

التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار

د. العبد محمد

جامعة مستغانم

أ.بن زازة منصورية

جامعة مستغانم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في أخذ القرار المناسب الذي يحتاج إلى معلومات موثوقة وذات مصداقية وجودة عالية، حيث يكتسي التدقيق الداخلي دورا هاما باعتباره نشاط داخلي مستقل وتابع لأكبر سلطة في المؤسسة، يهدف إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية وتعزيزها وتطوير الإجراءات وتحسين الأداء من خلال فحص وتدقيق جميع العمليات المحاسبية والمالية وكافة العمليات والأنشطة الأخرى، وتقديم نتائج عمله في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة يحتوي على المعلومات التي تعتبر المادة الخام لصناعة القرارات.

كلمات مفتاحية: المؤسسة، التدقيق الداخلي، أخذ القرار، نظام المراقبة.

Résumé

Le but de cette recherche est de montrer l'importance de l'audit interne dans la prise de décisions qui nécessitent des informations certifiées, crédibles et fiables. L'audit interne joue un rôle important comme l'activité interne indépendante et attachée directement à la direction de l'entreprise pour évaluer et renforcer le système du contrôle, développer les procédures et améliorer la performance tout en examinant les opérations comptables, financières et toutes les autres activités pour présenter les résultats de l'exercice sous forme de rapport à la direction de l'entreprise qui contient des informations nécessaires dans la prise de décisions.

Mots clés : entreprise, audit interne, prise de décision, système de contrôle.

المقدمة

يكتسي التدقيق الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة خاصة بعد كبر حجمها وتعدد وظائفها وأنشطتها، حيث ظهر التدقيق الداخلي بعد ظهور التدقيق الخارجي من أجل مساعدة إدارة المؤسسة على التعرف على مدى كفاءة العاملين فيها ومدى التزامهم بالسياسات والإجراءات والقوانين الموضوعة، وذلك من خلال تدقيق العمليات المحاسبية والمالية وجميع العمليات التشغيلية الأخرى، كما يعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات ومساعدتها في أخذ التدابير و القرارات اللازمة التي تحقق أهداف المؤسسة. و تعبر المنظمات المهنية في جميع دول العالم أهمية كبيرة لدور التدقيق الداخلي في الحياة الاقتصادية، حيث أصدر المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين مجموعة من المعايير التي تؤطر عملية التدقيق الداخلي ووضع دليل لأخلاقية مهنة المدقق الداخلي من أجل الوفاء بمتطلبات مهمة التدقيق الداخلي المنوطة بها.

ويعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الآليات التي لها دورا هاما في تفعيل وإرساء عملية 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 عملية التدقيق الداخلي وتقديم النتائج في شكل تقرير إلى الإدارة .

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟

وعليه سوف يتم التطرق في هذا البحث إلى:

- 1- مفهوم التدقيق الداخلي؛
- 2- أهمية وأهداف التدقيق الداخلي؛
- 3- العناصر المشتركة في تنفيذ عملية التدقيق الداخلي؛
- 4- معايير التدقيق الداخلي؛
- 5- التدقيق الداخلي وعلاقته بالرقابة الداخلية؛

6- التدقيق الداخلي وعلاقته بالتدقيق الخارجي؛

7- ماهية عملية اتخاذ القرار.

1- مفهوم التدقيق الداخلي

يعرف التدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الداخلية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى"¹.

كما يعرف على أنه "التدقيق الذي يتم من طرف شخص من داخل المؤسسة بحيث يقوم بعملية فحص الدفاتر والسجلات ومدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية، ويمثل التدقيق الداخلي أحد أدوات الرقابة يساعد الإدارة في تزويدها بالمعلومات ويخضع لسلطتها كونه يتم من طرف موظف في المؤسسة"².

وقد تم تعريف التدقيق الداخلي من طرف معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنه " نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المؤسسة. إنه يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والسيطرة"³.

¹ أحمد حلمي جمعة، "المدخل إلى التدقيق الحديث"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 91.

² غسان فلاح المطارنة، "تدقيق الحسابات المعاصر، الناحية النظرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 25.

³ نادر شعبان إبراهيم السواح، ثناء على القباني، " المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 27.

2- أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

1-2 أهمية التدقيق الداخلي

تتبع أهمية التدقيق الداخلي من خلال الخدمات التي يقدمها كونه وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية للمؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها من خلال تقديم الخدمات التالية¹:

- أ- خدمات وقائية: وتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي من أجل حماية أصول وممتلكات المؤسسة من السرقة والاختلاس والهدر، بالإضافة إلى حماية مختلف السياسات المطبقة في المؤسسة من أي تحريفات أو تغيير دون وجود مبررات.
- ب- خدمات تقييمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي خلال تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة.
- ت- خدمات إنشائية: تتمثل الخدمات الإنشائية في مساعدة المدقق الداخلي إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة المختلفة الموضوعة داخل المؤسسة.
- ث- خدمات علاجية: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي يستعملها المدقق الداخلي من أجل تصحيح أي أخطاء تم اكتشافها أثناء تنفيذ مهامه، أو التوصيات التي يقدمها في تقريره التي تتعلق بمعالجة أي أخطاء أو قصور في الأنظمة المختلفة للمؤسسة.

2-2 أهداف التدقيق الداخلي

تتمثل أهداف التدقيق الداخلي في ما يلي²:

- التحقق من دقة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة؛
- التحقق من مدى الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف؛
- فحص جميع السجلات والبيانات والمستندات المحاسبية؛

¹ محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل: الإطار النظري -المعايير والقواعد- مشاكل التطبيق العملي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص: 128-129.

² محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسة التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص: 33.

- التحقق من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.

3- العناصر المشتركة في تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

يرتبط أداء عملية التدقيق الداخلي بمجموعة من الأركان والعناصر تتلخص كما يلي¹:

- أ- **الفحص**: يعد الفحص عنصراً وركناً أساسياً من أركان التدقيق الداخلي والذي من خلاله يتم التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية والمالية من حيث:
 - دقة تسجيل هذه العمليات بالدفاتر؛
 - التوجيه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية المدين والدائن؛
 - مدى صحة وقانونية المستندات التي تدل حدوث العمليات.
- ب- **التحليل**: يتمثل التحليل في عملية الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير بغية تحديد مواطن الضعف فيها، ومن أجل تنفيذ عملية التحليل، يستخدم المدقق الداخلي عدة أساليب منها أدوات التحليل المالي والمقارنات وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في المؤسسة، وتحليل النتائج على مستوى الأقسام، وتحليلها لعدد من السنوات على مستوى المؤسسة.
- ت- **الالتزام**: يتمثل الالتزام في الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي بغية التأكد من مدى التزام العاملين بالسياسات الإدارية المرسومة بالمؤسسة وأداء وتنفيذ العمليات طبقاً للأنظمة الموضوعة والقرارات المرتبطة بها، ومن أجل تنفيذ هذا العنصر، يمكن للمدقق الداخلي الاستعانة عند الحاجة ببعض القانونيين في المؤسسة لدرابتهم الكاملة بالجوانب القانونية والحكم على مدى الالتزام بها.
- ث- **التقييم**: يقوم المدقق الداخلي بتحديد نتائج العناصر السابقة على أساس أن دوره يتركز في هذا العنصر حول تقييم ما يلي:
 - مدى كفاءة الإجراءات والسياسات المطبقة في تحقيق الأهداف؛

¹ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-130.

- مدى فاعلية الإجراءات والسياسات المطبقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويهدف هذا التقييم إلى:

- ترشيد الموارد في المستقبل؛

- تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.

ج- التقرير: يمثل التقرير العنصر الأخير من عناصر التدقيق كونه الوسيلة الرئيسية التي من

خلالها يعبر المدقق عن العناصر التالية:

- المشاكل التي واجهها وأسبابها؛

- مواطن الضعف في الإجراءات والسياسات؛

- التوصيات المناسبة لمعالجة مواطن الضعف وحل المشاكل؛

- النتائج النهائية المتوصل إليها.

ويقدم هذا التقرير إلى الإدارة العليا التابعة للتدقيق الداخلي من أجل تنفيذ ما جاء بالتقرير من

آراء وتوصيات وملاحظات وتحفظات.

4- معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي

تتمثل معايير التدقيق الداخلي في مجموعة من المبادئ والقواعد التي يجب على المدقق الداخلي

مراعاتها والتي من خلالها يمكن تقييم أداء مهمة التدقيق الداخلي، وتتمثل هذه المعايير في ما يلي:

المعيار الأول: استقلالية المدقق الداخلي

ويشمل هذا المعيار على ثلاثة معايير فرعية على النحو التالي¹:

أ- الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية المدقق الداخلي عن الأنشطة والعمليات التي يقوم

بتدقيقها، ويتحقق ذلك من خلال قيام المدقق الداخلي بأداء مهامه بكل حرية

¹ عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال: الواقع والمستقبل"،

الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 501.

وموضوعية، مما يسمح له بإصدار رأي غير متحيز، ويتحقق استقلال المدقق الداخلي من خلال الوضع التنظيمي والموضوعية.

ب- الوضع التنظيمي: يجب توفير وضع تنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي يسمح لها بأداء مسؤولياتها، كما يجب أن يحصل المدقق الداخلي على دعم من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ت- الموضوعية: تعتبر الموضوعية أمراً ذهنياً يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء تنفيذ مهامه، حيث يجب أن يكون غير تابع للغير عند إصدار رأيه حول عملية التدقيق التي قام بها.

المعيار الثاني: الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي

تتمثل الكفاءة المهنية لأعمال التدقيق الداخلي في ما يلي¹:

- أ- بالنسبة لقسم التدقيق الداخلي: يجب أن يتوفر قسم التدقيق الداخلي على ما يلي:
 - يجب أن يقوم مسئول قسم التدقيق الداخلي بالتأكد من توفر التأهيل العلمي والفني المناسب للمدققين الداخليين؛
 - يجب أن يتوفر لقسم التدقيق الداخلي المعرفة والمهارات والأصول اللازمة من أجل الوفاء بمسؤوليات التدقيق؛
 - يجب على مسئول قسم التدقيق التأكد من الإشراف الكافي على جميع أعمال التدقيق الداخلي.
- ب- بالنسبة للمدقق الداخلي: يجب تحديد الموصفات والمؤهلات والخبرات للمدقق الداخلي على النحو التالي:
 - يجب على المدقق الداخلي الالتزام بمعايير أخلاقية وسلوك المهنة؛
 - يجب أن يتوفر لدى المدقق الداخلي المهارات والقدرة على الاتصال والتعامل بفاعلية مع الأفراد؛

¹ عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 209.

- يجب على المدقق الداخلي المحافظة على تأهيله الفني من خلال التعليم المستمر؛
- يجب على المدقق الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة أثناء أداء مهامه.

المعيار الثالث: نطاق التدقيق الداخلي

يشمل هذا المعيار بعدين أساسيين لنطاق عمل التدقيق الداخلي هما¹:

- فحص وتقييم هيكل نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة؛
- جودة الأداء وتنفيذ المهام والمسئوليات المرتبطة بعملية التدقيق.

المعيار الرابع: أداء عمل التدقيق الداخلي

وتتمثل في معايير الأداء المهني للتدقيق، وتشمل العناصر التالية²:

- أ- تخطيط عملية التدقيق.
- ب- فحص وتقييم المعلومات من أجل التأكد من أنها:
 - معلومات كافية؛
 - معلومات ملائمة ومناسبة؛
 - معلومات مفيدة؛
 - معلومات تُخدم عملية التدقيق.
- ت- إبلاغ نتائج عملية التدقيق.
- ث- متابعة تنفيذ النتائج.

المعيار الخامس: إدارة قسم التدقيق الداخلي

يشمل هذا المعيار العناصر التالية³:

¹ عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 508-509.

² محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 133-134.

³ نفس المرجع السابق، ص: 134.

أ- مدير قسم التدقيق الداخلي هو المسئول عن إدارة قسم التدقيق، ويجب عليه التأكد من:

- أهداف القسم؛

- موارد القسم البشرية والمادية؛

- خطة عملية التدقيق الداخلي.

ب- يجب على إدارة قسم التدقيق الداخلي مراعاة الجوانب التالية:

- أهداف وسلطات ومسئوليات قسم التدقيق الداخلي؛

- التخطيط في القسم والتي تشمل الأهداف والبرامج والموازنات؛

- الإجراءات والسياسات المناسبة لطبيعة أعمال القسم؛

- إدارة الأفراد العاملين في القسم؛

- التنسيق مع المدقق الخارجي؛

- الضمانات الإضافية لجودة عمل التدقيق الداخلي من أجل الرفع من مستوى أداء التدقيق

الداخلي لأعلى مستوى ممكن بما يتماشى مع معايير التدقيق الداخلي.

5- التدقيق الداخلي وعلاقته بنظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة من أهم النظم التي يعتمد عليها المدقق أثناء

قيامه بعملية التدقيق، حيث يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل معرفة مدى قدرته

على الاعتماد عليها في تحديد وتخطيط برنامج الفحص وتحديد العينة.

أ- مفهوم الرقابة الداخلية

تعرف الرقابة الداخلية على أنها "عملية تتأثر بمجلس الإدارة، والإدارة والأفراد الآخرين، ويتم

تصميمها لتوفير تأكيد معقول بخصوص تحقيق الأهداف التي تتعلق بما يلي:

- فعالية وكفاءة التشغيل الكامل؛

- إمكانية الثقة في التقارير المالية؛

- الالتزام بالقوانين"¹.

¹ جورج دانيال غالي، "تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 341.

ب- أهداف الرقابة الداخلية: تتمثل أهداف نظام الرقابة الداخلية في ما يلي¹:

- **التحكم في المؤسسة:** يعتبر التحكم في مختلف الأنشطة والسياسات التي وضعت من أجل تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة التي ينبغي عليها تحديد أهدافها، طرقها، وإجراءاتها من أجل الحصول على معلومات ذات مصداقية تعكس الصورة الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر التي ينبغي التحكم فيها.
- **حماية الأصول:** يتم ذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لكافة عناصر الأصول، حيث تمكن هذه الحماية من الإبقاء والمحافظة على أصول المؤسسة من كل الأخطار، بالإضافة إلى دفع عجلتها الانتاجية بمساهمة الأصول الموجودة من أجل تمكينها من تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة.
- **ضمان نوعية المعلومات:** يجب ضمان نوعية جيدة للمعلومات في ظل نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:
 - تسجيل العمليات من مصدرها وفي أقرب وقت ممكن؛
 - إدخال العمليات التي سجلت بالبرنامج الآلي والتحقق من البيانات المرتبطة بها؛
 - تبويب البيانات حسب نوعها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة؛
 - احترام مبادئ المحاسبة المتعارف عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية؛
 - توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.
- **تشجيع العمل بكفاءة:** يمكن إحكام نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة بكل وسائله من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء للموارد المتاحة، ومن تحقيق فعالية في نشاط المؤسسة من خلال التحكم في التكاليف وتخفيضها إلى أدنى حد.
- **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** يعتبر تشجيع واحترام السياسات الإدارية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية.

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89-92.

ت- تقييم التدقيق للرقابة الداخلية

يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل تحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه من خلال ما يتوصل إليه من مراكز القوة ومواطن الضعف في هيكل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، حيث يقوم المدقق بشرح وتقييم بنية نظام الرقابة الداخلية من خلال¹:

- وصف الإجراءات المعمول بها: يقوم المدقق بالإطلاع على الإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة ثم يقوم بتلخيصها من خلال إعداد ملخص لإجراءات قد تكون طويلة، أو وصف تلك الإجراءات من خلال خرائط النتائج، حيث يتم وصف تلك الإجراءات من خلال أشكال توضح الوثائق المستخدمة وكيفية انتقالها عبر الأقسام.
- تقييم الإجراءات المعمول بها: يستعمل المدقق وسيلتين من أجل تقييم الإجراءات، استمارة الرقابة الداخلية التي تتعلق بجملة أنواع الرقابة الواجب القيام بها من أجل التأكد من نجاعة الإجراءات، ودليل التقييم الذي من خلاله يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف وراء كل مراقبة تضمنتها الإجراءات بصدد الدراسة.

6- التدقيق الداخلي وعلاقته بالتدقيق الخارجي

توجد علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بحكم أن المدقق الداخلي يعمل بصفة مستمرة في المؤسسة مما يترتب عليه معرفة عميقة بالأنشطة والعمليات التي تمت مما يمكنه من مساعدة المدقق الخارجي من تفسير الجوانب الفنية واختيار وحدات المعاينة، كما يساعد مدقق الحسابات الخارجي المدقق الداخلي في إنجاز فحص القوائم المالية.

أ- مفهوم التدقيق الخارجي

يعرف التدقيق الخارجي على أنه "الأداة الرئيسية المستقلة والحيادية التي تهدف إلى فحص القوائم المالية في المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن التدقيق الخارجي بمعناه المتطور والحديث والشامل

¹ محمد بوتين، "المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص: 85-87.

ما هو إلا نظام يهدف إلى إعطاء الرأي الموضوعي في التقارير والأنظمة والإجراءات المعينة بحماية ممتلكات المؤسسة موضوع التدقيق"¹.

كما يعرف على أنه " عملية منظمة لتجميع الأدلة والقرائن الكافية والمقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل ومستقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة وتبليغ هذا الرأي للمهتمين بشؤون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات"².

وتتمثل أهداف التدقيق الخارجي في التأكد والتحقق من أن³:

- كل العمليات تم تسجيلها بشكل كامل؛
- كل عملية تم تسجيلها لا بد أن تكون:
- حقيقية؛
- صحيحة التقييم؛
- صحيحة التسجيل؛
- صحيحة التمرکز.

ب- التنسيق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

تعترف معايير التدقيق المهني بإمكانية مساعدة المدققين الداخليين في فحص القوائم المالية تحت إشراف المدقق الخارجي، أو أداء أعمال تتعلق بالتدقيق يمكن للمدقق الخارجي أن يعتمد عليها⁴، كما تحدد معايير التدقيق المهني مدى اعتماد المدقق الخارجي على أعمال المدقق الداخلي من أجل تحديد مجال عملية الفحص، حيث يمكنه من فحص أوراق عمل المدقق الداخلي

¹ كمال الدين مصطفى الهراوي، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 179.

² منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة مع تطبيقات عملية على معايير المراجعة المصرية والدولية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص: 13.

³ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

⁴ عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

بدلا من تكرار العمل، كما تمكنه من الحكم على مدى استقلالية وموضوعية وجوده أداء المدقق الداخلي¹، وبناء على ذلك، فإن التعاون بينهما يسمح ب²:

- تنسيق الخطط مع المدقق الخارجي؛
- القيام ببعض الاختبارات لمصلحة المدقق الخارجي؛
- توفير الشرح الكافي عند وجود تقلبات في أرصدة بعض الحسابات؛
- تحديد الأفراد المعنيين بمساعدة المدقق الخارجي.

7- ماهية عملية اتخاذ القرار

يمثل القرار عملية أساسية في المؤسسة ونقطة البداية بالنسبة لجميع أنشطتها التي تقوم بها المؤسسة داخلها وخارجها.

أ- مفهوم القرار

يعرف القرار بأنه "عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمؤسسة"³.

ويعرف على أنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها"⁴.

كما يعرف على أنه "اختيار واعى من بين بدلين فأكثر تم تحليله، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار"⁵.

¹ محمد سمير الصبان وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية: مدخل نظري تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص: 307.

² عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

³ محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص: 105.

⁴ نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 83.

⁵ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 105.

ب- مبادئ عملية اتخاذ القرار

تتمثل مبادئ اتخاذ القرار في ما يلي¹:

- **مبدأ اتخاذ القرار:** يمكن أن تكون جهود وتصرفات الأفراد نتيجة التفكير والاختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للا شعور، فإذا كانت جهود وتصرفات الأفراد نتيجة للتفكير والاختيار فإنهم قد قاموا باتخاذ القرار.
- **مبدأ تغلغل القرار:** يعتبر اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في كافة الأنشطة الإدارية والفنية لأي مؤسسة.
- **مبدأ التفكير المركب:** يجب أن يكون التفكير منطقيا وابتكاريا في نفس الوقت من أجل الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من القرارات.
- **مبدأ التفكير المنطقي:** حتى يكون التفكير منطقيا ينبغي أن يكون دقيقا وواضحا وخاليا من التناقضات والأغلاط.
- **مبدأ الانطلاق الفكري:** من أجل الحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن، يجب استخدام حلقات الانطلاق الفكري.
- **مبدأ الحقائق:** تمثل الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار، فعدم وجود الحقائق يصبح القرار خاطئا.

ت- عناصر اتخاذ القرار

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من العناصر كما يلي²:

- **متخذ القرار:** ويمكن أن يكون فردا أو جماعة أو جهة معينة، ويتمتع عادة متخذ القرار بالسلطة التي تخول له بذلك.
- **موضوع القرار:** ويتمثل في المشكلة التي تحتاج من متخذ القرار بالبحث عن حل أو اتخاذ قرار معين حولها.

¹ عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات"، مكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص: 81.

² ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 71-73 .

- **الأهداف والدافعية:** يعتبر القرار المتخذ سلوكا أو تصرفا معيناً من أجل الوصول إلى هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة ينبغي إشباعها، لهذا لا يتخذ القرار إلا إذا توفر دافع لتحقيق هدف معين.
- **البيانات والمعلومات:** من أجل اتخاذ القرار الصحيح، يجب جمع معلومات تكون عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتكون كافية حول طبيعة المشكلة، أسبابها وأبعادها وأطرافها وتأثيراتها، بغية تكوين صورة واضحة عنها. وتعتبر عملية توفير المعلومات عن المشكلة بالكمية الكافية وبالنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب مسألة أساسية في اختيار القرار المناسب، لذلك تساهم نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.
- **التنبؤ:** في غالب الأحيان تتعامل القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها، حيث يساعد التنبؤ متخذ القرار في أن يستطلع ما قد يحدث في المستقبل، لذلك يعتبر التنبؤ ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، كما يساعد على إدراك أبعاد المشكلة واتخاذ القرار بشأها بغية حلها ومعالجتها.
- **البدائل:** يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتم اتخاذه لحل مشكلة معينة، ونادرا ما يتوفر حل أو بديل واحد للمشكلة، حيث في معظم الأحيان يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، ولذلك على متخذ القرار أن يختار البديل الأفضل والأنسب بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.
- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** يتضمن المناخ الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، حيث يشمل الاعتبارات الخاصة عند متخذ القرار، والظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من معوقات أو قيود كضعف الإمكانيات المالية وضعف مستوى أداء العاملين والقيود القانونية والسياسية وغيرها، لذلك ينبغي على متخذ القرار أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف قدر الإمكان من آثارها السلبية.

الخاتمة

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة داخلية تابعة مباشرة إلى إدارة المؤسسة، ووسيلة وقائية ومولد للمعلومات يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال فحص وتقييم مدى قوة وبنجاعة نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة من أجل مساعدة العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، حيث يقوم المدقق الداخلي بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الأنظمة والإجراءات، وتعزيز نقاط القوة وتدعيمها، وتقديم نتائج عملية التدقيق في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة من أجل اتخاذ التدابير والقرارات المتعلقة بها، حيث تتمثل القيمة المضافة لمهام المدقق الداخلي في الحصول على معلومات موثوقة وذات جودة ونوعية عالية يمكن الاعتماد عليها في صنع القرارات المناسبة.

قائمة المراجع

- أحمد حلمي جمعة، "المددخول إلى التدقيق الحديث"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- جورج دانيال غالي، "تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات"، مكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال: الواقع والمستقبل"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- غسان فلاح المطازنة، "تدقيق الحسابات المعاصر، الناحية النظرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- كمال الدين مصطفى الهراوي، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسة التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
- محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل: الإطار النظري -المعايير والقواعد- مشاكل التطبيق العملي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

- محمد بوتين، "المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2006.
- محمد سمير الصبان وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية: مدخل نظري تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة مع تطبيقات عملية على معايير المراجعة المصرية والدولية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003.
- نادر شعبان إبراهيم السواح، ثناء على القباني، "المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.