



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مساهمة التدقيق الداخلي في إتخاذ القرارات

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

بلعياشي بومدين غوتي

مقدمة من طرف الطالبة:

لحمر خديجة

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

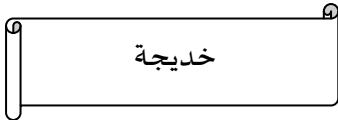
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من رفعتني بدعواتها ودعمها في كل خطوة من خطوات حياتي، إلى من غمرتني بحمها وحنانها، إلى من أنارت دري بصلواتها، إلى من ربنتي على حب العلم، إلى من كانت رمزا للعطاء، إلى أعلى ما في هذا الوجود أمني الغالية أطل الله في عمرها

إلى رمز التضحية والعطاء، إلى من أنار لي درب حياتي بنصائحه، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة أبي العزيز حفظه الله وأطل في عمره

إلى إخوتي الأعزاء، والأقارب الأحباء، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي أهديكم ثمرة عملي المتواضع

إلى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاج للوصول إليه،

لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

ولقوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

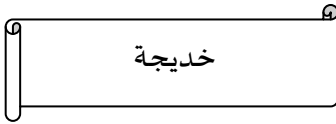
أما بعد أتقدم بجزيل الشكر والثناء والتقدير والعرفان بالجميل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ " بلعياشي بومدين غوتي " وأسأل الله أن يجازيه على خير الذي لم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته، كما أشكر كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساعدونا بما قدموه لنا من معلومات قيمة ونصائح مفيدة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أو دعوة صادقة.

جزاكم الله عني كل خير



الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وغرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
03-01	المقدمة العامة
29-05	الفصل الأول مدخل للتدقيق الداخلي
05	تمهيد
06	المبحث الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي
06	المطلب الأول : نشأة و مفهوم التدقيق الداخلي
08	المطلب الثاني: أهمية و أنواع التدقيق الداخلي
11	المطلب الثالث: أهداف و قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي
13	المبحث الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي
13	المطلب الأول :معايير التدقيق الداخلي
16	المطلب الثاني : أدوات التدقيق الداخلي
18	المطلب الثالث : تقنيات التدقيق الداخلي
21	المبحث الثالث :إدارة التدقيق الداخلي
21	المطلب الأول :خلية التدقيق الداخلي
22	المطلب الثاني :موضع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي
25	المطلب الثالث :تنظيم إدارة التدقيق الداخلي
29	خلاصة الفصل
56-31	الفصل الثاني عملية اتخاذ القرارات الإدارية
31	تمهيد
32	المبحث الأول : التدقيق وعملية اتخاذ القرار
32	المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات وأهميته
34	المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرار
37	المطلب الثالث : مبادئ وعناصر إتخاذ القرار
39	المطلب الرابع : التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار
40	المبحث الثاني : مداخل إتخاذ القرار

40	المطلب الأول: أنماط إتخاذ القرار
42	المطلب الثاني:أساليب إتخاذ القرار
44	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار
47	المبحث الثالث:التدقيق الداخلي وميكانزمات إتخاذ القرار
47	المطلب الأول: دور المعلومات في نظم دعم القرار
51	المطلب الثاني:مراحل صنع القرار
55	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار
56	خلاصة الفصل
72-58	الفصل الثالث دراسة ميدانية لدى مديرية التجارة لولاية مستغانم
58	المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية مستغانم
58	المطلب الأول: تنظيم المديرية الولائية للتجارة
61	المطلب الثاني: الموارد البشرية ومهام المديرية
64	المطلب الثالث:برنامج انجاز الهياكل الإدارية
65	المبحث الثاني: عمليات التفتيش والمراقبة
65	المطلب الأول:نشاط مفتشية الحدود و الميناء الجاف
66	المطلب الثاني:متابعة ملفات التجار الأجانب
66	المطلب الثالث التجارة الخارجية
67	المطلب الرابع: نظام مداومة التجار بمناسبة العطل القانونية والأعياد الدينية
68	المبحث الثالث: عمليات التحسيس للمستهلك والمتعاملين الاقتصاديين
68	المطلب الأول: عمليات التحسيس
69	المطلب الثاني: متابعة عملية البيع بالتخفيض والبيع الترويجي
69	المطلب الثالث: أسبوع لنستهلك جزائري
71	المبحث الرابع: بعض الإجراءات الإدارية الخاصة بمديرية التجارة
71	المطلب الأول: إجراءات الإعفاء من الرسوم الجمركية
71	المطلب الثاني: الحصول على رخصة البيع بالتخفيض
72	الخاتمة الفصل
74	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق	(I-01)
23	موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا	I-02
24	الداخلي التدقيق وظيفة على المنافسة مطالب	I-03
25	المركزية الداخلي التدقيق تنظيم	I-04
26	اللامركزية الداخلي التدقيق تنظيم	I-05
27	المختلطة الداخلي التدقيق تنظيم	I-06
48	المعلومات إعداد مراحل	II-01
60	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية مستغانم	III-01

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	معايير تغير بيئة القرار	II-01
62	شعبة الحماية المستهلك وقمع الغش	III-01
62	شعبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة	III-02
63	شعبة الأسلاك المشتركة	III-03
65	توزيع رخص الدخول حسب نوعية المراقبة	III-04
66	توزيع رفض دخول المنتج حسب طبيعة المراقبة	III-05
67	الحصيلة المتعلقة بتطهير التجارة الخارجية	III-06

المقدمة العامة

نظرا للتطور التكنولوجي والإقتصادي الذي شهده العالم أدى إلى تطور حجم المؤسسات وإنتشارها جغرافيا وتعدد نشاطها ووظائفها وأهدافها، هذا ما فرض عليها ضمان حسن التسيير وفعالية نشاطاتها والإهتمام بالعمليات والإجراءات التنظيمية داخل أقسامها، وإتخاذ القرارات (أي كان نوعها) والتي تكمن المؤسسة من إستغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية المتاحة بها.

حيث يعد التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات لماله من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة الموارد المتاحة ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع ازدياد الفوائض المالية التي هزت عدد كبير من الشركات العالمية، والتي أدت بدورها إلى الأزمة العالمية الأخيرة التي أثرت على اقتصاديات الدول الكبرى في العالم خاصة الأوروبية منها.

كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الاستراتيجية منها، ولذلك فإن إتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفر معلومات موثوق منها، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في المؤسسة حيث يلعب دورا على قدر كبير من الأهمية بما يقدمه من معلومات كمية وبيانات مالية، بالإضافة إلى نوعية المعلومات، كل هذه المعلومات تتيح للإدارة العليا للمؤسسة إتخاذ القرارات المناسبة وبصورة أكثر فاعلية.

وحتى تكون القرارات المتخذة صحيحة يجب على متخذي القرارات المالية الاعتماد على تقارير المدقق الداخلي في ذلك.

طرح الإشكالية

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث كما يلي:

ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل إتخاذ القرار؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يعتبر التدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تعتبر عملية إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة؟
- هل يساهم التدقيق الداخلي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

❖ الفرضيات

للإجابة على هذه الإشكالية ومجموعة الأسئلة الفرعية أعلاه، تم وضع الفرضيات التالية:

- يعتبر التدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية؛

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة؛
 - يساهم التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
- ❖ أهمية البحث

تتجلى أهمية الموضوع:

- معرفة التأصيل النظري للتدقيق الداخلي ومختلف المعايير والقوانين التي تنظمه كوظيفة داخل المؤسسة العالمية بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة؛
- توضيح دور وأثر التدقيق الداخلي في ترشيد واتخاذ مختلف قرارات الأطراف ذات المصلحة خاصة القرارات المالية منها؛
- كما تظهر أهمية الموضوع من خلال الخدمات والمعلومات المالية التي يقدمها التدقيق بالنسبة للمؤسسة ومستخدمي القوائم المالية والتي تساعدهم في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وصائبة.

❖ أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أثر وظيفة التدقيق الداخلي على نشاط المؤسسة الجزائرية؛
 - تحديد المشاكل التي تواجه الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ قراراتهم المالية؛
 - شرح العلاقة الوطيدة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات المالية؛
 - توضيح أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية.
- ❖ أسباب اختيار الموضوع
- نظرا لملائمة الموضوع مع مجال التخصص؛
 - الرغبة في التعمق في مجال عمل المدقق الداخلي؛
 - الإسهام في إثراء المكتبة بمواضيع هامة خصوصا حول التدقيق.
 - توضيح مجموعة قوانين جديدة الصادرة في الموضوع والتي تحكم ممارسات التدقيق في الجزائر؛
 - صلة الموضوع المباشرة بالتخصص العلمي الذي ندرسه؛
 - رفع القدرة الشخصية من خلال الدراسة التطبيقية في المؤسسات الجزائرية؛

- إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

❖ صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة مايلي:

- صعوبة وجود مؤسسات لدراسة الحالة في الولاية؛

- صعوبة استرداد بيانات الاستبيان في الوقت المحدد؛

- صعوبة التواصل مع المشرفين للمؤسسة محل الدراسة.

❖ منهج الدراسة

لدراسة الطبيعة المحاسبية يتم إتباع الأسلوب الوصفي عند عرض التأصيل النظري للتدقيق الداخلي وكذا المفاهيم العامة المتعلقة باتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث يتم الاستعانة بتقارير رسمية صادرة عن المدقق الداخلي للمؤسسات الجزائرية بغية تحليل العلاقة الموجودة بينها وبين اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الأول

مدخل للتدقيق الداخلي

تمهيد:

إن التطور العلمي و التكنولوجي الذي ظهر بوضوح في العصر الحالي و ما أصاب قطاع الأعمال من تطور كبير وأيضا ظهور شركات متعددة الجنسيات، أدى للحاجة الماسة لمعلومات موثوقة فيها و دقيقة حول نشاط الشركات وذلك عن طريق أداة إدارية تعمل على مسانبتها في العملية الرقابية، والتي تعطي ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن أعمالهم يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط له و وفق الأنظمة والقوانين، و أن أصول و التزامات الشركة حقيقية و يتم المحافظة عليها، فتمدها بالتقارير من أجل معرفة الإختلالات و الأخطاء التي تحدث في الشركة، و بالتالي تستطيع الإدارة إتخاذ قراراتها بناءا على المعطيات التي توفرها لها هذه الجهة والمتمثلة في وحدة التدقيق الداخلي .

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
- المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي
- المبحث الثالث: إدارة التدقيق الداخلي .

المبحث الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص و تقييم كفاءة الإجراءات الرقابية الأخرى ، و قد اعتبر بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي يهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول ، و التأكد من سلامة البيانات المالية ، و تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية و رفع الكفاءة التشغيلية .

المطلب الأول : نشأة و مفهوم التدقيق الداخلي

لقد مر التدقيق الداخلي بعمليات تطور متلاحقة أدت بدرجة أساسية إلى توسيع نطاقه بشكل سمح له بالمشاركة بشكل أكبر في خدمة المؤسسة التي يعمل بها .

1. نشأة التدقيق الداخلي

يمكن شرح أهم التطورات التي مرت بها وظيفية التدقيق الداخلي فيما يلي :

- في علم 1941 تم نشر كاتب عن تدقيق الداخلي بعنوان "التدقيق الداخلي الحديث " internal auditing modern بالولايات المتحدة الأمريكية ، و يعتبر هدين الحديثين بمثابة علامة على نشأة التدقيق الداخلي كمهنة ، و قد تزايد عدد أعضاء معهد المدققين الداخليين من 24 عضو في عام 1941 إلى ما يزيد عن 4000 ألف عضو في مختلف دول العالم¹ .
- و في عام 1947 تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي ، ثم في عام 1957 م تم إصدار أول قائمة معدلة للتدقيق الداخلي ، كما تم اعتماد دليل لتعريف التدقيق الداخلي في عام 1964 ، و قد قام المعهد ببدل جهود فعالة على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي² .
- أما في سنة 1974 قام المعهد بتشكيل لجان لدراسة و اقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي و قدمت تقرير بنتائج دراستها عام 1977 ، و تم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي 37 عام 1978 في مدينة سان فرانسيسكو³ .

لقد اقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على تدقيق الحسابات للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية تصحيح الأخطاء ، و مع تطور الشركات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي و توسيع نطاق عملها ، فقد أصبحت تستخدم كأداة لتقييم الداخلي و توسيع نطاق عملها ، فقد أصبحت تستخدم كأداة لتقييم مدى

¹ Jaque Renard, *théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, 3eme édition, France 2000, P: 27.

² فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك، الرقابة و التدقيق الداخلي، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص 81

³ فتحي رزق السوافيري، نفس المرجع ، ص 82

فاعلية الأساليب الرقابية و إمداد الإدارة بالمعلومات ، و بهذا أصبح التدقيق الدقيق الداخلي أداة لتبادل المعلومات و الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة و الإدارة العليا .

أما في الجزائر فيمكن القول أم هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كمنشآت لايمكن الاستغناء عنه ، فلم ينص عليها المشروع الجزائري إلا في نهاية الثمانيات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 13 جانفي 1988 ، التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها و تسييرها¹ .

كما أكمل في نص المادة 58 على أنه لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا و العاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها ، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسيير ضمنيا و يترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية الجزائية و المدنية المنصوص عليها في ها الشأن .

II. مفهوم التدقيق الداخلي

لقد تعددت تعاريف التدقيق الداخلي بين المعاهد العلمية و المتخصصين في مجال التدقيق و التي نذكر منها² :

1- تعريف مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية IIA : يعرفه بأنه : " وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع و تتناول الفحص الانتقادي للإجراءات و السياسات و التقييم المستمر للخطط و السياسات الإدارية و إجراءات الرقابة الداخلي ، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية و التحقق من أن مقومات الرقابة الداخلي سلمية و دقيقة و كافية " .

2- تعريف المعهد الفرنسي للمدققين الداخليين IFACI : يرى ان " التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية فصد مراقبة و تسيير المؤسسة ، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى ، و ان الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط

الدوري هي التدقيق إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية ، أي أن المعلومات صادقة و العمليات شرعية التنظيمات فعالة الهياكل واضحة و مناسبة " .

¹ عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2007/ 2008 ص102
² خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق معايير التدقيق الدولية، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، - الأردن 2006 ، ص139

- 3- التدقيق الداخلي هو عبارة عن: " نشاط التأكد و الاستشارات المستقل و الموضوعي المصمم لإضافة قيمة مضافة لأعراض تحسين عمليات المؤسسة ، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها عن طريق الاعتماد على مدخل منهجي منظم لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات الحوكمة "
- 4- تمكن تعريف التدقيق الداخلي بأنه " وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة ، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى "
- 5- يعرف التدقيق الداخلي على أنه ؛ " الفحص الكامل و المنظم للقوائم المالية و السجلات المحاسبية و العمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع مبادئ المحاسبية المتعارف عليها و السياسات الإدارية و المتطلبات الأخرى "

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة ، يقوم بها أشخاص تابعون للمؤسسة ، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة و تسيير مؤسسة ، و فحص ما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية و أن العمليات شرعية و المعلومات صادقة أن التنظيمات فعالة و الهياكل واضحة و مناسبة ، و كذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة¹ .

المطلب الثاني: أهمية وأنواع التدقيق الداخلي

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي لمؤسسات الاقتصادية كأداة مساعدة لمواجهة التحديات الاقتصادية و الاجتماعية المفروضة عليها ، و سيتم توضيح أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة أو للمدقق الداخلي، كما يتم طرح أنواع التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين .

ا. أهمية التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في:

1- أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة²:

- التأكيد من صحة البيانات المستخرجة من سجلات المؤسسة والتأكد من وجود الحماية الكافية للأصول؛
- التأكد من مدى الالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلي ؛

¹ عمر عي عبد الصمد، دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدينة. 2008/ 2009، ص52

² جهان عبدالمعز، التدقيق الداخلية وحوكمة الشركات، دار الجامعي، ط1، بيروت، ص50

- قياس مدى فعالية وكفاءة أداء الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة؛
 - التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات نظام الجودة المستهدف؛
 - التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات المحافظة على البيئة.
- 2- أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمدقق الخارجي¹:

يحقق اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي العديد من الفوائد للمدقق الخارجي لعل أبرزها ما يأتي:

- اطمئنان المدقق الخارجي إلى دقة وفاعلية هيكل الرقابة الداخلي من خلال دقة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي؛
 - تخفيض وقت أداء مهمة التدقيق الخارجي حيث أن الاستعاضة المباشرة بعمل المدقق الداخلي جزئياً محل عمل المدقق الخارجي سينجم عنها وقت أقل بالنسبة للتدقيق الداخلي الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أتعاب عملية التدقيق الداخلي وتحقيق قدر أكبر من الرضا للعميل؛
 - التقييم الشامل لمخاطر التدقيق ومن ثم إتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد طبيعة وتوقيت إجراءات التدقيق؛
 - تجهيز القوائم والكشوف التي يحتاجها المدقق الخارجي بالصورة المرضية.
 - تخطيط عملية التدقيق الخارجي وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق الواجب القيام بها.
- II. أنواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن فصل نوع من الآخر أثناء عملية التدقيق ذلك للوصول إلى أهداف التدقيق وهذه الأنواع هي²:

1. تدقيق الالتزام compliance audit : يقصد بتدقيق الالتزام عملية التحقق و التأكد من التزام الإدارات بالقوانين و الانظمة و التعليمات في أداءها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة و فعالية و الوقوف على نواحي القصور و الخطأ و من ثم العمل على علاجها و عدم تكرارها .
2. التدقيق التشغيلي operational audit : عرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص و التقويم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية و المتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة كما يشمل التدقيق تقويم كفاءة استخدام المواد المادية و البشرية بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلف العمليات و يجب أن يتضمن التدقيق أيضاً التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل و الطرق لزيادة الكفاءة و الربحية

¹ أحمد حلي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دارالصفاء، عمان الأردن، 2000، ص 61

² خلف عبدالوهاد، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19

3. التدقيق المالي financial audit : نعني به مجموعة من المبادئ و السياسات و المعايير العلمية ، و المشتقة من المفاهيم و الفروض المتسقة ، مع طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعملية التدقيق ، و التي تحكم مدى الاعتماد على المعلومات المالية و كذلك المحافظة على الأصول .

و يعرف أيضا على أنه التحقق الاقتصادية المنتظم لأدلة و قرائن الإثبات لما تحويه دفاتر و سجلات المؤسسة من بيانات في إطار مبادئ محاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدما بهدف إبداء الرأي الفني المحايد في صدق و عدالة التقارير¹ .

4. تدقيق نظم المعلومات information systems : و يطلق عليه التدقيق الالكتروني و يقصد به عملية تطبيق أي نوع من أنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط و الرقابة و التوثيق أعمال التدقيق .

5. تدقيق الأداء performance audit : تتم عمليات تدقيق مستويات الأداء من خلال القيام بحص مهني مستقل و منهجي لفعاليات الإدارة و نظم إدارتها ، و ذلك لتقييم مدى ناجعتها و فاعليتها في استخدام مواردها و تعمل عمليات تدقيق مستويات الأداء على تحديد مواقع القوة و مواقع الضعف في نشاطات الإدارة و تقديم التوصيات الملائمة لإدخال المعالجات المطلوبة ، لذلك تعتبر عملية تدقيق الأداء و سلبه هامة لتحسين الإدارة ، يمكن أن تشمل نتائج عملية تدقيق الأداء على معلومات هامة حل الفعالية التي يتم تدقيقها ، بالإضافة إلى توصيات تهدف إلى مساعدة الإدارة و الجهات المسؤولة عن متابعة أعمالها في تحسين خدماتها المقدمة .

6. التدقيق البيئي environmental audit : عرفت وكالة حماية البيئة الامريكية التدقيق البيئي على أنه عبارة عن فحص موضوعي منظم ، دوري و موثق للممارسات البيئية للمؤسسة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة و سياسات المؤسسة .

¹ خلف عبدالوواد، نفس المرجع السابق ، ص 22

المطلب الثالث: أهداف وقواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

إن الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة علي تأدية مسؤوليتهم بطريقة فعالة و ذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات و تقارير صحيحة عن نشاط المؤسسة في النواحي التي ترى الإدارة جدواها في سبيل إخلاء مسؤوليتها

1. أهداف التدقيق الداخلي

تطورت أهداف التدقيق الداخلي بتطور الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في منشآت الأعمال لمساعدة الإدارة في الاضطلاع بمسئولياتها المختلفة و مواجهة التحديات الاقتصادية و الاجتماعية المحلية و الدولية و تتمثل تلك أهداف فيما يأتي¹ :

- 1- هدف الحماية: يعتبر ظهور الثورة الصناعية و كبر حجم مؤسسات الأعمال و انفصال الملكية عن الإدارة و انتشار المؤسسات ذات الأقسام و الفروع داخل الدولة الواحدة ثم ظهور المنشآت متعددة الجنسيات من أهم أسباب ظهور التدقيق الداخلي و الاهتمام بنشاطها و كان التركيز في تلك المراحل على هدف الحماية و يتحقق هذا الهدف من خلال قيام المدقق الداخلي بالاتي :
 - التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة الاعتماد عليها؛
 - التأكد من المؤامة بين أساليب القياس و السياسات و الخطط القوانين الموضوعية؛
 - المحافظة على أصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر ؛
 - التأكد من استخدام الاقتصادي الكفاء للموارد ؛
 - التأكيد من انجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية؛
 - التعرف على الأخطاء و أوجه التلاعب.
- 2- هدف البناء : صاحب التطور المستمر في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي على المستوى العالمي تطورا مماثلا في الهدف من وظيفة التدقيق الداخلي تتجه نحو تقديم التوصيات و المقترحات التي تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية نحو مزيد من الأداء الاقتصادي الفعال .
- 3- هدف تحقيق الكفاية للوحدات الاقتصادية و توفير الرفاهية للمجتمع : أدت الضغوط و التحديات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرضت لها مؤسسات الأعمال في العقد الأخير من هذا القرن إلى تطور أهداف التدقيق الداخلي و من أهم هذه الضغوط و التحديات المنافسة الشديدة إزاء تطبيق اتفاقية

¹ رشام نسيم، أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أنلي محمد أولحاج، البويرة، 2013، ص86

الجات و ضرورة الالتزام بمواصفات الجودة العالية بالإضافة إلى سن القوانين و التشريعات للمحافظة على البيئة و حمايتها من التلوث النتائج عن ممارسة المؤسسات المختلفة لنشاطها

II. قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

وضع معهد المدققين الداخليين دليلاً جديداً لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي و قد تضمن الدليل أربعة

مبادئ أخلاقية واثني عشر قاعدة سلوكية يمكن تناولها على النحو الآتي¹:

● المبدأ الأول: النزاهة integrity: تؤدي نزاهة المدقق الداخلي إلى تدعيم الثقة فيما يقوم به من أعمال بالتالي تعتبر الأساس للاعتماد على الأحكام الصادرة عنه ، و يتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

1- القيام بأداء أعمالهم بأمانة و اجتهاد و مسؤولية .

2- مراعاة القوانين و تقديم الإفصاح المتوقع منهم وفقاً للمتطلبات القانونية و المهنية .

● الموضوعية objectivity: يجب أن يتوافر في المدقق الداخلي أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في تجميع و تقييم و توصيل المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العملية محل التدقيق حيث يجب على المدققين الداخليين تقييم الظروف ذات العلاقة متوازنة و ألا تتأثر أحكامهم بناء على مصالح الآخرين .

● المبدأ الثالث: السرية confidentiality: يجب أن يحترم المدققون الداخليون قيمة المعلومات التي يحصلون عليها و أن لا يكشفوا عن أية معلومات دون أن يكون لهم سلطة التي تخولهم القيام بذلك ما لم تكن هناك متطلبات قانونية أو مهنية تلزمهم القيام بذلك و تضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

1- أن يكون المدققون الداخليون أمناء و حذرين في استخدام المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية أعمالهم و واجباتهم و حماية هذه المعلومات .

2- عدم استخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحقيق أية مكاسب شخصية أو استخدامها بشكل يتعارض مع القانون و يضر بالأهداف المشروعة و الأخلاقية للمؤسسة .

● المبدأ الرابع: الكفاءة المهنية competency: يجب أن يستخدم المدققون الداخليون المعرفة و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء خدمات التدقيق الداخلي و يتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

1- تأدية الخدمات و الأعمال التي يمكنهم القيام بها من خلال توفر المعرفة و المهارات و الخبرات اللازمة لتأديتها .

2- تأدية الخدمات التدقيق الداخلي وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي .

3- السعي دائماً و بشكل مستمر لتطوير و تحسين كفاءة و جودة الخدمات التي يقدمونها .

¹ رشام نسيم، نفس المرجع، ص 88

المبحث الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي

توجهت معظم الإدارات حالياً نحو وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام المراقبة لديها ولكي يؤدي التدقيق الداخلي دوره بصورة سلمية وبغائية كبيرة يجب أن يحظ بمجموعة من المعايير التي تمس قسم التدقيق الداخلي في حد ذاته وكذا مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي لأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية وجدبة.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

تتم عملية التدقيق الداخلي داخل شركات تتباين أهدافها وحجمها وهيكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي ، لذلك قام معهد المدققين الداخليين بإصدار معايير التدقيق الداخلي لضبط عمل المدقق الداخلي.

1- معايير الصفات¹ :

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين و التي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي ، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات الاستقلالية والموضوعية، الكفاءة وبذل العناية المهنية، تأكيد الجودة وبرامج التحسين وهي كما يلي ;

➤ معيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية : يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع المعايير وموافق عليها من طرف مجلس الإدارة. كما يجب أن يكون نطاق عمل التدقيق الداخلي غير مقيد، بمعنى أن قسم التدقيق الداخلي تكون له السلطة التي يحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل من الإدارة.

➤ معيار 1100 الإستقلالية والموضوعية : ينبغي أن تكون التدقيق الداخلي نشاط مستقل كما ينبغي أن يتسم المدققين الداخليين بالموضوعية في أداء عملهم". يجب أن يرتبط الرئيس التنفيذي للمراجعة بأعلى مستوى في الهيكل الإداري للمؤسسة، وذلك لتمكين نشاط المراجعة الداخلي من تنفيذ مسؤولياته على أكمل وجه، كما يجب عليه أن يقدم لمجلس الإدارة مرة على الأقل في السنة تأكيدا على الاستقلالية التنظيمية لهذا النشاط".

➤ معيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية: ينبغي أن تؤدي المهام بالكفاءة والعناية المهنية اللازمة . إن كفاءة الأداء المهني هي مسؤولية مدير التدقيق ومسؤولية كل مراجع داخلي ويجب أن يمتلك الكفاءة المهنية والعلمية والتدريب و الانضباط اللازم لأداء واجبه، وأن يمارس الحرص المهني في أداء أعمال التدقيق. كما ينبغي

¹ The institute of internal auditors, international standards for the professional practice of internal auditing "standards and guidance",USA, 2012, p. 6.

على المدققين الداخليين أن يلتزموا بالعناية المهنية اللازمة والمهارة المتوقعة من مراجع داخلي كفاء، والعناية المهنية لا تعني أن المدقق الداخلي معصوم من الخطأ.

➤ معيار 1300 تأكيد الجودة وبرامج التحسين: على مدير قسم التدقيق أن يعمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة من خلال تصميم برامج بما يسمح بتحسين نشاط التدقيق وأن تخضع هذه البرامج للتقييم الدوري للجودة داخليا وخارجيا والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج وتحسين عمليات الشركة بما يضمن توافق نشاط التدقيق الداخلي مع معايير و مع الميثاق الأخلاقي.

لا يمكن أن تتوافق التدقيق الداخلي مع هذا المعايير إلا إذا كانت تابعة مباشرة إما إلى الإدارة العامة أو إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق¹.

2- معايير الأداء²

هي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، تضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وشملت على إدارة نشاط التدقيق الداخلي، طبيعة العمل، تخطيط المهمة: تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر وهي كما يلي

➤ معيار 2000 أنشطة التدقيق الداخلي: على مدير قسم التدقيق أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسس.

➤ معيار 2100 طبيعة العمل: إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن تقوم بالتقييم و المساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات.

➤ معيار 2200 تخطيط مهمة العمل: هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المدقق عند التخطيط لمهمة التدقيق تحديد الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع الموارد.

➤ معيار 2300 أداء المهمة: إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها ويجب أن يكون إشراف سليم للتأكد من تحقيق الأهداف ومن توفر الجودة وتطوير الأفراد

➤ معيار 2400 نتائج الإتصال: ينبغي على المدقق الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج عمل التدقيق في الوقت ولطريقة المناسبين.

➤ معيار 2500 برنامج المراقبة: على مدير التدقيق الداخلي وضع جدول لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.

➤ معيار 2600 قبول الإدارة للمخاطرة: بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل التدقيق بموجب معيار 2600 ينبغي على مدير قسم التدقيق في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من

¹ Chekroun Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, thèse de doctorat, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, FSECSG, Algérie, 2014, p p, 37-38.

² أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 69

المخاطر وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

3- الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي¹: على العموم بأنها مجموعة من المبادئ والقيم، والتي تتمثل في القوانين، والقواعد Ethics تعرف الأخلاقيات التنظيمية والمواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة.

في سنة 2000 وضع معهد المدققين الداخليين دليل جديد لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، الهدف منها هو تعزيز الثقافة الأخلاقية في المهنة، من أجل تحمل المدققين مسؤولياتهم للمحافظة على مصالح من يقومون بخدمتهم حيث قسم الميثاق الأخلاقي إلى مكونين أساسيين هما:

1. المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معايير التدقيق الداخلي²:

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة و الممارسة العملية للمراجعة الداخلي، حيث يتوقع من المدققين الداخليين تطبيق ودعم المبادئ التالية:

- النزاهة: استقامة المدققين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم
 - الموضوعية: يظهر المدققون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل.
 - السرية: يحترم المدققون الداخليون قيمة و حيافة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات، إلا في حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك.
 - الكفاءة المهنية: يطبق المدققون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات التدقيق الداخلي.
2. المبادئ المرتبطة بالسلوك³:

هي تلك القواعد التي تصف السلوك النموذجي المتوقع من المدققين الداخليين، هذه القواعد تساعد في تفسير مبادئ التطبيق العملي، وتتلخص في:

- النزاهة: على المدققين الداخليين ممارسة عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية.
- الموضوعية: يجب على المدققين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما أو من المفترض أن تضعف تقييم غير متحيز.
- السرية: أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو أي أسلوب لا يتفق مع القانون أو يضر بالأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها.

¹ أحمد حلبي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 53-54

² أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في التدقيق وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، 2007، ص 210

³ أحمد حلبي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 55

- الكفاءة المهنية: يجب على المدققين الداخليين أن يؤدوا فقط الخدمات التي يملكون فيها المعرفة والمهارة الضرورية والخبرة.

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من الأدوات عند القيام بمهنته، والتي بفضلها يستطيع اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور والمخالفات المرتكبة، وعلى أساسها يمكن أن يحلل ويقدم تشخيص للمشاكل المراد معالجته، وذلك بتوجيه توصيات إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وهي تضم عدة أدوات متعددة التي أخذنا منها أساسية، حيث تنقسم إلى عدة أقسام كما يأتي:

1- المعاينة الإحصائية le sondages: وهي تقنية تسمح عن طريق سحب عينة عشوائية من مجتمع محل الدراسة باستقراء الملاحظات المسجلة حول العينة، بتحديد معين وبالذقة المطلوبة، الغرض منها الحصول على أكبر عدد من المعلومات مقابل عدد أقل من الفحوصات، ويستخدم المدقق الداخلي المعاينة الإحصائية من أجل ابداء رأيه وإصدار التوصيات اللازمة الخاصة بالظاهرة المدروسة، وعليه المعاينة الإحصائية هي طريقة تقوم على اختيار العينة وسحبها بطريقة عشوائية من مجتمع محل الدراسة..

2- المقابلات: وتعتبر هذه التقنية ضمن التقنيات غير الرسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفهي دون الرجوع إلى وثائق ومستندات تتعلق بذلك، وهذه التقنية في التدقيق الداخلي لا تعتبر حوارا أو محادثة بل تركز على برنامج خطط وأهداف تحدد مسبقا من طرف المدقق، وأيضا لا تعتبر محضرا للاستجواب على العكس بل يجب أن تتسم المقابلة بجو من التفاهم والتعاون والهدف منها هو أخذ رأي أولي ونوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة، وتتخلص خطوات المقابلة فيما يلي:¹

- تحضير المقابلة: تتضمن هذه الخطوة تحديد سابق لموضوع المقابلة، يتم تحضيرها مسبقا بناء على المعرفة التي تحصل عليها المدقق حول المؤسسة من خلال الوثائق والمقابلات السابقة، خبرته السابقة حدسه، مساعدات الزملاء كما يجب إعداد الأسئلة بشكل جيد مما يسمح بالحصول على أجوبة بنفس المستوى مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد موعد مع الجهة التي ستكون محل التدقيق.

- طرح الأسئلة: يجب على المدقق أن يأخذ بعين الاعتبار عند طرح الأسئلة أنه:

- دوما متأكد من فهم المخاطب للأسئلة التي يتم طرحها وإدراك الأمر يجب إعادة صياغتها للفهم الصحيح لها.
- ترك الحرية للمخاطب في التعبير وتقديم الجواب باحترام هدف ونطاق المهمة.
- تسجيل كل الأجوبة والمعلومات المتحصل عليها.

- نهاية المقابلة: على المدقق في هذه الخطوة أن يقوم بالمصادقة على النقاط الأساسية المسجلة وذلك بهدف اجتناب أخطاء يمكن أن تنتج عن عدم الفهم أو النسيان وذلك عبر كافة المستويات، والشكل التالي يبين التنظيم الهيكلي للمؤسسة الذي تتم به عملية المقابلة وذلك من الأعلى إلى الأسفل.

¹ شكري معمر سعاد، دور التدقيق الداخلي المالية في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص50

3. الاستبيان الخاص بالرقابة : le questionnaire de control : و هي أداة مستخدمة كثيرا تسمح بدرجة عالية من التشخيص الكلي لجاز الرقابة الداخلي ، و يتكون الاستبيان من مجموعة من أسئلة يتم الإجابة عليها ب :

نعم : تمثل نقاط قوة للرقابة الداخلي ، لا : تشير إلى غياب الرقابة الداخلي ، بدون رأي : و هذا بالنسبة للأسئلة غير المطابقة .

و نهدف من وراء الاستبيان إلى تحقيق ما يلي :

- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي من خلال الأسئلة المتعلقة بتنظيم التدقيق .
- فهم أهمية كل مرحلة ابتدائية .
- تحليل أقل الأخطار المتعلقة بمختلف النشاطات ذلك لحسن إدارتها واحد منها .

4. التحقق من ملفات الكمبيوتر : l'interrogation de fiche informatiques تعمل هذه الأداة على استخراج معلومات متواجدة في وسائل الالكترونية و نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على أساس معايير معينة و يستوجب الاستغلال الأفضل لها و هذا لفائدة المدقق فهي تزيد من فعاليتها و تتمثل أهدافه في :

- القيام بالإحصاء السريع للعناصر الإحصائية موضع الدراسة .
- بناء قوائم للحالات التي تم فحصها بطريقة شاملة أو عشوائية .
- القيام باختيار عينات المجتمع .

المطلب الثالث : تقنيات التدقيق الداخلي

سنقوم بتحديد أولاً أوراق العمل لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي و من ثم قرائن و أدلة الإثبات.

أولاً : أوراق العمل لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

تعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال التدقيق، فهي التي تدعم و تعزز و تثبت عملية و نتائج و توصيات التدقيق، الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.

1- تعريف أوراق عمل التدقيق¹: "تعتبر أوراق العمل دليلاً مادياً عن الوقت المستغرق في عملية التدقيق، لذا أصبح من الضروري على أي مراجع الاهتمام بهذه الأوراق لاعتبارها ركيزة أساسية في كتابة التقرير.

كما تعرف أوراق العمل على أنها "تشمل كل الأدلة و القرائن التي تم جمعها بواسطة المدقق لإظهار ما قام به من عمل وبواسطتها يكون للمراجع الأساس الذي يستند إليه في إعداد التقرير، و القرائن لمدى الفحص الذي قام"².

و تعرف أيضاً على " بأنها سجلات يحتفظ بها المدقق للإجراءات التي تم تنفيذها و الاختبارات التي أجراها والمعلومات التي تم الحصول عليها و الاستنتاجات الملائمة التي توصل إليها."³

حيث تتضمن أوراق العمل كل الأدلة و القرائن التي يتم تجميعها بواسطة المدقق لإظهار ما قام به من عمل، و كذلك الطرق و الإجراءات التي اتبعها، و النتائج التي توصل إليها.

2- أنواع أوراق العمل: تشمل أوراق ممارسة مهنة التدقيق على ما يلي:

• ملفات التدقيق: عادة ما يحتفظ المدقق بالوثائق و الأوراق التي يتحصل عليها و يقيم بترتيبها في ملفين، ملف دائم و الآخر سنوي أو جاري. و مضمون هذين الملفين لا يختلف كثيراً بين المدققين و التي تحتوي على ما يلي:

- مذكرات التدقيق⁴: كثيراً ما تعترض المدقق أثناء قيامه بعملية التدقيق أموراً تحتاج إلى تفسيرات وإيضاحات فيقوم بتدوينها في سجل خاص، و من الملاحظات التي يدونها المدقق في هذا السجل ما يلي:
- بيانات بالمستندات المفقودة، أو غير المستوفاة للشروط الشكلية أو الموضوعية أو القانونية؛
- بيان للأخطاء التي عثر عليها أثناء التدقيق؛
- بيان للشغرات التي وجدها في نظام الرقابة الداخلي؛
- المسائل التي يرغب المدقق استكمالها في المرات القادمة؛
- مسائل حرر بها مراسلات لطلب إيضاحات و تفسيرات

1 Laurent, H et Philippe, La pratique de l'audit, France, 1994, P : 69.

2 فتحي رزق السوافيري مرجع سبق ذكره، ص 69

3 محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005، ص 11

4 خالد أمين السيد، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية و العملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 108

- اقتراحات و تعديلات يرى ضرورة لإدخالها على برنامج التدقيق؛
- تحفظاته و ملاحظاته في عملية التدقيق.
- علامات التدقيق¹ :على المدقق أن يستخدم علامات أو رموز خاصة أثناء قيامه بعملية التدقيق، و عندما ينتهي من مراجعة خطوة ما يؤشر عليها برمز خاص يفيد مراجعتها و طبيعة تلك المراجعة، و عليه أيضا أن يحتفظ هو ومساعدوه على سرية هذه الأمور، و ليس هناك علامات معينة متعارف عليها بين جمهور المدققين، حيث جد لكل مراجع رموزه الخاصة بموضوعه في قائمة موضح بها الرموز و دلالاته لبعض معاونوه يسيرون على نظام رمزي موحد يسهل على المدقق متابعة أعماله و من الأمثلة على علامات التدقيق على ما يلي :
- : دلالة على مراجعة ترحيل المبلغ من دفتر اليومية؛
- = :للدلالة على مراجعة المجموع الرأسي؛
- × :للدلالة على المجموع الأفقي؛
- > :للدلالة على مطابقة العملية مع المستند المؤيد لها؛
- O : للدلالة على إلغاء رقم أو شطبه؛
- S : للدلالة على عدم إنتهاء مراجعة الخطوة؛
- V : للدلالة على التدقيق المستندية؛
- م : للدلالة على النقل من صفحة إلى أخرى؛
- ك : للدلالة على وجود كشف تحليلي.

- القرائن و أدلة الإثبات تقوم البنية الأساسية لعملية التدقيق على وظيفة الإثبات وليس الفحص، وعليه فإنه يجب على المدقق الداخلي عند تنفيذه للإجراءات أن يحصل على قرائن كافية تمكنه من التوصل إلى نتائج معقولة يعتمد عليها في كتابة تقريره وإبداء رأيه.
- 1- أنواع القرائن و أدلة الإثبات² :

تتمثل أنواع قرائن الإثبات في التدقيق الداخلي فيما يلي:

- الوجود الفعلي؛
- المستندات المختلفة المؤيدة للعمليات سواء أنشأت داخل الشركة أو خارجها؛
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلي ؛

¹ خالد أمين السيد ، نفس المرجع السابق ، ص106

² نفس المرجع ، ص 108

- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية؛
 - الإقرارات المكتوبة والتي تعتبر من أدلة الإثبات المؤيدة للقوائم المالية كدفاتر القيد الأصلي و دفاتر الأستاذ العام و السجلات المحاسبية، و أوراق العمل المتعلقة بالتسويات الجردية.
- 2- وسائل الحصول على أدلة الإثبات والقرائن¹:

من أجل القيام بتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي فإن المدقق يحتاج الى معلومات نوعية و أخرى كمية من أجل التخطيط لأعمال التدقيق و تنفيذها ولجمع هذه المعلومات و تحليلها يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل ولتقنيات و التي تتمثل فيمايلي :

- **المعاينة و الجرد الفعلي:** لكي يتأكد المدقق من صحة وحقيقة الرصيد الدفترى للأصل، فإنه يجب عليه معاينة الأصل على الواقع وكذلك الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، هذه الوسيلة تعتبر أهم وأقوى وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.
- **التدقيق الحسابية:** يهدف هذا الاجراء للتأكد من سلامة الأرقام و البيانات الحسابية المسجلة بالمستندات والدفاتر و الكشوف و القوائم المالية و ذلك من الناحية الحسابية فقط ورغم بساطة هذه الوسيلة إلا أنها وسيلة ضرورية تمكن المدقق من التأكد من الصحة الحسابية للمراحل المختلفة من مراحل العمل المحاسبي .
- **التدقيق المستندية:** إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما، يعتمد عليها المدقق في التأكد من الحدوث الفعلي لواقعة معينة ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر التدقيق المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدل الإثبات في التدقيق ويتوقف نجاح عملية التدقيق على دقة أدلة التدقيق المستندية، حيث أنها تساعد المدقق على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية بالشركة.
- **فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلي:** إن هذا الإجراء يعتبر هاما و ضروري لعمل المدقق أو يجب عليه القيام به، فمن خلاله يتمكن المدقق من تحديد نطاق عملية التدقيق، و تقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام وتحديد حجم العينة والاختبارات التي يجب أن يقوم باجرائها. لذلك فإنه يجب على المدقق الداخلي فحص أنظمة المعلومات، للتأكد من احتواء السجلات المالية على معلومات صحيحة ودقيقة، وأن الاجراءات الرقابة كافية وفعالة، كما يجب المدقق الداخلي مراجعة الأنظمة الموضوعية، ومدى ملاءمتها مع السياسات والخطط بالشركة لتحديد مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة.

¹ خالد أمين السيد ، مرجع سبق ذكره، ص75

المبحث الثالث: إدارة التدقيق الداخلي

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى خلية التدقيق الداخلي ، وكذا تنظيم إدارة التدقيق الداخلي و موضعها في الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: خلية التدقيق الداخلي

إن وضع منهجية يتبعها القائم بعملية التدقيق تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة والوجهة، و قد أدى كبر حجم الشركات و تعقد الأنشطة و نمو خلية التدقيق داخلها إلى ضرورة وجود أداة إدارية لمتابعة نظام للرقابة الداخلي على إدارة التنظيم نفسه يمكن اعتبار تبعية وظيفة التدقيق الداخلي عاملا أساسيا ومحددا لمدى نجاح هذه المهنة، ومن المنطقي والمرغوب فيه أن يُعطى لها كل الوزن والقدر الكافي في المؤسسة وهذا يجعلها مباشرة تحت أعلى مستويات الهرم التنظيمي، من أجل ضمان استقلاليتها تجاه مختلف الإدارات في نفس الوقت وتدعيم صحة استنتاجاتها¹.

1. مسؤولية المدقق الداخلي:² لأن التدقيق الداخلي توجد من أجل خدمة الشركة، لذلك فإن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعيين المدقق الداخلي فالمدققون الداخليون يعتبرون جزءا من آلية التغذية العكسية لخلية التدقيق حيث تبدأ مهمة المدقق الداخلي بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بذلك و الذي يشمل المدة المدة ومجال التدخل و المنهجية المتبعة، حيث يقوم المدققون الداخليون غالبا بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة، كما أنهم يقومون بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا و إضافة إلى ذلك يقوم المدقق الداخلي بمعرفة ماذا يجب عليه أن يراجع ومتى تتم التدقيق، و لأي غرض تتم من خلال عملية التدقيق التي تتم التوصل إليها. فعلى المدقق مراجعة ذلك الجزء من الرقابة الذي يحقق المنفعة مع التكلفة التي يتحملها، و التي تتعلق عادة بمخاطر الفشل في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف الرقابة الداخلي ، و تتصف الأخطار تبعا لأهداف الرقابة الإدارية كما يلي³:

عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، الفشل في إتباع السياسات و القوانين، و كذا ضياع الأموال و الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفاء للموارد.

2. تنظيم خلية التدقيق الداخلي: يتكون قسم التدقيق الداخلي من عدد قليل من المدققين ذوي المهارات العالية، و تقع على المشرف المسؤولية العامة لقسم التدقيق الداخلي كونه يقوم بالتخطيط و وضع سياسات و إجراءات التدقيق و كذا التنسيق مع المدققين الخارجيين. و يلعب حجم الشركة دورا كبيرا في إنشاء مصلحة للمراجعة الداخلي التي لا يمكن إنشاؤها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كونها

¹ Barbier Etienne, l'audit interne permanence et actualité, Edition d'organisation, France, 1996, P, 25.

² ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 91

³ عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 98

تتميز بسهولة تسيير عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بتعدد تسييرها، و عليه يرتبط تنظيم مصلحة التدقيق الداخلي في الشركة إضافة إلى إختيار مركزية التدقيق أو لا مركزيتها

3. علاقة خلية التدقيق بلجنة التدقيق: تقوم الكثير من المؤسسات بإنشاء ما يطلق عليه لجنة التدقيق و تتكون لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة يهدف الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي مما يؤدي إلى استقلال قسم التدقيق الداخلي عن الإدارة. فكلما زادت العلاقة بين لجنة التدقيق و قسم التدقيق الداخلي كلما ازداد احتمال توفر الاستقلالية و الموضوعية في الفحص و التقييم، و لابد من اعتماد جميع السياسات و المعايير و الإجراءات بالتدقيق الداخلي عن طريق لجنة التدقيق.

المطلب الثاني: موضع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي

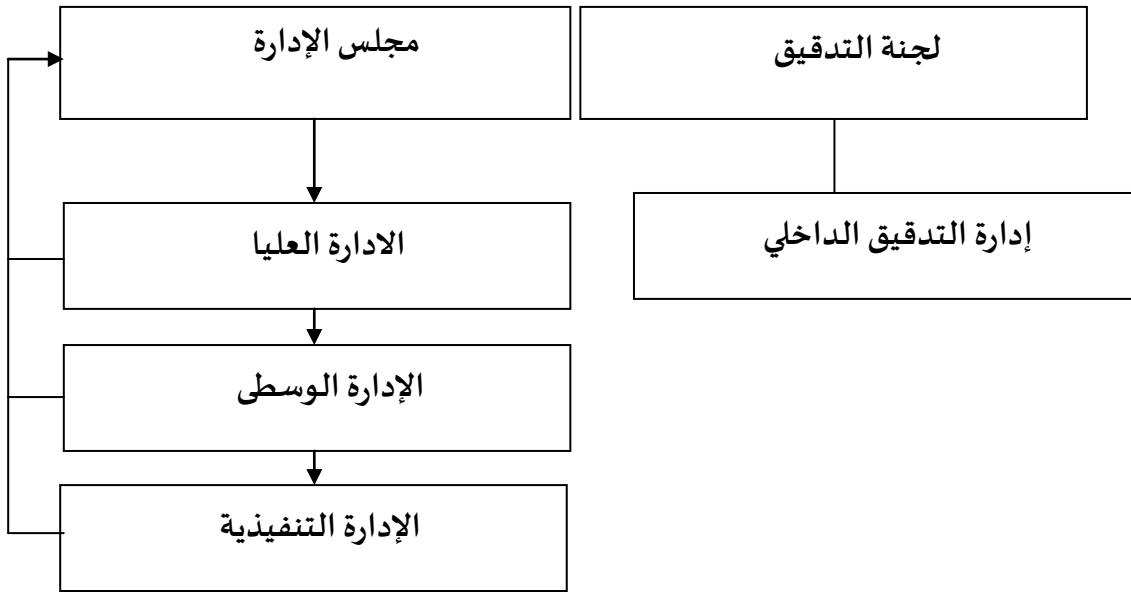
يختلف موضع إدارة التدقيق الداخلي باختلاف الهيكل التنظيمي حيث نجد:

أولاً: موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقاً للجنة التدقيق تتجه العديد من الشركات نحو إنشاء ما يعرف بلجنة التدقيق، وذلك بغرض الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة، مما يزيد من استقلالية إدارة التدقيق الداخلي عن الإدارة العليا، و تتمثل العلاقة بين التدقيق الداخلي و لجنة التدقيق في الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق للوفاء بمسؤوليات الإشراف الخاصة بها و يخدم المدقق الداخلي لجنة التدقيق من خلال¹:

- توفير وجهة نظرة مستقلة عن القضايا المحاسبية الرئيسية؛
- توفير تغذية عكسية عن كفاءة الأنشطة و الالتزام بالسياسات الخاصة بالشركة و الجهات التنظيمية
- تدعيم لجنة التدقيق في تقييمها لجودة التقرير المالي كجزء من متطلبات قانون Sarbanes-Oxley. و بذلك يكون موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقاً للجنة التدقيق من الهيكل التنظيمي للشركة كالتالي:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 39

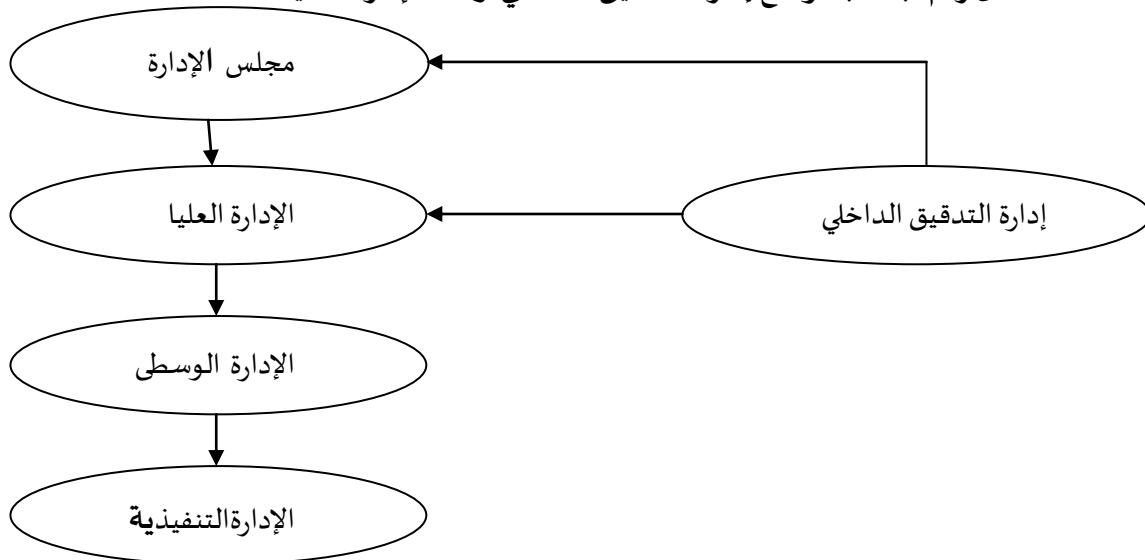
الشكل رقم (01-1) موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول التدقيق، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 235

ثانيا: موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا¹: تساعد إدارة التدقيق الداخلي المستقلة الإدارة العليا في مسؤولياتها الإشرافية عن طريق توفير تقييم مستقل لعمليات إدارة المخاطر بالشركة، وتقييم ضوابط الرقابة الداخلي بالإضافة إلى تقييم كفاءة العمليات، و غالبا ما يأخذ المدققون الداخليون الريادة في تقييم فعالية توثيق الإدارة العليا لضوابط الرقابة الداخلي .

الشكل رقم: (02-1) موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول التدقيق، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 9

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 108

إن اتخاذ إدارة التدقيق الداخلي وضعا محددًا يضمن موضوعيتها و استقلاليتها عن باقي الوظائف الأخرى للشركة من شأنه أن يؤهلها للقيام بعملها كما ينبغي و بما يضمن فعاليتها، و بالتالي تكون مخرجات وظيفة التدقيق الداخلي قابلة للإعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات، فالأدوار المحددة للإدارة العليا و مجلس الإدارة و لجنة التدقيق جميعها تركز على الأبعاد المختلفة لتقدير و تقييم المخاطر و الرقابة على الشركة، مما يزيد من المطالب المنافسة على وظيفة التدقيق الداخلي بين الإدارة العليا و لجنة التدقيق كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-1) مطالب المنافسة على وظيفة التدقيق الداخلي



Source: The Institute of Internal Auditors Research Foundation Internal Audit and organizational governance. 2003. P: 33. date of consultation. 25/12/2017. 17h28 <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1775.pd>

المطلب الثالث: تنظيم إدارة التدقيق الداخلي

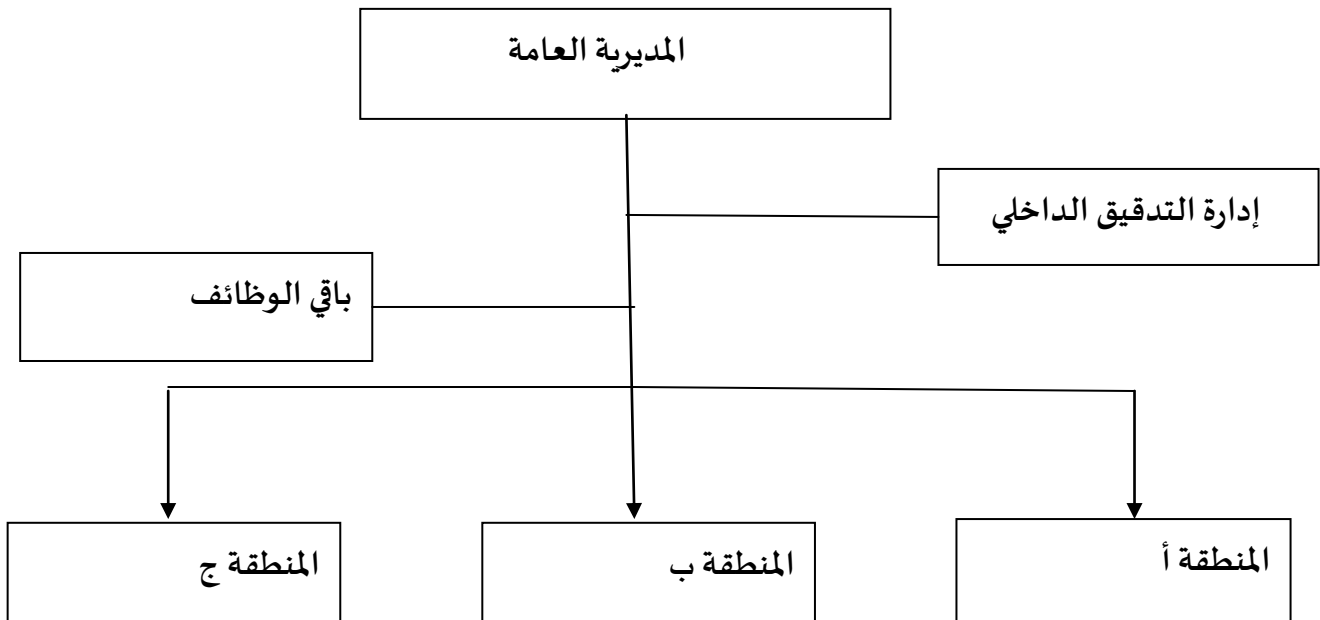
تعمل الشركات الاقتصادية على تنظيم التدقيق الداخلي نظرا لكبر حجمها و تشعب أعمالها.

أولا: أنواع تنظيم إدارة التدقيق الداخلي: ¹ إن كبر حجم الشركات و اتساعها جغرافيا يحتم عليها وجود هياكل كبيرة لتسيير الأنشطة في مناطقها و ممارسة الرقابة عليها، حيث يوجد ثلاث أنواع لإدارة التدقيق الداخلي و هي:

1- مراجعة داخلية مركزية

تكون باعتماد إدارة واحدة بالشركة لتقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لفروع هذه الشركة كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (04-1)تنظيم التدقيق الداخلي المركزية



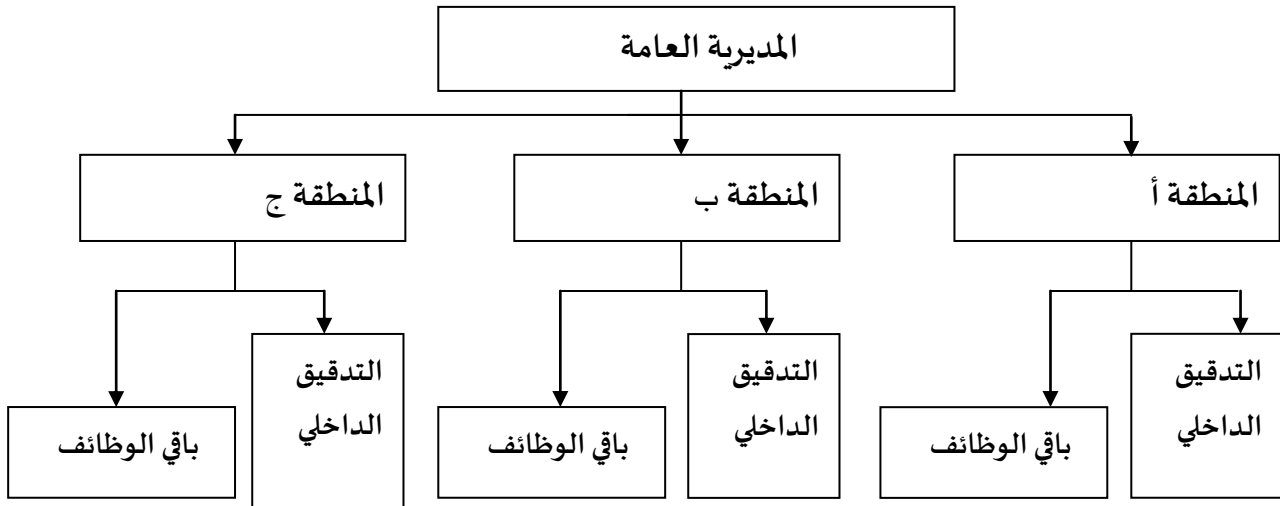
المصدر: صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 3 2004 ص 55

1صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004 ، ص56

مراجعة داخلية لا مركزية

يتم من خلالها وضع إدارة التدقيق الداخلي على مستوى كل منطقة نشاط أو تكتل جغرافي أو فرع للشركة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-05) : تنظيم التدقيق الداخلي اللامركزية



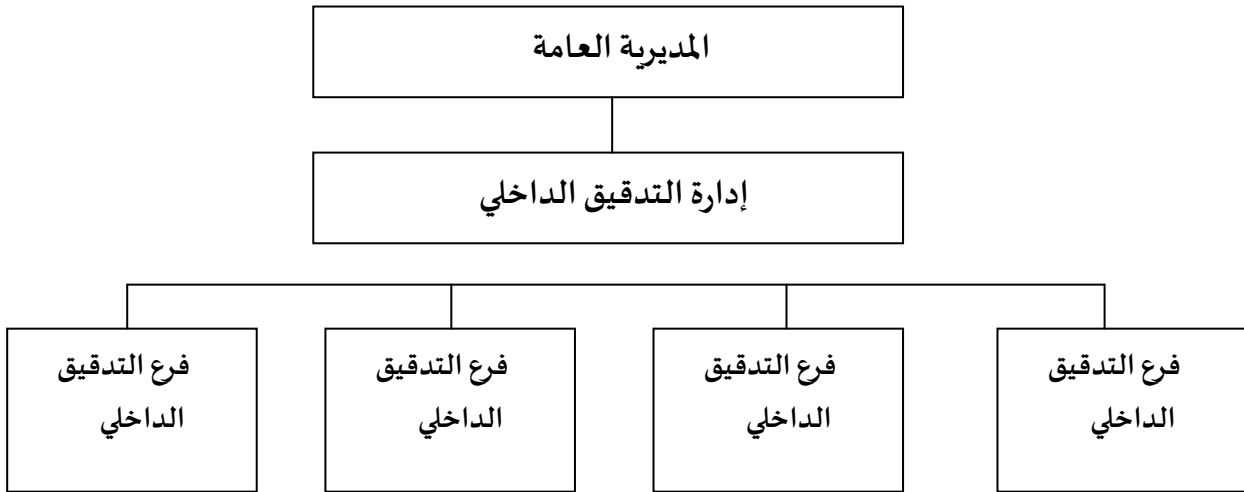
المصدر: صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 3، 2004، ص56

3-مراجعة داخلية مختلطة¹

في هذا النوع من التدقيق الداخلي يتم المزج بين النوعين السابقين (التدقيق الداخلي المركزي والتدقيق الداخلي اللامركزية)، بحيث يتم إرساء إدارة للمراجعة الداخلي على مستوى المديرية العامة للشركة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشاط و هذا وفقا للشكل التالي:

¹ صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره ، ص 58

الشكل رقم (I-06) : تنظيم التدقيق الداخلي المختلطة



المصدر: صديقي مسعود،، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 3. 2004، ص56

يختلف أداء وظيفة التدقيق الداخلي باختلاف التنظيم الإداري لها (مركزية و لا مركزية)؛ فالشكليات الأولى تتخللها جملة من النقائص تبعا لطبيعة كل واحد منهما كالبطء في تنفيذ الزيارات و عدم المتابعة الآنية و غياب التنسيق بين فروع التدقيق و الاستفادة من الحالات الموجهة في كل فرع، و كذا التقدم اللامتوازن في عملية المدقق بين الفروع، أما النوع الثالث (التدقيق الداخلي المختلطة) فيسمح لإدارة التدقيق الداخلي من تقديم رأي في محايد عن الأعمال التي يقوم بها على مستوى المناطق، من خلال إشرافها على الفروع المختلفة لها و إلزامهم بالتقيد بإجراءات و معايير التدقيق الداخلي، و حثهم على العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في برنامج التدقيق، إلا أنه يعاب على هذا النوع في ارتفاع تكلفة التدقيق لما يحتاج إليه من وسائل مادية و مالية و موارد بشرية مؤهلة.

ثانيا: مسؤوليات و اختصاصات إدارة التدقيق الداخلي

بداية سنقوم بتحديد مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي و من ثم اختصاصاتها.

1- مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي¹

تنحصر مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي فيما يلي:

- تعمل إدارة التدقيق الداخلي بناء على سلطات صريحة و تكون جميع الإدارات على علم بحقوقها و سلطاتها المطبقة في مراجعة جميع العمليات و الدفاتر و السجلات؛
- الاحتفاظ بأعضاء فريق مراجعة مهني لديه معرفة و مهارات و خبرة كافية و تأهيل مهني؛

¹ متولي محمد حسن، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات 26/24 سبتمبر، مصر، ص29

- تطوير خطة مراجعة سنوية مرنة باستخدام منهجية ملائمة تأسيسا على المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حيث تقدم هذه الخطة إلى لجنة التدقيق للموافقة عليها بالإضافة إلى تحديثها دوريا؛
 - تطبيق خطة التدقيق السنوية كما تم الاتفاق عليها متضمنة أي مهام خاصة أو مشروعات مطلوبة عن طريق مجلس الإدارة و لجنة التدقيق؛
 - جعل لجنة التدقيق على إحاطة و علم بالإتجاهات البارزة و الممارسات الناجحة في التدقيق الداخلي .
- 2- اختصاصات إدارة التدقيق الداخلي¹ :
- تختص إدارة التدقيق الداخلي بما يلي :
- أن يكون لديها حق التعامل كامل و حر مع مجلس الإدارة و لجنة التدقيق؛
- تخصيص الموارد و اختيار الموضوعات، و تحديد أوجه نطاق العمل و تطبيق الأساليب المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق؛
 - الحصول على المساعدة الضرورية من أفراد الشركة عندما تقوم بأداء عمليات التدقيق، بالإضافة إلى الخدمات المتخصصة الأخرى من خارج أو داخل الشركة.
- ولا تختص إدارة التدقيق الداخلي فيما يلي² :
- ليس من واجباتها مراقبة المديرين أو وضع سياسات للإدارات و لا إعطاء أي أوامر؛
 - تتدخل بطريقة مباشرة في شؤون الموظفين، و ينبغي أن تكون العلاقة بين موظفي إدارة التدقيق الداخلي وباقي الموظفين أساسها التعاون للوصول إلى هدف مشترك و هو رفع شأن الشركة؛
 - أداء أي واجبات تشغيلية للشركة أو شركائها؛
 - إبرام أو الموافقة على المعاملات المحاسبية خارج إدارة التدقيق الداخلي.

¹ متولي محمد حسن، نفس المرجع السابق ، ص 30

² نفس المرجع السابق، ص 8

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالإطار العام للمراجعة الداخلي توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي تعمل على تجميع وتقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بأحداث وتصرفات اقتصادية من أجل التأكد من درجة التوافق بين هذه المعلومات والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وذوي الإهتمام، كما أنها تشمل العديد من الأنواع يعمل كل واحد منها على تحقيق غرض معين، ونصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلي على الضوابط والأسس التي تحكم قسم التدقيق الداخلي بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهذا باعتمادها على تقنيات وأدوات وإتباعها لمراحل من أجل التطبيق السليم لها.

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرارات

الإدارية

تمهيد

عملية اتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات - على حد سواء- بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة أو على مستوى الوظائف والمهام الموكلة إليه في عمله اليومي (إدارة، قيادة، إشراف،... الخ).

ونظرا لأهمية هذا الموضوع اهتمنا بدراسته في هذا الفصل بشكل من التفصيل، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث.

المبحث الأول : التدقيق وعملية اتخاذ القرار

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات وأهميته

أولاً : تعريف عملية اتخاذ القرار

يعرف الدكتور عبدالغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية إختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة¹.

أما الدكتور نادرة أيوب فتعرفها بأنها "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين الاختيار بين البدائل"²

ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغيات التي تكون في الغاب استجابات أو توماتكية أو رد فعل مباشر"

في حين نجد أن الدكتور مصطفى أبو بكر وزميله يعرفان القرارات بأنه "مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية مجموعة من البدائل المتاحة بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه ، أو هو عبارة عن البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تعظيم النتائج المرغوب فيها"³

من خلال التعاريف السابقة لانرى اختلاف كبيراً في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أن ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكدته الدكتورة نادرة أيوب بقولها "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ، أما عملية اتخاذ القرار هي فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي إختيار للبدائل"

ولهذا ينبغي أن يكون واضحاً أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأن التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة ثم إن استقرار ما سبق من التعاريف يدلنا على حقيقة أن القرار يستلزم توفر عناصر معينة حتى يمكن القول بأن هناك قرار ، وهذه العناصر هي عملية إختيار ، وجود بديلين على الأقل متميزين وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

¹عبدالغفار حنفي ، التنظيم ، وأدارة الأعمال ، 2006 ص 96

²نادرة أيوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 4-10

³أحمد نور فتحي السواري ، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرار ، دار الجامعة 2004 ص 23

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، وأنها العمل الغالب للمدراء ، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي قرارات سليمة ومناسبة.

كما أن هذه العملية الصحيحة تحتاج إلى قدرات فنية وعملية ، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدات بإزدياد حجم المؤسسات وضخامة وتعدد أهدافها ومهامها ، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع. وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة فنجد مثلا أن التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وهو : نخطط ثم نتخذ القرارات الذي يهتم بتحديد مايلي :

- الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها
- الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف
- مكان وزمان تنفيذ الخطط

ولذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكاملة لوظيفة التخطيط

أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين :

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية ، وظيفية ، استشارية) ؛
- درجة تعويض السلطة (المركزية ، اللامركزية) ؛
- المسؤولية وأسس توزيع العمل والمناصب؛
- العلاقات بين الأقسام والادارات؛
- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة؛
- وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

ويرى أن وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرار فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين مالي:

- الأسلوب الأفضل في التوجيه واصدار الأوامر والتعليمات؛

- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية ، معنوية ، الإثنين معا) ؛
- طرق الإشراف المتبعة.

وكل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارية وبين العمال فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح مايلي :

- النشاطات التي تخضع للرقابة ؛
- أنواع ومعايير الرقابة ؛
- نوع المعلومات المطلوبة للرقابة؛
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكل هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذ تم اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه العملية بشكل يدعم المجتمع والمؤسسة معا.

المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرار

تقسم عملية اتخاذ القرارات إلى سبعة نحاول شرحها في الآتي ، وهذه المراحل هي :

- المرحلة الأولى : إكتشاف المشكلة وإدراكها :تواجه الإدارة بشكل يومي الكثير من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق من مستوى المرغوب في تحقيقه ، وقد تحدث طوارئ لم تكن في الحسابات تماما وتظهر المشاكل أساسا نتيجة وجود أوضاع غير المرغوب فيها:

ولكون أن المشاكل قد تكون في البداية غير ملموسة وليس لها أثر مادي يتوقف التعرف على قدرة الفرد وإدراكه لوجودها وتميزها والمقارنة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلا ، وفي هذا المجال تلعب الرقابة دورا أساسيا في الإكتشاف الانحرافات بنوعها (الإيجابية والسلبية) والمشاكل والمواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب وذلك لكي يستطيع معالجتها في أسرع وقت ممكن وقبل تفاقمها بعد تحديد أبعادها الزمنية والمكانية وكذا أسبابها الزمنية وكذا أسبابها.

المرحلة الثانية : تشخيص طبيعة المشكلة :

بعد التأكد من وجود المشكلة لا بد من تشخيصها عن طريق توصيفها أولاً بواسطة مكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانياً بدارية وتحليل وتفسير المشكلة ثم وضع تصورات وأفاق علاج هذه المشكلة وحلها بطريقة عملية صحيحة أيضاً يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية ليتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شامل للمشكلة ، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار ولكي يستطيع الاداري الوصول إلى تحديد الطبيعة المشكل بشكل جيد ، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية :

- مانوع المشكلة ؟
- كيف نشأت ؟
- متى وأين وقعت ماهي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟
- ماهو الوقت الملائم لحل المشكلة ؟
- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟
- ماهي المعلومات الازمة وما هو مصدرها ؟

المرحلة الثالثة : جمع المعلومات اللازمة : تعتبر عملية تجميع المعلومات الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات ، فالقرارات لإتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي ، على المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماماً من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الاضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها ويجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار امكانية عدم استفادة من جميع البيانات والمعلومات التي تم تجميعها إما بسبب عدم الارتباط بعضها بالمشكلة موضوع البحث ، وبالتالي العمل على اسبعاها ، أو عدم دقة بعضها وصلاحيته وبالتالي أخذ الحذر من استعمالها.

المرحلة الرابعة : طرح الحلول والبدائل : يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الافلاع عن الانحراف أو القضاء نهائياً على المشكلة ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة ، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة ، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية ، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل. وتتطلب عملية طرح البدائل بعض الأساليب من بينها:

- الفريق لمتنوع الخلفية : ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خليفات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم ، واشترط الخلفيات المختلفة يساعدنا في طرح مختلف باختلاف الأفراد ووجهات نظرهم ، بحيث تدرس المشكلة من كل جانب.
 - جلسة الفكرة لإبتكاري : وهي طريقة يجمع فيها مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات ثم تعمل على ، إثارة حماسهم الفكري لإبداء الحلول وإبداء آرائهم بكل حرية. هذا مع الأخذ بعين الاعتبار كل القيود على متخذ القرار والتي تحد من إيجاد بدائل لكثيرة لتحقيق الأهداف المطلوبة¹.
- المرحلة الخامسة : تقييم البدائل المتاحة : بعد أن تتضح للمدير بدائل للمدير بدائل وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة ، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل وتتطلب هذه المرحلة أيضا وضع معايير يقوم على أساسها كل بديل وهناك عدة معايير موضوعية لتقييم والمتمثلة فيمايلي :
- إمكانية تنفيذ البديل : أي مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لتنفيذ البديل المقترح ومن حيث سهولة وصعوبة التنفيذ.
- آثار البديل على المؤسسة والمجتمع : أي ماهي الآثار المادية والنفسية التي يخافها تنفيذ هذا البديل على العمال والمتعاملين وعلى قيم المؤسسة.
 - إمكانية إعادة النظر في البديل وتعديله : أي هل هناك فرصة لإعادة النظر وتعديل القرار بعد تنفيذه والزمن وظهور خلل معين.
 - المستغرق في التنفيذ البديل : فيجب أن ينفذ البديل خلال فترة زمنية محددة وإلا تفاقمت وزادت المشكلة.
 - عدم ترك مشاكل أخرى من جراء تنفيذ القرار: البديل الجيد هو الذي يقضي على المشكلة تماما ولا يختلف مشاكل أخرى
 - المرحلة السادسة : اختيار البديل الأمثل : بما أن المدير قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات والبدائل فإن الخطة التالية هي إختيار أفضل حل وهناك خمسة معايير لإختيار أفضل حل وهي :
- أ. المخاطرة : حيث أن المدير يجب عليه أن يقدر مخاطر التصرف الذي يختاره وفي المكاسب المتوقعة لذا فيجب أن تكون نسبة لمكسب أكبر من نسبة المخاطر.
- ب. الإقتصادية في الجهد : حيث ينبغي أن نختار أي الحلول يمكن أن تعطى أفضل نتيجة بأقل جهد

¹ نادرة أيوب ، مرجع سبق ذكره ص 58-59

ت. التوقيت: فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن على البديل أن يكون سهلا وسريعا¹.
ث. قيود الموارد: يجب أن نختار البديل والذي يتفق مع وجود الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ مثل المهارات وأموال.

ج. إختيار البديل: والذي ينسجم مع المؤسسة، أهدافها سياستها وفلسفتها، ويحقق لها مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحدد من طرف الإدارة.

المرحلة السابعة: تنفيذ القرارات ومتابعة التنفيذ: إن عملية إتخاذ القرار لا ينتهي بإنهاء مرحلة إختيار الحل الأمثل بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال، ويجب أن يرفق التنفيذ بالمتابعة ويتم التنفيذ عبر خطوات عليها وهي:

- صياغة وإعلان القرار؛
- إختيار التوقيت السليم لإنطلاق التنفيذ؛
- إختيار المنفذين ومراحل التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لذلك؛
- تحديد إجراءات وقائية لمنع إنحرافات².

المطلب الثالث: مبادئ وعناصر إتخاذ القرار

تتضمن عملية إتخاذ القرار مبادئ وعناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى والتي يمكن إدراجها كما يلي

1- مبادئ إتخاذ القرار: لإتخاذ القرار مبادئ منها³

1-1- مبدأ إتخاذ القرار

قد تكون جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والإختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والإختيار، قيل أن "الأفراد اتخذوا قرارا".

2-1- مبدأ تغلل القرار

إتخاذ القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو مؤسسة.

3-1- مبدأ التفكير المركب

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة يجب أن يكون التفكير منطقيا وإبتكاريا في نفس الوقت.

¹نادرة أيوب، مرجع سبق كره، ص 60-63

² بن أدة أمينة أهمية التدقيق المحاسبي في إتخاذ القرارات المؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2012-2013 ص 77

³ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 81

1-4- مبدأ التفكير المنطقي

لكي يكون التفكير منطقيًا يجب أن يكون خاليًا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقًا وواضحًا.

1-5- مبدأ الانطلاق الفكري

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الإنطلاق الفكري.

1-6- مبدأ الحقائق

تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار، وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئًا سقيمًا.

2- عناصر إتخاذ القرار : تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية على النحو التالي¹

1-2- متخذ القرار : وقد يكون فردًا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

2-2- موضوع القرار : وه المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار بالبحث عن حل أو إتخاذ قرار ما بشأنها.

3-2- الأهداف والدافعية : فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها وبناءا عليه، لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

4-2- البيانات والمعلومات : لإتخاذ قرار إداري صائب لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها وقد تكون البيانات أو المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

وتعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة، وبالوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسألة حيوية لنجاح القرار، وتسهم نظم المعلومات الإدارية المحسوبة كثيرا في توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.

2-5- التنبؤ : المعروف أن كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها ، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل ، لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة أو المشكلات التي تواجهه، تمهيدا لإتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها .

2-6- البدائل : يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل للمشكلة وبالتالي، فأن متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

¹ ربيعي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص71

6-3- المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار : ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه إتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من إعتبرات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند إتخاذه للقرار، لذلك يجب عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوقات أو القيود، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان.

ومن أمثلة هذه المعوقات والقيود : ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية وغيرها.

المطلب الرابع : التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار

التدقيق الداخلي هو وظيفة حتمية لجميع المؤسسات الإقتصادية حيث يساعد على اتخاذ القرار وذلك باتباع المدقق لمنهجية تمكنه من إلمام بكل المعلومات المحاسبية والمالية ، حيث يتطلب ذلك وجود خطة محكمة وحصول المدقق على الأدلة والقرائن الكافية لإبداء رأيه حول القوائم المالية والمحاسبية وإعداد تقرير كمرحلة نهائية يضم النتائج التي توصل إليها جراء عملية التدقيق للنصح والإرشاد وهذا ما يساعد في إتخاذ القرار¹.

¹ شكري معمر سعاد ، المراجعة الداخلية في تقييم الأداء مؤسسة اقتصادية راسلة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس 2008-2009 ص102.

المبحث الثاني : مداخل إتخاذ القرار

في غالب الأحيان يعتقد أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار لكن في الواقع العملي أن القرار يكون نتيجة جهود العديد من الأفراد من خلال أنماط وأساليب عديدة ، بالإضافة إلى عوامل مختلفة تؤثر في عملية إتخاذ القرار.

وعليه سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أنماط وأساليب إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.

المطلب الأول : أنماط إتخاذ القرار

غالباً ما نفكر أن مجمل القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه ، إلا أنه هناك عدة أنماط لإتخاذ القرار من أهمها:

1- المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار

يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه الرسمي، ولا يرغب في أن يشاركه أحد في إتخاذ القرارات . ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية¹.

كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية وذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف وغيرها، وهذا النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية والأكثر نجاحاً في إتخاذ القرارات.

2- أسلوب الإستشارة

ويقصد بأسلوب الإستشارة" العملية التي يتم بها تركيز قوة إتخاذ القرارات في شخصية المدير بعد استطلاع آراء المجموعة واقتراحاتها والإستفادة من معلوماتها². ويصلح هذا الأسلوب عندما يكون القرار هاماً نسبياً وله آثار واضحة عند التطبيق، وعندما يصعب أن تتفق الجماعة للوصول إلى الحل المناسب بسبب ما يثير هذا القرار من تعارض واحتكاك وخلافات بين الأفراد الذين يتأثرون بالقرار، فيعمل الإداري على استطلاع آرائهم والإستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وملاحظاتهم ثم إصدار القرار بنفسه لتخفيف النزاع والخلاف بين أفراد المجموعة ويمثل هذا النمط الأسلوب القيادي المعتدل ويكون على الغالب أكثر أساليب إتخاذ القرار إستعمالاً في الحياة العملية³

¹ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 85

² نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 83

³ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 85

3- أسلوب المشاركة

وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين، مهما كان مستواهم الوظيفي، فرصة المشاركة بالرأي عند إتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولاً وينال رضى ودعم كافة الأطراف في المؤسسة عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار، ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذواتهم ويشبعوا حاجاتهم النفسية، وينمو قدراتهم الوظيفية¹

4- القرارات الجماعية

وفيهما يساهم أكثر من فرد من العاملين، ممن لهم علاقة في إتخاذ القرار، ونظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم إتخاذ القرار، وفي هذا النمط من إتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في إتخاذها، وهذه النقطة هي التي تميز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة في إتخاذها².

وبصفة عامة يمكن القول بأن توظيف الجماعة كأسلوب لإتخاذ القرارات يتيح للمؤسسة والقيادة الإدارية والعاملين فيها فرصة كاملة للإستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبصفة خاصة عندما تحتاج المؤسسة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي³

5- أسلوب اللجان

وتعني اللجنة في مجال إتخاذ القرارات، مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة وإتخاذ قرار لحلها، أو الإكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الإقتراحات للإدارة بشأنها أو للنظر في مشكلات دورية، إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في المؤسسة التي يعملون فيها وإتخاذ القرارات بشأنها، ويسمى النوع الأول من اللجان باللجان المؤقتة أو الخاصة، كما يسمى النوع الثاني باللجان الدائمة⁴.

¹ ربيعي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 86

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والإتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية،

الطبعة الثانية، 2005، ص 126

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 218

⁴ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 90

المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لإتخاذ القرارات الإدارية، ويتوقف إستخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على عدة عناصر هي رأي المدير وتقديره للموقف، طبيعة المشكلة، طبيعة الظروف الحاضرة وكذلك الإمكانيات المتوفرة لإستخدام هذا الأسلوب .

1- الأساليب الكيفية" التقليدية"

وهي أساليب تقليدية تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات، ومن بين أهم هذه الأساليب الكيفية هي كالتالي¹:

1-1- الحكم الشخصي والبدئية

يعتبر المعيار في إتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور وتقديره والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي، والأفضلية، والتأثر بمجريات الأحداث .

ويعتبر هذا الأسلوب في إتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى، ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير .

2-1- الحقائق

وتعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات حيث أن القرارات لا بد وأن تستند على الحقائق، وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب فيه إتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى إتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة.

3-1- التجربة

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الإستعانة به في إتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد أتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فإن من المفيد الإستفادة من التجارب السابقة في إتخاذ قرارات حالية، وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لإتخاذ قرارات في مواقف مشابهة فيجب أن لا تكون المعيار الوحيد في إتخاذ القرار، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند إتخاذ قرار بحلها أو علاجها.

¹ جمال الدين لعويسات، " الإدارة وعملية إتخاذ القرار"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 73

4-1- الآراء

يعتبر الإعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في إتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوب أفضل في إتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في إتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتل المداولة أو التأخير.

2- الأساليب الكمية "العلمية"

بخلاف الأساليب الكيفية في إتخاذ القرارات فإن الأساليب الكمية تعتمد على لغة الأرقام من تحليل البيانات أو المعلومات حتى يمكن الوصول إلى إتخاذ القرار بشكل منطقي، غير أنه لا يجب أن يفهم من ذلك أن استخدام الأساليب الكمية في القرارات تعني نهاية الأخطاء أو الوقوع في تقديرات معاكسة ولكن الوصول إلى أقل احتمالات الخطأ هو ما يمكن أن يقدمه لنا إتباع هذا الأسلوب. وسيعرض فيما يلي لأهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تسهم في ترشيد عملية إتخاذ القرارات .

1-2- بحوث العمليات

تعني بحوث العمليات "إستخدام الطريقة العلمية في البحث ودراسة المشاكل الإدارية وإستخدام الأدوات والأساليب الكمية التي تمكن الإدارة من تحسين نوعية القرارات التي تتخذها"¹

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال إتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية والإدارية والإقتصادية... إلخ، وعلى أن يتم التعامل بينهم في نطاق ما يسمى في الإدارة "روح الفريق"، كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق إستخدام الحاسب الإلكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل، كما يعتمد أيضا على "مدخل النظم" الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الإعتبار.

ومن هنا لا يزود استخدام هذا الأسلوب المدير بقرار نهائي، ولكنه يساعده في إتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية.²

2-2- نظرية الإحتمالات

يتم تطبيق نظرية الإحتمالات في مجال عملية إتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للإستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.³

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 162

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 191

³ نواف كنعان، نفس، المرجع السابق، ص 194

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الإحتمالات والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث في هذا المجال ثلاثة معايير هي:

- الإحتمال الشخصي : الذي يتحدد بموجبه إعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما من خلال الخبرة السابقة، وتجربته وممارسته العلمية، ومستوى تطلعاته وتوقعاته وأهدافه.
- الإحتمال الموضوعي : الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة .
- الإحتمال التكراري : وفيه يتم حساب الإحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل .

ويساعد تطبيق نظرية الإحتمالات في مجال إتخاذ القرارات في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة إحتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

تتأثر القرارات بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تجعلها تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ، ومن بين هذه المؤثرات في إتخاذ القرارات يذكر ما يلي

1. تأثير البيئة الخارجية¹

بما أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع العاملة فإن قراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة بسبب تأثيرها بنتائج هذه القرارات نتيجة للتفاعل الذي يحدث بينها وبين المؤسسة، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في إتخاذ القرارات هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين ، والتشريعات والقواعد الحكومية، والتغيرات والتطورات التقنية والقيم والعادات، والتغيرات والتطورات التكنولوجية والقيم والعادات الإجتماعية، والرأي العام والسياسة العامة للدولة، يضاف لذلك مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة الأخرى في المجتمع سواء أكانت منافسة للمؤسسة أم متعاملة معها، إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي إتخذتها المؤسسة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

2. تأثير البيئة الداخلية

من العوامل البيئية الداخلية التي تؤثر على إتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.يضاف لذلك أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر أيضا بالقرارات التي يتخذها مديرون آخرون بالمؤسسة نفسها وإذا فإن نوعية القرارات وأثرها في أي مؤسسة تعكس الخلفية

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 65

والقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المدبرون الآخرون حين يتعرضون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل فتستند إلى مفاهيمهم وأهدافهم¹.

3. تأثير متخذ القرار²

يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المؤسسة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية، بل وحالته النفسية عند إتخاذ القرار، كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

4. تأثير ظروف القرار

يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وينتج التردد عادة لأن القرارات تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه، مما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة كما يوضحه الشكل التالي³:

ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، وبالتالي فإن تحديد الحل المناسب يعتمد على إختياره البديل الذي يعطي النتيجة القصوى التي ترغب الإدارة في الحصول عليها، أما في ظروف المخاطرة فإن متخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة من قبل الإدارة، وأخيراً فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعاً لذلك البديل المناسب. والجدول التالي يوضح معايير ظروف القرار⁴.

¹ نادرة أيوب نفس المرجع السابق، ص 66

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 265

³ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 67

⁴ نادرة أيوب، نفس المرجع السابق، ص 68

الجدول رقم (II-01) معايير تغير بيئة القرار

معقدة	بسيطة
<p>المخاطرة</p> <p>1- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار.</p> <p>2- لا تتشابه العوامل والمؤثرات.</p> <p>3- تبقى العوامل والمؤثرات نفسها ولا تتغير مثالها: القرارات التشغيلية .</p>	<p>التأكد</p> <p>1- يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>2- تتشابه العوامل والمؤثرات.</p> <p>3- تبقى العوامل والمؤثرات نفسها ولا تتغير مثالها: القرار الروتيني .</p>
<p>عدم التأكد</p> <p>1- يوجد عدد كبير من العوامل والمتغيرات في بيئة القرار.</p> <p>2- لا تتشابه العوامل والمتغيرات مع بعضها.</p> <p>3- تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة، مثالها: القرارات الإستراتيجية .</p>	<p>بين المخاطرة وعدم التأكد</p> <p>1- يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>2- تتشابه العوامل والمؤثرات إلى حد ما مع بعضها.</p> <p>3- تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة، مثالها: القرارات الإدارية .</p>

المصدر: نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 69 :

5. تأثير نوع القرار وأهميته

فالخطوات والمراحل اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات التأثير الطويل الأجل، والتي تتطلب خطواتها وقتاً أطول ودراسة أكثر ومعلومات أدق وأشمل، تختلف عن الخطوات اللازمة لإتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة الأجل، كما تختلف خطوات هذه الأخيرة عن الخطوات اللازمة لإتخاذ القرارات اليومية المعتادة، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية¹

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار، ودرجة هذا التأثير، إذ كلما شمل تأثير القرار عدداً أكبر من العاملين إزدادت أهمية الدراسة المستفيضة له قبل إتخاذ القرار؛
- تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً؛
- الوقت اللازم لإتخاذ القرار، إذ كلما إزدادت أهمية القرار، إحتاج الإداري إلى وقت أطول لإصدار القرار المناسب.

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 71

6. تأثير عنصر الزمن¹

غالباً ما يشكل عنصر الزمن ضغطاً على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت لدراسة جميع البدائل وتقديم النتائج الخاصة بكل بديل وخاصة إنه مضطر لإتخاذ القرار في الوقت الملائم.

وإختيار الوقت المناسب يعني إنتهاز الفرصة المناسبة التي يحقق فيها القرار أفضل النتائج والآثار، وهذا يعتمد على قدرة متخذ القرار في استقراء الحوادث والتنبؤ للمستقبل والأخذ بعين الإعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المؤسسة والمناسبات الخاصة، ومدى إرتباط القرار بالقرارات الأخرى داخل التنظيم أو خارجه .

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وميكانيزمات إتخاذ القرار

تتم عملية إتخاذ القرارات لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، فهي تتصل بالماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء، لذا تتطلب دراسات شاملة ومعلومات دقيقة تساعد في الوصول إلى القرار الصائب .

وعليه سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى دور المعلومات في نظم دعم القرار، مراحل صنع القرار، ودور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار.

المطلب الأول: دور المعلومات في نظم دعم القرار

تعتبر المعلومات في الوقت الراهن، سلعة باهظة الثمن تسعى مختلف المؤسسات إلى الحصول عليها بشتى الطرق. ومن أجل السيطرة على هذه المعلومات كان لا بد من إيجاد نظم تلتئم من خلالها المعلومات، وتشاد أنظمة المعلومات القائمة على الحسابات الآلية من أجل توفير المعلومات القابلة للإستخدام لمتخذي القرارات بالمؤسسات.

1- تعريف المعلومات

تعرف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة لتعطي معنى كاملاً يكمن من استخدامها"²، ويجب على الإدارة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل إتخاذ القرار الصحيح وذلك بتحديد³:

- نوع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ثم تجميعها من تلك المصادر؛
- تجهيزها ومعالجتها للحصول على المعلومات والنتائج؛
- عرض المعلومات والنتائج بالصورة المطلوبة وإيصالها إلى الجهات الإدارية المناسبة لإتخاذ القرار؛
- الحصول على التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة التي تبين نتائج القرارات المتخذة عند التطبيق والعمل إستناداً لذلك على تحسين تلك القرارات وتطويرها.

¹ نادرة أيوب نفس المرجع السابق، ص 72

² نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 134

³ نادرة أيوب، نفس المرجع السابق، ص 197

ويبين الشكل الموالي مراحل تجهيز البيانات ومعالجتها وعرض النتائج والمعلومات لإتخاذ القرار وأثر التغذية العكسية في إعادة دراسة القرار وتحسينه :

الشكل رقم (II-01) مراحل إعداد المعلومات



المصدر: نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 197 :

2- مفهوم نظم المعلومات

يعبر عن نظم المعلومات بأنها "مجموعة الفعاليات النظامية التي تعالج البيانات، وتبثها كمعلومات داعمة . لإتخاذ القرارات في المؤسسات"¹

3- مفهوم نظم دعم القرارات

تعرف نظم دعم القرارات بأنها "النظم التفاعلية الحوارية التي تقدم الدعم للمدير عند اتخاذ القرارات غير المبرمجة والشبيهة بها"²

4- مكونات نظم دعم القرار : يتم بناء نظم دعم القرار من خلال توافر مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي³.

1-4- مستخدمي نظم المعلومات

يتمثل مستخدم نظم القرار في متخذي القرار بالمؤسسات المختلفة الذين يتعاملون مع نظم دعم القرار بغرض حل المشاكل غير والنصف مهيكلية، وهم المديرين ورؤساء الأقسام و غيرهم من المتخصصين داخل المؤسسة وهم غير أخصائي المعلومات الذين يقومون بتطوير نظم المعلومات كمحللي ومصممي النظم .

2-4- أجهزة حاسبات نظم دعم القرار

وتشمل الأجزاء المادية للحاسبات الآلية المستخدمة في نظم دعم القرار، والتي يتعامل معها مستخدم النظام بصورة تفاعلية أي في صورة حوار بين المستخدم والحاسب .

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 199

² محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص 224

³ طارق طه، "نظم دعم القرار في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 75

3-4- برامج نظم دعم القرار

وتتمثل في البرامج التي تتعامل مع قواعد البيانات الخاصة بنظم دعم القرار ونماذج القرارات، وكذا البرامج التي توفر الحوار بين متخذ القرار والنظام. والبرامج التي تتيح لمتخذ القرار استخراج البيانات المطلوبة.

لذا يطلق على المجموعة من البرامج الخاصة بدعم القرار حزم برامج نظم دعم القرار أو مولدات نظم دعم القرار باعتبارها المكون أو العنصر الأساسي المولد لدعم اتخاذ القرار.

4-4- قواعد بيانات نظم دعم القرار

تعتبر قواعد بيانات نظم دعم القرار من المكونات الرئيسية لنظم دعم القرار.

أ. مفهوم قواعد بيانات نظم دعم القرار

تتمثل قواعد بيانات نظم دعم القرار في تلك القواعد التي تحوي بيانات تم استخراجها من كل من:

- قاعدة البيانات العامة؛
- قواعد البيانات الخارجية؛
- قواعد البيانات الخاصة بالمديرين متخذي القرار.
- ب. مزايا قواعد بيانات نظم دعم القرار : وجود قاعدة البيانات يتيح للمؤسسة ما يلي:
 - تقليل ازدواج البيانات المسجلة بالحاسب لأقل حجم ممكن؛
 - إسرار عملية الإستفسارات بدرجة كبيرة؛
 - توليد معلومات متنوعة من كمية البيانات المتاحة؛
 - إسرار عملية عرض وتخزين البيانات المختلفة؛
 - إضافة وظائف جديدة لقاعدة البيانات؛
 - شغل حيز تخزيني أقل للبيانات؛
 - زيادة فاعلية إدارة البيانات.
- ت. مصادر قواعد بيانات نظم دعم القرارى : من الملاحظ أن قواعد بيانات نظم دعم القرار تعتمد على مصادر متعددة للبيانات منها¹:

- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية للبيانات في كافة تعاملات المؤسسة مع الغير والتي توجد على صورة يدوية وصورة حاسوبية، هذا فضلا عن البيانات والمعلومات المتوفرة من كافة النشاطات الوظيفية للمؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، والمالية وغيرها.
- المصادر الخارجية : تشتمل هذه المصادر على البيانات الخاصة بالنظام السياسي للدولة، والقوانين والقرارات الاقتصادية، وأنظمة ولوائح المجتمع المحلي الذي تعمل خلاله المؤسسة مثل ظروف المنافسة وما إلى ذلك.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص131

- بيانات نظامية نصية : تزود قواعد البيانات بالبيانات والمعلومات المتوفرة على الوثائق التي لا يمكن إهلاكها نظرا للصفة القانونية أو النظامية التي تتصف بها، ومثالها التعاقدات و العقود و الخطابات التي تحمل المؤسسة إلتزامات، أو تحمل بها المؤسسة الغير، والخرائط التنظيمية، ومستندات الملكية وغير ذلك من الوثائق الثبوتية.

4-5- قواعد نماذج نظم دعم القرار

تقوم نظم دعم القرار باستخدام قواعد نماذج لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار، وتعرف قاعدة النماذج بأنها مجموعة منتظمة من النماذج الرياضية.

وتتضمن بعض قواعد النماذج علاقات تحليلية وحسابية بسيطة، كما يتضمن البعض الآخر علاقات معقدة لمتغيرات عديدة .

وتسمح نظم دعم القرار للمديرين من خلال قواعد النماذج باستخدام قدراتهم الذهنية وتقييمهم الشخصي في عمليات اتخاذ القرار عن طريق القدرات التحليلية والكمية والمنطقية التي توفرها نظم دعم القرار.¹

5- الدعم المعلوماتي لنظم دعم القرار

يعتبر الهدف من المعلومات تطوير نوعية القرارات وحلول المشاكل الناتجة عنها، وتقوم نظم المعلومات المبنية على الحسابات بصفة بدعم المستويات التنظيمية بمختلف المؤسسات من خلال أربعة أنواع هي كالتالي²:

5-1- دعم إستراتيجي

تدعم نظم المعلومات المبنية على الحسابات مستوى الإدارة العليا بالمؤسسات المختلفة في القيام بالتخطيط لإستراتيجي في الأجل الطويل، لما توفره من معلومات حيوية عن العملاء، المؤسسات المنافسة، السوق، والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

وتساعد تلك المعلومات مديري الإدارة العليا على القيام بالتحليل البيئي، الذي ينطوي على عمليات تقييم كيانات البيئة المحيطة بالمؤسسة، بغرض التكيف معها، وكذا استغلال الفرص المتاحة ، وزيادة درجة الدقة في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية العديدة، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها .

5-2- دعم إداري

ويقصد به الدعم الموجه أساسا إلى عمليات إتخاذ القرارات، وبالرغم من أن المستويات التنظيمية الثلاثة تقوم بإتخاذ القرارات، إلا أن هذا الدعم ينصب أساسا على تلك القرارات التي تقوم باتخاذها الإدارة الوسطى، كتلك المتعلقة بالشؤون الإدارية العامة وعمليات المتابعة.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالحي، " نظم دعم القرارات"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005 ، ص44

² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 48

3-5- دعم تشغيلي

حيث تقوم نظم المعلومات بالمساعدة في تشغيل التعاملات اليومية بمختلف المؤسسات، كإجراء القيود المحاسبية اليومية. ويتم ذلك بسرعة تشغيلية عالية وطاقة تخزينية كبيرة.

4-5- دعم معرفي

ويتمثل في الدعم المقدم للعمل المعرفي والمكتبي داخل المؤسسة بصفة عامة، ويقصد بالعمل المعرفي الأنشطة التي تتعامل مع المعلومات بصورة مجردة، كالأنشطة الهندسية، الكيميائية، أنشطة تصميم المنتج.

المطلب الثاني: مراحل صنع القرار

تمر عملية صناعة القرار بعدة مراحل، تبدأ من كيفية تحديد المشكلات أو الموضوعات، التي تحتاج إلى قرار يوضع موضع التنفيذ للإنتهاء من مسبباتها وما تحدث من إنحرافات تعرقل سير الأداء عن الوصول إلى الأهداف.

1. تحديد وتحليل المشكلة

تعرف المشكلة بأنها "عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها"¹.

وتستهدف هذه المرحلة الوصول إلى فهم واضح للمشكلة حتى يتم تحليلها، وتحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية²

1.1. تحديد المعايير

ويعبر عن المعايير بأنها مقاييس حددت مسبقا بغرض الوصول إليها، فإذا لم توجد معايير فلن تعرف أبدا أن المشكلة موجودة.

وينبغي تحديد ومراجعة المعايير دوما للتأكد من صدقها وحدثتها وأنها تعكس ما هو متوقع من العاملين في العادة.

2.1. تحديد الإنحرافات

تحدد الإنحرافات ويعرف هل هي أعلى أم أقل من المعايير وهل هي فنية مرتبطة بالأداء الذي يقوم به الأفراد، أو إنسانية متعلقة بمعنوياتهم، وهل هي على مستوى المؤسسة ككل، أو هي خاصة بوحدة معينة، فمثلا إذا كان هناك تطابق في الإنحرافات فيجب أن نتحرى الأمر أكثر حتى نصل إلى الدقة المنشودة.

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 53

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 120

3.1. وصف الإنحراف

توصف الإنحرافات بكل دقة إذ لا فائدة من أن نقول بأن الأداء قد انخفض بل كم انخفض؟ وفي أي الأقسام؟ إجابات لهذه الأسئلة وغيرها ضرورية للحصول على صورة للإنحرافات.

4.1. معرفة أسباب الإنحرافات

تتطلب هذه الخطوة استخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة للكشف عن مصادر المشكلة حتى يتم معالجتها في ضوء الهدف الذي تحدده إدارة المؤسسة.

2. تحديد الأهداف

يتم تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الحال في المؤسسة العامة بعد أن تحل المشكلة، على أن يكون هذا التحديد واضحاً بمنتهى الدقة وألا يكون وصفيًا، حتى يمكن تحقيقه ويلاحظ أن أهداف الأطراف المعنية بالمشكلة قد تتوافق وقد تتضارب، لذا فمن الأهمية بمكان التعرف على هذه الأهداف، ومدى توافقها من عدمه قبل البحث عن الحلول البديلة¹.

3. تنمية الحلول البديلة

تشير النظرية المثالية لإتخاذ القرار إلى قاعدة هامة في البحث عن بدائل للحل وهي أنه كلما زاد عدد بدائل الحل كانت فرصة التوصل إلى قرار مثالي ممكنة².

وتحتاج هذه الخطوة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة إلى فعاليات الإبداع، حتى لا يقع المدير في أسر الحلول السابقة والتي قد لا تصلح مع المتغيرات الراهنة.

ومن أجل معرفة صفات الحلول التي يمكن اللجوء إليها، تقسم الحلول إلى عدة أنواع هي³

1.3. حلول مؤقتة قد تتطلب المشكلة حلاً مؤقتاً وسريعاً لإيقاف الآثار المدمرة، وهذا يعني عدم وجود الوقت

الكافي للتعرف على مظاهر المشكلة وأسبابها وظروفها.

2.3. حلول تلاؤمية: هي الحلول التي تنسق مع الظروف القاهرة المفروضة على المؤسسة، والتي لا تستطيع

تغييرها.

3.3. حلول تصحيحية: عندما يمكن التحكم في ظروف المشكلة، لا بد من إيجاد الحلول التي تعمل على إزالتها

وهي الحلول التصحيحية، ولعلها أفضل أنواع الحلول ولكنها مشروطة أيضاً.

3.4. حلول مانعة: إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقاً قبل حدوثها، عندئذ يكون من الأفضل تنمية

بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب.

¹ محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص 122

² أحمد ماهر، "إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 288

³ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 123

- 3.5. حلول إحتياطية : عندما تكو أسباب المشكلة متوقعة، ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها.
- 3.6. عدم التدخل : في بعض الأحيان يتم اللجوء إلى بدائل مفادها عدم التدخل أي عدم إتخاذ القرار لحل المشكلة تحت هذه الظروف، ولا يعني ذلك الإهمال أو التغاضي عن المشكلة بل يعني الإنتظار والترقب وعدم الإسراع بالتدخل فقد يؤدي هذا التسرع إلى تعقيد الأمور.

4. تقييم الحلول البديلة

يتم تقييم البدائل عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية والسلبية لكل بديل، ووضع معايير محددة تقوم على أساسها نتائج كل بديل، و استبعاد البدائل التي لا تتطابق مع الحد الأدنى من المعايير الموضوعية أي التي لا تحقق مستوى الرضا. ويقصد بمستوى الرضا مدى تحقيق البدائل للشروط في إتخاذ القرار، ثم تترجم نتائج هذا التقييم بشكل مادي ملموس تقريبي ليسهل اختبار البديل المناسب الذي سيصبح قرار، وعند تقييم الحلول للمشكلة محل القرار يجب الأخذ بعين الإعتبار عدد من المعايير أهمها¹

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له؛
- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد يترتب عليه؛
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة على الأقسام والإدارات، والوظائف والأداء، وعلى المؤسسات الأخرى، وعلى المجتمع ككل؛
- الآثار الإنسانية والإجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، ومدى قوة العلاقات التي يمسها؛
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمُتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة، مما يضطره إلى اختبار أحد الحلول المتاحة وإتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط هذه الظروف؛
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه في الإعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لما للمرؤوسين من أثر في تنفيذ هذا البديل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها، ويعتبر تنفيذ البديل خلال وقت محدد من الأمور الهامة وذلك حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.

5. اختيار البديل المناسب

يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب، بعد أن وفرت الصناعة القرارية مخرجاتها في عدد من البدائل، وأمام كل بديل مزاياه وعيوبه.

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص61

والجدير بالذكر أنه ليس بالضرورة، أن يختار المدير البديل صاحب أعلى المزايا، ولكنه قد يختار بديلا آخر ومزاياه أقل، لأنه سيختار البديل المناسب، وليس البديل الأفضل¹.

وهناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الإستعانة بها من أجل اختيار البديل المناسب من بينها²

- أن تتم عملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية، وهذا يتطلب من متخذ القرار التعقل وعدم الإندفاع، وألا يترك القيم والاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختيار البديل؛
- الإستعانة والإسترشاد بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المؤسسة أو من خارجها من أجل توضيح الرؤيا لمتخذ القرار، وتلقي الضوء على البدائل المتعددة، وتساعد على اختيار البديل المناسب الذي يحقق الهدف؛
- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل المرفوعة لمتخذ القرار ترتيبا تنازليا حسب أولويتها أو أفضليتها على ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة، يساعد متخذ القرار على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار البديل المناسب؛
- إخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه؛
- استعانة متخذ القرار ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لإختيار البديل المناسب.

6. تنفيذ الحل "القرار"

يتطلب تنفيذ القرار إتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل تنفيذه، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم، وطرق ووسائل تنفيذ الحل، وتحديد الموارد المادية والبشرية والمعدات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع إنحرافات في تنفيذ القرار³.

7. المتابعة والرقابة :

بعد تنفيذ القرار ينبغي مراقبته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة، وإكتشاف أية انحرافات في البداية حتى يمكن معالجتها قبل أن تستفحل.

وتحتاج عملية الرقابة على فعالية القرار الأخذ في الإعتبار تأثير القرار على المؤسسة ككل، لأنه قد يحل مشكلة معينة، ولكنه يوفر مشاكل في أماكن أخرى من المؤسسة، لأن المؤسسة تأخذ شكل النظام، وتتفاعل أجزاؤه مع بعضها البعض من ناحية، ومع البنية الخارجة من ناحية أخرى، ومن ثم فالنظام يتأثر ككل بأي تأثير يتم في أي جزء⁴.

ويترتب على متابعة تنفيذ القرار مزايا عدة أهمها¹

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 150

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 162

³ نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص 168

⁴ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 126

- تمكن المتابعة المستمرة لخطوات تنفيذ القرار من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان؛
- تمكن المتابعة من أخذ القرار من إتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو وقفه أو تعديله جزئيا أو كليا، أو الإصرار عليه بحالته مع إتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه؛
- يضاف إلى ما سبق أن عملية المتابعة تنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، كما أنها تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ .

المطلب الثالث : دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار

- يعتبر التدقيق الداخلي مهما في إدارة المؤسسة حيث أن إعتداد الإدارة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل من عمل المدقق حافزا للقيام بمهامه.
- وتتمثل القيمة المضافة لعملية التدقيق الداخلي في مساعدة مستخدم المعلومات على إتخاذ قرار تقييم جودة ونوعية المعلومات التي يتضمنها المنتج النهائي للمدقق ألا وهو تقرير عملية التدقيق .
- ومما يزيد من الطلب على المنتج النهائي لعملية التدقيق، ما يواجهه مستخدم تلك البيانات من صعوبة في تقييم جودة المعلومات المقدمة إليه ودرجة الإعتداد عليها وذلك نظرا لتوافر المعلومات التالية¹
- تضارب المصالح بين الأطراف المعنية، فعندما يشعر مستخدم المعلومات أن هناك تعارضا فعليا او محتملا بين مصلحته ومصلحة من يقوم بإعداد المعلومات، فإنه سيصر على ضرورة إجراء تقييم دقيق لهذه المعلومات وخاصة من طرف شخص مستقل ومتخصص .
 - الأهمية النسبية للمعلومات محل الدراسة، فزيادة أهمية المعلومات المقدمة عند إتخاذ القرارات تجعل من الأهمية بمكان التحقق من مدى جودتها ودرجة الإعتداد عليها قبل إتخاذ أية قرارات تعتمد عليها.
 - صعوبة المعلومات المعدة وتعقيد الموضوعات المرتبطة ، قد يجعل مستخدم المعلومات غير قادر على استيعابها، وإرتفاع احتمال حدوث أخطاء غير معتمدة يصعب على مستخدم المعلومات إكتشافها.
 - الفصل بين مستخدم المعلومات وبين من يقوم بإعداد هذه المعلومات.
- ويظهر دور التدقيق الداخلي وآثاره على سلوك مستخدمي المعلومات في إتخاذ قراراتهم من خلال²
- تحقيق مقدار عدم التأكد لدى مستخدمي المعلومات عن طريق تزويدهم بالمعلومات الكافية وبالتالي تجنبهم مخاطر إتخاذ القرارات.
 - يستلزم إتخاذ قرار معين، وذلك من خلال المعلومات ذات القيمة التي يحصلون عليها من تقرير التدقيق والتي ترتبط بتحقيق أهداف معينة.
 - يكون باعثا ودافعا لإتخاذ موقف مناسب يؤدي إلى تجنب النتائج غير المرغوب فيها.
 - يساعد في وضع القرارات السليمة.

¹ غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثانية، ص 15

² أحمد حلي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41

خلاصة الفصل

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها ومن أهمها: ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغير البيئي المتسارع وتعقد المؤسسات، وزيادة حجمها، والثورة الصناعية والمعلوماتية وغيرها، وهذه الضغوطات والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيدا وأهمية من أي وقت مضى.

ويعتمد إتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، حيث تعد المعلومات مادة القرار، فإذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة عملية إتخاذ القرار هي البيانات والمعلومات المتوافرة.

وهناك شبه إتفاق بين كتاب الإدارة على أن أهم مميزات البيانات والمعلومات التي تضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية، ودقيقة ومختصرة، ومحايدة وليست متحيزة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن تكون مطمئنة، أي يمكن الإطمئنان إلى أمانة مصدرها، وألا تكون تكلفة الحصول عليها من جهود ووقت وأموال تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

وهذا ما يسعى المدقق الداخلي إلى توفيره من خلال عملية التدقيق لمصلحة مستخدمي المعلومات لترشيد أحكامهم وقراراتهم . باعتبار التدقيق الداخلي يقوم على الشمولية لكافة العمليات لتشمل النشاط المالي والإلتزام القانوني والنشاط الإداري والتدقيق على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومعالجة القصور في التخطيط الإستراتيجي الذي ينتج عن عدم إمكانية ربط المعلومات بأهداف المؤسسة .

الفصل الثالث
دراسة ميدانية لدى
مديرية التجارة لولاية
مستغانم

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية مستغانم

المطلب الأول: تنظيم المديرية الولائية للتجارة

من أجل وضع حيز التنفيذ القوانين و الأنظمة المرتبطة بالرقابة الاقتصادية، حماية المستهلك و قمع الغش التي تضطلع بها الدولة، تم إنشاء هيئات إدارية تتمثل في إدارة وزارة التجارة و مصالحها الخارجية، إلى جانب توظيف مجموعة من الأعوان الذين يحكمهم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بموجب الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 16 ديسمبر سنة 2009 و المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة، و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 يوليو 2011، المحدد لقائمة التخصصات المطلوبة في توظيف و الترقية بخصوص الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة و المرسوم التنفيذي رقم 12-274 المؤرخ في 28 يوليو 2012 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية لوزارة التجارة و شروط الالتحاق بها و الزيادة الاستدلالية المتعلقة بها.

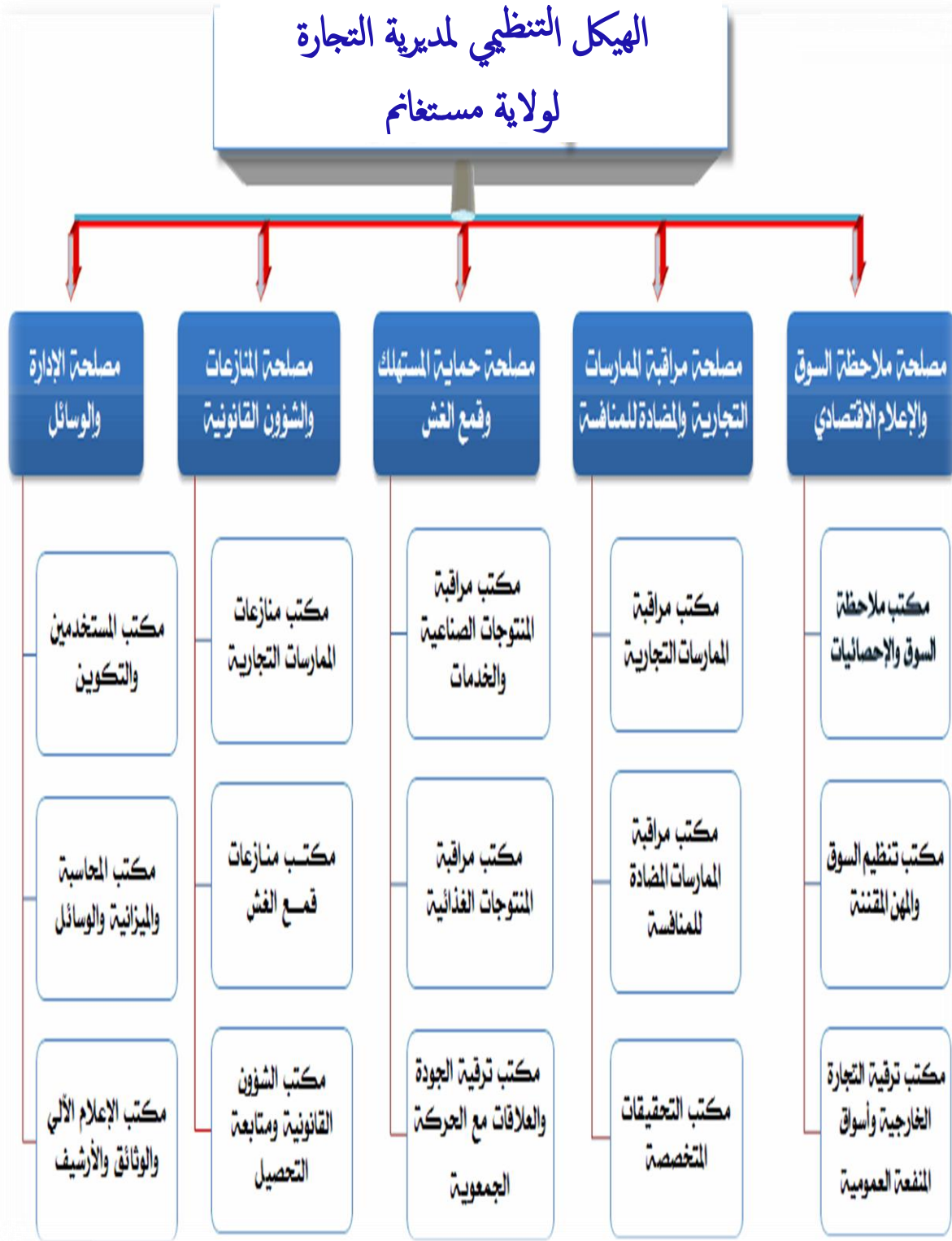
والمرسوم التنفيذي رقم 11-09 مؤرخ في 15 صفر عام 1432 الموافق 20 يناير سنة 2011، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق لـ 16 أوت سنة 2011 يحدد تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مكاتب.

- تنظيم المصالح : يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة على 05 مصالح :

- مصلحة الإدارة و الوسائل.
 - مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش.
 - مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
 - مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
 - مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.
- تنظيم المكاتب : تتشكل كل مصلحة من ثلاث مكاتب و هي :
1. مصلحة الإدارة و الوسائل و تضم :
 - مكتب المستخدمين و التكوين: متابعة المسار المهني للموظفين واقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى.
 - مكتب الميزانية و الوسائل : التكفل بأجور الموظفين ، تسيير النفقات و جرد العتاد و الممتلكات .
 - مكتب التوثيق و الأرشيف و الإعلام الآلي: تنظيم و تسيير الرصيد الوثائقي و الأرشيف.
 2. مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش و تضم:
 - المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الغذائية : تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية .
 - المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات : تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية .

- المكتب المكلف بترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية : توعية و تحسيس المستهلكين و المهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم .
- 3. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي و تضم :
- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: متابعة أسعار السوق يوميا ومتابعة التموين كذلك الإشراف على معاينة السلع يوميا في إطار صندوق تعويض تكاليف النقل.
- مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة: الإشراف على تنظيم الأسواق ومتابعة المهنة المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية: متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي وكذلك إنجاز الحصائل الخاصة بالاستيراد والتصدير ومتابعة ملف المقايضة.
- 4. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة و تضم :
- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: تطبيق محتوى القانون رقم 04-02 المعدل والمتمم المتعلق بالممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: دراسة وضعية الأسواق بصفة عامة مدى شفافية الممارسات التجارية والمنافسة الشرعية.
- مكتب التحقيقات المتخصصة: القيام بتحقيقات في الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- 5. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية وتضم:
- مكتب منازعات الممارسات التجارية: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة.
- مكتب منازعات قمع الغش: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة محاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات.

شكل رقم (III-01) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية مستغانم



المطلب الثاني: الموارد البشرية ومهام المديرية

1. الموارد البشرية:

تشكل مديرية التجارة لولاية مستغانم من أعوان مختصين في المراقبة يشرف عليهم مجموعة من الإطارات ذوي المستوى الجامعي (مهندسين في عدة تخصصات علمية وتكنولوجية، حاملي شهادة ليسانس في الحقوق، العلوم التجارية، المالية، الخ) بنسبة تأطير عالية.

— العدد الإجمالي للموظفين: 192 موظف إلى غاية 2016/12/31 موزعين كما يلي:

— عدد الموظفين الدائمين: 157

— عدد الموظفين المؤقتين (عن طريق التعاقد): 28

— عدد الموظفين في إطار جهاز إدماج الشباب: 07

— تطور عدد المستخدمين خلال السنوات الأخيرة

السنوات	أسلاك تقنية	أسلاك مشتركة	المتعاقدين	المجموع
2010	66	22	9	97
2011	80	23	9	112
2012	115	26	15	156
2013	127	33	28	188
2014	131	32	27	190
2015	129	35	28	192
2016	124	33	28	185

يتوزع هؤلاء الأعوان على مستوى المديرية و المفتشيات الإقليمية الأربعة و مفتشيتي الحدود بالميناء و الميناء الجاف، كما تتوفر المديرية على 12 سيارة إدارية، إلا أن عدد السائقين غير كاف (05 سائقين). تضم المديرية الولائية للتجارة أيضا ستة (06) مفتشيات: (02 حدودية و 04 إقليمية) موزعة كما يلي:

● المفتشية الإقليمية لدائرة عين تادلس، دخلت حيز الخدمة 2010.

● المفتشية الإقليمية لدائرة بوقيرات، دخلت حيز الخدمة 1996.

● المفتشية الإقليمية لدائرة سيدي علي، دخلت حيز الخدمة 1997.

● المفتشية الإقليمية لدائرة عشعاشة، دخلت حيز الخدمة 2010.

● مفتشية الحدود بميناء مستغانم.

— تتمثل مهمة المفتشيتين الحدوديتين في مراقبة مطابقة السلع والمواد المستوردة لمعايير الجودة المعمول بها.

— تقوم المفتشيات الإقليمية بمهمة المراقبة على مستوى الدوائر.

لقد تم إنشاء هذه الهياكل بغرض تعزيز عملية المراقبة وتحسين الخدمات الجوارية للمواطنين.

توزيع الأعوان حسب الأسلاك:

1. الأسلاك الخاصة:

1.1. شعبة حماية المستهلك وقمع الغش:

جدول رقم (III-01) شعبة الحماية المستهلك وقمع الغش

العدد	الدرجة
6	رئيس مفتش رئيسي لقمع الغش
33	مفتش رئيسي لقمع الغش
5	رئيس محقق رئيسي لقمع الغش
9	محقق رئيسي لقمع الغش
12	محقق لقمع الغش
65	المجموع

2. شعبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة:

جدول رقم (III-02) شعبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة

العدد	الدرجة
8	مفتش رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية
7	محقق رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية
34	رئيس محقق رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية
10	محقق للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية
59	المجموع

3. شعبة الأسلاك المشتركة:

جدول رقم (III-03) شعبة الأسلاك المشتركة

العدد	الرتبة
3	متصرف
1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
5	ملحق إدارة رئيسي
1	محاسب إداري رئيسي
1	وثائقي أمين محفوظات
2	ملحق إدارة
2	تقني سامي في الإعلام الآلي
2	تقني سامي في الإحصائيات
2	عون إدارة
3	عون إدارة رئيسي
1	كاتبة مديرية رئيسية
1	كاتبة مديرية
6	كاتبة
3	عون حفظ البيانات
33	المجموع

2. مهام مديرية التجارة:

تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة حسب المرسوم التنفيذي 09-11 المؤرخ في 20 يناير 2011 في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.

- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
 - وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
 - ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
 - التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.
- و يشمل نشاط المديرية جميع القطاعات الاقتصادية:
- المنتجين.
 - المتعاملين في التصدير والاستيراد.
 - المتعاملين في تجارة الجملة.
 - التجار بالتجزئة.
 - المتعاملين في مجال الخدمات.

المطلب الثالث: برنامج انجاز الهياكل الإدارية

نظرا للتطور الذي يشهده الاقتصاد الوطني ومواكبة مسار التنمية الاقتصادية التي انطلقت عبر المخططات المتعددة المسطرة من طرف الدولة عمدت وزارة التجارة على تكييف و عصرنة مقراتها الإدارية عبر أرجاء الوطن وعليه فقد خصصت من ميزانية القطاع مبلغا ماليا لانجاز مقر جديد للمديرية الولائية للتجارة لولاية مستغانم التي وصلت بها نسبة الأشغال 100%. ويهدف تحقيق مهام الرقابة على أكمل وجه، تدعمت المديرية بمشروع انجاز مخبر لمراقبة الجودة وقمع الغش حيث وصلت نسبة الانجاز به 100 % بالإضافة إلى مشروع دراسة وانجاز أربع (04) مفتشيات إقليمية التي لم تنطلق بها الأشغال بعد، باستثناء مفتشية عين تادلس (نسبة تقدم الأشغال 100 %).

المبحث الثاني: عمليات التفتيش والمراقبة
المطلب الأول: نشاط مفتشية الحدود والميناء الجاف

1- ميناء مستغانم:

خلال هذه الفترة تم تسجيل 247 تصريح باستيراد منتج سلمت على إثرها 243 رخصة دخول منتج بكمية إجمالية تقدر بـ 782023,3951 طن وذات قيمة مالية 19272939133,71 دج و 04 مقررات رفض دخول المنتج بالنسبة للمواد الصناعية المسجلة في السداسي الثاني من هذه السنة التي تقدر كميتها بـ 16737,88 طن بقيمة مالية تقدر بـ 678018390,60 دج وهذا بسبب عدم احترام إلزامية إعلام المستهلك من حيث الموسم. وفي هذه الفترة بلغ عدد عمليات المراقبة بالعين المجردة 221 ملف و التي تقدر كميتها بـ 706317,63 طن بقيمة مالية 17232178080,87 دج و عدد المراقبة بالوثائق بلغ 16 ملف بكمية تقدر بـ 225,584 طن بقيمة مالية 154246349,5 دج أما عدد العينات المقتطع تقدر بـ 104 عينة ، كما بلغت كمية المواد الغذائية المستوردة 302467,02 طن و 496294,27 طن بالنسبة للمواد الصناعية.

2- الميناء الجاف:

سجلت المفتشية الميناء الجاف خلال هذه السنة إيداع سبعة عشرة (17) تصريح بإستيراد المنتج بكمية إجمالية تقدر بـ 717,632 طن و قيمة مالية تصل إلى 123872013.45 دج ولم يسجل رفض دخول أي منتج .

الجدول رقم 25

جدول رقم (04-III) توزيع رخص الدخول حسب نوعية المراقبة

القيمة (دج)	الكمية (طن)	العدد	المفتشية أو الحدود	الولاية	تصريح الدخول
164992728.1 0	19739.491	16	ميناء مستغانم	مستغانم	المراقبة الوثائقية
13786800037 .21	418904.33	302			المراقبة العينية
568255500.0 0	27851.16	02			المراقبة التحليلية
14520048265 .31	466494.97 8	320	المجموع		

جدول رقم (05-III) توزيع رفض دخول المنتوج حسب طبيعة المراقبة

القيمة (دج)	الكمية (طن)	العدد	المفتشية أو الحدود	الولاية	رخصة دخول المنتوج
-	0	0	ميناء مستغانم	مستغانم	المراقبة الوثائقية
132541781.63	2997.12	1			المراقبة العينية
-	0	0			المراقبة التحليلية
132541781.63	2997.120	1	المجموع		

المطلب الثاني: متابعة ملفات التجار الأجانب

تطبيقا لنص المرسوم التنفيذي رقم 97-38 المؤرخ في 18 يناير 1997 الذي يتضمن كفاءات منح ممثلي الشركات التجارية الأجنبية بطاقة التاجر و كذا القرار الوزاري المشترك رقم 16 المؤرخ في 30 ماي 998، تم دراسة و فتح تحقيق مع ثمانية (08) تاجر أجنب مقيمين الواردة من مديرية التنظيم والشؤون العامة وتم الموافقة بمنحهم بطاقة التاجر الأجنبي المقيم .

المطلب الثالث التجارة الخارجية

1. تطهير التجارة الخارجية ومتابعة عمليات الاستيراد:

في إطار متابعة عمليات الاستيراد و تطهير التجارة الخارجية تم التدخل لدى 220 متعامل اقتصادي نتج عنه تحرير 37 محضر رسمي و تسجيل 43 مخالفة.

2. طلبات شهادة إثبات احترام الشروط المطلوبة من الشركات التجارية لممارسة نشاط استيراد المواد

الأولية و المنتوجات و البضائع الموجهة لإعادة البيع على حالتها :

طبقا لأحكام المادة 05 المرسوم التنفيذي رقم 13-141 المؤرخ في 10/04/2013 يحدد كفاءات ممارسة نشاطات استيراد المواد الأولية و المنتوجات و البضائع الموجهة لإعادة البيع على حالتها، تم خلال سنة 2015 تسليم 47 شهادة .

3. طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية :

عملا بالمرسوم التنفيذي رقم 10/89 المؤرخ في 10/03/2010 و المتعلق بكفاءات متابعة الواردات المعفاة من الحقوق الجمركية المعدل و المتمم ، تم تسجيل 491 طلب للإعفاء من الحقوق الجمركية، مقدم من طرف (37) متعامل اقتصادي.

جدول رقم (III-06) الحصيلة المتعلقة بتطهير التجارة الخارجية

الإجراءات المتخذة						المخالفات			عدد المتعاملين المراقبين	عدد المتعاملين المبرمجين
عدد طلبات تسجيل في البطاقة الوطنية للغشاشين	عدد طلبات رفع الحضر عن التوطين البنكي	عدد طلبات المنع من التوطين البنكي	عدد طلبات السحب المؤقت للسجل التجاري	عدد طلبات الشطب من السجل التجاري	عدد المحاضر	عدم تعديل بيانات مستخرج السجل التجاري	عدم الفوترة	ممارسة نشاط تجاري قار دون حيازة محل تجاري		
0	0	0	0	0	47	1	2	30	173	211

المطلب الرابع: نظام مداومة التجار بمناسبة العطل القانونية والأعياد الدينية

خلال هذه السنة تم إعداد القرارات الولائية المتمثلة في :

- قرار ولائي رقم 2003/ م ت المؤرخ في 2015/11/30 المتضمن مداومة الخبازين، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم خلال مناسبي الفاتح من شهر جانفي 2016 و المولد النبوي الشريف 1437 هـ.
- قرار ولائي رقم 1616/ م ت المؤرخ في 2015/09/21 المتضمن مداومة الخبازين، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم خلال مناسبي أول محرم و عاشوراء المتمم بعطلة نهاية الأسبوع.
- قرار ولائي رقم 1403/ م ت المؤرخ في 2015/08/20 المتضمن مداومة الخبازين، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم خلال يومي عيد الأضحى المبارك لسنة 2015 .
- قرار ولائي رقم 1132/ م ت المؤرخ في 2015/06/28 المتضمن مداومة الخبازين ، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم خلال يومي عيد الفطر المبارك لسنة 2015 .
- قرار ولائي رقم 0566/ م ت المؤرخ في 2015/04/07 المتضمن مداومة الخبازين ، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم خلال يوم الفاتح من شهر ماي لسنة 2015 .
- قرار ولائي رقم 1107/ م ت المؤرخ في 2015/06/21 المتضمن مداومة الخبازين ، تجار التجزئة للتغذية العامة و بائعي اللحوم بمناسبة 05 جويلية 2015 .

المبحث الثالث: عمليات التحسيس للمستهلك والمتعاملين الاقتصاديين

المطلب الأول: عمليات التحسيس

1. التحسيس عبر إذاعة مستغانم
قامت مديرية التجارة خلال سنة 2016 بتسجيل 29 حصة إذاعية على المباشر مدتها ساعة كل يوم أحد، إضافة إلى 68 ومضة تبث خلال أيام الأسبوع شملت عدة مواضيع لهدف التوعية و التحسيس.
2. التحسيس و التوعية عبر المؤسسات التربوية و الإقامات الجامعية
- المؤسسات التربوية
بالتنسيق مع مديرية التربية لولاية مستغانم، قامت مديرية التجارة بزيارة 105 مؤسسة تربوية عبر مختلف دوائر ولاية مستغانم مست جميع الأطوار ابتدائي، متوسط و ثانوي، كما تم تنظيم يوم إعلامي و تحسيسية لفائدة مسيري مطاعم المؤسسات التربوية.
- المطاعم الجامعية
قامت مديرية التجارة بزيارات ميدانية لمراقبة مطاعم الإقامات الجامعية المتواجدة على مستوى الولاية، على إثرها تم تسجيل عدة نقائص و إرسال تقرير مفصل إلى المديرية الولائية للخدمات الجامعية.
3. الأيام الإعلامية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين:
خلال سنة 2016، نظمت المديرية 12 يوما إعلاميا و تحسيسيا لفائدة المتعاملين الاقتصاديين مست مختلف القطاعات الاقتصادية من أبرز مواضيعها: شرح المرسوم التنفيذي رقم 13-378 المؤرخ في 2013/11/09 يحدد الشروط و الكيفيات المتعلقة بإعلام المستهلك، ضمان السلع و الخدمات، السلامة الغذائية ، شروط و كيفيات ممارسة نشاط وكلاء المركبات الجديدة ، سيري المطاعم المدرسية، حذاري من التسممات الغذائية ، شروط عملية عرض اللحوم الحمراء للاستهلاك، شروط عملية عرض الدواجن للاستهلاك ، ترقية المنافسة و تطبيق الشروط الصحية للنظافة في قطاع الفنادق و المركبات السياحية ، أيام إعلامية بخصوص لنستهلك جزائري و المشاركة في اليوم الإعلامي الخاص بالإرشاد الفلاحي.
4. التوعية عبر القافلة الوطنية للتحسيس و الوقاية من التسممات الغذائية:
تجسيدا لبرنامج وزارة التجارة حول التحسيس و الوقاية من التسممات الغذائية، نظمت مديرية التجارة القافلة الوطنية تحت شعار " حذاري من التسممات الغذائية " من 01 جوان 2015 إلى غاية 10 جوان 2015 عبر كامل دوائر ولاية مستغانم على مستوى ساحات البلديات و شواطئها.
5. يوم إعلامي لفائدة أئمة المساجد
في إطار التحضير لشهر رمضان الكريم و بالتنسيق مع مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف ، نظمت مديرية التجارة يوما دراسيا و إعلاميا لفائدة الأئمة حول حماية المستهلك، مخاطر التسممات الغذائية و الممارسات التجارية غير النزيهة من احتكار و مضاربة بغية إدراجها في الدروس خطبتي الجمعة و تكليف احد الأئمة لتنشيط حصة مباشرة مع أعوان مديرية التجارة على مستوى الإذاعة الجهوية لمستغانم .
6. متابعة مراكز الإطعام لامتحانات نهاية السنة و قفة رمضان و تحيين بطاقة الحركة الجمعوية
التابعة لولاية مستغانم

لا توجد أي جمعية تابعة لقطاع التجارة في الوقت الحالي. للتذكير فإن جمعية حماية المستهلك التي كانت تنشط بصفة قانونية خلال السنوات الفارطة توقفت عن النشاط منذ فترة طويلة و لم يتم تجديد مكنها طبقا للتشريع الساري المفعول ونحن في اتصال مستمر مع أعضاءها والرئيس السابق من أجل إعادة بعث هذه الجمعية في أقرب وقت ممكن .

المطلب الثاني: متابعة عملية البيع بالتخفيض والبيع الترويجي

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-215 المؤرخ في 18/06/2006 الذي يحدد شروط و كفاءات ممارسة البيع بالتخفيض و البيع الترويجي والبيع خارج المحلات بواسطة فتح الطرود ، تم إعداد قرار ولائي يحمل رقم قرار ولائي.

رقم 2141 المؤرخ في 15/12/2015، المتضمن تحديد الفترة المرخصة لممارسة البيع بالتخفيض و البيع خارج المحلات التجارية بواسطة فتح الطرود لسنة 2016.

وقد تم تسليم رخص البيع بالتخفيض والبيع الترويجي على النحو التالي:

- 08 رخص لممارسة البيع بالتخفيض.
- 21 رخصة للممارسة البيع الترويجي.

المطلب الثالث: أسبوع لنستهلك جزائري

إضافة إلى ما سبق ذكره تم بالتنسيق مع غرفة التجارة والصناعة بتنظيم أسبوع لنستهلك جزائري و ذلك من الفترة الممتدة من 2015/04/26 إلى غاية 2015/05/03 التي عرفت نجاحا بمشاركة جميع الفاعلين من أساتذة جامعيين وخبراء و متعاملين اقتصاديين محليين تم التطرق من خلالها إلى المشاكل والصعوبات التي تعترض المنتجين المحليين ، حيث وبعد نقاش وحوار طيلة أسبوع تم بالإجماع على العمل بالتوصيات التي نلخصها فيما يلي :

- تشجيع المنتجين الجزائريين على الإشهار عبر وسائل الإعلام و الاتصال العمومية (التلفزيون و الإذاعة) للترويج لمنتجاتهم بأسعار مدعمة على سبيل المثال : تخفيض 50% من السعر المطبق بالسوق .
- ضرورة ترقية صورة منتوجاتنا الجزائرية في الأفلام و الروبورتاجات الوطنية المنتجة من طرف وزارة الثقافة
- وضع شاشات عملاقة يتم اقتناؤها من طرف غرف التجارة و الصناعة بهدف الإشهار بالمنتوجات المصنعة محليا من طرف المنتجين المنخرطين في الغرفة وذلك بأسعار معقولة ترضي الجميع .
- تنظيم أسبوع "لنستهلك جزائري" بصفة رسمية من طرف غرف التجارة و الصناعة و ممثلي الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين (جمعية أرباب العمل، منتدى رؤساء المؤسسات...الخ)
- إدراج دروس و مواضيع ضمن البرنامج السنوي لتلاميذ الطور الابتدائي و المتوسط و طلبة التعليم
- الثانوي تهدف إلى ترقية ثقافة استهلاك المنتج الجزائري .

- إدراج مقياس " التسويق – Marketing " ضمن برنامج التكوين الجامعي لجميع الشعب.
- تشجيع المؤسسات الجزائرية على العمل و الإنتاج وفق المقاييس العالمية للجودة (ISO، HACCP) وذلك بتقديم تحفيزات مالية أو ضريبية .
- التخفيف من الإجراءات الإدارية على سبيل المثال: إلغاء الرخص و الرجوع إلى الإدارة .
- تشجيع الاستثمار في قطاع الإنتاج عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية :
- تخفيض ضريبة IBS على الشركات المنتجة .
- تخفيض التعريفات الجمركية على عتاد وآلات الإنتاج و المواد الأولية .
- التكوين المستمر لمسيري و مديري وكذا عمال و موظفي المؤسسات المنتجة من طرف أساتذة جامعيين
- وخبراء على أن تشرف على العملية غرف التجارة و الصناعة .
- إعادة النظر في القوانين و التنظيمات المعمول بها في مجال الإشهار للمنتوجات الوطنية عن طريق فتح مكاتب بالخارج للتعريف بالمنتوجات الجزائرية .
- تنظيم صالونات وطنية طيلة السنة تهدف إلى التعريف بالمنتوج الوطني بمشاركة الفاعلين في هذا المجال يتم من خلاله برمجة مسابقات لإختيار أحسن منتوج جزائري بغرض تشجيع المنتج الجزائري على ترقية الجودة .
- تخفيض الضريبة من 03 إلى 05 % بالنسبة للمؤسسات المنتجة .
- إنشاء أقطاب صناعية متخصصة في كل ولايات الوطن (Zone d'excellence) .
- دعم الدولة عن طريق إنشاء مناطق للإستثمار بالجنوب و الهضاب العليا للبلاد، لا سيما للمنتوجات الفلاحية التي تتميز بها هذه المناطق .
- فتح قروض الإستهلاك للمنتوج الوطني و التي من شأنها التخفيف عن المواطنين و تمكينهم من إقتناء حاجياتهم الضرورية .
- تشجيع انجاز مساحات كبرى (متجر كبير و متجر ضخم) تخصص بها محلات تجارية للمنتجين الجزائريين قصد عرض و بيع منتوجاتهم .
- تطبيق محتوى مواد قانون الصفقات العمومية بمراعاة الشق المتعلق بإستهلاك المنتج الوطني (المواد الأولية) بنسبة 25% .
- إصدار تعليمات و أوامر للمؤسسات الإدارية و العمومية تهدف إلى ضرورة إقتناء المنتج الوطني عند إبرام الصفقات .
- بالإضافة الى متابعة ملف تسويق المنتوجات الفلاحية الطازجة وبيعها من طرف الفلاحين مباشرة إلى المستهلك بالفضاءات والأسواق المتواجدة بتراب الولاية .

المبحث الرابع: بعض الإجراءات الإدارية الخاصة بمديرية التجارة

المطلب الأول: إجراءات الإعفاء من الرسوم الجمركية:

تخضع هذه الإجراءات لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-89 المؤرخ في 10 مارس 2010 الذي يحدد كفاءات متابعة الواردات المعفاة من الحقوق الجمركية في إطار اتفاقيات التبادل الحر. يتكون ملف الإعفاء من الوثائق التالية:

- طلب حسب النموذج المرفق بالمرسوم المذكور أعلاه.
- نسخة من السجل التجاري + الصيغة القانونية للشركة.
- البطاقة التعريف الضريبي.
- ثلاث نسخ من الفاتورة النموذجية (Facture proformat).
- شهادة إيداع الحسابات الاجتماعية حسب القانون المعمول به.
- شهادة التحيين للضمان الاجتماعي (canas-casons)
- مستخرج الضرائب مصفى.

المطلب الثاني: الحصول على رخصة البيع بالتخفيض:

يخضع البيع بالتخفيض لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 215/06 المؤرخ في 18/11/2006 المحدد لشروط و كفاءات ممارسة البيع بالتخفيض و البيع الترويجي و البيع في حالة التصفية يتكون ملف الحصول على رخصة البيع بالتخفيض من الوثائق التالية:

- إيداع تصريح لدى المدير الولائي للتجارة.
- نسخة من السجل التجاري أو بطاقة الحرفي.
- قائمة السلع موضوع البيع بالتخفيض وكميتها.
- قائمة تبين التحقيقات والأسعار المطبقة سابقا.

كما أنه لا يجوز أن يشمل البيع بالتخفيض إلا السلع التي اقتنمها العون الاقتصادي منذ (03) أشهر على الأقل ابتداء من تاريخ بداية فترة البيع بالتخفيض.

وطبقا للقرار الولائي رقم 2141 المؤرخ في 15 ديسمبر 2015 المتضمن تحديد الفترة المرخصة لممارسة البيع بالتخفيض والبيع خارج المحلات التجارية بواسطة فتح الطرود لسنة 2016 ، فإن عملية البيع بالتخفيض للفترة الشتوية و الصيفية مبنية كما يلي :

- الفترة الشتوية: من يوم الأحد 03 جانفي إلى غاية يوم الثلاثاء 16 فيفري 2016 .
- الفترة الصيفية: من يوم الأحد 03 جويلية إلى غاية يوم الثلاثاء 16 أوت 2016

الخاتمة الفصل:

من خلال كل ما سبق ذكره ، نستطيع القول أننا أعطينا لمحة و لو وجيزة على نشاط قطاع التجارة في الولاية ، و بالتنسيق مع الشركاء والقطاعات الأخرى تمكنا من تحقيق نسبة تنفيذ حسنة لمختلف البرامج و الأهداف المسطرة من طرف الوصايا و المصالح الولائية في ميادين التجارة الخارجية ، المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش ، بما يخدم المصلحة العامة للمستهلك ، المتعامل الاقتصادي و الاقتصاد الوطني عموما.

و إن تحسين هذه النتائج و المرودية سببه تطور الإمكانيات منها المادية، البشرية والتقنية و هذا رغم الصعوبات و العراقيل التي تواجهنا أثناء تأدية المهام المخولة لنا.

كما يمكننا القول أن تضافر جهود مختلف المصالح الخارجية المتعاونة (الدرك الوطني ، الأمن الوطني و مختلف المديرات القطاعية) ساعد كثيرا على بلوغ نتائج جد معتبرة وخاصة تلك المتعلقة بالقضاء على ظاهرة التجارة غير الشرعية.

و لإعطاء فعالية و نجاعة أكثر لمختلف الإستراتيجيات ، السياسات و البرامج المسطرة في المجال التجاري لابد من التأكيد على تحقيق النقاط التالية:

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ضمن مخططات التهيئة و التعمير للبلديات ، تخصيص أوعية عقارية لإنشاء فضاءات تجارية (أسواق مغطاة، أسواق جوارية، مساحات كبرى ...).
- مساهمة المجالس المنتخبة المحلية في تحسين المرافق التجارية (الأسواق) و ذلك بإعادة تأهيلها كما يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تنظيم ممارسة الأنشطة التجارية عن طريق دفاتر الشروط مع تحديد ضوابط قانونية و صحية لاستغلال هذه المرافق(ضبط مواقيت الافتتاح و الغلق و التنظيف).
- السهر على التأهيل الدوري والمستمر للهياكل التجارية التابعة لهذه المجالس.
- تفعيل دور مكاتب النظافة البلدية و تدعيمها بالإمكانيات البشرية المؤهلة و المادية للقيام بمهامها على أحسن وجه و ذلك نظرا لتواجدها عبر بلديات الولاية.
- إعادة تنشيط الفرق المختلطة مما يساعد على تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع القطاعات لمحاربة الظواهر السلبية في قطاع التجارة.
- المساهمة الجماعية لمختلف المديرات الولائية لمعالجة ظاهرة التجارة غير الشرعية و هذا بصفة مستمرة و دائمة.
- تدعيم الجانب التحسيس و التوعوي و تسخير كل الإمكانيات المتاحة من أجل ترقية الثقافة الاستهلاكية السليمة عند المواطن.

الخاتمة العامة

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها، وخصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي وهي وظيفة التدقيق الداخلي، وكفيل بمراقبة وحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال، وتضمن سير عملياتها وسامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية وذلك من خلال الفحص الدائم لها، من حالات الأخطاء والغش والتزوير، فهذه الوظيفة تعتمد على تنظيم جيد وتقسيم الوظائف وتحديد للمسؤوليات، وعلى نظام محاسبي سليم وعناصر بشرية مؤهلة وأدوات رقابية ملائمة.

كما أن من خلال دراستنا لموضوع التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار من الناحية النظرية والعملية حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بالتدقيق الداخلي وأيضا عملية اتخاذ القرار وعلاقة بينهما،

لذا حاولنا من خال تناولنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار بالمؤسسة، معالجة إشكالية البحث المثلثة في "ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل إتخاذ القرار؟" من خلال الفصلين باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة، انطاقا من الفرضيات الثلاثة وهذا تتوزع هذه الخاتمة إلى اختبار الفرضيات ونتائج البحث، والتوصيات والإقتراحات.

- الفرضية الأولى: يعتبر التدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية: لعملية اتخاذ القرارات المالية أولوية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة: يساهم التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

اتضح لنا من خلال الدراسة النتائج التالية:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيا تابعة للإدارة العليا للمؤسسة؛
- للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها؛
- يساعد التدقيق الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات؛

- تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر في المؤسسة، إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة، فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى هذا للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة؛
- يبذل المدقق الداخلي العناية والواجبة عند قيامه بعمله من أجل الخروج بتقارير تساعد على اتخاذ القرارات المالية
- تتوقف درجة مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية على مدى اقتناع الإدارة بأهمية التدقيق الداخلي كأداة فعالة في التسيير.

في إطار هذه الدراسة يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه؛
- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها؛
- تنظيم دورات تدريبية للمدققين الداخليين؛
- يجب إعادة النظر في تموضع خلية التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بما يعطيها أكثر استقلالية؛
- تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة؛
- ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية ودور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية.
- الاعتماد على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومختلف الأساليب الحديثة له

الملخص

إن التدقيق الداخلي يعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تعتمد عليها الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام كمصدر للمعلومات والبيانات التي تتميز بالمصداقية والجودة. ومن هنا يمكن القول أن الدراسة تهدف إلى معرفة دور التدقيق الداخلي الذي يقوم به تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بإعتبار أن اتخاذ القرار عملية تقوم بها الإدارة العليا (متخذ القرار) وذلك بشكل دائم أنه يعتبر أساس أعمال المؤسسة، فهو نقطة البداية لأي نشاط في المؤسسة، ويتضح دور التدقيق الداخلي في إضفاء المصداقية للمعلومات والبيانات التي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرار حيث يحتل التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

خلصت الدراسة الى أن التدقيق الداخلي يساعد في خلق الثقة بين مصالح المؤسسة والإدارة العليا باعتبار أن التدقيق الداخلي هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يقدمه المدقق الداخلي لمتخذ القرار.

الكلمات المفتاحية: تدقيق داخلي، إتخاذ القرار، مؤسسة اقتصادية

Résumé :

L'audit interne des fonctions de base de l'entreprise dont ils dépendent la direction générale et les différents départements et divisions comme une source d'information et des données qui se caractérisées par la crédibilité et la qualité. et le but de cette étude est savoir le rôle de l'audit interne effectué par l'activation de la prise de décision dans l'entreprise économique algérienne, comme la prise de décision processus -Faire effectuée par la haute direction (décideur) et de façon permanente, car il est basé sur le travail de la Fondation, il est le point de départ pour toute activité dans l'entreprise de début, et effacer le rôle de l'audit interne pour donner de la crédibilité à l'information et les données sur lesquelles processus de prise de décision de base. Où audit interne occupe une grande importance à l'échelle nationale si à travers lequel différentes méthodes de contrôle pratiquées par la Fondation dans son évaluation des décisions.

L'étude a conclu que l'audit interne contribue à créer la confiance entre les services de l'entreprise et la direction général en compte l'audit interne est la principale référence pour l'information et les données exactes pour prendre de bonnes décisions et appropriée, par la direction de l'auditeur interne et ces conseils du décideur.

Mots clés: audit interne, prise de décision, entreprise économique.