف المنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نواف كنعان، نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup> نواف كنعان، نفس المرجع، نفس الصفحة

5- أسلوب التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم الأخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات، وقد سمي هذا الاتجاه "بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة" وقد تبناه بعض علماء الإدارة والاقتصاد مثل سايمون، ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذا البديل، مستخدماً القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.<sup>1</sup>

6- أسلوب دراسة الحالة:

يعتبر من الأساليب الهامة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلات الإدارية التي تواجههم، ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة حالة بفعالية أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات المسمى In – Basket Technique والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات، ومن المزايا هذا الأسلوب أنه يتسم بالواقعية.<sup>2</sup>

7- أسلوب البرمجة الخطية:

يقوم هذا الأسلوب على الافتراض، وجود العلاقة الخطية بين متغيرات مؤثرة في الموضوع معين بحيث يمكن تعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل.

كخلاصة القول، فإننا نجد أن الأساليب العلمية قد ساهمت إلى حد كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

1-2-2 مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدت مراحل هي:

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 71، 72.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

أولاً: تشخيص المشكلة<sup>1</sup>.

إن الخطوة الأولى لاتخاذ القرار هي التشخيص المشكلة وهي التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتفسير السبب الرئيسي لظهورها وأعراضها وآثارها مع دراسة الموقف الغير مرغوب فيه مقابل ما يراد بلوغه من الأهداف مع تحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها.

حيث تصنف المشاكل الإدارية إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:<sup>2</sup>

#### - المشاكل التقليدية:

ويتمثل هذا النوع في المشاكل التي لها علاقة بإجراءات العمل اليومي وقد تكون هذه المشاكل روتينية يتكرر حدوثها شكلاً وموضوعاً وقد تتعلق بتصريف شؤون العمل.

#### - المشاكل ذات الصيغة الحيوية:

هي تلك التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتميز بالتأثير على نظام نشاط المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### - مشاكل متعلقة بأمر طارئة:

قد تكون هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة.

#### 2- جمع المعلومات وتحليلها:

بعد التعرف على المشكلة وأسبابها وبعد تحديد الهدف المراد يصح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة حيث أن معظم الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات أثناء اتخاذها القرارات يعود السبب إلى عدم توفر المعلومات الكافية أو من خلال جمع المعلومات الخاطئة أو بوجود معلومات كثيرة لا علاقة لها بالمشكلة إذ يجب الحصول على المعلومات تكون لها علاقة بالموضوع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 141، 144.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص 130.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 30.

3- إيجاد البدائل وتقسيمها:

لا يوجد حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، فبعد القيام بالخطوات السابقة يتم إيجاد البدائل حيث أن هناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها:

- طريقة الأفكار.

- طريقة الاقتصاد والأساليب الكمية.

- الخبرة السابقة.<sup>1</sup>

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

يتم اختيار البديل المناسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية التي يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير هي:

- اختيار البديل أفضل الذي يحقق لهم الأهداف.

- اختيار البديل الذي يكون أكثر قابلية للتنفيذ.

- السرعة المطلوبة في حل البديل ودرجة الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- درجة تأثير البديل على علاقات الإنسانية.

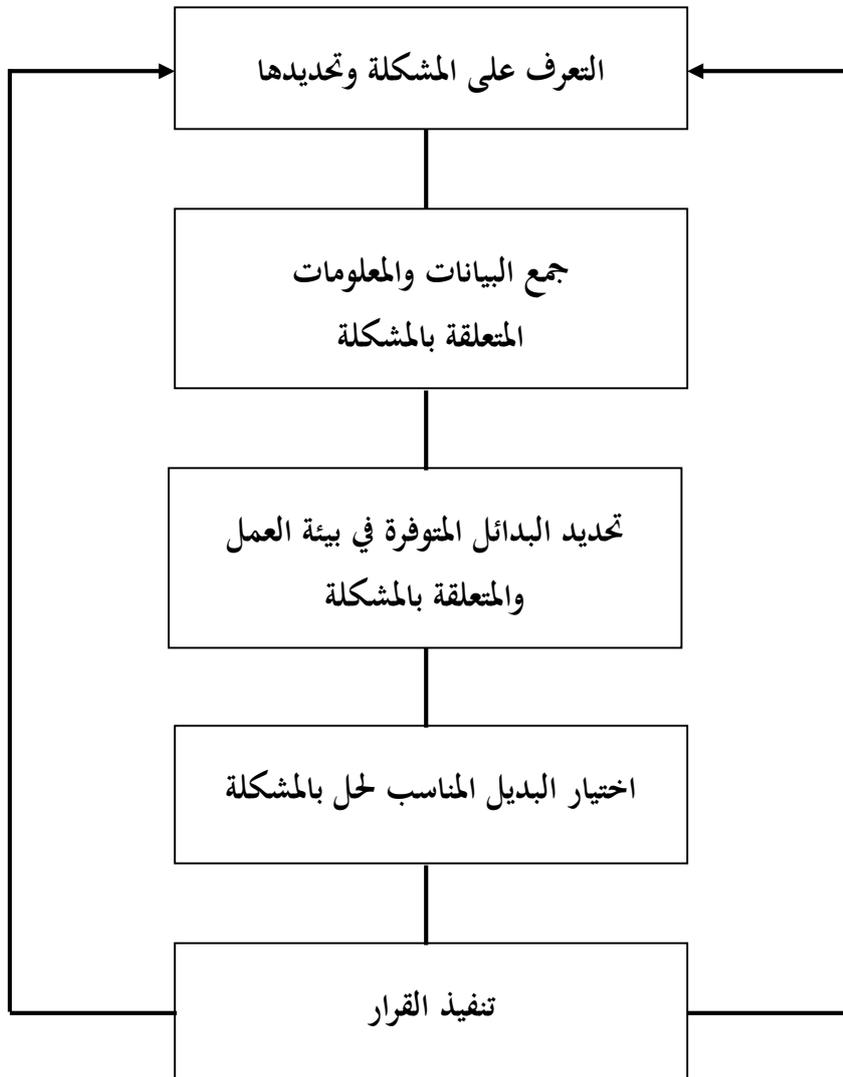
<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص 31.

<sup>2</sup> زيد عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 158.

5- تنفيذ القرار ومتابعته: نجد فيها:

إن مهمة المدير لا تنتهي عند انتهاء مرحلة اختيار البديل المناسب وإنما ينتقل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي من خلال جهود الآخرين بدءاً بإبلاغهم بالقرار الذي تم اتخاذه مروراً بشرح أبعاده، إذ يجب على متخذ القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة لتنفيذه والتمهيد له ويجب توفر السرعة الواجبة لتنفيذه وذلك من خلال صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، وعملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دورية بهدف التحقق من فعالية وكفاءة القرار المتخذ.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-5) يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار:



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 138.

<sup>1</sup> إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم (AIGAL)، مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003 / 2004، ص 15.

1-2-3: خصائص اتخاذ القرار ومبادئه

أولاً: خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وتتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- تتصف عملية اتخاذ القرار بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- 2- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبعثة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار والأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- 3- لا بد أن يكون أي قرار إداري امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة كونهما تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وهي شاملة بحيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- 5- تتكون عملية اتخاذ القرار من مجموعة خطوات متتابعة.
- 6- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- 7- تشمل عملية اتخاذ القرار على عدة نشاطات، لذلك ربما قد توصف في بعض الأوقات بالقصد.
- 8- تتميز عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.

<sup>1</sup> د. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

ثانيا: مبادئ اتخاذ القرارات:

تتصف عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المبادئ نذكر منها:<sup>1</sup>

**1- مبدأ اتخاذ القرار:**

يكون التفكير والاختيار نتيجة الجهود الأفراد وتصرفاتهم لذلك قيل أن "الأفراد اتخذوا القرار".

**2- مبدأ تغلغل القرارات:**

تكون عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتغلغلة في جميع أنشطة الإدارة وفي أي مشروع أو مؤسسة.

**3- مبدأ التفكير المركب:**

يجب أن يكون التفكير منطقيا وحديثا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من القرارات.

**4- مبدأ التفكير المنطقي:**

يكون التفكير منطقي إذا كان خاليا من أخطاء والتناقض، وأن يكون واضحا ودقيقا.

**5- مبدأ الانطلاق الفكري:**

يشترط في هذا المبدأ استعمال حلقات الانطلاق الفكري من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات في الوقت القصير.

**6- مبدأ الحقائق:**

تعتبر الحقائق عنصر أساسي الذي يتعامل معها متخذ القرار.

<sup>1</sup> د. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 81.

1-2-4: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

رغم القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد إلا أن وجود بعض العوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية مما قد تقود أحيانا إلى اتخاذ القرارات الخاطئة ولهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذات أثر ومدى فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في إعداد العوامل المختلفة التي تؤثر على القرار.<sup>1</sup>

وفيما يلي سوف نعرض مختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

1- العوامل البيئية الخارجية:

تتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، حيث لا تخضع للسيطرة من الطرف المنظمة، ويمكن تدرجها في:

- الظروف المالية والاقتصادية التي تسود المجتمع.

- التطورات التكنولوجية والتقنية.

- العوامل التنظيمية والاجتماعية مثل التشريعات واللوائح القانونية.<sup>2</sup>

2- العوامل البيئية الداخلية:

ترتبط عوامل البيئة الداخلية بخصائص المؤسسة ومن أهم هذه العوامل:

- عدم وفرة نظام للمعلومات في المؤسسة الذي يفيد متخذ القرار بشكل جديد.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأفراد والأقسام.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلددة، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> قازي محمد أول شكري، فعالية استخدام البرمجة الديناميكية في عملية اتخاذ القرار إدارة المخزون، دراسة حالة لشركة seror، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان،

2014/2015، ص 9.

- عدم وضوح درجة الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- حجم الموارد المالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة.<sup>1</sup>

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

### 3- عوامل الشخصية والنفسية:

#### 1- عوامل نفسية:

هذه العوامل متعددة فمنها ما يكون مرتبط ببواعث داخلية للشخص، منها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به خاصة في مرحلة

اختيار البدائل.<sup>2</sup>

#### 2- عوامل شخصية:

تتعلق هذه العوامل بشخصية وقدرات متخذ القرار، فالقرار يقوم على الميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه وعليه فإن

تشكل عمليات الاختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

وبالتالي فإن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صنع القرار، فلكل مدير أسلوب خاص به حتى لو تساوت الكفاءات

والمهارات، كذلك أنماط السلوك لها تأثيرا مباشرا على القرار والمتمثلة في المجازفة والعذر والتسرع، التهور.<sup>3</sup>

#### 4- عوامل أخرى:

تتمثل في:

#### أ- تأثير عنصر الزمن:

<sup>1</sup> قازي محمد أول شكري، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> سليم بطرس، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> سليم بطرس، مرجع سابق، ص 25.

إن عنصر الزمن يشكل ضغطاً كبيراً على متخذ القرار حيث أن كلما امتدت الفترة الزمنية لاتخاذ القرار أمام متخذ القرار كلما زادت البدائل المطروحة والنتائج القريبة من الصواب وكلما قلت الفترة المتاحة لاتخاذ القرار كلما تطلب من متخذ القرار السرعة في البث القرار مما يقلله من البدائل المتاحة أمامه.<sup>1</sup>

ب- تأثير أهمية القرار:

كلما كان هناك أهمية للقرار ازدادت ضرورة الحصول على المعلومات الكافية عنه، وتتعلق أهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

- كلفة القرار والعائد.

- الوقت اللازم لاتخاذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> سليم بطرس، مرجع سابق، ص 27.

### خاتمة الفصل الأول:

اهتم هذا الفصل بذكر أهم الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، فهي تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به بهدف توجيه المؤسسة وترشدها إلى الطريق الصحيح من أجل الوصول إلى أهدافها، فهي تعتبر محور العملية الإدارية في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فاتخاذ القرارات الإدارية تعد من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعد على مدى كفاءة وقدرة القادة الإداريين لفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها فالمدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة.

## الفصل الثاني

التدقيق الداخلي ودوره في

زيادة فعالية اتخاذ القرار

## تمهيد الفصل الثاني:

أدى التطور الذي شهدته المؤسسات عبر الزمن في مختلف العلاقات والمجالات الاقتصادية إلى كبر حجمها وتوسع أعمالها ووظائفها مما نتج عنه فصل الملكية عن الإدارة، الأمر الذي حتم عليها ضرورة بناء وظيفة جديدة ومستقلة داخل هيكلها التنظيمي بحيث تسمح لها بمراقبة وفحص مختلف الوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة بقصد تسير المؤسسة ومنع الانحرافات والتلاعبات والأخطاء التي تنتج من كثرة العمليات والمعلومات المتدفقة ومن أجل الوصول إلى هذا لا بد من وجود أي مصلحة أو خلية أو حتى قسم للتدقيق الداخلي في المؤسسة بهدف تدقيق ومراقبة وتقييم أداء مختلف الأقسام الأخرى مما يمكن للإدارة السيطرة والتحكم في مختلف الموارد المتاحة ومنع الانحرافات وهدف تحسين التسيير ومعرفة مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

حيث سنتطرق في فصلنا هذا إلى:

2-1: مفاهيم عامة حول التدقيق.

2-2: مفاهيم وتنظيم مهنة التدقيق الداخلي.

## 2-1- مفاهيم عامة حول التدقيق:

## 2-1-1- مفهوم التدقيق وتطوره:

أولاً: مفهوم التدقيق.

هناك العديد من رواد الفكر المحاسبي والمحاسب والمهنيات المهنية التي قامت بإعطاء تعريف لمهنة التدقيق إلا أنها تصب في نفس الهدف، ومن أهم تلك التعاريف ما يلي:

\* "تدقيق الحسابات عملية منتظمة ويعني ذلك الفحص الذي يقوم به المدقق، ويعتمد على التخطيط المسبق والمتمثل في برنامج التدقيق المعد قبل البدء في عملية التدقيق"<sup>1</sup>

\* "التدقيق وبصورة رئيسية فحص المعلومات والبيانات المالية من قبل شخص مستقل ومحيد لأي مؤسسة بغض النظر عن هدفها وحجمها أو شكلها القانوني، فهو إجراء تقوم به المنظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالقرارات الاقتصادية بصورة موضوعية لتحديد درجة العلاقة بين هذين القرارات ومقياس معين وإيصال النتائج إلى المستفيدين"<sup>2</sup>

\* "التدقيق فحص منتظم من قبل شخص فني محايد للدفاتر والسجلات والمستندات والحصول على الأدلة والقرائن اللازمة لإبداء الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة القوائم المالية وكفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لديها"<sup>3</sup>

\* "يقصد بتدقيق الحسابات أنه فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات وهو يمثل مجموعة من الإجراءات التي يتبعها شخص مستقل ومؤهل محايد لتقييم وتجميع الأدلة الثبوتية حول معلومات المؤسسة المقدمة بهدف الوصول إلى قرار نهائي حول هذه المعلومات"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، "المدخل إلى التدقيق الحديث"، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 7.

<sup>2</sup> هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> غسان فلاح المطارنة، "تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 14.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، "تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 16، 17.

\* ومهما تعددت التعاريف واختلفت آراء الباحثين فيه يمكن القول بأن لتدقيق الحسابات هو فحص يقوم به خبير مستقل خارج المؤسسة من أجل إبداء الرأي أو صحة ومصداقية القوائم المالية السارية داخل المؤسسة.

### ثانياً: لمحة تاريخية حول التدقيق:

يعود تاريخ التدقيق إلى العصور القديمة حيث تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته وتأكيد من مطابقة تلك البيانات للواقع وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تقوم باستخدام المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة حيث كان المدقق في اليونان يستمع إلى القيود المثبتة في الدفاتر والسجلات للوقوف على صحتها وسلامتها فكلمة تدقيق (Auditing) مشتقة من كلمة لاتينية (Audire) ومعناها يستمع.

أدى ظهور نظرية القيد المزدوج في القرن الخامس عشر إلى سهولة وتبسيط وانتشار تطبيق المحاسبة والتدقيق الأمر الذي أدى إلى تطور مهنة المحاسبة والتدقيق نتيجة للثورة الصناعية وازدهار التجارة في أوروبا نتج ظهور المشروعات الكبيرة واتساع نشاطها وزيادة رأسمالها وقد اعتبر ذلك من أهم العوامل التي ساعدت على تطور مهنة المحاسبة والتدقيق وزيادة الطلب على خدمات المحاسبين، حيث ظهرت الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة إذ أن التطور الاقتصادي والتقدم الصناعي ونمو الدخل القومي في القرن العشرين أدى إلى انتشار شركات المساهمة وازدياد أهميتها حيث أصبحت تلعب دوراً بارزاً في الاقتصاد القومي، إذ كان لبريطانيا الفضل في هذا التنظيم المهني حيث أصبحت عملية تدقيق الحسابات مهنة مستقلة في بريطانيا عندما أنشئت جمعية المحاسبين بأدنبرة عام 1854 ثم بعد ذلك قانون الشركات عام 1862 ينص على وجوب التدقيق بقصد حماية المستثمرين من تلاعب الشركات بأموالهم وقد دفع هذا القانون بمهنة التدقيق خطوات هامة إلى الأمام حيث ساعد على الاهتمام بها.

حالياً التدقيق لا يقتصر على الوظيفة المالية والمحاسبية ولكن أصبح يشمل جميع الميادين مثل التدقيق التسويقي، التدقيق البيئي، التدقيق

الاجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رأفت سلامة محمود وآخرون، "علم التدقيق الحسابات النظري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 18.

## 2-1-2- أنواع التدقيق ومعاييرها:

أولاً: أنواع التدقيق.

يمكن تصنيف عملية تدقيق الحسابات إلى عدة تبويبات وكل تبويب يتضمن أنواع مختلفة لعملية تدقيق الحسابات ويمكن حصر هذه

الأنواع في التبويبات التالية<sup>1</sup>:

أ- من حيث نطاق عملية التدقيق:

## 1- التدقيق الكامل:

هو تحديد لنطاق عمل المدقق من قبل الإدارة ولا يعني هذا أن المدقق حر في عمله بل يخضع لمعايير التدقيق المتعارف عليها، ويتطلب هذا النوع من التدقيق تقديم رأي فني محايد في عدالة القوائم المالية حيث أن مسؤولية المدقق تشمل جميع العناصر التي لم تخضع للفحص.

## 2- التدقيق الجزئي:

هو التدقيق الذي يتضمن بعض القيود على نطاق عمل المدقق حيث يقتصر عمله على تدقيق بعض العملات دون غيرها وفي هذه الحالة تكون مسؤولية المدقق منحصرة في المجال المحدود له فقط حيث يكون رأيه في المجال المحدود وليس القوائم المالية ككل.

ويتوجب على المدقق أن يتقيد بالعناصر التالية:

- وجود عقد كتابي يوضح نطاق عملية التدقيق.

- حصر مسؤولية المدقق في البند المخصص تدقيقه.

<sup>1</sup> محمد تميمي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق حسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، الجزائر، ص ص 19، 20.

(ب)- من حيث الوقت:

### 1- التدقيق النهائي:

يستعمل هذا النوع عادة في نهاية السنة المالية بعد الانتهاء من التسويات وإقفال الحسابات الختامية ويصلح هذا النوع من التدقيق في المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد عملياتها قليل، ومن المزايا التي يحققها أنه يعمل على تخفيض احتمالات التلاعب وتعديل الأرقام التي يتم تدقيقها.

ومن عيوبه فشله في اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش.

### 2- التدقيق المستمر:

يقوم المدقق في هذا النوع بتدقيق الحسابات والمستندات بصفة مستمرة حيث يقوم بزيارات متعددة للمنشأة لموضوع التدقيق على مدار السنة المالية وهذا النوع من التدقيق يصلح في المؤسسات كبيرة الحجم.

(ج)- من حيث الالتزام القانوني:

### 1- التدقيق الإلزامي:

وهو التدقيق الذي نص القانون عليه وجوب القيام به حيث يتم تعيين المدقق من طرف الجمعية العامة وهي التي تقوم بتقدير أتعابهم.

### 2- التدقيق الاختياري:

هذا النوع يتم دون إلزام قانوني يلزم القيام به فقط ثم الاستعانة بخدمات المدقق الخارجي في فحص وتدقيق الحسابات للمؤسسة وقد كان التدقيق في أول الأمر اختياريًا وانقضت فترة طويلة حتى أصبح إلزامًا قانونيًا في أذهان القائمين على الاقتصاد وهذا التدقيق يناسب شركات الأشخاص.

(د) - من حيث القائمين بعملية التدقيق:

### 1- التدقيق الخارجي:

وهو الذي يقوم به جهة مستقلة من خارج المؤسسة حيث أن وظيفة المدقق الخارجي الأساسية هو فحص دقيق ومحاميد للتحقق من أن المعلومات سليمة وصحيحة والهدف من هذا العمل في هذا النوع من التدقيق هو إبداء الرأي في نظام الرقابة.

### 2- التدقيق الداخلي:

هو عملية فحص تمارس داخل المنظمة لتقسيم أنشطتها والهدف منه هو خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن نظام المعلومات المحاسبية كفاء ويقدم بيانات سليمة ودقيقة ومحافظة على ممتلكات المنظمة كهدف رئيسي.

الجدول رقم (2-1): يوضح الفرق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.

من حيث	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي
1- الهدف	تقييم كافة أنشطة المشروع المالية وغير المالية لخدمة الإدارة.	إبداء الرأي الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية.
2- التعيين وتحديد الأتعاب	الإدارة.	الجمعية العمومية للشركة أو المساهمين.
3- نطاق ومجال العمل	كافة أنشطة المشروع المالية وغير المالية.	القوائم المالية.
4- توقيت أداء العمل	على مدار السنة.	في نهاية السنة بعد إعداد القوائم المالية.
5- درجة الاستقلال	استقلال جزئي لأنه موظف في الشركة.	استقلال تام لأنه شخص خارجي.
6- الجهة التي يقدم لها التقرير	الإدارة.	الجمعية العمومية للمساهمين
7- طريقة وأسلوب العمل	تحددها الإدارة لأنه موظف في الشركة.	يحددها المدقق الخارجي وفقاً لظروف المراجعة

المصدر: محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، "مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار التعليم الجامعي، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016، ص ص 119، 120.

ثانيا معايير التدقيق: تتمثل هذه المعايير في:

#### أ) المعايير العامة:

ترتكز هذه المجموعة على الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر عند المدقق وتتضمن ما يلي:

1- تأهيل علمي وعملي كافي للمدقق.

2- استقلالية المدقق.

3- بذل العناية المهنية المناسبة لعمل المدقق.<sup>1</sup>

ب) معايير العمل الميداني: وتتكون من:

#### 1- التخطيط والإشراف الكافي:

يعتمد المدقق على معيار التخطيط والإشراف المناسب لعملية التدقيق بشكل سليم وأن يقوم على الإشراف بتنفيذ إجراءات التدقيق إشرافا كافيا وفعالاً.

#### 2- تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يتعلق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث يساعد المدقق على تحديد طبيعة التدقيق اللازم لأرصدة القوائم المالية وبالتالي فإن المدقق يمكنه الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.<sup>2</sup>

ج) معايير إعداد التقرير: وتتمثل في:

1- يجب أن يذكر في التقرير عما إذا كانت القوائم المالية قد تم عرضها طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها أم لا.

<sup>1</sup> عطية محمد عطية، معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 12.

<sup>2</sup> وليم توماس، أمرسون هناي، "المراجعة بين النظرية والتطبيق"، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين مسعود، دار المريخ للنشر، السعودية 1989، ص 58.

- 2- يجب أن يقوم التقرير بتحديد الظروف التي يتم فيها تطبيق تلك المبادئ بثبات في السنة الحالية بالمقارنة بالفترة السابقة.
- 3- يجب أن يتم النظر إلى أن الإفصاحات المعرفية في القوائم المالية تعتبر كافية بشكل معقول إلا إذا ذكر خلاف ذلك في التقرير.
- 4- يجب أن يكون التقرير محتوي إما على رأي المدقق بخصوص القوائم المالية ككل أو على تأكيد بأنه لا يمكن إبداء رأي على القوائم المالية.<sup>1</sup>

### 2-3-1-3: أهداف التدقيق

الجدول (2-2) يوضح المراحل التي مر عليها تطور أهداف وإجراءات التدقيق:

الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التدقيق	أهمية الرقابة الداخلية
ما قبل عام 1850م	اكتشاف الغش والاختلاس.	تفصيلي.	غير مهمة
ما بين 1850 – 1905م	اكتشاف الغش والخطأ والاختلاس.	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي.	غير مهمة
ما بين 1905 – 1933	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والأخطاء.	فحص اختباري تفصيلي.	درجة اهتمام بسيطة.
ما بين 1933 – 1940	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والأخطاء.	اختباري.	بداية الاهتمام.
ما بين 1940 – 1960	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والأخطاء.	اختباري.	اهتمام قوي وجوهري.
بين 1960 إلى يومنا هذا	مراقبة الخطط، تقييم نتائج الأعمال، تحقيق الرفاهية الاجتماعية وغيرها.	اختباري.	أهمية جوهرية للبدء بعملية التدقيق.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 20.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، "المراجعة بين النظرية والتطبيق" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2006، ص 101.

## أهداف التدقيق الحديثة:

بعد التطور الذي حصل في بيئة الأعمال والانفتاح الاقتصادي الدولي وأثر العولمة على اقتصاديات الدولة فقد تغيرت النظرة إلى التدقيق مما تطلب من المدقق تقديم خدمات أهم من اكتشاف الأخطاء والغش وغيرها من الأهداف التقليدية ليقوم بعملية التدقيق من أجل تحقيق الأهداف العصرية التي تتلاءم مع بيئة الأعمال الحالية، حيث أصبحت أهداف التدقيق اليوم على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على أسباب عدم تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنشأة.

2- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة.

3- العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

4- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية للمجتمع.

5- تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والأخطاء.

## 2-1-4 أهمية التدقيق:

تعود أهمية التدقيق بكونه وسيلة لا غاية حيث تهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة أطراف تقوم باستخدام القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها ومن هذه الأطراف نذكر:<sup>2</sup>

## - البنوك التجارية والصناعية:

تقوم هذه الأنواع من البنوك بالاعتماد على القوائم المالية المدققة عند فحصها للمراكز المالية للمشروعات التي تقوم بتقديم طلب الحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية منها وكذلك رجال الاقتصاد يعتمدون على القوائم المالية المدققة من أجل تقديرهم للدخل القومي.

<sup>1</sup> د. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 19.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، "علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 15.

**- إدارة المشروع**

تقوم إدارة المشروع بالاعتماد الكلي على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة الأداء وتقييمه بحيث تحرص أن تكون تلك البيانات مدققة من طرف هيئة فنية محايدة. كذلك نجد المستثمرين يعتمدون على القوائم المدققة عند اتخاذ أي قرار في توجيهه المدخرات والاستثمارات بهدف تحقيق لهم أكبر عائد ممكن.

**- الهيئات الحكومية وأجهزة الدولة المختلفة:**

تعتمد هذه الهيئات على القوائم المالية المدققة في عدة أغراض منها التخطيط والرقابة وفي فرض الضرائب وتحديد الأسعار وتقرير الإعانات لبعض الصناعات، كذلك نقابات العمال تعتمد عليها في مفاوضاتها مع الإدارة بخصوص الأجور.

**- أهمية التدقيق للعمل: تتمثل هذه الأهمية في:<sup>1</sup>**

- مصدر أساسي للمعلومات المعتمدة من خلال ملخصات القوائم المالية على فترات دورية.
- أساس للحصول على قروض من البنوك ومؤسسات الإقراض والموردين.
- يعتبر أساس لإعداد قرارات الضريبة وكذلك تحديد مقدار الضريبة.
- أساس لتحديد سلامة المركز المالي.
- يعتبر مهم لتوفير الضوابط والرقابة الداخلية والإشراف على الموظفين وصحة الدفاتر والسجلات.

**2-2- مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي:****1-2-2: مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره**

<sup>1</sup> سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، "تدقيق الحسابات (1)", الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 25.

## أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي حاولت إعطاء نظرة حول مفهوم التدقيق الداخلي نذكر منها ما يلي:

\* "يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل تقيمي داخل المشروع بغرض فحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من نواحي أنشطة التشغيل للمشروع، وذلك كأساس لخدمة الإدارة في وظيفتها الرقابية فهو يعتبر وسيلة لرقابية في خدمة الإدارة حيث يعمل على قياس فعالية نظام الرقابة المختلفة"<sup>1</sup>

\* تعريف خصصه المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين (IFACI): " التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية قصد مراقبة وتسيير هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة وتكون مستقلة عن باقي المصالح الأخرى"<sup>2</sup>

\* "التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يعطي للمنظمة تأكيداً على درجة السيطرة على عملياتها ويقدم النصائح حول كيفية تحسينها ويساعد على خلق قيمة مضافة للمؤسسة"<sup>3</sup>

\* "حسب آخر نشرة لمعهد المدققين الداخليين في أمريكا في 1999 يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر الرقابية وعمليات التحكم"<sup>4</sup>

\* "يعتبر التدقيق الداخلي نشاط مستقل وقوي يمنح المؤسسة تأكيداً على درجة التحكم في عملياتها ويقدم المشورة حول كيفية تحسينها ويساعد على خلق القيمة لإدارة المخاطر"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وميمر كامل، "الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 216.

<sup>2</sup> محمد بوتين، "المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 15.

<sup>3</sup> J Jacques Renard, théorie et pratique de l'Audit intern deuxième tirage, 2007, Eyrolles p 51.

<sup>4</sup> أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 29.

<sup>5</sup> Elodie Portelli, Audi intern des colle activités territoriales imprimé en France, 2012, P14.

\* " التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل المنظمة لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة ويعتبر وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية الرقابة الأخرى"<sup>1</sup>

ثانيا: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي:

ظهرت الحاجة إلى التدقيق الداخلي بعد الأزمة الاقتصادية العالمية 1929 / 1933 نتيجة لإفلاس العديد من الشركات وتحميل إدارات مسؤولية لعدم وجود نظام فعال للمراقبة الداخلية، الأمر الذي دفعها إلى إنشاء مهنة التدقيق الداخلي التي يعتمد عليها فيها في فحص وتقييم فعالية جميع أنظمة الرقابة وتتبعها المستمر لجميع نشاطات المؤسسة.

فقد كانت مهنة التدقيق الداخلي في السنوات الأولى تركز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية، ثم اتسع نطاقها لدرجة أصبحت في الوقت الحاضر تشمل على التدقيق والفحص والتقييم جميع النشاطات والعمليات أي أصبحت أكثر استقلالية وشملت جميع المجالات التشغيلية والمالية.

تعتبر مهنة التدقيق الداخلي أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العمليات الإدارية، وهي إحدى فروع المراقبة الداخلية.<sup>2</sup>

2-2-2: أهداف التدقيق الداخلي ومراحله:

أولا أهداف التدقيق الداخلي:

يكمن هدف التدقيق الداخلي في خدمة المؤسسة ككل بحيث يعد مقتصرًا على خدمة الإدارة فحسب ويمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>3</sup>

- مراقبة تنفيذ الخطط والإجراءات:

يهدف إلى التأكد بأن الموظفين والعاملين في المشروع يطبقون الخطط المرسومة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> مسعود صديقي ومداني بلغيث، "أثر التكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي حالة الجزائر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2012، ص 149.

<sup>2</sup> رضا خلاصي، "مهام المراجعة الداخلية للمؤسسة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 50 - 52.

<sup>3</sup> توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، "تدقيق ومراجعة الحسابات"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 114.

## - المحافظة على أموال المشروع وممتلكاته:

بمعنى حماية أصول المشروع وممتلكاته من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام.

## - التحقق من صحة البيانات المحاسبية والمالية:

عمل المدقق الداخلي هو التأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في المشروع وهذه المعلومات تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات

اللازمة والملائمة في المشروع بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة.

## - رفع كفاءة الموظفين:

إن إدارة التدقيق الداخلي تقوم بوضع البرامج المختلفة لتدريب الموظفين بالتعاون مع إدارة شؤون الأفراد.

- توفير الدقة والثقة في البيانات المحاسبية وسجلات وحسابات الشركة.<sup>1</sup>

- مراجعة النشاطات التشغيلية من الجانب الاقتصادي ومن جانب الفعالية والكفاءة.

- تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.<sup>2</sup>

## ثانياً: مراحل التدقيق الداخلي.

يتسم التدقيق الداخلي بكونه يقوم باتباع الأسلوب مهما يكون الهدف، حيث تتكون مهمة التدقيق الداخلي من أربعة مراحل كما

يلي:

<sup>1</sup> عطا الله أحمد السويلم الحسان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 45."

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، "المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص 95.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:<sup>1</sup>

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقوم بوضع خطط مبنية على أساس المخاطرة من أجل تحديد أوليات نشاط التدقيق الداخلي إذ يجب أن تكون منسجمة مع أنظمة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار توجيهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وتشمل هذه المرحلة على :

- التحضير للتدقيق.
- تحديد نطاق العمل.
- اختيار فريق التدقيق والموارد الأخرى.

المرحلة الثانية: مرحلة العمل الميداني (المعاينة):<sup>2</sup>

تعد هذه المرحلة بداية للانطلاق الرسمي لعملية التدقيق الداخلي حيث إذا تم فحص جميع العمليات فهو يعتبر فحص كامل أما إذا تم فحص جزء من العمليات فهو يعتبر فحص بالعينة وتعد الفكرة الرئيسية للمعاينة هو أن نتائج العينة توفر معلومات عن المجتمع الذي سحبت منه العينة وتعتبر طريقة فعالة تتميز بالكفاءة للحصول على أدلة وقرائن التدقيق وتهدف هذه المرحلة إلى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة وفي أي شكل من أشكال العينة يلزم الآتي:

- 1- تحديد هدف الاختبار.
- 2- تحديد أو تعريف المجتمع.
- 3- تحديد طريقة اختيار العينة.
- 4- تحديد حجم العينة.

<sup>1</sup> حلف عبد الله الوردات، "دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 511.

<sup>2</sup> حلف عبد الله الوردات، "مرجع سابق"، ص 513.

5- تنفيذ إجراءات العينة.

6- تقييم نتائج العينة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النتائج والتوصيات:<sup>1</sup>

بعد أن يتحصل المثقف على كل المعلومات الكافية وبعد الانتهاء من العمل الميداني يقوم المدقق الداخلي بالرجوع إلى مكتبه من أجل إعداد مشروع تقرير المراجعة لكي يقوم بعرضه ومناقشته في اجتماع الإقفال من أجل المصادقة عليه مع تقديم الملاحظات والتوصيات والنتائج المتوصل إليها ليصبح في شكله النهائي ويرسل إلى كل الأطراف المعنية حيث يتم كتابة تقارير المدقق الداخلي على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط حيث يقوم بتخطيط لعدد التقارير التي سيتم إصدارها المرحلية منها أو النهائية.

المرحلة الثانية: تتم خلال عملية التدقيق ويكون ذلك عندما يتم كتابة الملاحظات والتوصيات أول بأول.

المرحلة الثالثة: تهدف هذه المرحلة إلى جمع الأجزاء المختلفة عن التقرير والتي قد تم كتابتها من قبل عدد كبير من الأشخاص في وثيقة واحدة موحدة التنسيق والترتيب.

### المرحلة الرابعة: مرحلة المتابعة:<sup>2</sup>

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقوم بوضع وإرساء وصون نظام متابعة ما يتخذ اتجاه النتائج التي تم إبلاغ الإدارة بها وذلك من أجل التحقق من أن الإجراءات التي تم اتخاذها من طرف الإدارة هل تم تطبيقها تطبيقاً فعالاً أو أن الإدارة قد قبلت المخاطر المترتبة عن عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

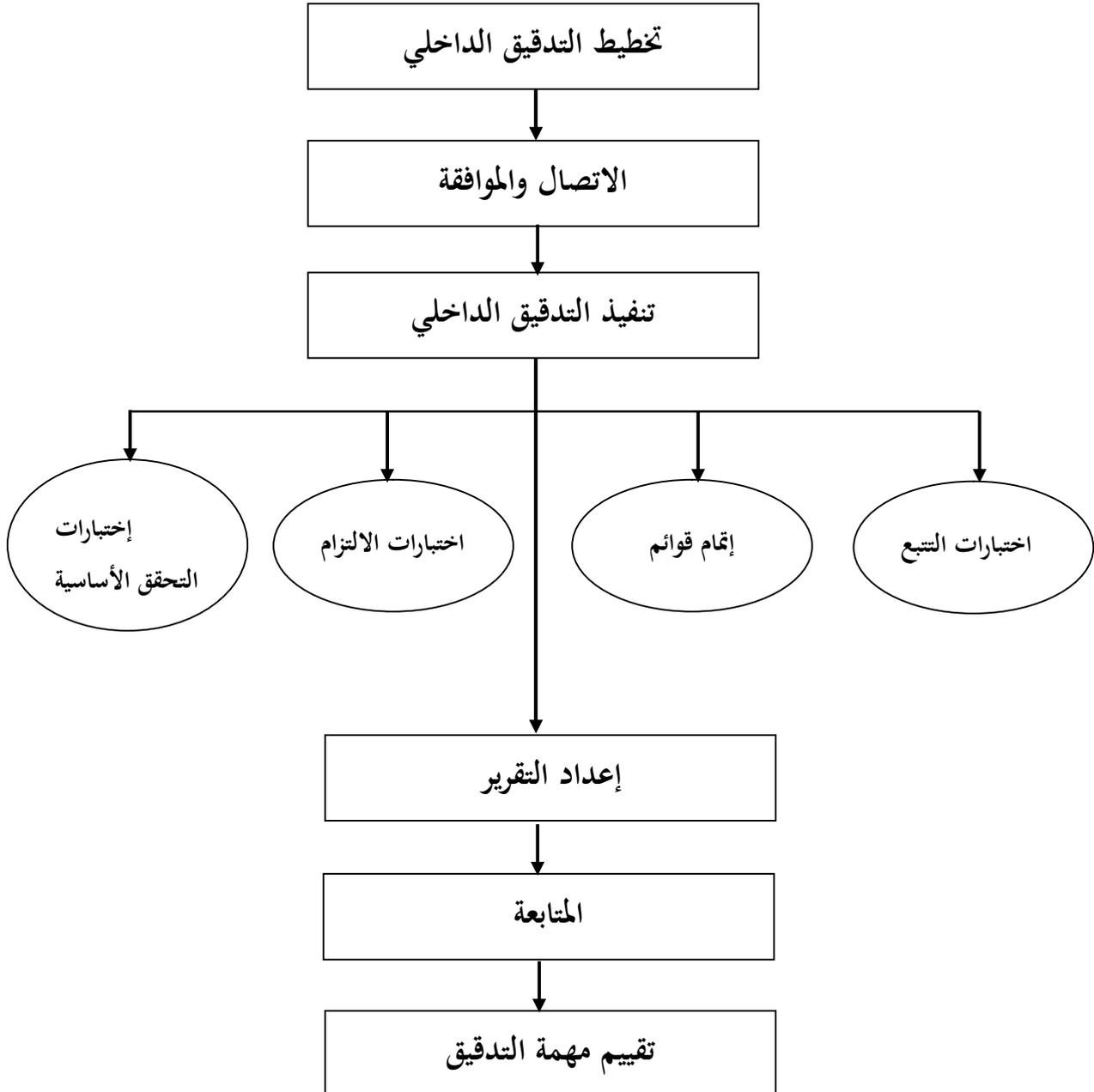
<sup>1</sup> برايب بلال، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية

العلوم الاقتصادية، 2014 / 2015، ص 63.

<sup>2</sup> حلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 520.

حيث تعرف المتابعة بأنها إجراء يقوم به المدققون الداخليون لتحديد مدى كفاية وفعالية الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن الملاحظات والتوصيات التي تمّ تبليغها إياها.

الشكل رقم (1-2) يوضح مراحل عملية التدقيق الداخلي:



المصدر: جيهان عبد العزيز الجمال، "المراجعة وحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات، 2014، ص 426.

## 2-2-3: أنواع التدقيق الداخلي ومعايره

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي:

بالرغم من ووجود أنواع عديدة للتدقيق الداخلي إلا أنه من الصعب فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء التدقيق حيث لا يمكن القيام بتدقيق معين دون الأخذ بالاعتبار التدقيق الآخر.<sup>1</sup>

1-1-1- تدقيق الالتزام:<sup>2</sup>

يقوم هذا النوع من التدقيق على التحقق من مدى الالتزام بالإجراءات والقواعد والأنظمة والتعليمات الموضوعة من قبل المؤسسة.

1-2-2- التدقيق التشغيلي:<sup>3</sup>

يقصد به التدقيق الشامل للوظائف المختلفة داخل المنشأة للتأكد من كفاءة وفعالية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتجهة للتحكم على مدى تحقيق أهداف المنشأة من خلال هذه الوظائف.

1-3-3- التدقيق المالي:<sup>4</sup>

إن الهدف من التدقيق المالي هو التحقق من مدى دقة البيانات ودرجة الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على ممتلكات المؤسسة وفق درجة المخاطر حيث يتم تحديد نوعية التدقيق أهو مسبق أو لاحق.

<sup>1</sup> حلف عبد الله الوردات، "التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق معايير التدقيق الداخلي الدولي"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 57.

<sup>2</sup> حلف عبد الله الوردات، نفس المرجع، ص 58.

<sup>3</sup> إيهاب نظمي إبراهيم، "التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

<sup>4</sup> حلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 59.

1-4- تدقيق نظم المعلومات:<sup>1</sup>

من أجل تقديم التقارير المالية والتشغيلية صحيحة وكاملة ومفيدة دون أخطاء وفي الوقت المناسب لا بد أن يكون هناك تدقيق نظم المعلومات حيث أن الهدف منه هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات.

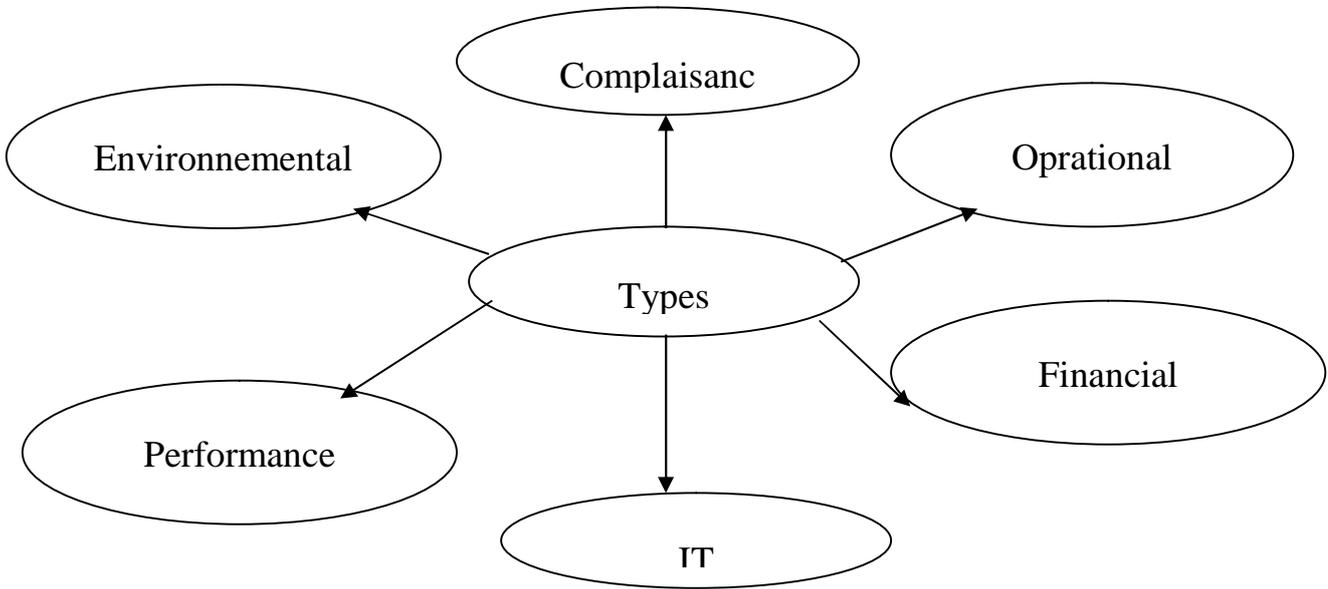
1-5- تدقيق الأداء:<sup>2</sup>

إن الهدف الذي يقوم من أجله تدقيق الأداء هو التأكد من وجود الفعالية والكفاءة الاقتصادية لدى الموظفين ومدى التزامهم بالأنظمة والقواعد واللوائح والقوانين المفروضة عليهم كما يطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للأساليب والإجراءات الإدارية من خلال تقييم الأداء ورؤية مدى تطابق البيانات والخطط مع الإجراءات المتبعة.

1-6- التدقيق البيئي:<sup>3</sup>

يقوم التدقيق البيئي من قياس مدى التقيد بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجهه المؤسسة وكيفية الحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف الجهات التي يمكن أن تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها من أجل حماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض.

الشكل (2-2) : يوضح أنواع التدقيق الداخلي.



المصدر: خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 56.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 61.

ثانيا: معايير التدقيق الداخلي:

تتمثل هذه المعايير في:<sup>1</sup>

المعيار الأول: استقلال المدقق الداخلي: يتضمن من هذا المعيار جانبين رئيسيين هما:

أ- مكان المدقق الداخلي في المؤسسة: ويتم هذا من خلال تحديد ما يلي:

1- المستوى الإداري التابع له المدقق.

2- الجهة التي يتم تقديم إليها تقرير المراجعة الداخلية.

3- سلطة العزل والتعيين بالنسبة للمدقق.

مما لاشك فيه أن تبعية المدقق الداخلي مباشرة بمجلس الإدارة في المؤسسة يتيح له الفرصة بأن يكون هناك اتصال مباشر بينه وبين الإدارة بعيدا عن أي ضغوط من الأقسام والإدارات الأخرى.

4- تحديد احتياجات قسم المراجعة الداخلية من أفراد وأموال والأدوات المختلفة ويكون ذلك سنويا.

ب- الموضوعية: على المراجع الداخلي أن يكون موضوعيا في أدائه لعمله حيث يجب أن لا يكون متحيزا ويمارس عمله دون الأخذ في الاعتبار أي ميول وذلك من خلال:

- معلومات مناسبة وملائمة.

- معلومات ذات فائدة.

- معلومات تُخدم عملية التدقيق.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- إبلاغ نتائج التدقيق.

- متابعة تنفيذ هذه النتائج.

### المعيار الخامس إدارة قسم التدقيق الداخلي:<sup>1</sup>

تفرض معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم التدقيق الداخلي بطريقة مناسبة حيث يكون المشرف مسؤولاً عن

إدارة القسم بحيث:

1- التحقق من أن أعمال المراجعة تمت لأغراض عامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا تم قبولها من طرف مجلس الإدارة.

2- التحقق من استخدام الموارد المتاحة لقسم التدقيق الداخلي بكفاءة وفعالية.

3- التحقق من أن جميع أعمال المراجعة تتماشى مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وحتى يمكن للمشرف إدارة قسم التدقيق

الداخلي بما يحقق الأهداف فإنه يجب عليه:

- أن تكون لدى المشرف لائحة لأهداف وسلطات ومسؤوليات القسم.

- أن يقوم المشرف بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم.

- أن يقوم المشرف بتوفير سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشداً للعاملين معه في القسم.

- أن يضع المشرف برنامج لاختبار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.

- أن يقوم المشرف بالتنسيق مع المراجع الخارجي.

- أن يقوم المشرف بوضع وتنفيذ برنامج التأكد من جودة أعمال القسم وتقييم أعمال القسم بصفة مستمرة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، زكريا غنيم، الإسكندرية، 2004، ص 219.

## المعيار الثالث: نطاق التدقيق الداخلي: ويتمثل في:

يجب أن يتضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين مع وجود الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة ولتحقيق ذلك يتعين على المدقق القيام بما يلي:

- 1- مراجعة إمكانية الاعتماد على نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية والطرق المستخدمة للتعرف على قياس وتطبيق هذه المعلومات.
- 2- مراجعة النظم الموضوعية للتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والقوانين والإجراءات واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير ويجب أن يحدد عما إذا كان هناك التزام في التنظيم الموضوع أم لا.
- 3- مراجعة وسائل المحافظة على الأصول، والتحقق من وجود مثل هذه الأصول كلما كان ذلك ممكناً.
- 4- تقييم مدى كفاءة استعمال الأصول من الناحية الاقتصادية.
- 5- مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج مرتبطة مع الأهداف الموضوعية، وعما إذا كانت العمليات والبرامج قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها.

## المعيار الرابع: أداء عمل المراجعة الداخلية.

ويتمثل في معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي والذي يشمل العناصر التالية:

- 1- تخطيط عملية التدقيق.
- 2- فحص وتقييم المعلومات المتاحة للتأكد من أنها:
  - معلومات كافية.
  - تحديد اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية.
  - تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل القسم.

- عدم قيام المراجع بمهام وأعمال ليست من اختصاصه.

- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية قبل كتابة التقرير.<sup>1</sup>

**المعيار الثاني: الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي.**

يجب أن تؤدي أعمال المراجعة الداخلية بما يتفق بالعناية المهنية اللازمة وهذا يتطلب ما يلي:<sup>2</sup>

**1) بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية:**

أ) يجب أن يقوم المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية بالتأكد من توافر التأهيل الفني والخلفية العلمية الملائمة لدى المراجعين الداخليين.

ب) يجب أن يتوفر لدى قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والكفاءة.

ج) يجب أن يتأكد المسؤول من توافر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

**2) بالنسبة للمراجع الداخلي:**

أ) على المراجع الداخلي الالتزام بالمعايير المهنية للسلوك.

ب) يجب أن تتوافر لدى المدقق الداخلي المعرفة والمهارات والكفاءة العلمية، الخبرة العملية، وضرورة فهم المبادئ الإدارية.

ج) يجب أن يكون للمراجع الداخلي مهارات خاصة بشأن التعامل مع الأفراد.

د) على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أداءه لأعمال المراجعة.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2007، ص 132.

<sup>2</sup> فتحي رزق السوافري وآخرون، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 212.

**2-4: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار:**

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار حيث يساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة من أجل استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة وفعالة وفي ما يلي سوف نقوم بإبراز هذا الدور من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**1- دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة:**

إن وجود أي مشكلة داخل المنظمة لا يمكن تحديدها إلا بالفحص المستمر للوضع الداخلي والخارجي، ولهذا يكون للتدقيق الداخلي دورا في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها قبل حدوثها، بمعنى أن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن أن تواجهها مهما كان نوعها.

**2- دور التدقيق الداخلي في إيجاد البدائل:**

من العناصر الجوهرية لوجود قرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلا بحيث تعتبر الحلول أو البدائل مجموعة من الوسائل والإمكانات المتاحة أمام متخذ القرار، وهذه الحلول أو البدائل تأتي نتيجة التحصيل والتحليل للمعلومات، فيضمن بذلك التدقيق الداخلي التزويد السليم لهذه المعلومات وهذا من خلال طبيعة عمل التدقيق الداخلي.

يمكن القول أن التدقيق الداخلي يساهم في إيجاد البدائل ويكون ذلك من خلال الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة.

**3- دور التدقيق الداخلي في تقييم وتقييم البدائل:**

يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه المرحلة من خلال ما يقدمه المدقق الداخلي من اقتراح وتقييم للبدائل التي يراها مناسبة وملائمة بعد أن يقوم بدراسة المشكل.

<sup>1</sup> أحمد نغاز، دور المراجعة الداخلية في دعم وتنفيذ القرار دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2006 – 2007،

**4- دور التدقيق الداخلي في اختبار البديل الأفضل:**

إن هدف متخذ القرار في النهاية هو الوصول إلى بلوغ هدفه وحل المشكلة القائمة وهنا يزيد دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل من خلال الإقناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير، حيث أن متخذ القرار عادة ما يقوم باستشارة المدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية حتى البدائل الأخرى التي يتم اقتراحها من الجهات الأخرى.

**5- دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار:**

بعدها يتخذ القرار يحدد البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه لذلك يجب تنفيذ القرار حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم صنعه والوصول إليه، ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم التدقيق الداخلي وهذا بحكم طبيعة نشاطه وتعامله مع جميع المستويات في المنظمة.

**6- دور التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ القرار:**

في هذه المرحلة يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا لكون طبيعة عمله الرقابي بحيث يعمل على متابعة وتنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها ليتم رفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي وبحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع مراحل اتخاذ القرار يعد مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرار.

**2-2-5: الدراسات السابقة:**

لقد كان موضوع التدقيق موضوعا حساسا وقد جلب الكثير من المفكرين والاقتصاديين والمحاسبين والمسيرين لمعالجة هذه الظاهرة وذلك تم طرح العديد من الإشكاليات للوصول إلى طريقة أمثل لتجسيد عمليات التدقيق في المؤسسة بصفة ناجحة ويمكن ذكر بعض الدراسات:

## الدراسة الأولى:

دراسة (Chekroun Meriem, 2013 / 2014): تحت عنوان:

Le Rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse doctorat en sciences de gestion Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen 2013 / 2014.

- دراسة مريم شقرون، "دور التدقيق الداخلي في مراقبة وأداء نظام الرقابة الداخلية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2013 / 2014,

توصل الباحث من خلال دراسته للإشكالية التالية: "إن وظيفة التدقيق القائمة في الشركات العامة الجزائرية وإن أداة الإدارة هي نظام الرقابة الداخلية هل أن وظيفة التدقيق الداخلي تشرف على تحسين نظام الرقابة الداخلية عن طريق التأثير على أدائها؟"

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية في العينة المدروسة تساهم في فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات المدروسة حيث قام الباحث بدراسة تجريبية للتحقق عما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية الموجودة داخل الشركات العامة الجزائرية تساهم في فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.

خلصت الدراسة بنتائج مفادها أن وظيفة التدقيق الداخلي هي آلية للمحافظة على أداء نظام الرقابة الداخلية وتعزيزه وأنه بفضل وظيفة التدقيق الداخلي القوية فإن نظام الرقابة الداخلية يأخذ منعطفًا أفضل.

## الدراسة الثانية:

دراسة (ZIANI Abdelhak, 2013 / 2014): تحت عنوان:

Le Rôle de l'audit interne dans l'Amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algériennes, thèse de doctorat en sciences économique Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen Année universitaire 2013 / 2014.

دراسة زياني عبد الحق، "دور التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات"، عينة الشركات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد والتسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2013 / 2014.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى الإشكالية: "كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تساعد في تحسين حوكمة الشركات" حيث كان الهدف من هذه الرسالة هو معرفة كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم حقا في تحسين حوكمة الشركات من خلال دراسة انتقائية تقوم على معالجة الاستبيانات الموجهة إلى مجموعة من الشركات الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

الشركات الجزائرية تعطي لوظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في إدارة أعمالها من أجل ضمان القدرة التنافسية بهدف تحسين أدائها، إن تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية وقبل كل شيء معيار الاستقلالية يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة يعتبر التدقيق من العناصر الرئيسية والهامة لحوكمة الشركات.

### الدراسة الثالثة:

دراسة يعقوب ولد الشيخ محمد "التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية"، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2013 / 2014.

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية: ما هو تدقيق الحسابات وما هي الخطوات اللازمة لتنفيذ عملية التدقيق، وما هو الإطار التنظيمي لعملية تدقيق الحسابات في الجزائر وموريتانيا؟

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع النظري والعملية لمهنة تدقيق الحسابات في الجزائر وموريتانيا ومعرفة المشاكل والمصاعب التي تواجه مهنة التدقيق في كل من الجزائر وموريتانيا، حيث تم إتباع منهج وصفي تحليلي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- مهنة التدقيق لازالت تحتاج إلى المزيد من التطوير حتى يوفي أداؤها إلى المستوى اللائق بها في الجزائر وموريتانيا، كما أن القوانين والتشريعات التي تنظم مهنة التدقيق لا تستجيب لمتطلبات الممارسة المهنية.

- نلاحظ أن هذه الدراسات تشبه إلى حد ما دراستنا بإبراز أهمية وظيفة التدقيق داخل المؤسسات والإمام بأن التدقيق الداخلي إدارة رقابية مهمة للمحافظة على ممتلكات المؤسسة من خلال الرقابة الداخلية إلا أنها تختلف عن دراستنا من زاوية المعالجة حيث قامت هذه الدراسات بدراسة استقصائية على عينة من شركات الجزائر ونحن قمنا بدراسة استقصائية على مؤسسة واحدة.

## خاتمة الفصل الثاني:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات تعد وظيفة التدقيق الداخلي من بين أهم الوظائف التي تقوم عليها المؤسسة، إذ تساعد هذه الأخيرة في تحقيق وبلوغ الأهداف المرجوة، وذلك من خلال تدقيق مختلف المصالح واكتشاف الأخطاء والتلاعبات وتقديم معلومات ذات مصداقية وبالإضافة أن للتدقيق الداخلي دور فعال في تحديد واتخاذ القرار بحيث يساعد على تحديد المشكلة وتقديم النصائح واقتراحات من خلال التقارير التي يعدها المدقق الداخلي، الأمر الذي جعل منه أداة مساعدة في دعم وتفعيل القرار.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

MANTAL

تلمسان

تمهيد الفصل الثالث:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لدور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة MANTAL، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى نتائج.

ولهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

3-1- تقديم عام المؤسسة

3-2- الطريقة والأدوات.

3-3- النتائج والمناقشة.

## 3-1- تقديم عام للمؤسسة:

## 3-1-1- تقديم عام لمؤسسة MANTAL:

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

"MANTAL" هي مؤسسة وطنية عمومية للأغطية وهي منظمة اقتصادية ذات جذور عريقة تتواجد بوحدة تلمسان، فقد أنشأت هذه المؤسسة سنة 1922 أين سميت بمصنع زربية المشرق MNUFACTURE DE TAPIS D'ORIENT MTO والمختصرة في (MANTAL)، وفي سنة 1940 تعرضت إلى بعض التطورات إذا كانت ملكية خاصة لأحد المعمرين حيث اعتمدت على صناعة الزرابي إلى غاية الحرب العالمية الثانية، وفي نفس السنة كان هناك تغيير في النشاط المتداول لدى المؤسسة إذ أصبحت تنتج الأغطية العسكرية والمعاطف الصوفية تحت الاسم المختصر (MTO) في وهران.

وفي سنة 1955 تعرضت المؤسسة إلى مشاكل مالية مما أدى إلى إغلاقها لمدة 4 سنوات وفي 1959 أعيد فتحها وذلك من طرف جمعية أوروبية من أجل إنتاج الخيط التقليدي وأصبح إسمها "SOCALTEX"، وبعد الاستقلال في 08 ماي 1963 تحولت إلى مؤسسة وطنية تحت اسم (M.N.T.A) واستمرت في نفس النشاط إلى غاية شهر ماي 1968 وكانت مرتبطة بمؤسسة (SONUTEX) والتي تجمع كل المصانع المختصة بالنسيج في الجزائر.

وبعد الهيكلة الأولى للمؤسسة في 4 ديسمبر 1982 حيث تحولت إلى وحدة ELATEX التي تهتم بإنتاج الأغطية والخيط، وفي 20 أكتوبر 1987 تغير اسم المؤسسة وأصبحت تسمى COUVERTEX بعد إعادة الهيكلة الثانية للمؤسسة ثم إلى المؤسسة الحالية MANTAL وهي كلمة إسبانية تعني الأغطية.

ثانياً التعريف بالمؤسسة وأهدافها:

## 1- التعريف بالمؤسسة:

يعتبر مصنع النسيج للمواد الثقيلة "MANTAL" مؤسسة عمومية إنتاجية وتجارية ذات أسهم برأس مال قدره 200.000.000 دج، أنشأت هذه المؤسسة في 08 مارس 1998، عن طريق قرار التصفية بعد إفلاس مؤسسة

"COUVERTEX" وهي مسجلة في الدفتر التجاري تحت رقم 169262/13/98 حيث يتمثل نشاطها في إنتاج الأغطية من النوع الرفيع بطاقة إنتاجية تقدر بـ 600.000 وحدة سنويا، بالإضافة إلى صناعة الخيوط الثقيلة حيث يتم بيعها إلى أصحاب الحرف التقليدية.

## 2- أهدافها:

تعمل مؤسسة "MANTAL" كغيرها من المؤسسات إلى بلوغ أهداف معينة منها:

- العمل الدائم على تخفيض نسبة الاستيراد من مختلف أنواع الأغطية، وهذا بإشباع حاجات السوق المحلية.
- العمل على تطوير منتجات المؤسسة وهذا بإدخال الطرق الحديثة في العمليات الإنتاجية لضمان التماشي مع المواصفات العالمية.
- محاولة تخفيض البطالة من خلال تشغيلها لعدد كبير من الشباب.
- إنتاج وتسويق أغطية بسعر معقول وجودة عالية.
- تنويع وتوسيع المبيعات لزيارة الأرباح.

## 3-1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 06 مستويات تتمثل فيما يلي:

\* المديرية العامة.

\* مديرية الإنتاج والصيانة.

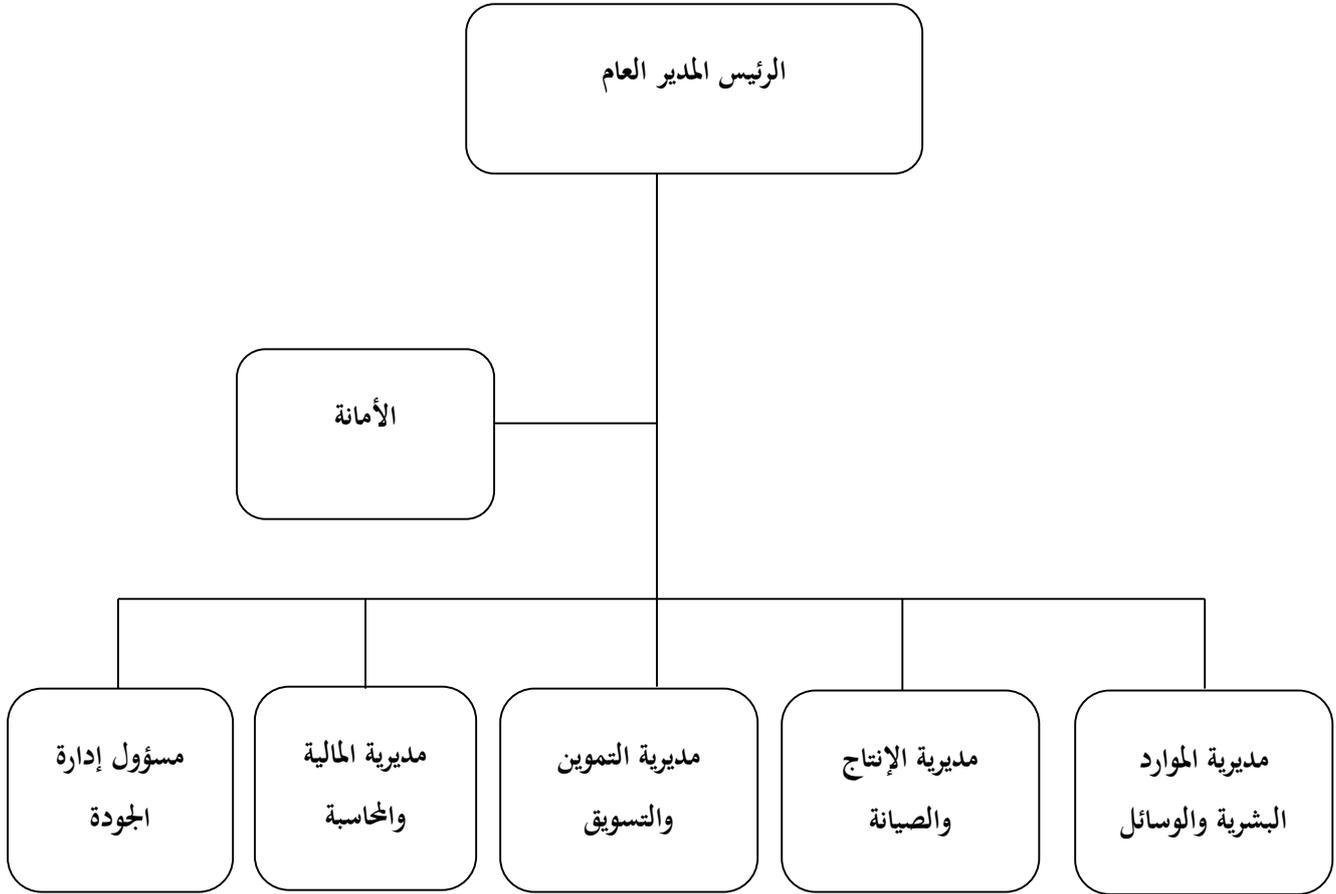
\* مديرية المالية والمحاسبة.

\* مديرية التموين والتسويق.

\* مسؤول إدارة الجودة.

\* مديرية الموارد البشرية والوسائل.

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة (MANTAL):



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

حسب الهيكل التنظيمي يمكن التطرق إلى مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة كما يلي:

### 1- قسم الإدارة العامة:

هذه الإدارة تتكون من مجموعة من الإدارات مرؤوسة من طرف الرئيس المدير العام وهو الذي يحدد الإستراتيجيات والمخططات التي يتعين على المؤسسة إتباعها.

## 2- قسم إدارة الجودة:

يعين مسؤولها من طرف الرئيس المدير العام بوظيفة أساسية تتمثل في تهيئة وتحسيس الوحدات لتطبيق نظام الإيزو، بالإضافة إلى رفع التقارير إلى المديرية العامة عن مدى التطور في تطبيق الاحتياجات اللازمة من أجل التحسين، وتتمثل سياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة من المحاور التالية:

- الاستماع الدائم لرغبات الزبائن والعمل على تلبيةها.

- التحسين الدائم لعمليات ومنتجات المؤسسة.

- التدريب المستمر للمورد البشري.

- العمل من أجل التحسين وهذا على المستوى الوظيفي والتنظيمي.

## 3- قسم المالية والمحاسبة:

دورها تسيير الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة وذلك من خلال:

- ترأس ومتابعة أعمال المرؤوسين.

- تحضير الميزانية السنوية.

- مراجعة الميزانية وتسيير خزانة المؤسسة.

## 4- قسم التسويق:

يعتبر هذا القسم العقل الجامع للمؤسسة والأشخاص من جهة والمؤسسة والموردين من جهة أخرى، وتتمثل نشاطات هذا القسم في:

تسيير المخزون، تنفيذ المخطط الخاص للعملية ومراقبة عملية التنفيذ... الخ

## 5- الإنتاج والصيانة:

تعتبر وظيفة الإنتاج أهم وظيفة بالنسبة للمؤسسة لكونها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى حيث تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وذلك بالمرور بثلاث مراحل أساسية وهي: الغزل، النسيج، الإهاء، هذا فيما يخص المراحل المتبعة في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أي عملية الإنتاج، فهذه الوظيفة إذن يتمثل نشاطها الرئيسي في تنفيذ خطط الإنتاج الموضوعة من طرف المديرية العامة وذلك بالاعتماد على نظام الإنتاج المستمر.

## 6- قسم الموارد البشرية:

النشاط الأساسي لهذه الوظيفة هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ووضع لكل عامل في المؤسسة وثيقة خاصة به عليها جميع بياناته، التأخرات والغيابات، الترقيات، الحوادث، ومن أهم وظائفها: تكوين العمال، تحفيزهم، تدريبهم، ترقيتهم، وكذا تسوية الأجور المتعلقة بهم... إلخ.

## ثانيا: منتوجات المؤسسة:

حسب مدير التجارة فالمؤسسة تنتج نوعين من الأغذية:

النوع الأول: أغذية جاكار يحتوي هذا النوع على عدة منتجات نذكر منها:

تأقرات 1، تأقرات 2، بوماريا، هذه الأغذية تختلف من حيث القياسات مثلا نجد:

تأقرات 1 بقياس  $2,20 \times 2,40$ ، تأقرات 2 بقياس  $2,00 \times 2,40$ ، بوماريا  $1,80 \times 2,40$ ، أغادير  $2,60 \times 2,40$ ،

وبالتالي هذه المنتجات تختلف في الأسعار وذلك حسب كل قياس.

النوع الثاني: أغذية راثير ويحتوي على عدة منتجات منها:

عالية 1، عالية 2، منصوره، سعاد، نفس الشيء بالنسبة لسابقتها فهي تختلف من حيث القياسات إلا أن أسعارها منخفضة قليلا

عن الأخرى مثلا: نوع عالية 1 سعرها بدون ضريبة بـ 1077,99 دج ونوع تأقرات 1 بـ 1175,21 دج.

بالإضافة إلى هذه الأنواع المؤسسة خلقت أنواع أخرى من الأغطية مثل: لوريط، لالا ستي، لالا مغنية، وردة، ترارس، زناتة، نخلة، أغطية خاصة بالأطفال، أغطية عسكرية.

### 3-2- الطريقة والأدوات.

#### 3-2-1: تقديم الطريقة والأدوات:

##### 1- مجتمع الدراسة:

نظرا لتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها مؤسسة MANTAL حيث تمتلك المؤسسة ثلاثة وحدات أخرى زيادة على وحدة تلمسان:

- وحدة تسميلت.

- وحدة باب الزوار الجزائر العاصمة.

- وحدة عين جاسر بياتنة.

اقتصرت دراستنا على عمال مؤسسة المتواجدين على مستوى منطال (حرطون) بتلمسان.

##### 2- حجم العينة:

لقد تم اختيار عينة ممثلة بمجتمع الدراسة بحيث تكونت من (40) عامل من جميع الموظفين العاملين في المصالح التي يقوم المدقق الداخلي بتحقيقها وهذا نظرا لاحتكاكهم بالمدقق الداخلي ومعرفتهم بأهميته في المؤسسة أي ما يعادل 14 % من العدد الإجمالي للعمال المقدر بـ 288 عامل حيث تم إسراد (35) استبانة إذ تم ضياع (5) استبانات.

##### 3- متغيرات الدراسة:

يتكون موضوع الدراسة والمتمثل في "دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار" من متغيرين أساسيين وهما:

- المتغير المستقل: التدقيق الداخلي.

- المتغير التابع: اتخاذ القرار.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي كالتالي:

- الوثائق المتعلقة بالمؤسسة: لقد تم الحصول على وثائق المؤسسة المختلفة وقد ساعدتنا على الحصول على بعض البيانات المهمة حول نشاط المؤسسة، مصالحها، مهامها، هيكلها التنظيمي.

- المقابلة: تعد المقابلة من أبرز الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثر الأساليب استخداما، إذ تم الاستعانة بهذه المقابلات لجمع البيانات الأولية التي تم التعرف بواسطتها على نمط سير العمل في المؤسسة خاصة المعلومات المتعلقة بالتدقيق وأيضا واقع التدقيق الداخلي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث تمت المقابلات مع المدقق الداخلي وبعض رؤساء مصالح المؤسسة.

- الاستبيان: نظرا لعدم حصولنا على المعلومات الكافية ومن أجل الوقوف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار قمنا بإجراء دراسة استقصائية على عينة من عمال مؤسسة MANTAL وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حيث تم تقديمها للعمال العاملين بالمؤسسة بغية الإجابة عليها وذلك باختيار أحد الاختيارات حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

الجزء الثاني: وينقسم إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: التدقيق الداخلي وأهميته في المؤسسة.

المحور الثاني: التدقيق الداخلي وعلاقته بوظائف المؤسسة.

المحور الثالث: التدقيق الداخلي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار.

## 3-2-2: اختبار أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المتقدمة:

## - صدق أداة الدراسة:

لقد تم اختيار صدق أداة الدراسة من خلال الظاهري وصدق المحك، فلصدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبيان على المشرف بهدف تحكيمة أما صدق المحك للأداة يتم حسابه من خلال الجدر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكر ونباخ، حيث نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,95) كما هو مبين في الجدول (3-1).

## 2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج ، فيما لو تكررت الدراسة عدة مرات وفي ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة حيث تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات ألفاكرونباخ (Alphacron bach) فيعبر عنه من خلال المعامل الإحصائي (a) الذي تتراوح قيمته بين 0,6 والواحد (1) وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

## جدول رقم (3-1): نتائج ألفاكرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة لمتغيرات

معايير الصدق	قيمة ألفاكرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.90	0,81	5	المحور الأول
0.92	0,85	5	المحور الثاني
0.96	0,93	4	المحور الثالث
0.97	0,95	14	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن معامل ألفاكرونباخ لجميع فقرات الاستمارة بلغت (0,95) ومعامل صدق قدر بـ (0,97) إذ تعد هذه النسبة عالية وتحقق الشروط المطلوبة.

3- مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (3-2) أدناه:

الاستجابة	موافق	محايد	لا أوافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط الحسابي المرجع	من 1 إلى 1,66	من 1,67 إلى 2,33	من 2,34 إلى 3

المصدر: وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009، ص 26. ( [www.kutub.info/library/book/4390](http://www.kutub.info/library/book/4390) )

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.22) في تحليل البيانات، كذلك تم الاعتماد على برنامج Excel للتمثيل البياني.

- أساليب الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على:

\* الوسط الحسابي: هو أحد مقاييس النزعة المركزية يتم استخدامه بغرض الحصول على متوسط لإجابات المبحوثين.

\* الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

3-3- النتائج والمناقشة.

تتمثل الدراسة الميدانية بشكل أساسي في معرفة الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة حيث تسعى من خلال هذه الدراسة التقرب أكثر من الواقع واختبار ما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

## 3-3-1 التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في مؤسسة MANTAL:

## أولاً: التدقيق الداخلي في مؤسسة MANTAL

التدقيق الداخلي في مؤسسة MANTAL - تلمسان - عبارة عن وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف يترأسها شخص مستقل حيادي، يقوم بتدقيق وظائف المؤسسة وفي الأخير يقوم بإعداد تقرير نهائي حولها.

يتم تنفي مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة وفقاً لبرنامج سنوي يتم الموافقة عليه من قبل إدارة المجلس المنعقد، إذ يحتوي هذا المخطط على أجندة سنوية لتحقيق الوظائف التالية:

1- تدقيق مصلحة الشراء.

2- تدقيق مصلحة المبيعات.

3- تدقيق مصلحة المخزونات.

4- تدقيق مصلحة الإنتاج والصيانة.

5- تدقيق مصلحة المنازعات والقضايا.

إضافة إلى قيامه بمتابعة عملية الجرد في آخر السنة ومعالجة الاختلافات الموجودة.

ثانياً: مهام المدقق الداخلي في المؤسسة.

يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة منطال بالمهام التالية:

1- تدقيق مصلحة الشراء:

- التأكد من أن كل طلبات الشراء قد تمت وفق القوانين والإجراءات المعمول بها.

- التأكد من قائمة الموردين.

- ضمان إيداع أمر الشراء من قبل العميل.

## 2- تدقيق مصلحة المبيعات:

- التأكد من تنظيم هيكل المبيعات بشكل جيد.

- التأكد من أن جميع المعلومات المتعلقة بخطة المبيعات موثوقة وفعالة.

- التأكد من تنفيذ عملية البيع بشكل صحيح.

- التأكد من ضمان المستحقات بشكل صحيح.

- ضمان تطبيق الأسعار والهوامش بشكل صحيح.

## 3- تدقيق مصلحة المخزونات.

- التأكد من تخزين البطاقات بواسطة المنتجات على مستوى مخزن التسليم.

- ضمان تخزين النفايات والخردة في المتاجر.

- ضمان تسيير المخزونات وفقا لما هو محدد.

- ضمان تخزين البطاقات بواسطة المنتجات على مستوى مخزن التسليم.

## 4- تدقيق مصلحة الإنتاج والصيانة.

- التأكد من طريقة الغزل والحياكة.

- التأكد من تخطيط الصيانة الدورية.

- ضمان إجراءات الصيانة والوقاية العلاجية.

## 5- تدقيق مصلحة المنازعات والقضايا:

يقوم المدقق الداخلي بتدقيق القضايا والنزاعات التي رفعها زبائن المؤسسة أو اتجاه الزبائن، ويدقق كذلك كل الوثائق إذا كانت موجودة وهل قاموا بتسوية الوضع أم لا.

ويدقق كذلك كل الوثائق المتعلقة بالضرية، وإذا ما كانت منتظمة في تسديد الضرائب.

## ثالثا: إستراتيجية مدقق المؤسسة في إعداد التقرير:

- جمع المعلومات من مختلف المصادر وذلك عن طريق الاستبيان والملاحظة، المقابلة والنزول إلى الميدان.
- القيام برسم برنامج التحقيق متضمن التاريخ، الساعة وكذلك المصلحة التي تتم فيها العملية.
- تحضير طريقة تحقيق كل برنامج بتحضير الأسئلة اللازمة والوثائق الضرورية التي سوف يتم الإطلاع عليها.
- المرور عبر المصالح ومراقبتها بغية الحصول على أجوبة مناسبة حسب الغرض من كل عملية.
- القيام باستخراج النقائص واستكشاف مواطن الخلل.
- بعد الانتهاء من كل المهام يقوم المدقق الداخلي بإعداد التقرير النهائي حول وضعية كل مصلحة مبديا فيه رأيه مع إعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات اللازمة للمؤسسة، ليتم بعد ذلك رفع هذا التقرير للمدير العام للمؤسسة.

## رابعا: أهمية التدقيق في المؤسسة

للتدقيق الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة MANTAL حيث يساعد في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحسين طريقة التسيير ومساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة بناء على تقارير المدقق إضافة إلى مساهمته في تحسين جودة المنتج من خلال القيام بعملية تدقيق الجودة وذلك بإطلاع على كميات ونوعية المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ومنه زيادة المبيعات فهو يشارك في تحديد النتائج خاصة الأرباح وله دور وقائي داخل المؤسسة.

خامساً: واقع اتخاذ القرار في المؤسسة:

حسب السيد الداودي "مدير الموارد البشرية" فإن المؤسسة تلجأ في بعض الأحيان إلى تقارير وأراء المدقق الداخلي لاتخاذ قرارات معينة، حيث يتم اتخاذ القرار في المؤسسة من طرف المدير بالاجتماع مع رؤساء المصالح ومسؤولي الأنشطة في المؤسسة وذلك لاستشارهم حول المشكلة. وهناك بعض القرارات التي تتخذ بشكل فجائي من دون الرجوع إلى أي مسؤول بالمؤسسة وهناك قرارات تأتي من الإدارة العليا للمجمع والمؤسسة تقوم بتنفيذها فقط وهي القرارات الإستراتيجية التي تخص نشاط والهيكلة التنظيمي ونظام الأجور والتوظيف للمؤسسة.

### 3-3-2: تحليل نتائج الاستبيان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

#### 1- الجنس:

الجدول رقم (3-3): الجنس	النسبة المئوية	
الإجابة	التكرار	النسب المئوية
أنثى	10	29%
ذكر	25	71%
المجموع:	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXEL

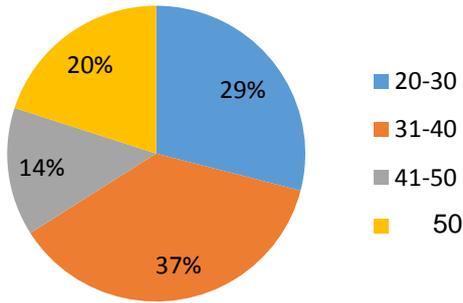
يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: الذكور بلغ عددهم (25) بنسبة بلغت (71%)، في حين بلغ عدد الإناث (10)، بنسبة (29%)، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

## 2- العمر:

الشكل رقم (3-3): العمر

الجدول رقم (3-4): العمر

## النسبة المئوية



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29%	10	30-20 سنة
37%	13	40-31 سنة
14%	5	50-41 سنة
20%	7	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

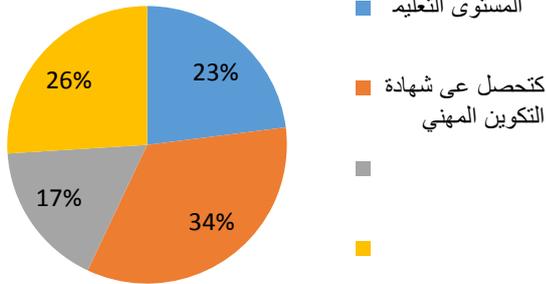
يتضح من الجدول أن الفئة (من 31 - 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ 37% تليها فئة (20 - 30 سنة) بنسبة 29% ثم تليها فئتي أكثر من (50 سنة) و(41 - 50 سنة) بنسبة 20% و 14% على التوالي، وتشير هذه النتائج أن المؤسسة إضافة إلى العمال الذين يمتلكون خبرة طويلة، فهي أيضا تعمل على توظيف كفاءات بشرية شابة.

3- المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-4): المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-5): المستوى التعليمي

النسبة المئوية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي المتوسط	8	23%
متحصل على شهادة تكوين المهني	12	34%
مستوى الدراسي الثانوي	6	17%
مستوى الدراسي الجامعي	9	26%
المجموع:	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

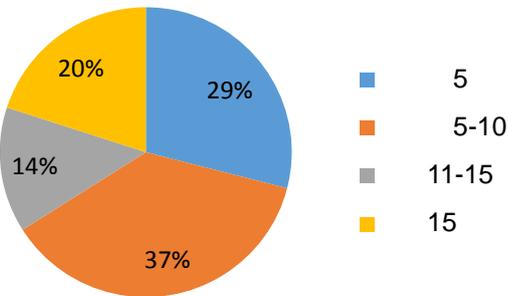
نلاحظ من الجدول أن أغلبية الباحثين من متحصلي شهادة التكوين المهني بنسبة (34%) ليأتي مستوى الدراسي الجامعي بنسبة قدرت بـ (26%)، ثم يأتي المستوى الدراسي المتوسط بنسبة (23%)، وأخيرا مستوى الدراسي الثانوي بنسبة (17%)، لأن التكوين المهني يلي متطلبات السوق.

4- الخبرة المهنية:

الشكل رقم (3-5): الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-6): الخبرة المهنية

النسبة المئوية

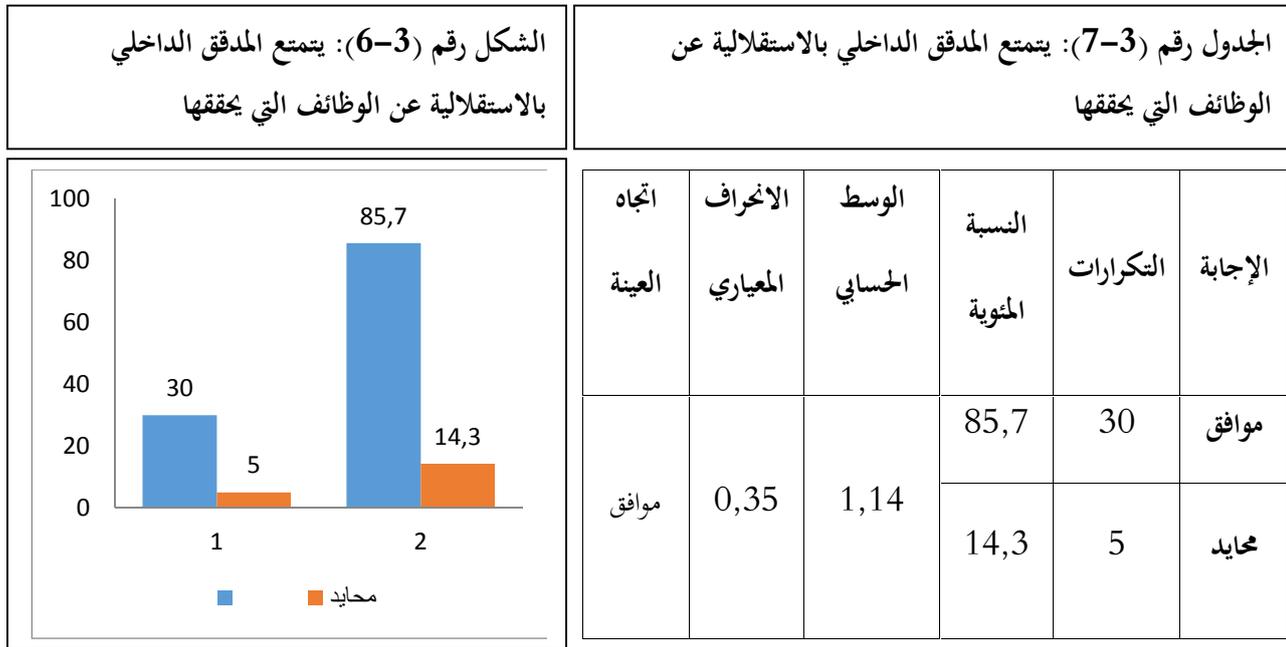


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	37%
من 5 إلى 10 سنوات	9	26%
من 11 إلى 15 سنة	8	23%
أكثر من 15 سنة	5	14%
المجموع:	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

تشير النتائج أن نسبة (37%) من المبحوثين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات تليها نسبة (26%) من المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وبنسبة (23%) من 11 إلى 15 سنة، في حين أن (14%) من أفراد عينة الدراسة كان مدى خدمتهم أكثر من 15 سنة، هذا يدل على أن مؤسسة منطال تقوم باستقطاب الكفاءات الجديدة

المحور الأول: التدقيق الداخلي وأهميته في المؤسسة.

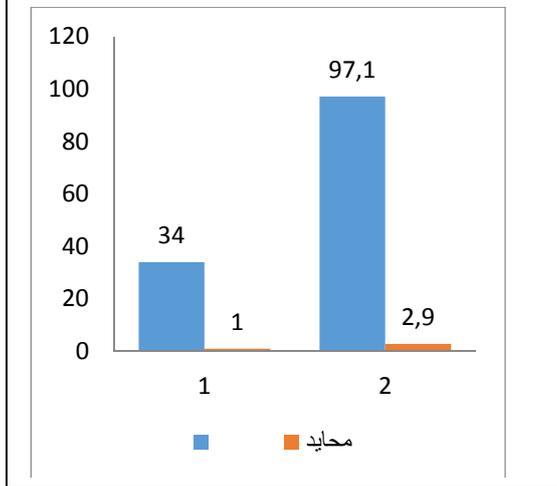


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد الدراسة موافقون على تمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية عن الوظائف التي يدققها وهذا بنسبة 85,7% ما يعادل 30 فردا ونسبة اتجاه محايد بنسبة 14,3% ما يعادل 5 أفراد وهذا يعني أن أفراد العينة مؤهلون علميا. وقيمة المتوسط الحسابي بلغت 1,14 والانحراف المعياري 0,35 وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

الجدول رقم (3-7) يقوم المدقق الداخلي بإعادة خطة تدقيق شاملة كما يحدد المجالات المراد تدقيقها



الجدول رقم (3-8): يقوم المدقق الداخلي بإعادة خطة تدقيق شاملة كما يحدد المجالات المراد تدقيقها

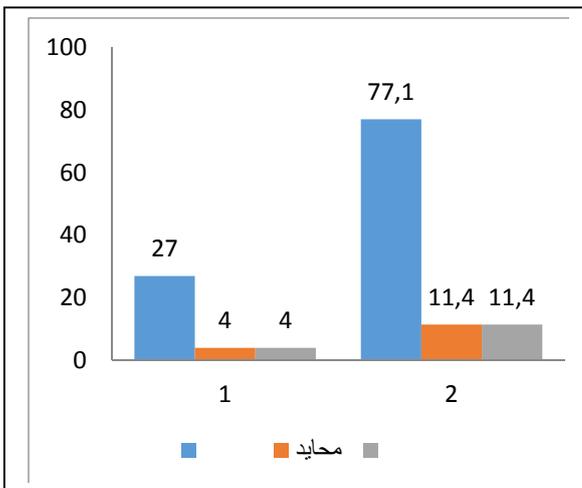
تجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
موافق	0,16	1,03	97,1	34	موافق
محايد	0,16	1,03	2,9	1	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المدقق الداخلي يقوم بإعداد خطة تدقيق شاملة للمجالات المراد تدقيقها وهذا بنسبة 97,1% ما يعادل 34 فردا ويليه اتجاه محايد بنسبة 2,9% أي فردا واحدا و ذلك بهدف تسهيل إجراءات التدقيق. وقيمة المتوسط الحسابي 1,03 والانحراف المعياري 0,16 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

شكل رقم (3-8): تعتمد كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة المهنية والتأهيل العلمي الجيد



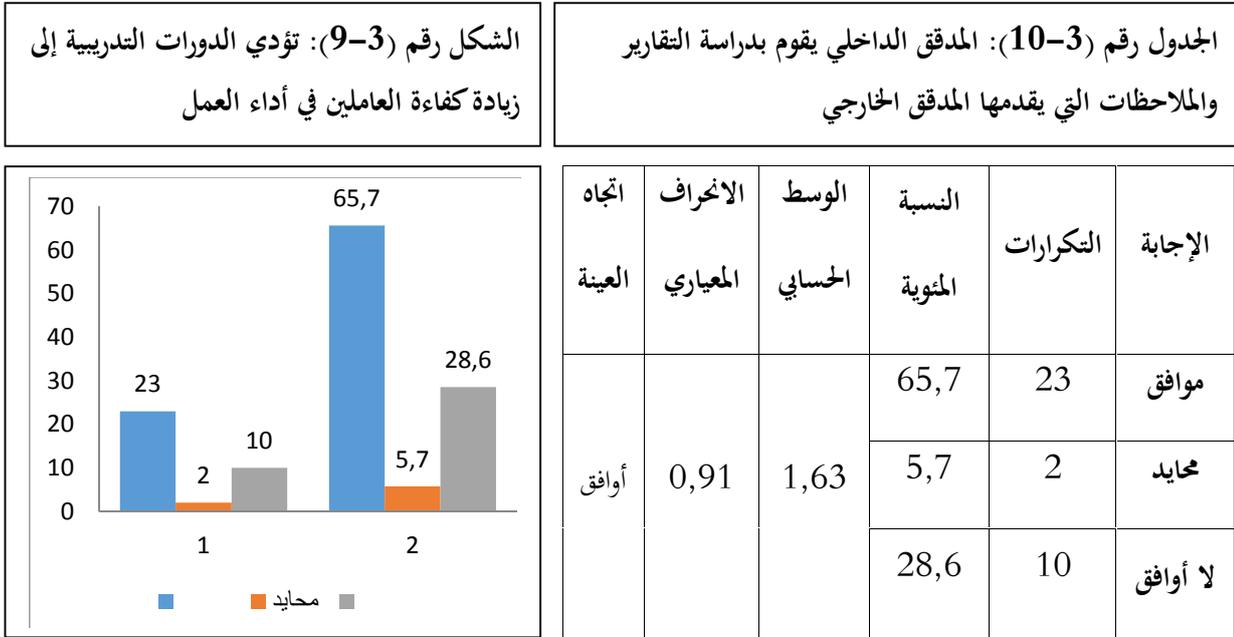
الجدول رقم (3-9): تعتمد كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة المهنية والتأهيل العلمي الجيد

تجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
موافق	0,68	1,34	77,1	27	موافق
محايد	0,68	1,34	11,4	4	محايد
لا أوافق	0,68	1,34	11,4	4	لا أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للعينة المدروسة هو أوافق بنسبة 77,1% ما يعادل 27 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 11,4% ما يعادل 4 أفراد ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 11,4% ما يعادل 4 أفراد وهذا طبيعي لأن المدقق يجب أن تتوفر لديه الخبرة المهنية والكفاءة العلمية، وقيمة المتوسط الحسابي 1,34 والانحراف المعياري 0,68 وهذا يدل على تجانس أفراد العينة.



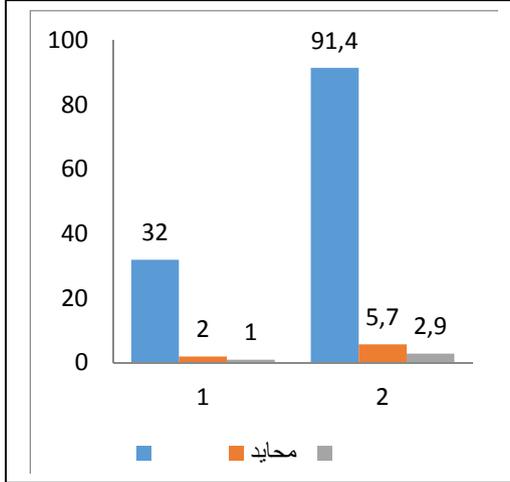
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد الدراسة موافقون على أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي وذلك بنسبة 65,7% ما يعادل 23 فردا ويليه نسبة 28,6% ما يعادل 10 أفراد قاموا بالإجابة بلا أوافق ثم اتجاه محايد بنسبة 5,7% ما يعادل فردين. وقيمة المتوسط الحسابي 1,63 والانحراف المعياري 0,91 وهذا يدل على تشتت إجابات أفراد العينة وعدم تجانسها.

الشكل رقم (3-10): يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يعدها بخصوص نقاط القوة والضعف

الجدول رقم (3-11): يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يعدها بخصوص نقاط القوة والضعف



الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
موافق	32	91,4	1,11	0,404	أوافق
محايد	2	5,7			
لا أوافق	1	2,9			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

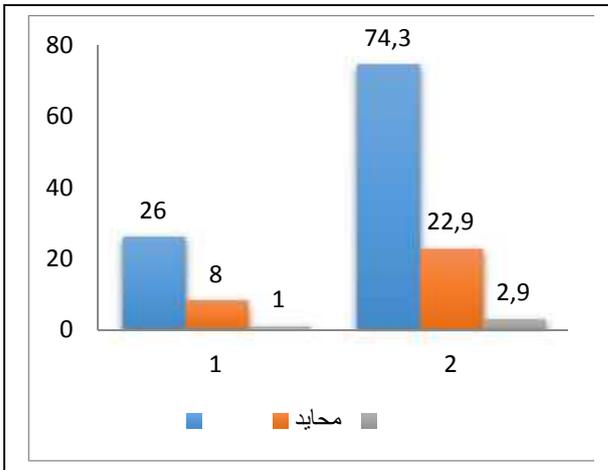
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 91,4 % أي ما يعادل 32 فردا موافقون على أن المدقق الداخلي يساهم في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يعدها، ثم تليها إجابة محايد بنسبة 5,7 % أي ما يعادل فردين ثم إجابة لا أوافق بنسبة 2,9 ما يعادل فردا، وقيمة المتوسط الحسابي بلغت 1,11 والانحراف المعياري 0,40 وهذا يدل على تجانس أفراد العينة في الإجابات.

المحور الثاني: التدقيق الداخلي وعلاقته بوظائف المؤسسة.

الشكل رقم (3-11): التدقيق الداخلي يساعد على تصحيح الأخطاء والاختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (3-12): التدقيق الداخلي يساعد على تصحيح الأخطاء والاختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة.



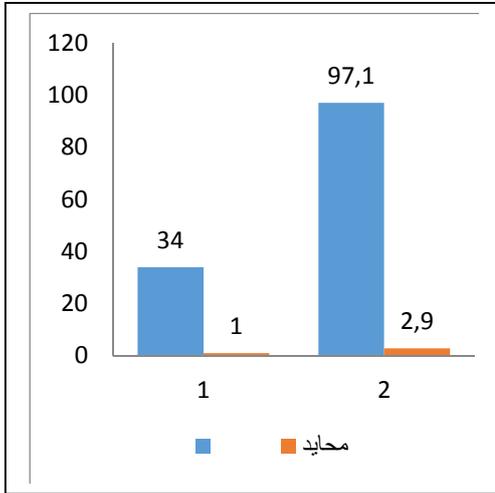
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
أوافق	26	74,3	1,29	0,51	أوافق
محايد	28	22,9			
لا أوافق	1	2,9			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يوافقون على أن التدقيق الداخلي يساعد على تصحيح الأخطاء والاختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة وهذا بنسبة 74,3% ما يعادل 26 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 22,9% ما يعادل 8 أفراد ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 2,9% أي فرد واحد، وذلك لأن طبيعة عمل المدقق الداخلي يكمن في اكتشاف الأخطاء والتلاعبات، وقيمة المتوسط الحسابي 1,29 والانحراف المعياري 0,51 وهذا يدل على تجانس أفراد العينة في الإجابات.

الجدول رقم (3-12): يكمن نجاح المؤسسة في مصادقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها بصفة دورية



الجدول رقم (3-13): يكمن نجاح المؤسسة في مصادقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها بصفة دورية

تجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
أوافق	0,16	1,03	97,1	34	أوافق
			2,9	1	محايد

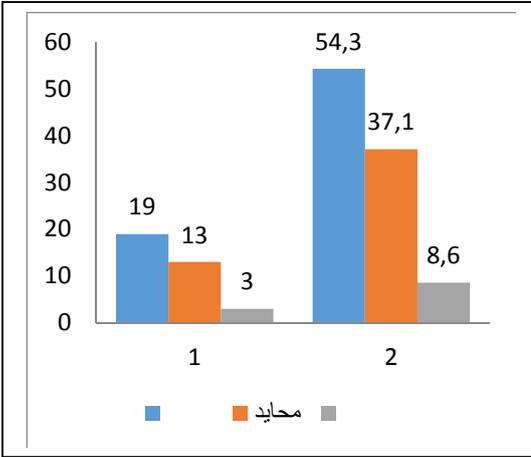
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد العينة بشكل عام يوافقون على أن نجاح المؤسسة يكمن في مصادقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها المدقق بصفة دورية وهذا بنسبة 97,1% ويليها اتجاه محايد بنسبة 2,9% وهذا لأن المدقق الداخلي يقوم بتوفير معلومات ذات جودة ونوعية عالية من خلال قيامه بفحص القوائم المالية وجميع أنشطة المؤسسة. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,03 والانحراف المعياري 0,16 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة في الدراسة.

الشكل رقم (3-13): تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على الرفع من مردودية المؤسسة

الجدول رقم (3-14): تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على الرفع من مردودية المؤسسة



تجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
أوافق	0,65	1,54	54,3	19	أوافق
			37,1	13	محايد
			8,6	3	لا أوافق

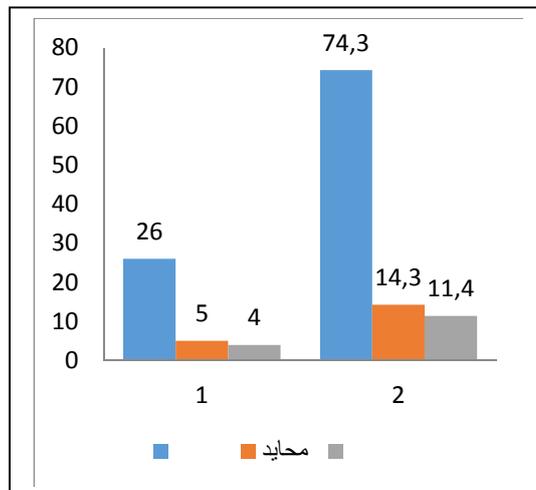
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن التدقيق الداخلي يساهم في الرفع من مردودية المؤسسة بنسبة 54,3 % ما يعادل 19 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 37,1 % ما يعادل 13 فردا ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 8,6 % ما يعادل 3 أفراد وذلك من خلال قيامه بعملية تدقيق الجودة والعمل على تحسين المنتج. وقيمة المتوسط الحسابي 1,54 والانحراف المعياري 0,65 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة وعدم تجانسها.

الشكل رقم (3-14): يركز نشاط التدقيق الداخلي على التدقيق المالي والمحاسبي

الجدول رقم (3-15): يركز نشاط التدقيق الداخلي على التدقيق المالي والمحاسبي



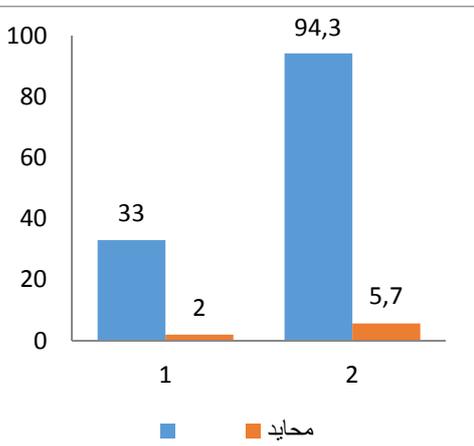
تجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
أوافق	0,69	1,37	74,3	26	أوافق
			14,3	5	محايد
			11,4	4	لا أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معظم مجتمع الدراسة يوافقون على أن التدقيق الداخلي يركز على التدقيق المالي والمحاسبي وذلك بنسبة 74,3 % ما يعادل 26 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 14,3 % ما يعادل 5 أفراد ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 11,4 % ما يعادل 4 أفراد وذلك باعتبارهما وظيفتين أساسيتين في المؤسسة. وقيمة المتوسط الحسابي 1,37 والانحراف المعياري 0,69 مما يدل على تشتت أفراد العينة في الإجابة وعدم تجانسها.

الشكل رقم (3-15): يعطي التدقيق الداخلي صورة واضحة عن المبيعات وطريقة تحقيقها



الجدول رقم (3-16): يعطي التدقيق الداخلي صورة واضحة عن المبيعات وطريقة تحقيقها

تجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
موافق	0,23	1,06	94,3	33	أوافق
			5,7	2	محايد

المصدر: مبياعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

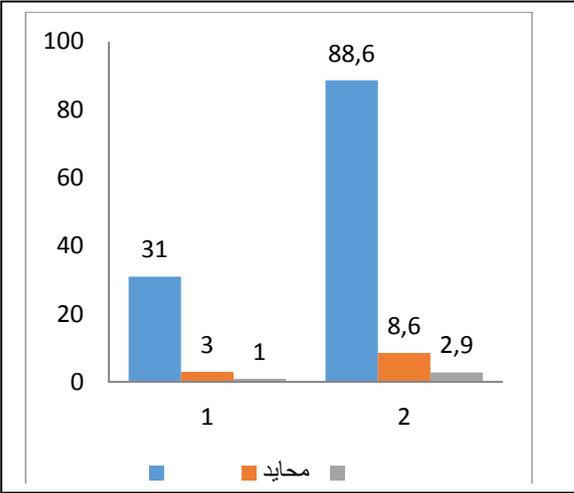
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على أن التدقيق الداخلي يقوم بتقديم صورة واضحة عن المبيعات وهذا بنسبة 94,3 % أي ما يعادل 33 فرد ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 5,7 % ما يعادل فردين، وهذا لأن المدقق الداخلي يقوم بالتأكد من تنظيم هيكل المبيعات بشكل جيد. وقيمة المتوسط الحسابي 1,06 والانحراف المعياري 0,23 مما يدل على تجانس أفراد العينة في الإجابات.

المحور الثالث: التدقيق الداخلي ومساهمة في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (3-16): يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة

الجدول رقم (3-17): يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة



الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
موافق	31	88,6	1,14	0,43	أوافق
محايد	3	8,6			
لا أوافق	1	2,9			

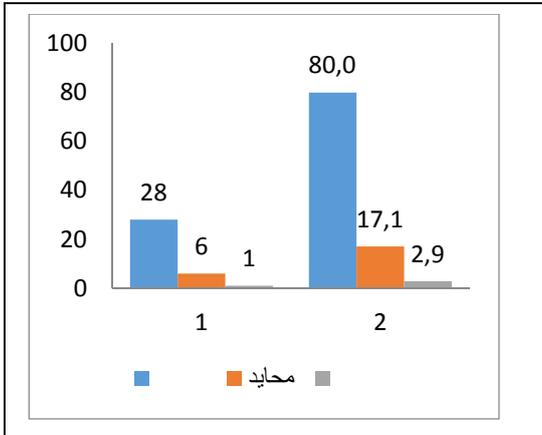
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه للعينة هو أوافق بنسبة 88,6 % أي ما يعادل 31 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 8,6 % ما يعادل 3 أفراد ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 2,9 % أي فرد واحد وهذا يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على أن التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصائبة وذلك من خلال الملاحظات والتوصيات التي يدونها المدقق الداخلي في تقريره، وقيمة المتوسط الحسابي 1,14 والانحراف المعياري 0,43 مما يدل على تجانس وعدم تشتت أفراد العينة في الإجابة.

الشكل رقم (3-17): معظم القرارات المتخذة تعتمد على التقارير التي عددها المدقق الداخلي

الجدول رقم (3-18): معظم القرارات المتخذة تعتمد على التقارير التي عددها المدقق الداخلي



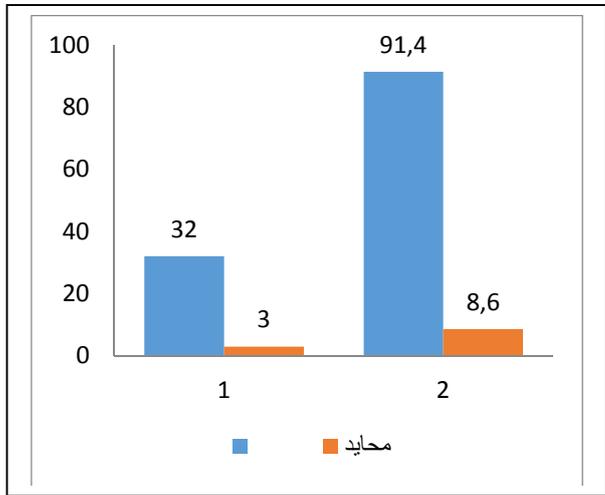
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
موافق	28	80	1,23	0,49	أوافق
محايد	6	17,1			
لا أوافق	1	2,9			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن مجمل أفراد الدراسة موافقون على أن معظم القرارات المتخذة من طرف الإدارة تعتمد على التقارير التي يعدها المدقق الداخلي وذلك من خلال رفع مستوى الثقة في المعلومات المقدمة من طرف المدقق وذلك بنسبة 80 % أي ما يعادل 28 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 17,1 % ما يعادل 6 أفراد ثم اتجاه لا أوافق بنسبة 2,9 % أي فرد واحد، وقيمة المتوسط الحسابي 1,23 والانحراف المعياري 0,49 وهذا يدل على تجانس وعدم تشتت أفراد العينة في الإجابة.

الشكل رقم (3-18): إن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر رأيه الفني حول المشكلة وطريقة معالجتها.



الجدول رقم (3-19): إن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر رأيه الفني حول المشكلة وطريقة معالجتها.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
موافق	32	91,4	1,09	0,28	أوافق
محايد	3	8,6			

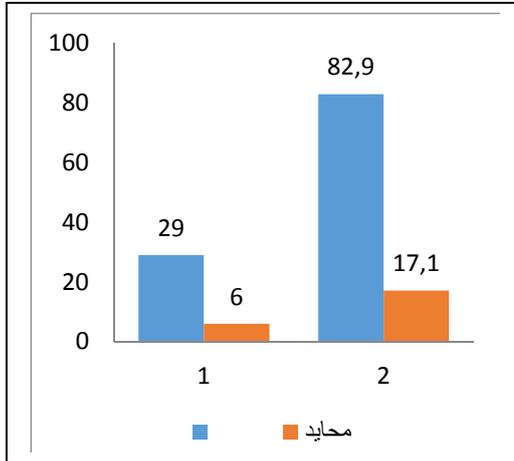
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعينة هو أوافق بنسبة 91,4 % أي ما يعادل 32 فردا ثم اتجاه محايد بنسبة 8,6 % ما يعادل 3 أفراد، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر فيه رأيه حول المشكلة وطريقة معالجتها وذلك لأن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها كما يحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه، قيمة المتوسط الحسابي 1,09 والانحراف المعياري 0,28 وهذا يدل على وجود تركز جيد وتجانس في الإجابات بين أفراد العينة.

4) التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار

الجدول رقم (3-20): التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار	الشكل رقم (3-19): التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار
--	---



الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
موافق	29	82,9			
محايد	6	17,1	1,17	0,38	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن مجمل أفراد العينة موافقون بأن التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة استشارية وليس له الحق في اتخاذ القرار وهذا بنسبة 82,9 % ما يعادل 29 فردا ثم يليه اتجاه محايد بنسبة 17,1 % ما يعادل 6 أفراد، وذلك لأن المدقق الداخلي يقوم بتقديم توصيات وملاحظات في تقريره وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,17 والانحراف المعياري 0,38 وهذا يدل على تجانس أفراد العينة في الإجابة وعدم تشتتها.

3-3-3- اختبار الفرضية:

سنقوم باختبار وتحليل الفرضية الموضوعية بالاعتماد على معامل ستيودنت

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإدارة والمدقق الداخلي في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0,05)

فرضية  $H_0$ : لا يساعد المدقق الداخلي الإدارة في اتخاذ القرارات.

فرضية  $H_1$ : يساعد المدقق الداخلي الإدارة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (3-21): معامل اختبار سيودنت للفرضية:

	T	DDE	Sig	
يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة.	16,500	34	,000	
إن التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي للإدارة يظهر فيه رأيه الكلي حول المشكلة وطريقة معالجتها.	19,004	34	,000	

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة MANTAL تمكنا من معرفة دور التدقيق الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار وتأثره على مستوى أداء المؤسسة وهذا ما تم استنتاجه من خلال تحليل نتائج المقابلة والاستبيان كما يمكننا القول بأن التدقيق الداخلي أثر مباشر على اتخاذ القرار داخل المؤسسة مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين التدقيق الداخلي ومستوى الأداء وذلك بالاعتماد على التقييم والفحص الفعال لوظيفة التدقيق الداخلي.

خاتمة عامة

نتيجة للتحويلات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة أصبح التدقيق وسيلة للرقابة سواء من طرف المصالح الداخلية للمؤسسة تدقيق داخلي، أو من طرف المصالح الخارجية عنها تدقيق خارجي، وبالرغم من أن الأهداف المخولة لعملية التدقيق تختلف من وظيفة إلى أخرى إلا أن الهدف يبقى واحد من خلال هذه العمليات وهو تقوية وتحسين وظائف المؤسسة.

حيث أصبح التدقيق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات خاصة بعد كبر حجمها وتعدد وظائفها وأنشطتها وذلك بهدف حماية ممتلكاتها وحقوقها من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال الفحص الدائم لأنشطتها ووثائقها المالية بغية تجنب الغش والأخطاء فهي وظيفة تعتمد على التنظيم الجيد والفعال باعتبارها عنصر من عناصر الرقابة الداخلية، كما تسمح التقارير التي يعدها المدقق الداخلي مساعدة الإدارة باتخاذ قرارات صائبة وصحيحة حول المشكلة وطريقة معالجتها.

فمن خلال بحثنا هذا حاولنا التعرف على دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار انطلاقا من الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار"

حيث حاولنا في الفصل الأول إبراز الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وأهميتها في المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن للإدارة.

أما الفصل الثاني فقمنا فيه بإبراز الجوانب العامة بموضوع التدقيق الداخلي حيث تعمل هذه الوظيفة على مدّ الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية والكفاءة التي يتم فيها التنفيذ الفعلي للمهام، ثم بعد ذلك قمنا بالتعمق في الدراسة من خلال الربط بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار على أساس أن الأولى تلعب دورا هاما في تفعيل وإرساء عملية اتخاذ القرار المناسب من خلال المعلومات المقدمة. وفي آخر الفصل قمنا بتحليل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لدراستنا.

أما في الفصل الثالث فقمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة MANTAL حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة تمتلك أغلب الخصائص المميزة للتدقيق الداخلي ما ترتب عنه تحقيق معظم الأهداف المسطرة، كما توصلنا على أن المدقق الداخلي يقوم بإعطاء نصائح وتوصيات في تقريره.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في الفصول الثلاثة توصلنا إلى بعض النتائج والتوصيات.

النتائج: من خلال دراستنا لجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى أبرز النتائج أهمها:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن باقي وظائف المؤسسة.
- تعتمد وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة وكفاءة المهنية والعلمية الجيدة للمدقق.
- التدقيق الداخلي يساهم على تحسين جودة المنتج من خلال الإطلاع على كميات ونوعية المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
- التدقيق الداخلي يعمل على تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال اكتشافه نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.
- التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات صائبة من خلال الاقتراحات والتوصيات التي يدونها المدقق في تقريره النهائي.
- يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من دقة البيانات المالية والمحاسبية المستخدمة.

#### التوصيات:

- ضرورة وجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي في المؤسسة.
- أن تقوم إدارة المؤسسة بالاهتمام أكثر بوظيفة التدقيق الداخلي من أجل تحقيق ما عليها من مسؤولية.
- على المؤسسة الاهتمام بالاقتراحات والتوصيات المقدمة في تقرير المدقق الداخلي.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- محمد الصربي، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 2- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2006.
- 3- حمدي أبو النور السيد عديس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 4- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك الإداري، الطبعة الثانية، مركز ديونو لتعليم الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 6- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 7- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200.
- 8- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 9- حسين طروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات أعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 10- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الأزريطة، الإسكندرية، 2003.
- 11- رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 13- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم وابتكار، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008.

- 14- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 16- فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- 17- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- 18- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 19- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 20- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 21- علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 23- أحمد حلمي جمعة، "المدخل إلى التدقيق الحديث"، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 24- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- رأفت سلامة محمود وآخرون، علم التدقيق الحسابات النظري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 26- محمد تهمامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري، الجزائر 2003.
- 27- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 28- محمد السيد سرايا، شخاعة السيد شخاعة، مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2016.

- 29- عطية محمد عطية، معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 30- وليم توماس، أمرسون هنائي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، السعودية 1989.
- 31- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 32- غسان فلاح المطازنة، تدقيق الحسابات المعاصر من الناحية النظرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 33- مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 34- غسان فلاح المطازنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 35- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 36- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات (1)، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 37- عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 38- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005.
- 39- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 40- رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 41- توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، الطبعة الأولى، مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

42- عطا الله أحمد السويلم الحسان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الريا للناشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

43- أحمد حلمي جمعة، المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015.

44- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

45- جيهان عبد العزيز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات، 2014.

46- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق معايير التدقيق الداخلي الدولي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

47- إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حدثا وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

48- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، زكريا غنيم، الإسكندرية، 2004.

49- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

50- فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

المذكرات:

- 1- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003 / 2004.
- 2- قازي محمد أول شكري، فعالية استخدام البرمجة الديناميكية في عملية اتخاذ القرار المخزون، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014 / 2015.
- 3- براهيم بلال، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، 2014 / 2015.
- 4- أحمد نقاز، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفصيل القرار ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2006 – 2007.

الكتب باللغات الأجنبية:

- 1- J Acques Renard, théorie et pratique de l'Audit intern deuxième tirage, 2007.
- 2- Elodie Portelli, Audi intern descolle activités territoriales, France, 2012.

المجلات:

- 1- مسعود صديقي ومداني بلغيث، "أثر تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي حالة الجزائر"، 2012.

# قائمة المصادر

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen  
Faculté des sciences Economiques, sciences  
commerciales et sciences  
de Gestion



جامعة أبو بكر بلقايد  
تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم  
السيبر  
قسم العلوم المالية والمحاسبية

Année universitaire : 2016-2017

الرقم: 2018 / SE / 1508

المؤسسة المستقبلة: ... المنطقال

في إطار تحسيد و تطوير العلاقات بين الجامعة و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية، يلتزم طلبة كلية العلوم الاقتصادية، علوم السيبر و العلوم التجارية بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان بتحضير مذكرة تخرج، و حرصا منا على تزويد الطالب بمعلومات ميدانية و عملية نرجوا من سيادتكم استقبال الطلبة الآتية أسمائهم و تزويدهم بالمعلومات و البيانات اللازمة.

أسماء الطلبة:

1- ... شارف هاجم

2- ... أبو حميد

تقبلوا منا سيدي أسمى معاني التقدير و الاحترام.

مسؤول المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم العلوم المالية  
والمحاسبية  
- 16 -

رئيس القسم

Un pour tous



ت.د.أ. المنطقال  
مدير  
ف.ت.م.و.  
ف.ت.م.و.

أ.سنوسي قويلر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان -



## استبانة بحث

تحية طيبة وبعد:

لنا الشرف أن نتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبنا هذا راجين منكم إفادتنا ببعض البيانات و التصورات حول مؤسستكم و ذلك من خلال ما لا الاستمارة المرفقة , علما أن هذا العمل يندرج ضمن إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وتدقيق -بجامعة تلمسان تحت عنوان "دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار "

مما نحيطكم علما بأن البيانات و المعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة لن تستعمل إلا للأغراض العلمية نرجو أن تأخذوا طلبنا هذا بعين الاعتبار لكم منا فائق الاحترام و التقدير

من إعداد الطالبتين :

- بوحميدي فضيلة
- شارف هاجر

شكرا لتعاونكم

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

رجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب

1-الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: من 20 - 30 سنة  من 31-40 سنة

من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي

المستوى الدراسي المتوسط  متحصل على شهادة التكوين المهني

المستوى الدراسي الثانوي  المستوى الدراسي الجامعي

4-الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنوات

المحور الأول: التدقيق الداخلي و أهميته في المؤسسة

محاييد		
		1-المدقق الداخلي يتمتع بالإستقلالقة عن الوظائف التي يدققها
		2-المدقق الداخلي يقوم بإعداد خطة تدقيق شاملة كما يحدد المجالات المر تدقيقها
		3-تعتمد وظيفة التدقيق الداخلي على الخبرة المهنية و التأهيل العلمي الجيد
		4-المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير و الملاحظات التي يقدمها المد
		5-يساهم التدقيق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يقدمها للإدارة بخصوص نقاط القوة و الضعف

## المحور الثاني: التدقيق الداخلي و علاقته بوظائف المؤسسة

العبارات	أوافق	محايد	لاأوافق
1-يساعد التدقيق الداخلي على تصحيح الأخطاء و الإختلالات التي يرتكبها رؤساء مصالح المؤسسة			
2-يضمن نجاح المؤسسة في مصداقية و عدالة القوائم المالية التي يدققها المدقق بصفة دورية			
3-تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على الرفع من مردودية المؤسسة			
4-يرتكز نشاط التدقيق الداخلي على التدقيق المالي و المحاسبي			
5-يعطي التدقيق الداخلي صورة واضحة عن المبيعات وطريقة تحقيقها			

## المحور الثالث: التدقيق الداخلي ومساهمته في إتخاذ القرار

العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1-يساعد التدقيق الداخلي الإدارة على إتخاذ قرارات صائبة			
2-معظم القرارات المتخذة تعتمد على التقارير التي يعدها المدقق الداخلي			
3-إن التقرير الذي يعده المدقق الداخلي يظهر رأيه حول المشكلة و طريقة معالجتها			
4-التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة إستشارية وليس له الحق في إتخاذ القرار			

الفهرس

أ	إهداء .....
ت	الشكر والتقدير .....
ث	خطة البحث .....
ج	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
2	مقدمة عامة .....

## الفصل الأول: الإطار العام لاتخاذ القرار.

6	تمهيد الفصل الأول .....
7	1-1- مفاهيم حول اتخاذ القرار .....
7	1-1-1- تعريف عملية اتخاذ القرار .....
9	1-1-2- نظريات اتخاذ القرار .....
13	1-1-3- أنواع اتخاذ القرار .....
16	1-1-4- عناصر اتخاذ القرار وأهميته .....
18	1-2- تنظيم عملية اتخاذ القرار .....
18	1-2-1- أساليب عملية اتخاذ القرارات .....
21	1-2-2- مراحل اتخاذ القرار .....
25	1-2-3- خصائص اتخاذ القرار ومبادئه .....
27	1-2-4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .....
30	خاتمة الفصل الأول .....

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

32	تمهيد الفصل الثاني .....
33	1-2- مفاهيم عامة حول التدقيق .....
33	1-1-2- مفهوم التدقيق وتطوره .....
35	2-1-2- أنواع التدقيق ومعايره .....
39	3-1-2- أهداف التدقيق .....
40	4-1-2- أهمية التدقيق .....
41	2-2- مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي .....
41	1-2-2- مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره .....
43	2-2-2- أهداف التدقيق الداخلي ومراحله .....
48	3-2-2- أنواع التدقيق الداخلي ومعايره .....
54	4-2-2- دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار .....
55	5-2-2- الدراسات السابقة .....
59	خاتمة الفصل الثاني .....

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

61	تمهيد الفصل الثالث .....
62	1-3- تقديم عام للمؤسسة .....
62	1-1-3- تقديم عام لمؤسسة MANTAL .....

63	..... 3-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها
67	..... 3-2- الطريقة والأدوات
67	..... 3-2-1 تقديم الطريقة والأدوات
69	..... 3-2-2 - اختبار أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة
70	..... 3-3- النتائج والمناقشة
71	..... 3-3-1 التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في مؤسسة MANTAL
74	..... 3-3-2- تحليل نتائج الاستبيان
88	..... خاتمة الفصل الثالث
90	..... خاتمة عامة
93	..... قائمة المراجع
99	..... قائمة المصادر

الفهرس

ملخص الدراسة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات المحاسبية المتمثلة في التدقيق الداخلي، إذ يكتسب التدقيق الداخلي أهمية كبرى في المؤسسات مما جعله وسيلة لاكتشاف الأخطاء والاختلالات وهو عامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث يعمل على تقييم مختلف أنشطتها من أجل الحفاظ على ممتلكاتها بهدف ضمان استمراريتها وفي هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة إبراز فعالية التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم دوره في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة التي تتماشى مع مبادئها، ولتحقيق هذا المبتغى تم القيام بدراسة نظرية للتدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار ثم العمل بعد ذلك على إسناد التحليل النظري عن طريق دراسة تطبيقية في مؤسسة MANTAL. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة ويعد المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار.

## Résumé :

Cette étude vise à aborder un outil de comptabilité et d'audit interne, l'audit interne est d'une grande importance dans les institutions ce qui en fait un moyen de détecter les erreurs et les déséquilibres, qui sont l'un des principaux facteurs qui aident l'institution à atteindre ses objectifs. Elle évalue ses différentes activités afin de préserver ses propriétés dans ce contexte, notre étude tente de mettre en évidence l'efficacité de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'institution et donc son rôle pour aider la direction à prendre les bonnes décisions qui correspondent à ses objectifs. Pour atteindre cet objectif une étude théorique a été réalisée pour l'audit interne et son rôle dans la prise de décision, puis une analyse théorique à travers une étude appliquée dans MANTAL a débouché sur un ensemble de résultats dont le plus important est : l'audit interne est une fonction essentielle de l'organisation et constitue la référence principale pour obtenir des informations et des données précises afin de prendre des décisions judicieuses.

## Mots clé :

L'audit – L'audit interne – La prise de décision