

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

فعالية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية

مقدمة من طرف الطالبين:

✍ بن شريف علي عبد الله

✍ بن شهيدة بلال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ	عبد الحميد بن باديس - مستغانم
مقررا	حمو محمد عكرمي	أستاذ مساعد أ	عبد الحميد بن باديس - مستغانم
مناقشا	شملا نجاة	أستاذ محاضر ب	عبد الحميد بن باديس - مستغانم

السنة الجامعية: 2022 / 2023

# شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدّني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تقدير إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد

وأخص بالتقدير والشكر و الامتنان إلى الأستاذ الفاضل

المشرف على هذا العمل:

الدكتور حمو محمد عكرمي

الذي تفضل مشكورا بالإشراف على هذه المذكرة و قدم لنا جميع التسهيلات لإتمام ما بدأناه ولم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة

وكذلك اشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث و قدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

مؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية مستغانم UCA

وأدين بالشكر أيضا إلى كل الأشخاص، الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدّمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث

# الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأعطانا القدرة على التدبر في هذا الكون لنرسم غايتنا للنجاح والتفوق.

أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى نبع الحنان، هبة الرحمن إلى من قدمت لي كل الدعم لأجتهد وتراني متفوق، إلى من يعجز اللسان على ثناء عليها والقلم عن وصف فضلها، إلى من تحت أقدامها الحنان

" أمي الغالية "

إلى من أنار لي العينين ، إلى من أشعل مصباح الأمل وأطفأ ظلمة جهلي إلى من تعب لراحتي وسهر لنجاحي، إلى من علمني أن الحياة صبر وعطاء ، إلى خير قدوة لي في الحياة

" أبي الغالي "

إلى من أتقاسم معهم أجواء السعادة الأسرية إخوتي

والى كل من عائلة بن شريف وبوشليل

وفي الأخير إلى كل طلبة مقبلين على التخرج ماستر التدقيق ومر اقبه التسيير

دفعة : 2022 م / 2023 م

بن شريف علي عبد الله

# الإهداء

يشرفني أن أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمن وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

سورة الإسراء الآية 2

إلى رمز العطف والحنان إلى ربيع الحياة وقارب النجاة وخلود الذكريات إلى من كانت السبب في وجودي

"أمي"

الغالية أطل الله في عمرها

إلى من عقد لي دروب الحياة بالحب وإلى من أبصرت في عينيه إشراق المستقبل إلى من احتميت به من غدر الزمن

إلى منير دربي أطل الله في عمره .

"أبي"

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلة بن شهيدة

وإلى كل أصدقاء الدراسة ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

بن شهيدة بلال

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
-	شكرو تقدير
-	الإهداء
-	فهرس محتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: مدخل للتدقيق
06	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق
09	المطلب الثاني: أنواع التدقيق
14	المطلب الثالث: العلاقة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:
17	المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي
17	المطلب الأول: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي
19	المطلب الثاني: أدوات واليات التدقيق الداخلي
24	المطلب الثالث: مقومات ومبادئ التدقيق الداخلي
27	خاتمة الفصل
28	الفصل الثاني: فعالية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
29	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
31	المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار
32	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار
35	المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
35	المطلب الأول: أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
38	المطلب الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بالحوكمة في اتخاذ القرار
40	المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وأثره في اتخاذ القرارات
45	خاتمة الفصل

46	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول وظيفة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
47	المطلب الأول: لمحة تاريخية
47	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة مقرها، رأسمالها
48	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرارات في المؤسسة
52	المطلب الأول: تقييم التدقيق الداخلي في المؤسسة
57	المطلب الثاني: تقييم اتخاذ القرارات في المؤسسة
59	المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المؤسسة
60	خاتمة الفصل
61	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان
07	الجدول رقم (01): اهم المراحل التاريخية التي مرت بها المراجعة
15	الجدول رقم (02): الاختلافات بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.
44	الجدول رقم (03): مكونات ومبادئ لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)
50	الجدول رقم (04): توزيع المورد البشري في المؤسسة
58	الجدول رقم (05): تقييم حول عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
59	الجدول رقم (06): تقييم حول مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المؤسسة

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	العنوان
09	الشكل رقم (01): انواع التدقيق
18	الشكل رقم (02): أهداف التدقيق الداخلي
23	الشكل رقم (03): أشكال ورموز خرائط التدفق
24	الشكل رقم (04): تعيين مدقق الداخلي
32	الشكل رقم (05) عناصر اتخاذ القرار
35	الشكل رقم (06) مراحل عملية اتخاذ القرار
37	الشكل رقم (07): ورقة كشف وتحليل المشكل ( FRAP )
42	الشكل رقم (08): هرم لجنة المنظمات الراعية 1 coso
42	الشكل رقم (09): لجنة المنظمات الراعية من 1 الى 2 coso
43	الشكل رقم (10): «AMF» le référentiel
51	الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم
52	الشكل رقم (12): مكانة التدقيق الداخلي في هيكل التنظيمي للمؤسسة

مَقْدَمَةٌ

## مقدمة:

نظرا للتطور التكنولوجي والاقتصادي الذي شهده العالم أدى إلى تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا وتعدد مختلف وظائفها وأهدافها، هذا ما فرض عليها ضمان حسن التسيير وفعالية نشاطاتها والاهتمام بالعمليات والإجراءات التنظيمية داخل أقسامها، واتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من استغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية المتاحة بها. ولبلوغ هذه يجب متابعة كل التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي والخارجي. ولتتحكم المؤسسة في نشاطها، يستلزم عليها إيجاد آليات وتقنيات تساعد على اتخاذ القرار، ومن بين أهم هذه الآليات نجد التدقيق، حيث ظهر هذا الأخير مع التطورات والتغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي وكبر حجم المؤسسات الاقتصادية و رؤوس أموالها، والذي بدوره يقسم إلى قسمين هما التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جملة الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، حيث تعمل على توظيف مدقق داخلي يتمتع بالتأهيل العلمي والخبرات العلمية والاستقلالية التامة في طرح آراءه وإعداد التقارير المختلفة لحلها وإيصالها بشكل مباشر للأطراف المعنية بها بهدف التأكد من مدى دقة وفعالية الأنظمة الرقابية وسهر على انجاز الإجراءات التسيير في المؤسسة .

تعتبر عملية اتخاذ القرار المناسبة والرشيده من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الإستراتيجية منها . ولذلك فإن الإقبال على اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها، و هنا يأتي دور خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار للحصول على المعلومات المؤكدة الخاصة بمختلف مصالح المؤسسة، والتي ستستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرار

## إشكالية البحث:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية ؟

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الأسئلة الفرعية:

- ما هو التدقيق الداخلي ؟ و ما هو دوره و أهميته في المؤسسة ؟
- ما هي المفاهيم العامة لاتخاذ القرار وما هي علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرارات ؟
- ما هي أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية؟

## فرضيات البحث:

- ◀ يساهم التدقيق الداخلي بشكل مباشر في اتخاذ القرارات بمؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية وذلك بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول القوائم المالية. من خلال إدارة المخاطر بالمؤسسة
- ◀ أن اعتماد التدقيق الداخلي بجميع مقوماته من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل القرارات المتخذة و على جميع المستويات، كما أن نجاح عملية التدقيق الداخلي تركز على إتباع مجموعة من المعايير المتعارف عليها. ويتوقف إسهام التدقيق الداخلي في تفعيل جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي
- ◀ توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرارات.

## أهمية البحث:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي، باعتباره أداة لتحسين الأداء وزيادة الفعالية بالمؤسسة، إذ أن وجود وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات من شأنه أن يساهم في مساعدة المديرين والمسؤولين في فحص وتقييم النشاطات التشغيلية والنظم الرقابية، ومنه ضمان صحة ودقة المعلومات المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن حاجة الإدارة إلى معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات زاد من اللجوء إلى وظائف التدقيق الداخلي نظرا لأهميته الكبيرة في تحسين وتفعيل هذه القرارات.

## أهداف البحث:

- ❖ التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التدقيق الداخلي في تفعيل قراراتها.
- ❖ معرفة كيفية التعامل مع الأخطاء ثم اتخاذ القرار المناسب .
- ❖ محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره أداة فعالة.
- ❖ التعرف على مدى تأثير المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين
- ❖ تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ التعرف على فعالية المدقق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
- ❖ إبراز أهمية تقرير المدقق الداخلي ودوره في ترشيد القرارات بالمؤسسة

## أسباب اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كثيرة منها الأسباب الموضوعية والذاتية أهمها كالتالي:

- الرغبة الملحة والشخصية للتعرف على هذا الموضوع لأنه يتعلق بمجال تخصصنا وهو تدقيق ومراقبة التسيير
- حاجة المؤسسات الجزائرية لآلية التدقيق الداخلي بغية تحقيق الكفاءة في الإدارة. نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه داخل المؤسسة، خصوصا في ظل التحولات الاقتصادية الذي يشهدها المحيط الذي ينشط فيه
- إثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع، نظرا لرغبتنا في التعرف على المحيط المهني لممارسة مهنة التدقيق بصورة دقيقة وسليمة في المستقبل.
- الاندراج ضمن تكويننا وتخصصنا.
- مدى أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف الحالية التي تشهدها مؤسستنا.
- الإحساس بالضرورة الملحة لتطبيق التدقيق الداخلي كأداة مساهمة في تفعيل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات الإدارية بالاعتماد على أدوات وأساليب لدراسة البدائل المتاحة لمتخذ القرار وبيان آثارها المحتملة للوصول الى أفضل الحلول الممكنة للمشاكل موضع القرار
- محاولة انجاز بحث يكون عبارة عن مادة نظرية وميدانية تساعد الطالب المهتم بهذا الموضوع

## منهج البحث:

كمنهج للبحث فقد عمدنا إلى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، والذي استطعنا من خلاله من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع، كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم والجوانب النظرية المرتبطة بالتدقيق الداخلي من جهة و بعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى . وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة حالة التي تمكننا من التعمق أكثر في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية لهذه المؤسسة محل الدراسة.

## صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المصادر ومراجع حديثة
- قصر فترة الدراسة مقارنة بحجم الموضوع

## هيكل البحث:

سنعالج هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول حيث:

تناولنا في الفصل الأول والذي هو نقطة بداية الدراسة و تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول التدقيق والتدقيق الداخلي وإبراز أهم المفاهيم الأساسية المختلفة وأهميته بالإضافة إلى أهدافه وأنواعه، المبحث الثاني تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى التدقيق الداخلي ومساهمته في اتخاذ القرارات. و تم تقسيمه إلى مبحثين فتطرقنا في المبحث الأول إلى عرض مفاهيم عامة حول القرار وأساليب اتخاذه، ثم وضحنا في المبحث الثاني أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار والعلاقة بينهما

أما بالنسبة الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي وللدراسة الميدانية و التي كانت بالمؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية U.C.A و تم تقسيمه إلى مبحثين أين تطرقنا إلى عرض عام حول المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني قمنا بعرض التدقيق الداخلي في تسيير الوحدة وكذلك عملية اتخاذ القرار موضحين منهجية و آلية عملها فجعلناه على شكل صورة لتلك التي رأيناها في الجانب النظري أي حاولنا تطبيق كل أبعاد الجانب النظري ميدانا وأجرينا عدة مقابلات فيها أسئلة تظم كل المفاهيم النظرية وبعدها قمنا بتحليل الإجابات الواردة .

## بحوث سابقة:

منصورية بوزيد، وفاء غزلان، كيفية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات التنفيذية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019 - 2020

ميلودي حسيبة، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016 - 2017

# الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

## مقدمة:

إن إدارات المؤسسات كانت تسعى منذ زمن طويل إلى إيجاد وسائل وقائية وتطبيقها لإدارة مؤسساتهم بفعالية عالية بغرض المساعدة على تحقيق الربحية والمحافظة على الموجودات ومراقبة المطلوبات والالتزامات وكذلك منع أو تحقيق تأثيرات الأحداث السلبية المفاجئة ، وذلك حتم عليها تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي تسمح لها بتطبيق مراقبة أو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف إدارة أو المديرية العامة قصد تسيير المؤسسة و مراقبة الوسائل المادية، البشرية والمالية المستعملة وذلك من أجل تحديد الانحرافات والتلاعبات والأخطاء التي نتجت عن كثرة العمليات و المعلومات المتدفقة ، ولذلك لا بد من خلية أو قسم أو حتى مصلحة تخصص للتدقيق الداخلي في المؤسسة لتدقيق مراقبة و تقييم أداء مختلف أقسامها الأخرى والمعلومات والعمليات التي تقوم بها، وهذا ما يمكن أصحاب رأس المال و الإدارة العليا من السيطرة و التحكم في مختلف الموارد والأقسام وذلك من أجل تحسين تسيير و معرفة مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية ودرجة سيطرة الإدارة على أقسامها

وعليه لقد جاء هذا الفصل ل يتم فيه دراسة التدقيق الداخلي، لذا سيتم التطرق في المبحث الأول إلى التعرف على نشأة ومفهوم التدقيق وأنواعه الداخلي والخارجي والعلاقة بينهما، بينما يتمحور المبحث الثاني حول أهمية والأهداف التدقيق الداخلي ومبادئه وأدواته

## المبحث الأول: مدخل للتدقيق

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق

أولاً: نشأة التدقيق: تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع. وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومة قدماء المصريين واليونان، كانت تستخدم المدققين لتأكد من صحة الحسابات العامة و كان المدقق وقتها يستمتع إلى القيود المثبتة بالدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها و هكذا نجد أن كلمة تدقيق «Audit» مشتقة من كلمة لاتينية «Audire» و معناها يستمع

فترة من العصر القديم إلى غاية 1500 م ما يعرف على المحاسبة أنها كانت مقتصرة على الهيئات الحكومية و كذا المشروعات العائلية و كان الهدف منها الوصول إلى الدقة، و منع حدوث أي تلاعب أو غش بالدفاتر المحاسبية وكان المدقق في هذه الفترة يكتفي بالاستماع للحسابات التي كانت تتلى عليه و يقف على مدى صحة هذه المعلومات بناء على التجربة ما بين الفترة من 1500م إلى 1850م ولم يتغير هذا التدقيق خلال هذه الفترة عن الفترة السابقة إذ أقتصر على اكتشاف الغش و التلاعب و التزوير في الدفاتر المحاسبية، غير أن ما ميزها عن ما سبق هو ما يسمى انفصال الملكية و هو ما زاد من الحاجة إلى المدققين، ورغم ذلك بقيت ممارسة التدقيق بصفة تفصيلية على ما كانت عليه سابقاً.

فترة من خلال 1850م إلى 1905م شهدت هذه الفترة ظهور شركات المساهمة الكبيرة تزامناً مع الثورة الصناعية في المملكة المتحدة و بالتالي الانفصال التام ما بين الملاك والإدارة، ما زاد من إلحاح المساهمين في طلب المدققين حفاظاً على أموالهم المستثمرة و عزز ذلك صدور قانون الشركات البريطاني سنة 1862م الذي أوجب على شركات المساهمة تدقيق حساباتهم من قبل مدقق مستقل.<sup>1</sup> أما أهداف التدقيق خلال هذه الفترة كانت كالآتي:

❖ اكتشاف الخطأ والغش.

❖ اكتشاف التزوير مع منع الأخطاء الفنية.

❖ اكتشاف الخطأ في تطبيق مبادئ المحاسبة.

الفترة من 1905م إلى يومنا هذا أهم ما ميز هذه الفترة هو ظهور الشركات الكبرى و كذا الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية بدرجة كبيرة في عملية التدقيق بالإضافة إلى استعمال العينات الإحصائية وفق أساس علمي، أما فيما يخص الهدف من عملية التدقيق فلم يعد اكتشاف الغش و الخطأ من أولوياتها بل هو من مسؤولية الإدارة فالغرض من التدقيق الرئيسي هو تقرير المدقق المستقل والمحاييد فيما إذا كانت البيانات المحاسبية تبين عدالة المركز المالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية و العلمية) الطبعة الأولى دار وائل للنشر الأردن 2000 ص 18/17

<sup>2</sup> إدريس عبد السالم (مراجعة المعايير و الإجراءات) الطبعة الرابعة دار النهضة العربية، لبنان 1996 ص 16

## الجدول رقم (01): أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المراجعة

الفترة	الهدف من التدقيق	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام 1500	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1850-1500	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1905-1850	- اكتشاف التلاعب والاختلاس - اكتشاف الأخطاء الكتابية	بعض الإختبارات ولكن الأساس هو المراجعة التفصيلية	عدم الاعتراف بها
1933-1905	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي - اكتشاف الأخطاء والتلاعب	بالتفصيل و مراجعة اختباريه	الاعتراف سطحي
1940-1933	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي - اكتشاف الأخطاء والتلاعب	مراجعة اختباريه	بداية الاهتمام بها
1960-1940	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي	مراجعة اختباريه	اهتمام وتركيز قوي

المصدر: الصبان، محمد سمير، نظرية المراجعة وآلية التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 05

## ثانيا: مفهوم التدقيق

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها تعاريف التدقيق، وهذا باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنه ورغم الاختلاف بين هذه التعاريف إلا أنها تصب في نفس الهدف ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية AAA التدقيق كما يلي: "التدقيق هو عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق".<sup>1</sup>

تعريف اتحاد المحاسبين الأمريكيين التدقيق على أنه: "إجراءات منظمة الحصول على الأدلة المتعلقة بالإقرارات أو بالأرصدة الاقتصادية والأحداث وتقييمها بصورة موضوعية، لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات ومقياس معين، وإيصال النتائج إلى المستفيدين"<sup>2</sup>

وتعريف آخر: "فالتدقيق هو عملية تجميع وتقويم أدلة الإثبات وتحديد وإعداد التقارير، إن مدى التوافق بين المعلومات ومعايير محددة مقدما ويجب أن تتم عملية التدقيق بواسطة شخص في مستقبل محايد"<sup>3</sup>

فالتدقيق إذا: هو فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت و النظم المقاومة التي أنتجت تلك المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شرقي أحلام حسنية ، دور التدقيق الداخلي في تحسين المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستير في العلوم التجارية، التدقي. المحاسبي، الجزائر، جامعة مستغانم ، 2015 م، ص : 05

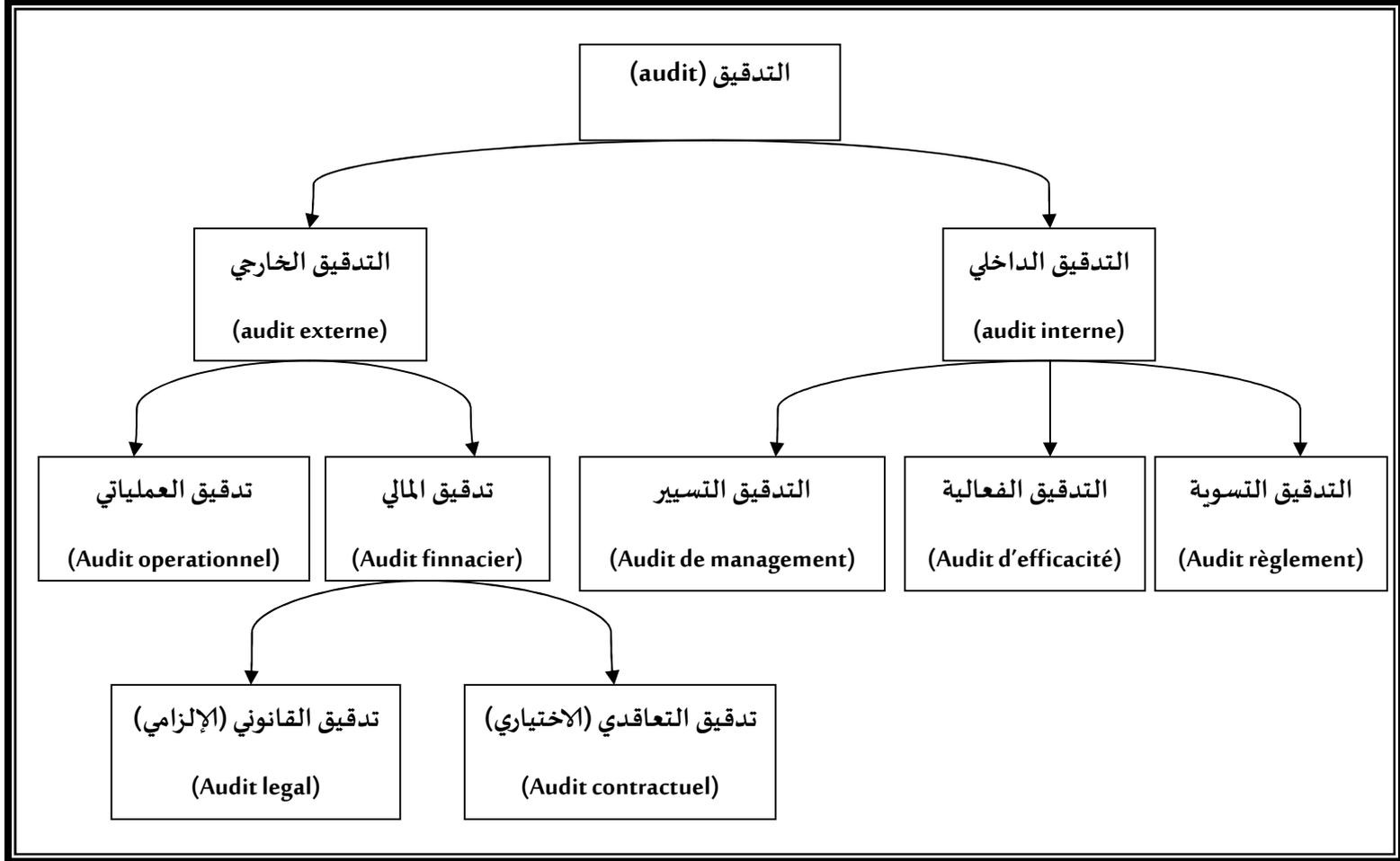
<sup>2</sup> هادي تميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2006 م، ص : 20

<sup>3</sup> حاتم محمد الشيشي، أساسيات المراجعة، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ، 2007 م، ص: 15

<sup>4</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الساحة. المركزية، الجزائر، 2003 م، ص 11

المطلب الثاني: أنواع التدقيق

الشكل رقم (01): أنواع التدقيق



المصدر: محاضرة الأستاذ حمو محمد عكرمي

## أولاً: التدقيق الخارجي:

التدقيق الخارجي هو عملية الفحص بطريقة منهجية ومنظمة تتم من طرف شخص خارجي، مهني مؤهل ومستقل عن المؤسسة، يقوم باكتشاف الأخطاء وتحديد الانحرافات ومعالجتها. وذلك بجمع الأدلة والقرائن والتأكد من مطابقتها للمعايير المقررة بهدف تقديم تقرير للأطراف المعنية عن مدى صحة وسلامة القوائم المالية والمعلومات المحاسبية المقدمة من طرف إدارة المؤسسة و من أجل ترشيد قراراتهم وأحكامهم حيث تمر عملية التدقيق الخارجي بثلاثة مراحل: الفحص، التحقيق والتقرير<sup>1</sup>

## أنواع التدقيق الخارجي:

1. التدقيق المالي: وهو يعني تدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:<sup>2</sup>
  - تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛
  - اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين التدقيق؛
  - التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، الجرد الفعلي للأصول والمخزون الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.
- 1.1- التدقيق القانوني (الإلزامي): وهو التدقيق الذي يحث القانون القيام به حيث يلزم المؤسسة بضرورة تعيين مدقق خارجي لتدقيق حساباتها واعتماد القوائم المالية الختامية لها ويترتب على عدم القيام بعملية التدقيق وقوع مخالفات تحت طائلة العقوبات المقررة ولا بد أن يكون هذا الأخير كامل بمعنى عدم وجود قيود مفروضة على عمله من قبل الإدارة ومن أمثلة ذلك: تدقيق حسابات شركات المساهمة وتتمثل في أعمال المراقبة السنوية الإلزامية التي يقوم بها محافظ الحسابات، ونص المشرع الجزائري في القانون التجاري في مادته رقم 609 على ضرورة تعيين مندوب الحسابات في القانون تأسيس بنسبة الى الشركات المساهمة (الأموال)<sup>3</sup>
- 1.2- التدقيق التعاقدية (الاختياري): هو الذي يتم دون إلزام قانوني يحتم القيام به ففي المؤسسات الفردية يتم الإستعانة بالمدقق في إكتشاف الخطأ والتلاعبات في الحسابات، وحماية مصلحة صاحب رأس المال و صحة القوائم المالية المقدمة إلى إدارة الضرائب أما بالنسبة لشركة الأشخاص فيعتمد الشركاء على المدقق الخارجي للفائدة التي تتحقق في وجوده من حيث اطمئنانهم على صحة المعلومات المحاسبية على نتائج الأعمال و المركز المالي و التي تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء يستغرق وقت كبير<sup>4</sup>، ونص المشرع الجزائري في القانون التجاري وفي مادته رقم 584 على تعيين مندوب في حالة الاقتضاء لذلك

<sup>1</sup> أحمد حلبي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص20

<sup>2</sup> زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات و التدقيق، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص. 89

<sup>3</sup> محمد بوتين " المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ص28 (بتصرف).

<sup>4</sup> رحو خيرة دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر قسم المحاسبة جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف سنة 2011

2. التدقيق العملياتي: هو الفحص والتقويم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل التدقيق تقويم كفاءة استخدام المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلفة لعمليات، ويجب أنه يتضمن التدقيق أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل، والطرق لزيادة الكفاءة والربحية. ويطلق عليه أيضا التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء أو رقابة الأداء، وهو يتعلق بالأنشطة التشغيلية للمنشأة للحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا.<sup>1</sup>

### ثانيا: التدقيق الداخلي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي، حيث عرف بأنه: نشاط مستقل موضوعي واستشاري، مصمم ليزيد من قيمة الشركة وتحسين عملياتها، إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة لتقييم وتطوير فعالية إدارة المخاطر وضبط وإدارة وترشيد العمليات

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة و مر بمراحل تطوير فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء. التدقيق الداخلي يتضمن مفاهيم واسعة:<sup>2</sup>

- نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها.

- رقابة إدارية لتقييم خطط و إجراءات المعمول بها.

-وظيفة استشارية لاتخاذ القرار للهيئة المسيرة.

وحسب ما عرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين ( ifaci ) : التدقيق الداخلي هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة قصد مراقبة و تسيير المؤسسة ، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لإدارة المؤسسة و مستقل عن باقي الأقسام الأخرى. إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 243.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 33

<sup>3</sup> محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 8

أيضا عرف معهد المدققين الداخليين في أمريكا في آخر تعديل لمعاييرها لسنة 2004 ، التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل و موضوعي ذو طبيعة استثمارية مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، و يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي و منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، و عمليات التحكم المؤسسي.<sup>1</sup>

أما التعريف الموالي، و الذي يعتبر أكثر تفصيلا من سابقه، فيرى التدقيق الداخلي بأنه:<sup>2</sup>

"حكم منهجي و موضوعي للمدققين الداخليين بخصوص مختلف الأنشطة والرقابة لهيئة ما، وذلك بهدف تحقيق ما إذا كانت:

-المعلومات المالية و بيانات النشاط الاستغلالي دقيقة و تتميز بالموثوقية

-المخاطر تم تحديدها و التعرف عليها و تم الحد منها.

-التشريعات و القواعد و الإجراءات الداخلية قد تم احترامها.

-معايير الاستغلال تم الالتزام و العمل بها.

-الموارد المتوفرة، المادية و البشرية، قد تم استغلالها بعقلانية.

-الأهداف المسطرة قد تم بلوغ

<sup>1</sup> كريمة علي الجوهر و آخرون، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 10

<sup>2</sup> فهيمة بديسي، التدقيق الداخلي و دوره في إنجاح مسار تطبيق الحكومة، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر: الواقع و الآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 29 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، 11-12 اكتوبر 2010، ص 4

أنواع التدقيق الداخلي<sup>1</sup>

تدقيق التسوية (Audit de règlement): يتكون تدقيق التسوية من تطبيق القواعد والإجراءات ووصف الوظائف والمخططات التنظيمية وأنظمة المعلومات. يقارن القاعدة والواقع، ما "يجب أن يكون" و "ما هو" بإطار مرجعي.

يطلق على تدقيق التسوية أيضاً تدقيق الامتثال: في الحالة الأولى، نلاحظ الانتظام فيما يتعلق بالقواعد الداخلية للمؤسسة وفي الحالة الثانية الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية.

في هذا النوع من مهام التدقيق الداخلي، تتمثل مهمة المدقق في:

- التبليغ عن المخالفات.
- تحليل الأسباب والعواقب.
- اقتراح وصياغة التوصيات.

باختصار، الغرض من تدقيق التسوية أو الامتثال هو التحقق من أن العملية الفعلية وكذلك ممارسات الإدارة المعتادة تتوافق مع القواعد واللوائح والإجراءات التي وضعتها المنظمة.

تدقيق الفعالية (Audit d'efficacité): تغطي عمليات تدقيق الفعالية جميع وظائف المنظمة: إدارة الموارد البشرية، وإدارة النفقات، وإدارة الإيرادات، وإدارة الميزانية، وإدارة التجارة، وإدارة الأصول، إلخ.

يوفر هذا النوع من مهام التدقيق الداخلي نظرة كاملة ومركبة للأداء العام لمجموعة من العمليات: "كفاية الموارد للأهداف، وملائمة الأساليب والإجراءات، والدقة وجودة الأداء".

علاوة على ذلك، تتكون عمليات تدقيق الفعالية من إصدار رأي، ليس فقط بشأن تطبيق الإجراءات، ولكن أيضاً بشأن جودتها.

نتحدث أيضاً عن تدقيق الأداء لأن المدقق مطالب بإصدار حكم بشأن الإجراءات فيما يتعلق بما يعتبره فعالاً وكفوفاً بالرجوع إلى المعايير والمعايير في هذا الشأن.

تدقيق التسيير (Audit d'management): تدقيق التسيير هو بعد جديد للتدقيق الذي يشكل المرحلة النهائية من تطوير الوظيفة. يمكن أن يكون:

- التحقق من امتثال سياسة كل وظيفة استراتيجية المنظمة أو السياسات الناتجة.
- التحقق من الطريقة التي يتم بها تصميم السياسات ونقلها وتنفيذها عبر التسلسل الهرمي،
- تدقيق عملية تطوير إستراتيجية المنظمة. يتم استخدامه بشكل أساسي في المؤسسات التابعة للمجموعة لضمان الامتثال للعملية الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة الأم.

<sup>1</sup> أحمد حلبي جمعة، "تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص95

المطلب الثالث: العلاقة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

معيار التدقيق الجزائري NAA 610 (استخدام أعمال المدققين الداخليين)<sup>1</sup>

مجال تطبيق المعيار:

يعالج هذا المعيار الجزائري للتدقيق شروط و فرصة انتفاع المدقق الخارجي من أعمال التدقيق الداخلي إذا تبين له طبقاً لأحكام المعيار م.ج.ت 315 ، أن وظيفة التدقيق الداخلي بإمكانها أن تكون ذات دلالة للقيام بمهمته.

لا يعالج هذا المعيار الحالات التي يقدم فيها الأعضاء الفرديين للتدقيق الداخلي المساعدة المباشرة للمدقق الخارجي في أداء إجراءات التدقيق.

الأهداف:

إذا وجدت لدى الكيان وظيفة التدقيق الداخلي وخلص المدقق الخارجي إلى إمكانية الاستفادة منها لاحتياجات التدقيق، فإن أهدافه هي:

- تحديد إمكانية و إلى أي مدى، تستخدم الأعمال الخاصة للمدققين الداخليين؛
- في حالة استخدامها، تحديد مدى ملائمة أعمال المدققين الداخليين لاحتياجات التدقيق.

العلاقة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

يجب على المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار أعمال المدقق الداخلي و كذلك أثره المحتمل على إجراءات التدقيق الخارجي. وبالرغم من اختلاف أهداف كل من التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي، قد تتشابه بعض الوسائل المستخدمة في تحقيقها لكل من الوظيفتين.

مهما بلغت درجة استقلالية و موضوعية وظيفة التدقيق الداخلي، فإن هذه الأخيرة ليست مستقلة عن الكيان مثلما هو مطلوب من المدقق الخارجي للتعبير عن رأيه حول الكشوف المالية. فالمدقق الخارجي يتحمل المسؤولية الكاملة للرأي الذي يعبر عنه و لا يخففها استغلاله لأعمال المدققين الداخليين.

الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي :

- ❖ قد تتشابه أعمال المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، لكن تختلف في كثير من الأمور من حيث الموقع التنظيمي في المؤسسة، الاستقلالية، الأهداف، الأطراف المستفيدة .
- ❖ يتشابه التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في العديد من الأمور كما يختلفان في عدة أمور والشكل التالي يمثل أهم الاختلافات التي ميزها الباحثون بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

<sup>1</sup> وزارة المالية ، المجلس الوطني للمحاسبة ، المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017

الجدول رقم (02): الاختلافات بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي	بيان
-إبداء الرأي الفني المحايد على مدى صدق وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة وتوصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها.	-يحقق أعلى كفاية إدارية وإنتاجية من خلال القضاء على الإسراف واكتشاف الأخطاء والتلاعب في الحسابات. -التأكد من صحة المعلومات للاسترشاد بها في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها	الهدف
-شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المنشأة (مستقل)	-موظف من داخل المنشأة (تابع)	علاقة القائم بعملية التدقيق بالمنشأة
يتحدد نطاق و حدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المنشأة و المدقق الخارجي و العرف السائد، و معايير التدقيق المتعارف عليها ، و ما تنص عليه القوانين المنظمة لمهنة التدقيق و غالبا ما يكون الخارجي تفضيلي أو اختياري وفقا لطبيعة وحجم عمليات المنشأة محل التدقيق.	تحدد الإدارة عمل المدقق ، كما أن طبيعة عمل المدقق الداخلي يسمح له بتوسيع عمليات الفحص و الاختبارات لما لديه من وقت وإمكانات تساعده على مراجعة عمليات المنشأة.	نطاق و حدود التدقيق
1-يتم الفحص بصورة نهائية طوال السنة المالية (مستمرة) 2-قد يكون كامل أو جزئي 3-إلزامي وفقا للقانون السائد	1-يتم الفحص بصورة مستمرة طول السنة المالية. 3-اختياري وفقا لحجم المنشأة.	التوقيت المناسب للتدقيق
1-قراء التقارير المالية 2-أصحاب المصالح 3-إدارة المنشأة	إدارة المنشأة	المستفيدون

المصدر: محاضرة الأستاذ حمو محمد عكري

أوجه التشابه بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

- هناك العديد من أوجه التشابه بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، حيث يتمتع كلاهما بالكفاءة المهنية.
- إن نطاق التشابه بين التدقيق الداخلي والخارجي يوفر نقاط مشتركة يتميزا ا تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- خضوع كل من التدقيق الداخلي والخارجي لمعايير دولية واحدة صادرة عن المنظمات الدولية الخاصة بكل دولة،
- كلاهما يجب أن تتوفر له الاستقلالية أثناء ممارسته لمهامه،
- كلاهما يهدف لوجود نظام رقابة داخلية فعال لمنع وقوع الأخطاء وتفادي الغش والاختلاس،
- يستعمل كل من المدقق الداخلي والخارجي تقريبا نفس التقنيات أثناء ممارستهما لمهامهما والتي نذكر أهمها خرائط تدقيق الوثائق، الاستبيان، المقابلة، الفحص المستندي.
- كلاهما يساعد في توفير نظام محاسبي فعال يقوم بتوفير المعلومات التي تساعد في إعداد القوائم المالية التي يمكن عليها من أطراف معينة
- يجب أن يكون كل من المدقق الداخلي والخارجي ذو كفاءة وتأهيل علمي وأن يتصف بالموضوعية في أداء عملية التدقيق.

<sup>1</sup> عبد الفتاح وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص 46

## المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

## المطلب الأول: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

## 1- أهمية التدقيق الداخلي:

لقد زادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات في الدول النامية والمتقدمة بالتدقيق الداخلي كما تحظى باهتمام عالمي كبير ودعم من قبل الهيئات العالمية، وتكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه أحد أهم آليات الحوكمة فقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى ذلك في تعريفه للتدقيق الداخلي من خلال دوره الاستشاري والتقويمي والتأميني بالإضافة إلى دوره في تحسين العمليات وتخفيض المخاطر بدرجة من الموضوعية ويعد التدقيق الداخلي وسيلة استكشافية تحدد موضع الانحراف بين الواقع والمعايير الموضوعية مسبقاً وقد أخذ التدقيق الداخلي مكانة بارزة في المؤسسات وارتباطه بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط تقيمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة وتطويرها<sup>1</sup>

وتظهر أهمية التدقيق الداخلي من خلال الخدمات التي يقدمها للدائرة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

خدمات وقائية: حيث يقدم التدقيق الداخلي التأكيدات على وجود الحماية الكافية للأصول وحمايتها

خدمات تقييمية: حيث يقوم المدقق الداخلي بقياس وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومدى الالتزام بسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعية مسبقاً.

خدمات إنشائية: يمكن تقديم هذه الخدمة من خلال اقتراح التحسينات اللازمة على النظام الداخلي واقتراحات لتحسين الإجراءات والسياسات الإدارية.<sup>3</sup>

## 2- أهداف التدقيق الداخلي

ويمكن تلخيص أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي:<sup>4</sup>

1 . التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق من تطبيقها .

<sup>1</sup> يوسف محمد جربوع , مراجعة الحسابات بين النظرية و التدقيق ,مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ,عمان ,الأردن, 2008 ص 128

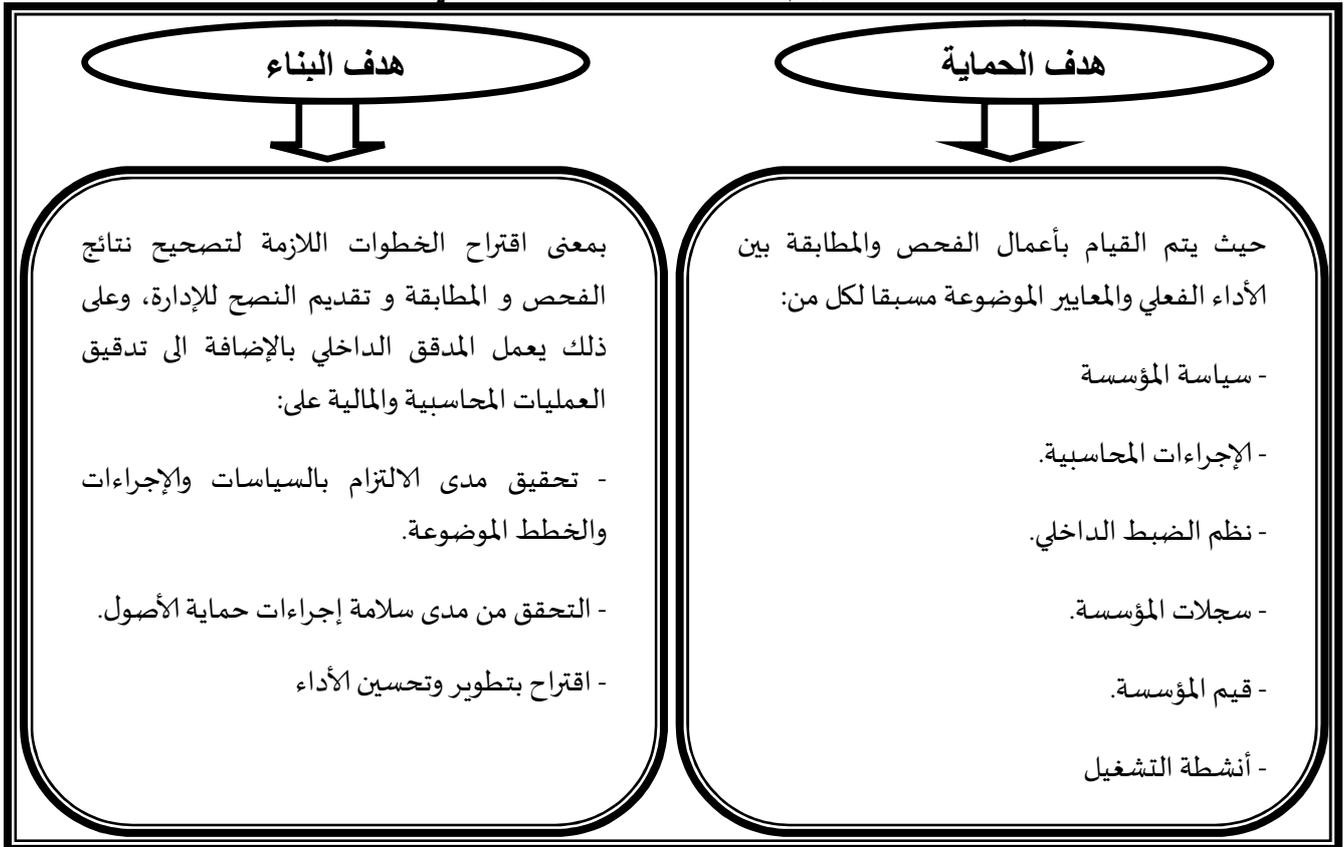
<sup>2</sup> خالد راغب الخطيب, التأمين من الناحية المحاسبية و التدقيقية, الطبعة الأولى , دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع 2009, ص 161

<sup>3</sup> الاتحاد الدولي للمحاسبين ، "إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى الخدمات ذات العلاقة" المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الجزء الأول، عمان، الأردن ، 2010 ص 08

<sup>4</sup> خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص

- 2 . التأكد من التزام الإدارات والدوائر من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة.
- 3 . اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- 4 . التأكد من صحة البيانات، ومدى الاعتماد العمليات، ودراسة ضبط Rêviez فحص Examine عليها، من خلال مراجعة وتقييم إدارة المخاطر الداخلي وتدقيق البيانات.
- 5 . مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر.
- 6 . مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- 7 . التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- 8 . إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.

الشكل رقم (02): أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: عبد الفتاح محمد صحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 209 .

## المطلب للثاني: أدوات واليات التدقيق الداخلي:

يعتمد المدقق الداخلي في المؤسسة على مجموعة من الأدوات، والتي تعتبر بمثابة طرق منطقية تساعده في فحص مختلف العمليات المراد تدقيقها، وتستعمل هذه الأدوات عادة بصفة متفاوتة حسب الضرورة، ويمكن تصنيفها إلى:

## أولاً: أدوات الاستفسار:

وفيما يلي سنعرضها بالتفصيل:<sup>1</sup>

1) السبر الإحصائي: هو أداة تسمح انطلاقاً من عينة محددة يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة إلى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع. ويتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثالث خطوات أساسية:

أ. تصور السبر: يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها، ويقوم ب:

1. تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب أهداف المدقق المراد تحقيقها.

2. تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته.

3. تحديد معدل الخطأ المقبول أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.

ويقوم المدقق بتقسيم المجتمع إلى طبقات إذا كانت عملية السبر تخص القيم وتحديد المفردات المهمة مما سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة.

أ. اختبار العينة: نميز بين نوعين من العينات:<sup>2</sup>

أ- العينة الإحصائية: ونستخدم في هذه الحالة:

العينات العشوائية: حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمال متساوياً لجميع وحدات المجتمع لإمكانية انتمائها إلى العينة؛

طريقة السبر الترتيبي: انطلاقاً من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب

<sup>1</sup> فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014 ص 36

<sup>2</sup> محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2008، ص 93

ب- العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام:

الطريقة الموجهة الشخصية: يعتمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي واعتمادا على مؤهلاته وخبرته.

ت- استغلال نتائج المدقق: يتم استغلال نتائج المدقق بنوعين من التحليل: تحليل كمي للنتائج بتأكده من أن الأخطاء والانحرافات التي تم الوقوف عليها لا تتعارض والأهداف المسطرة، تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات والتأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا، كذلك إذا كانت إرادية – متعمدة - أم لا. وفي النهاية على المدقق اتخاذ قرار قبول المجتمع أو عدم قبوله.

(2) ملاحظة ملفات الكمبيوتر: يعتبر هذا الأسلوب من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق حيث يركز المدقق على نظام المعلومات المعمول به داخل المؤسسة، حيث يسمح هذا الإجراء بربح الوقت والتقليل من تكاليف المهمات والحصول على معلومات أكثر دلالة على سير العمليات<sup>1</sup>

ثانيا: أدوات الوصف:

1- الدراسة الوصفية: تتمثل الدراسة الوصفية من السرد و الوصف، أحدهما يحدث من طرف الشخص الخاضع للتدقيق، والآخر من قبل القائم بمهمة التدقيق (المدقق)، فالأول يكون شفهيًا أما الثاني فهو كتابي

والنوع الأول هو الأكثر إثراء لأنه يعطينا أكبر كم من المعلومات، بينما الثاني فما هو إلا تنظيم الأفكار ومعارف المدقق<sup>2</sup>

أ- الوصف من طرف الشخص الخاضع للتدقيق: عند استعمال هذا النوع من الأدوات يكون المدقق ساكتا ويكتفي بالاستماع وتسجيل الملاحظات، فهو بعكس المقابلات يتم التحضير له، ولكن بشكل تلقائي وهو يمثل أول احتكاك بين المدقق والأشخاص الخاضعين للتدقيق.

ب- الوصف من المدقق: ويتمثل في كتابة المدقق أهم ملاحظته من محادثته، إضافة إلى ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي قام بها دون الحاجة إلى أية تقنية أو معرفة.

2- شبكة تحليل الوظائف: تدعى أيضا بجدول توزيع الوظائف، تسمح هذه الشبكة بتحليل المهام المكونة لكل عملية و ذلك بهدف تحديد مسؤولية كل موظف في سياق هذه العملية. كما تهدف هذه الأداة إلى التحقق من توزيع أعباء العمل على الموظفين، ضمان الفصل بين الوظائف و الواجبات و الإبلاغ عن

<sup>1</sup> عبد الله عتاني، التدقيق الداخلي للاتمان و مخاطره في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2011، ص 29-02

<sup>2</sup> Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, p353.

الخروج الناجمة عن ذلك، تحديد المهام غير المنفذة<sup>1</sup>، حيث تتكون هذه الشبكة من ثلاثة أعمدة كالتالي:

- العمود الأول يتم فيه توضيح تفاصيل المهام الخاصة بكل وظيفة.
- العمود الثاني يتم فيه توضيح طبيعة المهمة سواء كانت تتعلق بالتنفيذ، التصريح، التسجيل و المراقبة.
- العمود الثالث نجد فيه الأشخاص الذين لهم علاقة بمختلف المهام الوظيفية.

3- مسار التدقيق: هي طريقة تحليلية يقوم بواسطتها المدقق بعمله، حيث يبدأ من الوثيقة الأخيرة أو النتيجة المتوصل إليها إلى غاية المصدر، وذلك عن طريق تدقيق كل الخطوات التي تتوسط بين النتيجة والمصدر، وفي هذه الطريقة يجب على المدقق أن يقوم بعمله جيدا للبحث وأن يبدأ كما قلنا سابقا من النتيجة وصولا إلى المصدر، وتكون له رخصة للتدقيق و الفحص.<sup>2</sup>

4- خرائط التدفق: يمكن تعريفها على أنها رسم تصوري، باستخدام مجموعة من الرموز المتعارف عليها دوليًا، يوضح بيانيا تدفق البيانات و المعلومات و تتابع العمليات و الأنشطة داخل النظام المعين، كما تعتبر من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها المدقق الداخلي لتقديم صورة عن النشاط الذي يتم دراسته بما يمكن فهمه و تحليله و تقييمه وإعادة تصميمه إذا تطلب الأمر<sup>3</sup>

كما يمكن القول أنّ خرائط التدفق هي مذكرة وصفية تسمح بتنفيذ مسار مستندات الإثبات بين مختلف الوظائف و مراكز المسؤولية و تحديد مصدرها و اتجاه حركتها من خلال استعمال رموز معينة، و بالتالي تسمح للمدقق بتكوين نظرة شاملة و متكاملة لتدفق المعلومات و الأدوات الحاملة لها و محطات العمل و القرارات والمسؤوليات و العمليات و تحديد نقاط الضعف في المنشأة<sup>4</sup>، و فيما يلي بعض خصائص خرائط التدفق:

- تسهيل عملية الفهم و الاتصال
- طريقة تحضير هذه الخرائط تجعل المدقق يتحقق من صحة فهمه للنظام
- تسمح للمدقق بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائم

<sup>1</sup>. Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, p353

<sup>2</sup> أحمد كاروس، تصميم ادارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء و فعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 162

<sup>3</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 158

<sup>4</sup> عايدة غاشوش، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 38

ولإعداد خرائط التدفق يجب أن نمر بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- التعرف على الواجبات والمستندات وطرق تدفق المعلومات و الوثائق

- توزيع المهام عبر مختلف العمليات

- تعيين كل من المحددات العملية، القرار، الرقابة و التنفيذ

- الابتعاد عن التفصيل المعقد الذي يؤدي الى تعقّد و تشابك خريطة التدفق

التأكد من صحة تسلسل العمليات و المعطيات في خريطة التدفق عن طريق التحقق لدى الجهة محل التدقيق (عن طريق المقابلة)

ثالثاً: أدوات التنظيم: والتي تتمثل فيما يلي:

الهيكل التنظيمي: بخلاف الهيكل التنظيمي الذي يشكل أحد عناصر نظام الرقابة الداخلية، و الذي يكون معدّاً من قبل الإدارة، فإنّ الهيكل الوظيفي يعدّه المدقق الداخلي إذا كان ضرورياً لرؤية أوضح، انطلاقاً من المعلومات التي جمعها من خلال الملاحظات المقابلات، الوصف،... الخ. وتستعمل هذه الأداة من طرف المدقق ذلك من خلال فحصه للهيكل الوظيفي<sup>2</sup>، من أجل معرفة ما إذا كان هناك:

- ◀ شخص واحد يقوم بعدة وظائف.
- ◀ وظيفة واحدة مشتركة بين عدّة أشخاص
- ◀ وجود وظيفة شاغرة بدون شخص.
- ◀ شخص بدون وظيفة.

كما يسمح رسم الهيكل الوظيفي بإثراء المعلومات المحصل عليها من خلال الجمع بين الهيكل التنظيمي وتحليل المناصب، كما يسمح بالحصول على مقارنة أولية لمشاكل الفصل بين الوظائف و التي يمكن تحليلها بدقة أكبر من خلال شبكة تحليل الوظائف<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد اله عتاني، التدقيق الداخلي للائتمان و مخاطره في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير و العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2011، ص 31.

<sup>2</sup> أحمد كاروس، تصميم ادارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء و فعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 162

<sup>3</sup> Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010,p353.

الشكل رقم(03): أشكال ورموز خرائط التدفق

نقطة بداية المخطط		معالجة معلوماتية	
رابط خارج الصفحة		مراقبة	
قرار		مستند أو وثيقة	
سير الوثائق		المعالجة أو العملية الإدارية	
سير المعلومات		الرقابة	
الخروج من المخطط		تصنيف مؤقت	
الارسال إلى نهاية الصفحة		تصنيف نهائي	
		فاتورة	
		سجل المعلومات	
		قرص ممغنط	
رموز أساسية		رموز خاصة	

Source: Reda khelassi, L'audit Interne, Edition Distribution Houma, Alger, 2005, p33.

### المطلب الثالث: مقومات ومبادئ التدقيق الداخلي

المدقق الداخلي: المدقق الداخلي هو الضامن للتشغيل السليم لأنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها داخل الشركة (الرقابة الإدارية، وأمن الكمبيوتر، وتحسين الموارد البشرية، وما إلى ذلك) ويتمثل دوره في التأكد من أن جميع المخاطر يتم التحكم فيها من قبل الموظفين التشغيليين.<sup>1</sup>

وهناك العديد من المقومات والمبادئ التي يتركز عليها التدقيق الداخلي:<sup>2</sup>

#### 1- استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي:

يشير مفهوم الاستقلالية إلى البعد عن تضارب المصالح التي تتطلب من المدقق الداخلي أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى تدقيق عملياتها، وهذا يعني شعور الممارسين بأنهم قادرين على اتخاذ قراراتهم بدون ضغوط أو انقياد لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم.

-أما مفهوم الموضوعية فيتعلق بنوعية التقديرات والقرارات وأحكام وجودها انطلاقا من الحالة الذهنية التي يمر بها المدقق الداخلي، بمعنى أن الموضوعية هي نتاج الاستقلالية، وأن غياب عنصر الاستقلالية بالنسبة للمدقق الداخلي يفقده القدرة على إضافة أية قيمة للمؤسسة، غير أن مفهوم الاستقلالية مفهوم مطلق وصعب التطبيق فالمدقق الداخلي مرتبط بالمؤسسة ارتباطا تعاقديا كموظف داخل المؤسسة.

ويتم تعيين المدقق الداخلي كما يلي:

#### الشكل رقم (04): تعيين مدقق الداخلي



المصدر: محاضرة الأستاذ حمو محمد عكرمي

<sup>1</sup> Reda khelassi, L'audit interne, edition houma, alger, 2005, p 27

<sup>2</sup> عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التدقيق المحاسبي والمراقبة التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014-2015 م، ص: 14-15-16

هناك أربعة أنواع لاستقلالية المدقق الداخلي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1-1- الاستقلالية المهنية:

ويمكن تحقيق هذا النوع من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة داخل المؤسسة يصدر عنها التفويض للمدقق الداخلي للقيام بالعمل، وكذلك قرار تعيينه وعزله وتحديد راتبه ومكافآته وتلقي تقريره من لجنة التدقيق، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه "الاستقلال التنظيمي" والذي يتم تدعيمه من خلال الهيكل التنظيمي.

#### 2-1- الاستقلالية في أداء عملية التدقيق:

ويقصد بها عدم تأثر المدقق الداخلي بآراء الغير عند تخطيط عملية التدقيق وعند القيام بالفحص، وهذا ما يعرف بالموضوعية التي يتم تدعيمها بقواعد وأخلاق مهنية عالية المستوى.

#### 3-1- الاستقلالية الفنية:

ويقصد بها امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنسوب له، ويتم تعزيزها من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب المناسب.

#### 4-1- الاستقلالية المالية:

ويقصد بها اعتماد مخصصات دائرة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا ومناقشة تفاصيلها مع الإدارة العليا وهذا النوع من الاستقلالية يعتبر امتداد للاستقلالية المهنية.

#### 2- قواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي:

تؤكد معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين، على ضرورة التزام المدقق الداخلي بقواعد وأسس مناسبة للسلوك المهني أثناء تأديته لعمله، بحيث لا يكون هناك أي شك في نزاهتهم وموضوعيتهم أثناء تأديتهم لعملية التدقيق ويمكن تلخيص قواعد السلوك المهني للمدقق الداخلي فيما يلي:

<sup>1</sup> عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التدقيق المحاسبي والمراقبة والتسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014-2015 م، ص: 14-15-16

1-2- النزاهة:<sup>1</sup>

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- ❖ يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية.
- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية أو غير معروفة تكون معيبة لمهنة التدقيق الداخلي أو لمؤسسة التي يعملون فيها.
- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن يحترموا وأن يساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاق للمؤسسة التي يعملون فيها.

2-2- الموضوعية والسرية:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما تضعف أو من المفترض أن تضعف تقييم العمليات.
  - ❖ يجب على المدققين الداخليين أن لا يقبلوا أي شئ كالهدايا والخدمات وغيرها ربما يضعف أو من المفترض أن يضعف من حكمهم المهني.
  - ❖ يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم، فالحقائق التي لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يراجعونها.
- 3-2- الكفاءة المهنية:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن يؤديوا مهامهم الخدمانية بالمعرفة والخبرة والمهارة الضرورية.
- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن يؤديوا خدمات التدقيق الداخلي طبعاً لمعايير الممارسة الداخلية للتدقيق الداخلي.
- ❖ يجب على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وجودة خدماتهم.

<sup>1</sup> عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التدقيق المحاسبي والمراقبة التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014-2015 م، ص: 14-15-16

## خاتمة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري للتدقيق الداخلي و الذي استعرضنا فيه كل من نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي وأهميته وأهدافه وأنواعه وأدواته و مبادئه كما تطرقنا إلى ذكرنا توظيف معايير التدقيق الجزائية في وظيفة التدقيق الداخلي

استنتجنا ان التدقيق الداخلي هو عملية فحص انتقادي تقييبي للتأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية، وأنها من واقع مستندات صحيحة و سليمة لمنع الغش والتزوير واكتشاف الأخطاء والانحرافات وتجنبها مستقبلا، من خلال الكشف عن مواطن الاختلال، وتحديد نقاط القوة وتنبية إدارة المؤسسة بما تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص لسير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية.

وكذلك تقوم المؤسسات بإعطاء أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها فهي تسعى للحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها وتشعب أعمالها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقاءها واستمرارها، وحتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها ومهامها فهي أصبحت تولي أهمية بالتدقيق و خاصة التدقيق الداخلي، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في دفاتر السجلات والمعلومات المعروضة على الإدارة العليا لغرض اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

# الفصل الثاني

فعالية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات

## مقدمة الفصل:

تواجه معظم المؤسسات تغيرات سريعة و مستمرة في ظل البيئة الحالية و تعدد المشاكل والصعوبات أصبح لزاما على الإدارة مواجهتها بأكثر الطرق فعالية و لعل أحسنها قيامها باتخاذ القرارات تصب في مصلحة المؤسسة، كما يعد اتخاذ القرار من أهم وأصعب العناصر التي تؤثر بشكل كبير على حياة الأفراد والمؤسسات، وعليه فتعتبر القرارات جوهر التسيير تسيير الإداري ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة في كل القطاعات

ومن اجل هذا يتم الاستعانة بالتدقيق الداخلي في المؤسسة إما من أجل مواجهة المخاطر، أو من أجل اتخاذ إجراءات تحسينية بالإضافة الى هذا يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار المناسب حيث يستعان به لإيجاد حلول للمشاكل و هذا حسب وضعية كل مشكلة،بالإضافة الى هذا فان التدقيق الداخلي يقوم بمتابعة تنفيذ تلك القرارات.

ولفهم كل ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل حول عملية اتخاذ القرارات نبرز فيه مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميته بالإضافة إلى عناصر ومراحل اتخاذه، ثم نتطرق إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

التعريف الأول: اتخاذ القرار هو " عملية اختيار بدائل او البديل المناسب من بين عدة بدائل وهذا يتعين على الباحث أن يجمع ويجهز المعلومات عن البدائل المختلفة المتعلقة بالمشكلة التي يبحثها ثم يختار مني بينها البديل المناسب بناء على نتائج تحليلية للمعلومات.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: اتخاذ القرار هو " اختيار بين بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية ، حيث نجد إن متخذ القرار دائماً في موقف يطلب إليه أن يختار بديلاً معيناً من بين البدائل المطروحة أمامه".<sup>2</sup>

التعريف الثالث: اتخاذ القرار هو " تحليل قيم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتشخيص والتحميص، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي ومعدلات البحث العلمي، والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيراً إلى استنتاجات و توصيات لوضح الحل في مجال التطبيق العلمي و حيز التنفيذ<sup>3</sup>

و بذلك إن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي :

- الموقف (المشكلة).
- متخذ القرار.
- الهدف.
- البدائل.
- قواعد الاختيار.
- عملية اختيار الحل الأمثل من بين البدائل.

. من التعاريف السابقة نستنبط أن لاتخاذ القرارات عناصر أساسية مشتركة و هي :

- أنه يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كل يهما يتم من خلالهما الوصول إلى القرار المناسب.
- أنه يقو على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار
- أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم

<sup>1</sup> محمد بونوار خزار، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعية باتنة، 1996، ص 02

<sup>2</sup> وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد عباس خضير الرهبي، الاقتصاد الإداري مدخل الكمي في استراتيجية اتخاذ القرار، دار الاهلية، الأردن، 2007، ص 49

<sup>3</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري، الأردن، 2001، ص 227-228

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

عملية اختيار المنطقي والموضوعي لأفضل البدائل وحلول المتاحة لمواجهة مواقف معينة او لمعالجة مشاكل مطروحة، خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء المعطيات المتوفرة، وذلك بإتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في اي تنظيم ، و يرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة تتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت و تعددت مجالات و غايات القرار المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف و تباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من أطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل و مؤثرات خارجية ، و من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الأمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها؛
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم به ؟ ومتى يتم القيام به ؟...وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها؛
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة؛
- اتخاذ القرارات هي وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34.

## المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار

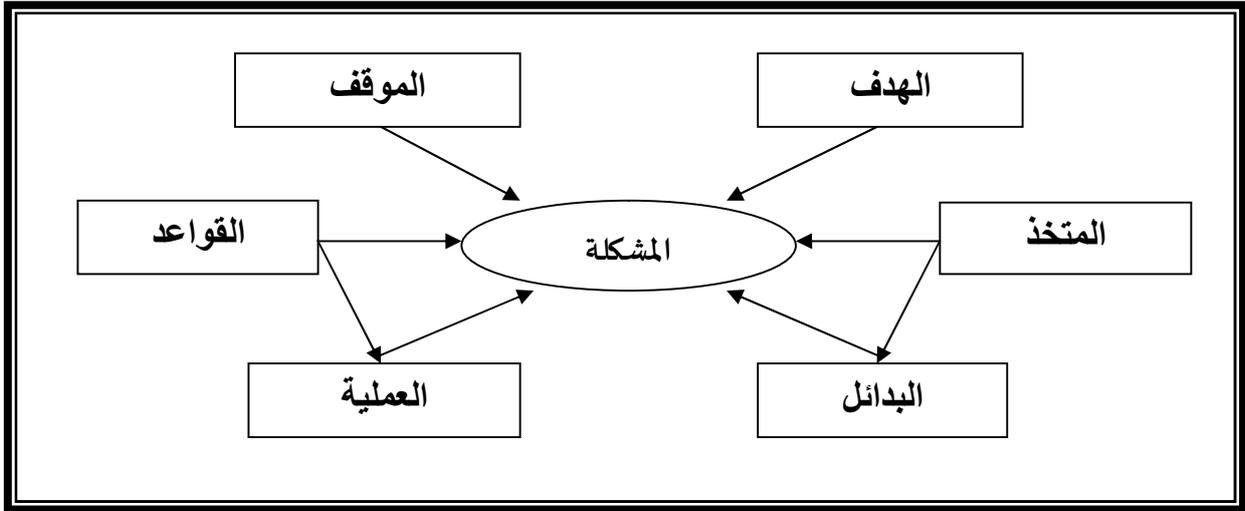
من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغيير وحتى يواكب المدير هذا التغيير و التقلب أيا كان نوعه و وقته و مكانه لا بد من أن يتخذ بشأنه قرار، يمكنه من كسب هذا التغيير إلى جانبه و يكون أثره إيجابيا لا سلبيا، فيمكن القول بأن المشاكل تبرز للمدير نتيجة لوجود حاجة لإجراء التعديلات الضرورية والمتعلقة بأحد أنشطة المؤسسة في وجه التحديات النابعة من المحيط الذي يعمل به و من هنا تتضح عناصر عملية اتخاذ القرار و التي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، لديه السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرارات ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.
- 2- موضوع القرار: و هو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة و وضع حل مناسب.
- 3- الأهداف والدوافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين يخفي وراءه دافع وجيه لتحقيقه، حيث تعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، و كما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.
- 4- المعلومات والبيانات: حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لابد من جمع المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، والمعلومات و البيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- التنبؤ: ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى المعلومات و بيانات محتمل حدوثها مستقبلا.
- 6- البدائل: اتخاذ القرار عادة يتضمن اختيارا واحدا من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.
- 7- القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، مثل درجة المخاطرة و مدة تنفيذ القرار... الخ، لذا وجب عليه أخذها في الاعتبار و دراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على المنشأة في المستقبل.

ويتميز القرار الصائب والجيد بخصائص معينة، منها توفر معلومات مؤكدة، و وضوح حجم المردود المرغوب فيه، كذلك لا يجب أن يكون القرار متحيزا لوجهات نظر أشخاص أو جهات دون أخرى، وأن يكون واقعيًا، ويأخذ باعتبار الظروف الداخلية و الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 155، 154.  
<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 102.

الشكل رقم (05) عناصر اتخاذ القرار



المصدر: إبراهيم ابو غار، عبد الهادي الجوهري، ادارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، دار المعرفة الجامعية 1988، نقلا عن WWW.ngocce.gor.

### المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

لقد عرفنا أن القرار هو اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة للتصرف، أما عن عملية اتخاذ القرار فتعرف على أساس مجموعة الخطوات التي يتبعها متخذ القرار حتى يتمكن من الاختيار الفعال لهذا البديل.

#### 1- تعريف المشكلة:

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها: "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً". أو هي: "حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون"<sup>1</sup>. أو هي: "عبارة عن موقف غامض في حاجة الى تفسير"<sup>2</sup>.

وعلمياً نجد أن مشاكل الحياة في المنظمة أو غيرها نادراً ما تقدم نفسها لكي يتم اتخاذ قرار بشأنها، بل أن أول ما يظهر هو عناصر المشكلة، أي الأعراض وليس المشكلة ذاتها<sup>3</sup>. وقد تكون الأعراض الظاهرة على السطح هي أقلها كشفاً عن جذور المشكلة.

فالمدير هنا مطالب بتحديد: ما نوع المشكلة؟ كيف نشأت المشكلة؟ ما هي النقاط الجوهرية بها؟ ما هو الوقت الملائم لحلها؟ ولماذا يجب الحل الملائم بها؟ وما هي المشاكل الفرعية التي تترتب على عدم حلها في وقت سابق؟ وما هي المشاكل التي يمكن أن تترتب جزاء التأخر في حل هذه المشكلة؟<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد المصري، الادارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 320

<sup>2</sup> سعاد نائف نوطي، الادارة، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 384

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة (مع التركيز على ادارة الأعمال)، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 119

<sup>4</sup> Alain Charles Martinet, Diagnostiqu Strategique, Edition Vuibertn, Paris, 1990, p 52

إن تحديد الانحراف يتطلب من المدير معرفة الموقع و المكان الذي لاحظ فيه الانحراف والأشياء أو الأشخاص الذين يسهم الانحراف ووقت ملاحظته، وكل هذه المعلومات تمكنه من تمييز المواقع التي تمسها المشكلة عن تلك التي لا تمسها.

## 2- تحديد البدائل:

في حقيقة الأمر إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد و تباين الآراء حولها ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ القرار لأن متخذه سيكون مرغما على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه

والملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشاكل يلجئون إلى البدائل المعروفة سلفا (أي التي سبق استخدامها كحلول )، فإذا أظهر بأنها غير مناسبة لجلوا إلى التصور و التفكير الإبتكاري لإيجاد الحلول المختلفة.

فإن كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي)الذي يركز على التحليل و المقارنة(فإن إيجاد الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور و التنبؤ و خلق الأفكار.<sup>1</sup>

## 3- تقييم البدائل:

عند الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب. وذلك لأن أي من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا و عيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. و من هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة، و كذا للقرار المتزعم اتخاذه.<sup>2</sup>

إن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة وواضحة دائما ، إذ أن البدائل عادة ما تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة ما بين الحلول المقترحة منها:<sup>3</sup>

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الموارد المادية و البشرية و الطبيعية اللازمة.
- التكاليف و الموارد الناجمة عن تنفيذ البديل.
- آثار تنفيذ البديل على المنشأة (الأقسام و الإدارات و الوظائف و الأداء) أو على المنظمات الأخرى.
- وقت وظروف أخذ البديل.
- استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل.
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البدي

<sup>1</sup> علي الحامي، ثلاثون طريق لتوليد الافكار الابداعية، دار ابن محزم، ص13

<sup>2</sup> علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الادارية المتقدمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 24

<sup>3</sup> أحمد المصري، الادارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2000، ص 329

## 4- اختيار البديل الملائم:

بعد التحديد الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المقترحة، تأتي عملية اختيار البديل المناسب والتي تتأثر بالعديد من العوامل. بعضها ذو صبغة موضوعية والآخر ذو صبغة شخصية من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه و مشاعره ورغباته و بعضها ذو صبغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملية الاختيار، و كلما توفرت للمدير المعلومات الكافية في مختلف البدائل وفي وقتها المناسب كلما كان المدير حاسماً في القرار وكانت عملية اختياره للبديل بعيدة عن الذاتية وبالتالي تقلل من المخاطرة وتزيد من احتمالات رشادة القرار.

## 5- تنفيذ القرار:

إن مهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل، و إنما تنتقل الى مرحلة التنفيذ الفعلي عن طريق جهود الآخرين بدءاً بإبلاغهم بالقرار المتخذ ومروراً بشرح أبعاده و العمل على زيادة قبولهم به وكذا تحفيزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكثر فعالية و كفاءة و انتهاء بمتابعة التنفيذ و تقويم الانحرافات التي قد تشوبه.

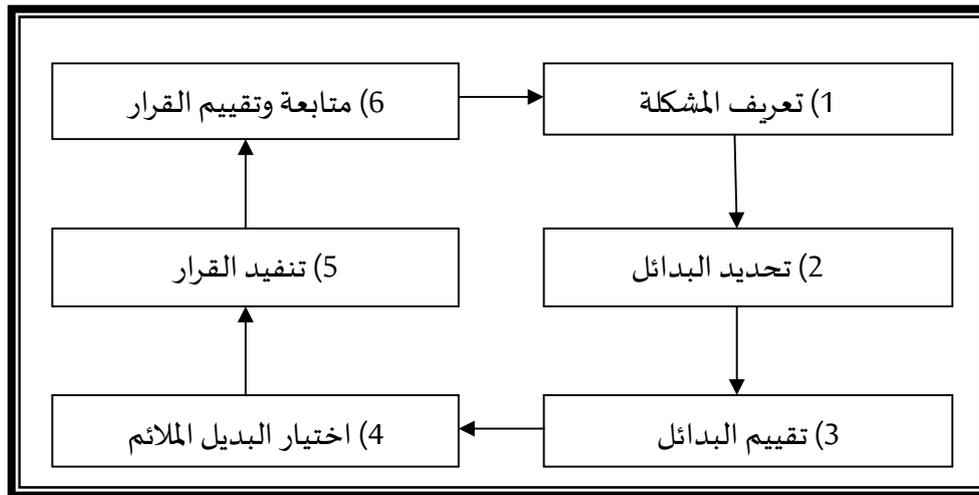
وعلى المسؤول عن هذا القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة للتنفيذ والتمهيد له، و كذا السرعة الواجبة في التنفيذ، وذلك بصياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي قام بها.

## 6- متابعة تنفيذ القرار:

من الأجدر أن تصاحب عملية التنفيذ القرار تقييم دورية للتحقيق من فعالية و كفاءة القرار المتخذ، من خلال تحقيقه للنتائج المرجوة، وتقديم (تصحيح) الانحرافات إن وجدت، فمن الخطأ أن يتخذ المدير قرار ثم ينساه ويهمل تقييم نتائجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الادارة (مع التركيز على ادارة الأعمال)، دار المسيرة ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص 122

الشكل رقم (06) مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الايام، الاردن، 2014، ص 199

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

المطلب الأول: أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

تعد عملية إعداد التقارير من أولى واجبات المدقق بصفته رقيباً على أعمال الإدارة، وذلك لكونها الوسيلة التي يعبر فيها المدقق الداخلي عن رأيه حول مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية المعتمد عليهما لاتخاذ القرارات ورسم السياسات الحالية والمستقبلية، وبالتالي تقييم وتحسين فعالية الرقابة وإدارة المخاطر وعمليات التحكم المؤسس ي داخل المنشأة.

يعرف تقرير التدقيق على أنه عبارة عن وثيقة مكتوبة تصدر عن شخص توافرت فيه مقومات علمية وعملية وشخصية معينة وتوافرت له ضمانات تجعله أهلاً لإبداء رأي فني محايد يعتمد عليه، ويتضمن تقريره بإيجاز إجمال ما قام به من عمل ورأيه في انتظام الدفاتر والسجلات ومدى دقة ما تحتويه من بيانات محاسبية ومدى تعبير القوائم الختامية عن نتيجة نشاط المركز المالي.<sup>1</sup>

ويمكن أن توجز الخصائص الرئيسية لجودة التقارير في الآتي:<sup>2</sup>

الإيجاز: يجب أن لا يكون التقرير مطولاً أكثر من اللازم وأن لا يكون هناك جمل أو كلمات غير مرتبطة وكذلك أن لا يتضمن التفاصيل الكثيرة والتي تفقده التركيز؛

الوضوح: يجب أن لا يكون هناك أي غموض في محتويات التقرير حتى يتم توصيل البيانات بشكل واضح؛

<sup>1</sup> حسام إبراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار البداية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 243

<sup>2</sup> غسان فلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 123

الأهمية: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير ذات أهمية للطرف المستفيد وأن يتم الابتعاد عن الجمل التي من الممكن أن لا تكون ذات أهمية؛

الصحة والدقة: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير دقيقة حتى يتسنى للأطراف المعنية الاستفادة من تلك المعلومات؛

الترابط: يجب أن تكون الجمل في التقرير مترابطة وأن تشجع الشخص القارئ للتقرير على إكمال التقرير دون تشتت في الأفكار الواردة فيه؛

الصدق والأمانة: يجب أن لا يكون المدقق متحيزا في تقريره لأي طرف من الأطراف، وأن يوضح النتائج في التقرير بكل صدق وأمانة.

يعرض التقرير ضمن أوراق كشف وتحليل المشكل وذلك وفق الصيغة التالية:

أولاً: اجتماع نهاية المهمة: يقوم المدقق الداخلي بالاجتماع مع الإدارة لمناقشة النتائج المتوصل إليها من إعداد لورقة كشف وتحليل المشكل، ثم يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة، لذلك سنتطرق في البداية إلى التعريف بهذه الورقة ومختلف محتوياتها.

ورقة كشف وتحليل المشكل (FRAP): هي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلما واجهته مشكلة أو خطأ ما، أو ملاحظة لخلل أو نقص، لتفسير الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل وتحديد نتائجها، فهي تسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى مجموعة من الحلول والتوصيات لتصحيح الخلل وتفاديته مستقبلاً، كما أن هذه الورقة تمكنه من القيام بإعداد تقرير التدقيق الداخلي، وهي تتكون من خمسة أجزاء ممثلة كآتي<sup>1</sup>:

- المشكلة: يقوم المدقق بعرض المشكلة؛
- المعاينة: يدون فيها الأخطاء والمشاكل التي اكتشفها المدقق، بشرط أن كل ورقة تحتوي على مشكل واحد حيث تنص القاعدة على أنه كل معاينة تساوي ورقة كشف وتحليل المشكل، ككل قاعدة لها استثناءات نجد أنه توجد بعض المعاينات لها صلة ببعضها البعض (نفس الطبيعة ونفس الأسباب ونفس النتائج) هذا في نفس ورقة كشف وتحليل المشكل؛
- الأسباب: يتعين على المدقق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكل وذلك باستعمال الطريقة البسيطة للخمسة (05) ميادين والممكن من خلالها إيجاد أسباب المشكل وهي: اليد العاملة، المكان، المادة، الآلات، الطرق، تعد هذه النقاط الخمسة المحطات الرئيسية لفهم المشكل وتحديد أسبابه؛

<sup>1</sup> محمد أمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص 106.

- النتائج: هي النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها المدقق بسبب المشكل ويمكن أن تكون (نتائج مالية، نتائج اقتصادية، نتائج تقنية)؛
- التوصيات: تعد التوصيات التي يقدمها المدقق الداخلي بمثابة نصائح حتى لا يكون هناك إعادة طرح المشكل، ولإعداد هذه التوصيات يجب الإجابة على السؤالين التاليين: ما يجب عمله حتى لا نصل للمشكل مرة أخرى؟ وما هي عناصر الرقابة الداخلية التي تسمح بتطوير أو تغيير أو تقديم إضافة جديدة؟ يجب أن تصاغ كذلك بشكل يساعد على تحسين الإجراءات والنظم والتحكم في التسيير والمخاطر؛
- التوقيع: يجب أن يكون توقيع التقرير باسم مؤسسة التدقيق أو بالإسم الشخص ي للمدقق أو كليهما معا حسبما هو مناسب<sup>1</sup>

و فيما يلي سنقوم بشرح موجز للعناصر المكونة لورقة كشف وتحليل المشكل وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): ورقة كشف وتحليل المشكل ( FRAP )

ورقة كشف وتحليل المشكل	
رقم FARP:	مرجع ورقة العمل
Problème:	المشكل:
Constat:	المعاينة:
Causes:	الأسباب:
Conséquences:	النتائج:
Recommandations:	التوصيات:
مُضِيْرٌ من طرف:.....	حُضِرْت من طرف:.....

Source : Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, p269.

<sup>1</sup> غسان فلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 122

ثانياً: إعداد التقرير النهائي: بعد الانتهاء من التدخل، وانطلاقاً من أوراق إبراز وتحليل المشاكل وأوراق العمل المصادق عليها يقوم المدقق الداخلي بإعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرسال نسخة منه إلى الإدارة العليا (مشرفين، مدير عام) ونسخة أخرى لمجلس الإدارة (لجنة التدقيق)، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات وا لاختلالات التي تكشف خلال عملية التدقيق، ويجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح وبناء، وأن يتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

متابعة تنفيذ التوصيات: على المدقق الداخلي القيام بمتابعة التوصيات التي اقترحها بناء على الملاحظات التي سجلها خلال قيامه بمهمته، وذلك بأن يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات داخل المؤسسة، بحث تنتهي مهمته عند تنفيذ جميع التوصيات المصادق عليها من قبل الإدارة.

### المطلب الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بالحوكمة في اتخاذ القرار

يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهي الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها. وبالتالي فإن الحوكمة هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو المؤسسات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين، والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.<sup>2</sup>

ونظراً للاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات، هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها بإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل ممارسات الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يتم تطبيق الحوكمة وفق الخمسة معايير التي توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في عام 1999.

كما أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تعديلات لمعايير الحوكمة في 2004، وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات؛
- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية؛
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؛
- 4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة؛
- 5- الإفصاح والشفافية؛
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة، والتي تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر، شحاتة سيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 521

<sup>2</sup> حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>3</sup> حسين عبد المطلب الأسراج، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، عمان، الأردن، 2013، ص 10.

ولوظيفة التدقيق الداخلي دور هام في حوكمة الشركات في العديد من المنشآت منذ أوائل الأربعينيات الزمن، وقد تطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن. فيتضمن نشاط وظيفة التدقيق الداخلي اليوم تقدير المخاطر، التحقق من الإجراءات الرقابية، واختبارات مدى الالتزام، وكلها تقع مباشرة في إطار حوكمة الشركات

وليمكن التدقيق الداخلي من المساهمة في إنجاح وتحسين الحوكمة وتحقيق أهداف الشركات فإنه يعمل على إضافة قيمة للمؤسسات من خلال تقديم تأكيد معقول على أن المخاطر تدار بفاعلية، كما يقوم بعمليات الرقابة الداخلية، والتي تعمل على تقييم الأداء من الجانب المحاسبي والمالي، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والرقابة عليها ومد الإدارة بنتائج تقييم المخاطر. فالتدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل المؤسسة يهدف لمساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية والأموال والخطط الإدارية الموضوعية، وضمان دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للشركة، والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة.

ويتضح هنا أن التدقيق الداخلي صمم بغرض إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وذلك بتوفير مدخل منظم ومنطقي لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أنه مسئول عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية التي تشمل رقابة كفاية وفاعلية العمليات وسلامة التقارير المالية.

يظهر الغرض الرئيس ي لمساهمة التدقيق الداخلي في الحوكمة من خلال تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سليمة بناء على مجموعة من المعايير الأخلاقية (الثقة، الشفافية...) وعلى أسس من المعلومات الكافية وبالأمانة والمسؤولية لتتمكن من التطور وتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها بشكل أكثر فعالية وكفاءة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. لذلك أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا يعتمدان على وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمدققين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، والخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، 2007، ص 2.

## المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وأثره في اتخاذ القرارات

تعد عملية إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي عبارة عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، من خلال العمل بفعالية على تصميم وتنفيذ تلك الإجراءات التي من شأنها أن تمنع إمكانية حدوث الخسائر و التقليل من حجمها في حالة وقوعها باختيار أنسب الوسائل لإدارة المخاطر الموجودة حسب درجة الأمان و التكلفة اللازمة.

وبما أن المؤسسة تكون دائماً عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد الخسائر والفشل في تحقيق أهدافها فإن المدقق الداخلي وخلال تنفيذه لمهمته يساهم في عملية إدارة تلك المخاطر، وذلك ضمن المرحلة الأولى من التدقيق الداخلي والمتمثلة في مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة، هذه المرحلة تمكن المدقق من الحصول على نظرة شاملة تأهله لتحديد المخاطر وتصنيفها حسب درجة خطورتها، حيث تتضمن العمليات اللازمة لتخطيط إدارة المخاطر وتحديدها وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها ومراقبتها والتحكم بها في المشروع، وهي تتألف من العمليات التالية:

- 1- تحديد المخاطر وتحليلها: يقوم المدقق بالتعرف على مصادر الخطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف المؤسسة، حيث يتوقف اتخاذ قرارات إدارة المخاطر فيما يتعلق بالأخطار التي تتعرض لها المؤسسة على قدرتها على اكتشافها وحصرها، ثم يقوم بقياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسائر.
- 2- تقييم المخاطر وتصنيفها: على إدارة الخطر تقييم هذه الأخطاء التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر) ، وكذلك قياس شدة الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، من أجل اتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها، وبذلك يتوجب على المدقق الداخلي ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشأة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة، وفي ضوء ذلك يتم تقسيم الأخطار التي تتعرض لها المنشأة إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:
  - أ- الأخطار الجسمية (الأخطار المدمرة أو الحرجة): وهي الأخطار التي يترتب على تحقيقها توقف المنشأة نهائياً عن العمل أو إعلان إفلاسه مثل حوادث الانفجارات والحريق.
  - ب- الأخطار المتوسطة: وهي الأخطار التي يترتب على تحقيقها اقتراض المنشأة من المؤسسات المالية بهدف تغطية الخسائر المالية والمحافظة على استمرارية المنشأة، مثل الاختلاس، خيانة الأمانة.
  - ت- الأخطار الصغيرة (الأخطار الثانوية): هي الأخطار التي يترتب على تحقيقها خسائر مالية يمكن العمل على تغطيتها من الإيرادات الدورية للمنشأة، كما يمكن تأجيل تغطية هذه الخسائر دون التأثير على استمرارية المنشأة مثل التلف الجزئي، السرقة.

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو بكر ، وليد اسماعيل السيفو ، إدارة الخطر و التأمين ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2009 ، ص 59-60

3- إدارة المخاطر: تساهم إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات واضحة بشأن الضوابط الرقابية إيجادها وكيفية إبقاء المخاطر ضمن حدود مقبولة، بالإضافة إلى عدم التأكد المتأصل في طبيعة المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة، حيث أن إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بإنشاء ومراجعة ضوابط الرقابة الداخلية بها، وتقديم تقارير تفيد بسلامة هذه الضوابط الرقابية لحملة الأسهم، ويتكون نظام الرقابة الداخلية من كل الترتيبات وإجراءات وعمليات الرقابة الروتينية التي تدفع المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

وهنا يظهر الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة تلك المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنشأة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسية تدار بشكل مناسب، من خلال القيام بتحديد الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر أو بعضها مستقبلاً، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والضوابط الأخرى والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك الأسباب والعوامل التي تؤدي لوقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها، كما يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة وتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبصورة خاصة المجالات التي يتوقع هذا التدقيق حدوث مخاطر فيها بصورة مسبقة، مع تقديم النصح والمشورة بصورة تقارير دورية توضح سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهداف المنشأة ومتابعة هذه التقارير معها.

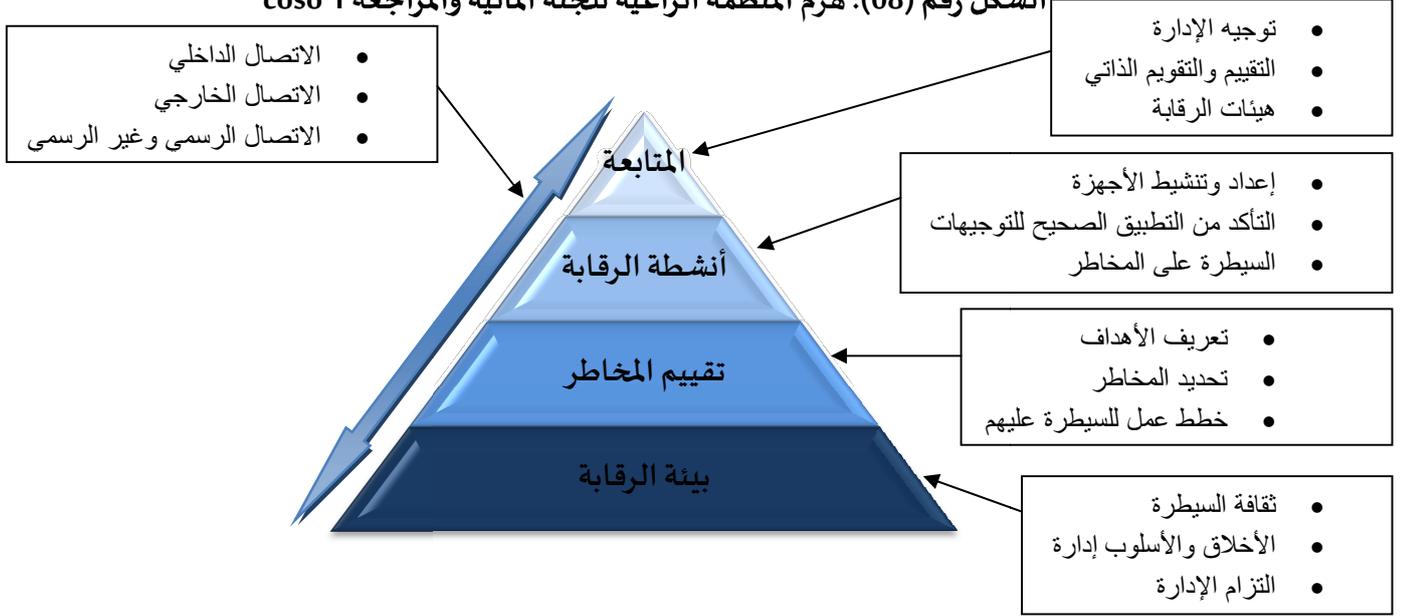
وقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها في مراحل عملية إدارة المخاطر، ومن أهمها:

- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر
- تقييم عمليات إدارة المخاطر
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

يرجع الاهتمام المتزايد بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي كأداة من أدوات إدارة المخاطر في المؤسسة إلى زيادة دقة وشفافية المعلومات المعتمدة في اتخاذ القرارات، ويظهر ذلك عند إعداد المدقق الداخلي للتقارير الدورية التي يعتمد عليها متخذ القرار ليكون على علم بالمعلومات المستقبلية والتي تؤثر في العناصر العامة للقرار، فتكون لديه فكرة كاملة عن احتمالات حدوث الظروف التي تتخذ فيها الحالات والأحداث التي يمكن أن تتحقق مستقبلاً، حيث تكون النتائج في هذه الحالة معروفة بصفة احتمالية

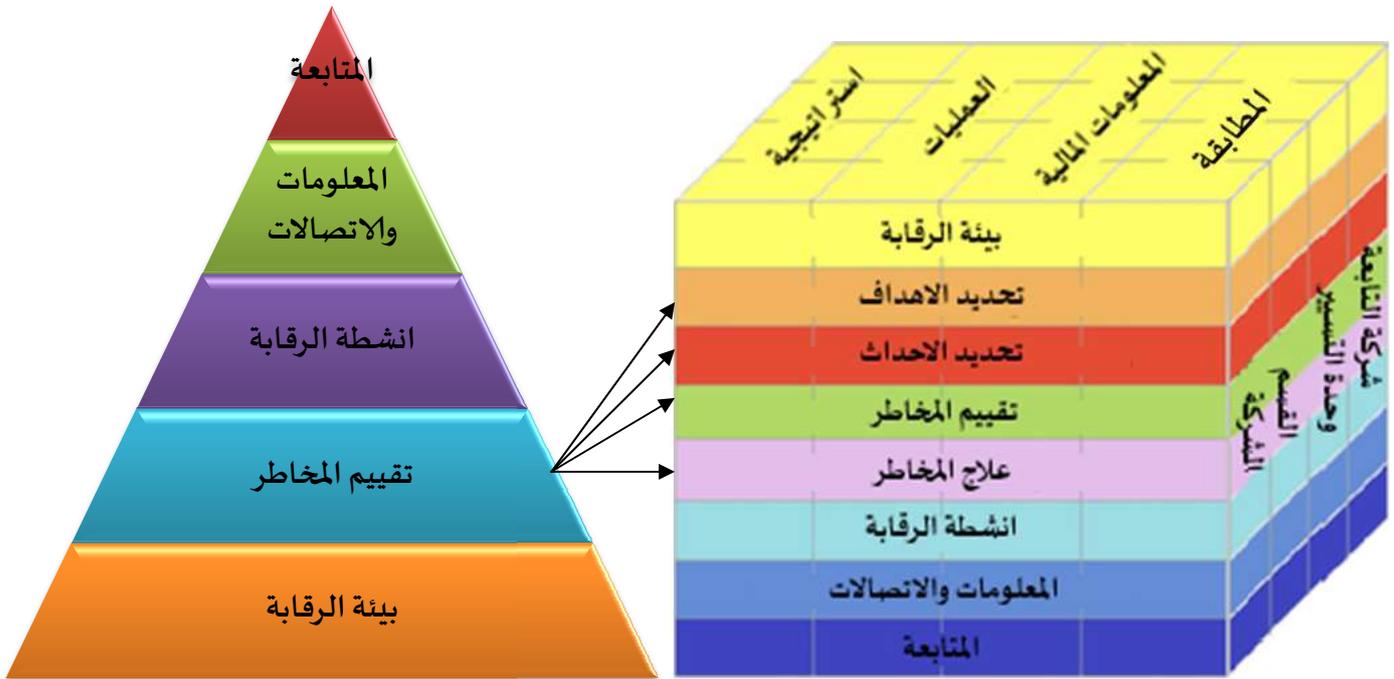
<sup>1</sup> زياد عبد الحميد وآخرون ، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة . الأولى،عمان،الأردن، 2011 ،ص

الشكل رقم (08): هرم المنظمة الراعية للجنة المالية والمراجعة 1 coso



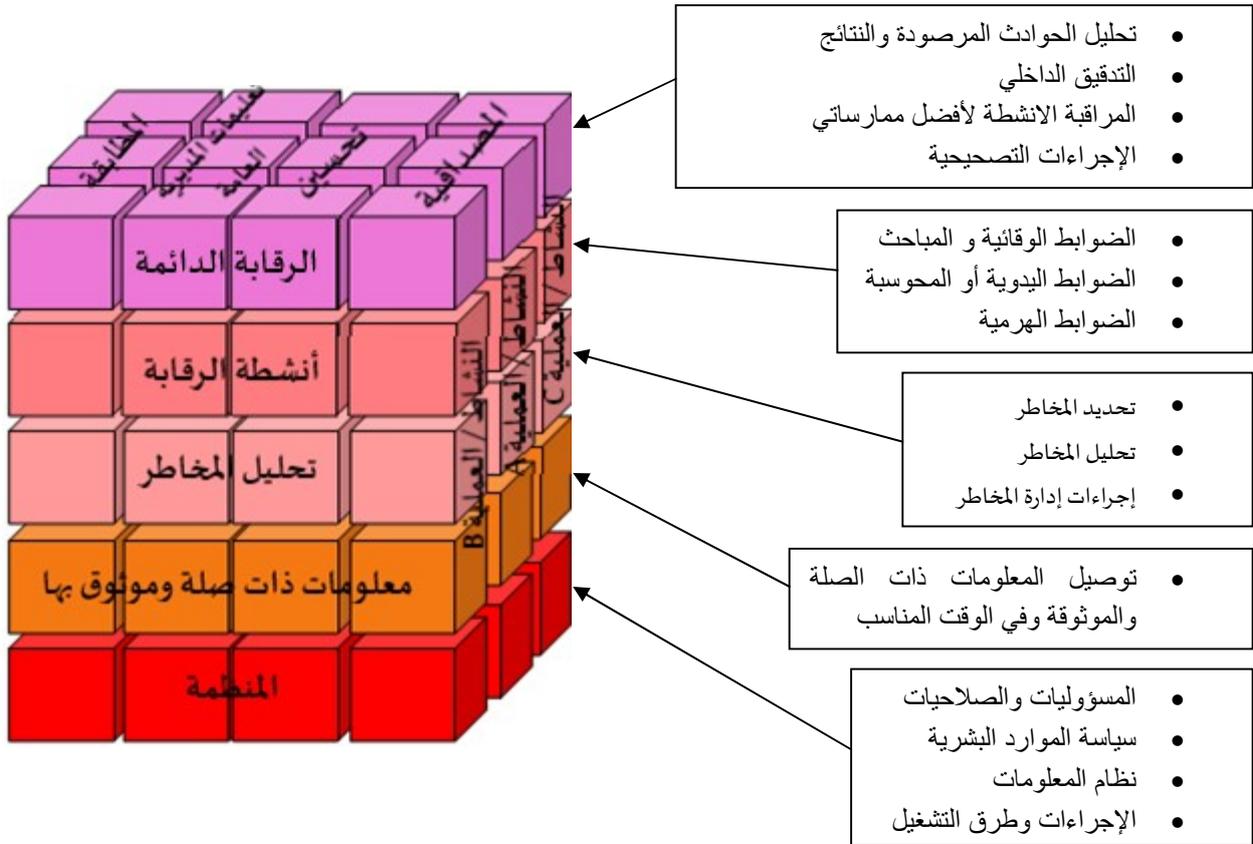
المصدر: لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)

الشكل رقم (09): المنظمة الراعية للجنة المالية والمراجعة من 1 coso الى 2 coso



المصدر: لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)

الشكل رقم (10): «AMF» le référentiel



المصدر: المعهد الفرنسي للمدققين و المراقبين الداخليين (ifaci)

...

...

...

...

الجدول رقم (03): مكونات ومبادئ لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)

المكونات	ت	المبادئ
بيئة الرقابة	1	تثبت المنظمة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
	2	يظهر مجلس الإدارة استقلاليتها عن الإدارة. يراقب التنفيذ والتشغيل السليم لنظام الرقابة الداخلية.
	3	تحدد الإدارة، التي تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، الهياكل والتسلسل الإداري، فضلاً عن الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لتحقيق الأهداف.
	4	تثبت المنظمة التزامها بجذب وتطوير واستبقاء الموظفين الأكفاء وفقاً للأهداف.
	5	تحدد المنظمة للجميع واجب المساءلة عن مسؤولياتهم فيما يتعلق بالرقابة الداخلية.
تقييم المخاطر	6	تحدد المنظمة الأهداف بشكل واضح بما يكفي للسماح بتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالأهداف
	7	تحدد المنظمة المخاطر المرتبطة بتحقيق أهدافها عبر نطاق مسؤوليتها بالكامل وتحللها من أجل تحديد طرق إدارة المخاطر المناسبة.
	8	تدمج المنظمة مخاطر الاحتيال في تقييمها للمخاطر التي يمكن أن تضر بتحقيق الأهداف.
	9	تحدد المنظمة وتقيم التغييرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.
أنشطة الرقابية	10	تختار المنظمة وتطور أنشطة الرقابة التي تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف إلى مستويات مقبولة.
	11	تختار المنظمة وتطور أنشطة التحكم في نظام المعلومات العامة لتسهيل تحقيق الأهداف.
	12	تنفذ المنظمة أنشطة رقابية من خلال توجيهات تحدد الأهداف المتبعة والإجراءات التي تنفذ هذه التوجيهات.
المعلومات والاتصالات	13	تحصل المنظمة أو تنشئ ثم تستخدم المعلومات ذات الصلة والجودة لتسهيل تشغيل المكونات الأخرى للرقابة الداخلية
	14	تنقل المنظمة داخلياً المعلومات اللازمة للتشغيل السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية، ولا سيما فيما يتعلق بالأهداف والمسؤوليات المرتبطة بالرقابة الداخلية.
	15	تتواصل المنظمة مع أطراف ثالثة حول العوامل التي تؤثر على الأداء السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية.
المتابعة	16	تختار المنظمة وتطور وتنفذ تقييمات مستمرة و / أو مخصصة للتحقق من أن مكونات الرقابة الداخلية موجودة وتعمل.
	17	تقوم المنظمة بتقييم وإبلاغ نقاط ضعف الرقابة الداخلية في الوقت المناسب إلى المسؤولين عن الإجراءات التصحيحية ، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

المصدر: لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)

## خاتمة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم أنشطة المؤسسة لأنها نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات وخارجها (البيئة الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات سواء من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته من هنا ظهر دور المدقق الداخلي في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله،

وتبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن الاعتماد على التدقيق الداخلي بجميع مقوماته الأساسية والمؤهلة من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في فعالية القرارات المتخذة و على جميع المستويات، يعدّ التدقيق الداخلي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستخدمها الإدارة للتحقق من فاعلية الرقابة الداخلية بما يكفل سلامة المعلومات و التقارير التي يتم إعدادها داخل المؤسسة لغرض اتخاذ القرارات الرشيدة و الفعالة،

وهذا ما تم إثباته من خلال أن القرارات المتخذة تمر بمجموعة من المراجع بدءا بتحديد المشكلة محل القرار إلى غاية تنفيذ ومتابعة الحل الأفضل ، إذ أن التواجد المستمر للمدققين الداخليين في المؤسسة يؤهلهم بان يكونوا ملمين بجميع ما في المؤسسة وأصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار. فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار لاتخاذ القرار الصحيح

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول وظيفة التدقيق الداخلي في  
اتخاذ القرارات في مؤسسة اتحاد تعاونيات

## مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى فعالية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار سنحاول في هذا الفصل التحقق من دور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار وطبيعة العلاقة بينهما ميدانيا وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتحديد وإبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا للواقع، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "اتحاد التعاونيات الفلاحية U.C.A بمستغانم"، باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية في المنطقة. التي قد اخترناها في الإجابة على الإشكاليات الرئيسية للبحث وللوصول إلى الأهداف واختبار الفرضيات المطروحة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة

❖ المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية<sup>1</sup>

## 1- الاسم والصفة الاجتماعية:

بموجب عقد تلاقاه المكتب بتاريخ: 16 فبراير 2010، مسجل بناء على طلب السيد/ خوادم سعيد بصفته رئيس مجلس تسيير اتحاد تعاونيات الفلاحية لمستغانم، تم تكييف القانون الاساسي للاتحاد مع مقتضيات المرسوم التنفيذي 96-459 المؤرخ في 18/12/1996 حيث يحمل هذا الاخير الخصائص التالية:

تأخذ هذه المؤسسة تسمية اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم، كما يرمز لها اختصارا باللغة اللاتينية U.C.A DE MOSTAGANEM كما يرافقه علامة LOGO وهي رمز لهذه المؤسسة

-حيث تقع هذه المؤسسة ( اتحاد التعاونيات الفلاحية ) في مدينة مستغانم، يرجع تاريخ إنشائها إلى سنوات ستينيات، كانت تابعة آنذاك إلى تعاونية الحبوب بغيليزان لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصايا الديوان الجزائري للحبوب L' OAIC، وهذا ابتداء من 01/06/1977

## 2- الإطار القانوني للمؤسسة:

بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين والفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال وبعد الاستقلال ومع انشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم الممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت مستغانم تحت الوصاية سنة 1976 كما تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

## المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة مقرها، رأسمالها

## 1- نشاط المؤسسة

نشاطها الرئيسي هو التكفل بتوزيع بواخر الشعير والقمح بنوعية الصلب واللين المستورد من طرف الديوان الجزائري المهني للحنوب القابلة للاستهلاك والبذور المصدرة المخصصة لتموين الوطن وإنشاء رصيد منقول للمخزون والأمان بالإضافة إلى استلام وتخزين وتعليب وترويج الحبوب والخضر الجافة والمواد المشتقة الناجمة عن الاستيراد أو المخصص للتصدير عبر ميناء مستغانم إلى معالجة نوعية المنتجات الموردة إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة أو كل مشتري آخر مهما كان تخصيص هذه المنتجات بما في ذلك تلك التي يتم تسليمها إلى المستهلكين فهي تعمل بقدر المستطاع على وضع الوسائل والمعدات بطريقة مشتركة من أجل تحقيق الأهداف التي يعجز كل منخرط على تحقيقها بواسطة وسائله الخاصة بحث دراسة وخلق كل الوسائل التقنية والصناعية والتجارية لفائدة منخرطيه

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول الإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

## 2- المقر الاجتماعي للمؤسسة:

الموقع الرسمي للوحدة هي وحدة اتحاد التعاونيات الفلاحية تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق تحلايتي . عثمان . ص ب 476 بمستغانم، تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي

## 3- رأس المال الاجتماعي للمؤسسة:

هو رأس مال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأس مالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الهيكل الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد، داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لموافقهم التنظيمية ومنه فإن الهيكل هو الوسيلة الإنسانية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين مختلف المنتوجات.

1) المدير: يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة بالسياسة التي يتبعها في التسيير لتحقيق الأرباح في مشروعاتها يقوم بما يلي:

← دراسة البريد الوارد والصادر

← دراسة الملفات وإمضائها

← امضاء الشيكات والسندات

2) مدير مساعد: يقوم بما يلي:

← أعمال المدير إذا كان غائبا

← مساعدة المدير في كل أعماله سواء كان ي الغائب أو في الحاضر حيث أن مساعدة المدير تكون محدودة.

3) رئيس مصلحة الأمانة العامة: تسمح بتنفيذ المهمات الرئيسية بأفضل مستوى من القدرات المهنية ومن

الأعمال التي يقوم بها نجد:

← استقبال الزيارات المدير (الزبائن)

← استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيمها للمدير

← دراسة الملفات وترتيبها

← استقبال أو إرسال الفاكس إلى الشركات الأخرى أو الشركات الأجنبية

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول الإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

- 4) نيابة المدير الإدارية والمكلف بالموارد البشرية: يهتم هذا الأخير ب:
- ◀ تحديد الأجور
  - ◀ الاهتمام بالعمال ترقيتهم وإعطائهم فرص للغياب
- 5) نيابة المدير المكلف بالمالية والمحاسبة: تنقسم إلى المحاسبة والمالية تتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة حيث يقوم ب:
- ◀ استقبال الملفات الخاصة بالمالية وكذا المحاسبة
  - ◀ القيام بوضع ميزانية عامة للمؤسسة
- 6) نيابة المدير المكلف بالجودة: تقوم ب:
- ◀ متابعة المادة المخزنة والحفاظ على جودتها ونوعيتها
  - ◀ استقبال الموارد الفلاحية (القمح بنوعيه اللين والصلب والشعير)
  - ◀ الحرص على تخزين الموارد في أماكن مؤهلة لذلك (المخازن)
- 7) مصلحة التقنية والصيانة: مسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية لآلات في حالة تعطل أي آلة ويقوم ب:
- ◀ متابعة صيانة جميع المخازن
  - ◀ اصلاح كل عطب موجود أو يخص المؤسسة بما فيها الكهرباء، التلحيم، والأعمال الميكانيكية
- 8) مصلحة الاستغلال:
- ◀ القيام بتحليل أي معاينة المواد الأولية (المخابر)
  - ◀ الاهتمام بالتخزين
  - ◀ متابعة العمال
  - ◀ متابعة دخول وخروج الحبوب (من حيث الميزان والنوعية)
- 9) مصلحة الأمن والوقاية: يقوم ب:
- ◀ المراقبة والتحكم في تنظيم شاحنات النقل
  - ◀ الوقاية من خلال التصدي للحوادث والحرائق
- 10) مصلحة النقل: تقوم ب:
- ◀ تنسيق وتنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه ومراقبته
  - ◀ تطبيق تدابير الوقاية والسلامة عبر الطرق
  - ◀ تعد فهرس أنشطة النقل وتضبطه باستمرار.
- 11) الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم:
- ◀ يقدر المورد البشري العام في الوحدة ب 171 موظف موضحا في الجدول التالي:

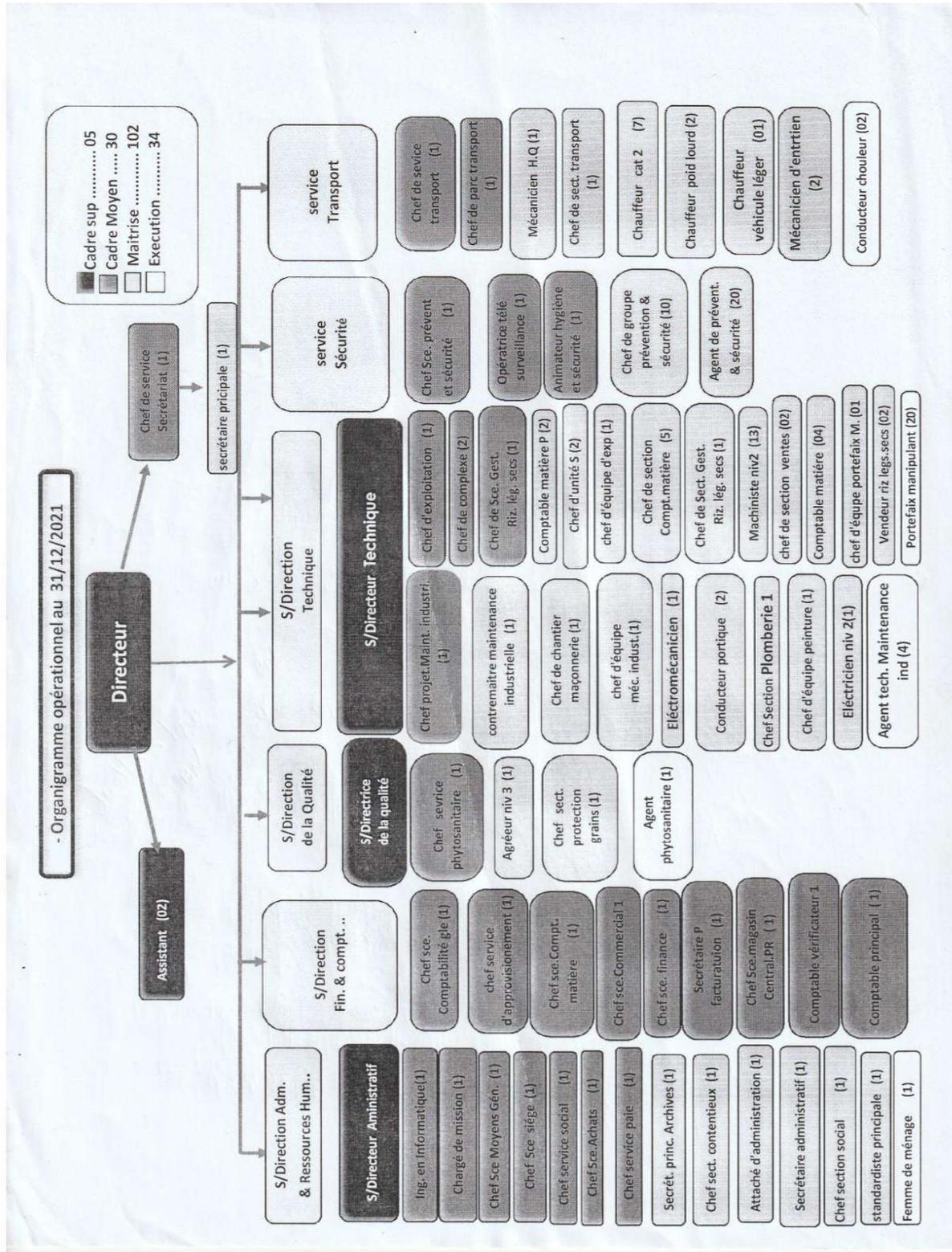
الجدول رقم (04): توزيع المورد البشري في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة
20.46 %	35	الإداريون
2.92 %	05	عمال الجودة
18.71 %	32	عمال الصيانة
26.31 %	45	عمال الاستغلال
6.43 %	11	السائقين
23.39 %	40	أعوان الأمن والوقاية
1.75 %	03	عمال النظافة
100 %	171	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال دراسة الجدول تبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسة تنقسم إلى 7 فئات وهي الإداريون بنسبة 20.46% وعمال الجودة بنسبة 2.92% وعمال الصيانة بنسبة 18.71% في حين تقدر نسبة عمال الاستغلال ب 26.31% والسائقين بنسبة 6.43% وتقدر نسبة أعوان الأمن والوقاية بنسبة 23.39% وأخيرا عمال النظافة بنسبة 1.75%

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مسؤول الإدارة البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرارات في المؤسسة

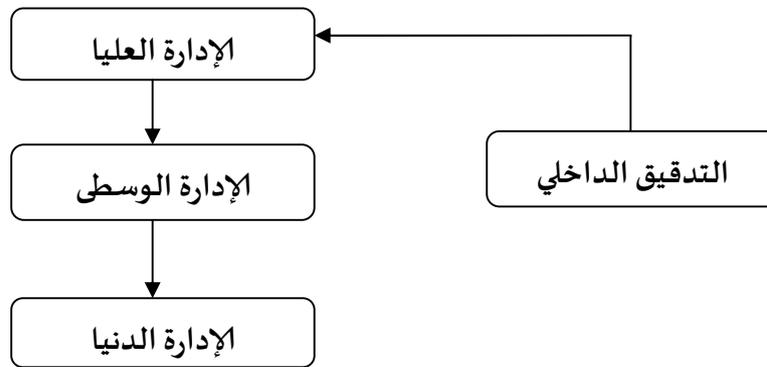
المطلب الأول: تقييم التدقيق الداخلي في المؤسسة

بعد إجراء مقابلة مع مدقق الداخلي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تم طرح عليه الأسئلة التالية:

س1: أين يقع التدقيق الداخلي في النظام الإداري للمؤسسة

يعتبر التدقيق الداخلي الركيزة الأساسية لسر الجيد للمؤسسة، فهي تتميز بقدر من الاستقلالية وهذا ما يمكنها من أداء مهمتها بصفة جيدة و متميزة.

الشكل رقم(12): مكانة التدقيق الداخلي في هيكل التنظيمي للمؤسسة



تلاحظ من خلال الشكل والذي يبين موضع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية، حيث جاء ليعمل على المحافظة على أداء مهمة التدقيق الداخلي بعيد عن جميع أنواع الضغوطات ونشأة المصالح بين هذه الأخيرة، وبين باقي الوظائف في المؤسسة، فهذا الموضع يسمح بتواجد قدر كافي من استقلالية التدقيق الداخلي بين كل من الإدارة الوسطى والدنيا وبين باقي الوظائف، وهذا ظاهر في الشكل وما يجب أن يكون، إلا أننا نلاحظ تبعية التدقيق الداخلي للإدارة العليا، يحد من استقلالية التدقيق الداخلي في أداء مهامه داخل المؤسسة والمدقق الداخلي هو المسؤول أما الإدارة العليا، وبين ما وجده حول العملية التي قام بتدقيقها، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة من طرف الإدارة العليا وتطبيق إجراءات وتنفيذها بطريقة صحيحة يكون بفضل ما جاء في التقرير النهائي للمدقق الداخلي.

س2: كيف يمارس المدقق الداخلي مهامه داخل المؤسسة؟

تتم مهمة التدقيق الداخلي بالمؤسسة على عدة مراحل:

الأمر بالمهمة: تعطي الإدارة أمرا إلى مصلحة التدقيق الداخلي بموجب وثيقة الأمر بالمهمة لبدء الشروع في تنفيذ مهمة التدقيق سواء كانت مبرمجة في خطة التدقيق أو حسب الطلب ، نظرا لأنه لا يجوز للمدقق الداخلي القيام بمهمة التدقيق دون تعليمات صادرة عن الإدارة.

عقد اجتماع الافتتاحي: قبل الانطلاق في مهمة التدقيق يتم عقد اجتماع بين المدقق والجهة محل التدقيق من أجل الإعلان الرسمي عن بدء المهمة، وشرح الأهداف المنتظرة منها وكيفية إجرائها، وينجم عن هذا الاجتماع إعداد محضر ضبط يضم جميع النقاط المتطرق إليها في الاجتماع.

دراسة العمليات والتعرف على أهدافها: بعد الانتهاء من الاجتماع يقوم المدقق الداخلي بجمع المعلومات الضرورية للتعرف على عملياته وكيفية سيرها من أجل أن يتسنى له فهم النشاط الذي هو بصدد دراسته، ويلجأ المدقق هنا إلى تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية للتعرف على أنواع الرقابة في الجهة محل التدقيق والتي على أساسها يقيم سير النظام الخاص بها.

التعرف على المخاطر وتحليلها: في هذه المرحلة يقوم المدقق بإعداد وثيقة تحتوي على كافة المخاطر التي توصل إليها وتسمى بـ " مصفوفة الخطر " ثم يعمل على تحليلها من خلال دراسة احتمال حدوث الخطر وأثار المترتبة عليها، ثم يعرض هذه الوثيقة على الجهة محل التدقيق من أجل المصادقة عليها، أما في حالة الاعتراض على ما توصل إليه من نتائج ومبررات على المدقق إعادة تقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من المخاطر مراعيًا في ذلك الملاحظات المقدمة له .

تحديد أهداف التدقيق: هنا يعمل المدقق الداخلي على تحديد نطاق عمله الميداني والأهداف المنتظرة من هذه المرحلة.

صياغة برنامج التدقيق وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه: يقوم المدقق الداخلي بوضع خطة عمل تتضمن موضوعات الفحص والمراحل والخطوات التي سيتم إتباعها في مرحلة العمل الميداني والتي ستسمح له بتحقيق أهداف التدقيق، ثم يحدد الموارد المادية والبشرية التي ستساعده في تنفيذ مهمته، وكيفية الاستفادة منها، ليتم في الأخير الموافقة على برنامج التدقيق المسطر .

عقد اجتماع الشروع في تنفيذ المهمة: يعقد هذا الاجتماع الذي يحضره كل من المدقق الداخلي والجهة الخاضعة للتدقيق من أجل التوثيق الرسمي لمرحلة الانطلاق في المرحلة الميدانية والتذكير بأهداف المهمة، حيث يختتم بإعداد محضر ضبط تحرر فيه كل النقاط التي تم تناولها خلال هذا الاجتماع .

الزول إلى الميدان: وهنا يشرع المدقق بالتدقيق الفعلي للنشاط وذلك بإجراء تقييم لكيفية سير العملية ليتمكن من معرفة مدى قدرة نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف النشاط والقدرة على الوقاية من حدوث المخاطر وذلك باستخدام كل الوسائل المتاحة ثم جمع هذه الوسائل ( وثائق، مستندات...) والتي تثبت النتائج المتوصل إليها ليتم الموافقة عليها من الجهة الخاضعة للتدقيق لتفادي دخول الصراعات والتزاعات .

عقد اجتماع الاختتام: عند الانتهاء من العمل الميداني وحصر الملاحظات، يقوم المدقق الداخلي بعقد اجتماع نهائي يعرض فيه "محضر الضبط" المعد من طرفه والذي يتضمن نتائج التدقيق المتوصل إليها، مع القيام بتذكير سريع لنقاط القوة والضعف الملاحظة في الجهة محل التدقيق وذكر مختصر للحلول المقترحة ومناقشة كل هذا مع الإدارة قبل التوقيع على المحضر، وتحديد تاريخ لتسليم تقرير المهمة .

إعداد التقرير النهائي: بعدما يتحصل المدقق الداخلي على الموافقة الرسمية على نتائج التدقيق وعلى الحلول المقترحة، يقوم بتحرير تقرير التدقيق ليتم المصادقة عليه من طرف المدير.

متابعة تنفيذ التوصيات: عند الانتهاء من إعداد التقرير النهائي وفي حالة وجود أخطاء جوهرية يقوم المدقق الداخلي بالتأكد من التطبيق الفعلي للتوصيات والحلول المقترحة من طرفه والمتابعة في حالة تنفيذه.

س3: ما هي مراحل عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ؟

يمر التدقيق الداخلي في المؤسسة بعدة مراحل من بينها:

مرحلة التخطيط: وتكون عبر الخطوات التالية:

- ◀ تحضير الوثائق اللازمة للقيام بالمراقبة.
- ◀ تحضير برامج المراقبة (تاريخ المراقبة) على مستوى المديرية العامة و مختلف فروعها.
- ◀ القيام بالمراقبة تكون المراقبة فجأة من طرف أمر من الرئيس (المدير العام)
- ◀ تقديم تقرير نهائي للسيد الرئيس (المدير العام).

مرحلة العمل الميداني: يكون العمل الميداني بالطرق التالية:

- ◀ مراقبة التقارير الشهرية لجميع المصالح لدى الإدارة و تكون التقارير الشهرية لجميع المصالح لدى الإدارة و تكون التقارير إلى المدير العام (داخلية أو خارجية).
- ◀ مراقبة السجلات لدى المصالح المعنية.
- ◀ مراقبة الوثائق الإلكترونية و الغير الإلكترونية.
- ◀ مراقبة التسيير والتنظيم لدى المصالح.
- ◀ تقييم النتائج.
- ◀ التقرير النهائي يقدم للرئيس (المدير العام).

النتائج و التوصيات: بعد العمل الميداني يقدم المدقق الداخلي تقرير نهائي إلى الرئيس (المدير العام) ينص فيه على: النتائج المتحصل عليها أثناء دورية المراقبة إذ يصعب قياس مدى أهمية و أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسات ذات طابع خدماتي الذي لا يسعى لتحقيق الربح و ذلك لأن عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة و معقدة، خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير و عليه فمن الطبيعي

جدا أن يتم الإستعانة بالتدقيق الداخلي في المؤسسة إما من أجل مواجهة المخاطر أو من أجل اتخاذ إجراءات تحسينية، بالإضافة إلى هذا حسب وضعية المشكلة، بالإضافة إلى هذا فإن التدقيق الداخلي يقوم بمتابعة تلك القرارات و ذلك بقيام اجتماع لجميع المصالح المعنية في المؤسسة و فروعها.

المتابعة: تكون المتابعة من طرف المدقق بعد اتخاذ القرار من طرف الرئيس (المدير العام) عن طريق مذكرة مصلحة.

تقييم النتائج: تكون النتائج مقيمة بالتمثيل البياني للعام الفارط.

س4: من هو المدقق الداخلي؟

المدقق الداخلي هو ذلك الشخص الموظف في المؤسسة التي يقوم بتدقيقها من خلال فحص أنشطة المؤسسة وتقديم تقرير حولها للإدارة العليا لأجل مساعدتها للوصول إلى أغراضها، ويشمل عمل المدقق الداخلي تدقيق الرقابة وإعطاء الاستشارات للمستويات الإدارية المختلفة.

س5: ما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في المدقق الداخلي؟.

الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي هي: النزاهة الكفاءة، الموضوعية، السرية.

س6: هل يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية في المؤسسة؟

نعم يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية بالمؤسسة لأن استقلالية المدقق الداخلي ضرورية لتحقيق فعالية وظيفة التدقيق الداخلي، أي أن استقلالية هي جوهر التدقيق.

س7: لماذا المؤسسة في حاجة إلى التدقيق الداخلي؟

إن المؤسسة بحاجة ماسة للتدقيق الداخلي من أجل مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها وال تعرف على ما حققه من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة، وذلك من خلال ما يقدمه المدقق الداخلي في تقريره النهائي.

س8: هل يتم أخذ بعين الاعتبار التوصيات التي يقدمها المدقق في تقريره النهائي؟

نعم توصيات المدقق الداخلي بعين الاعتبار وذلك بحسب أهمية التقرير للوصول إلى قرارات مناسبة.

س9: هل الآليات المطبقة في التدقيق الداخلي تحقق النتائج المرجوة؟

نعم، لأن المدقق الداخلي يعتمد على أدوات وتقنيات تساعده في أداء مهمته بكل دقة.

س10: هل فترة التدقيق تعتبر مناسبة؟

نعم، فترة التدقيق مناسبة، بحيث أن فترة التدقيق تختلف مع اختلاف نوع العملية المراد تدقيقها.

س11: هل يوجد تعاون بين المدقق الداخلي والشخص المراجع؟

يوجد تعاون بين المدقق الداخلي والشخص المراجع من أجل زيادة الدقة والوضوح وتسهيل المهمة.

س12: ما هي الصعوبات التي يواجهها المدقق الداخلي في المؤسسة؟

يسعى المدقق الداخلي أن يؤدي مهامه بكل فعالية وكفاءة كبيرة حيث يمكنه أن يرى نتائج أعماله مجسدة في أرض الواقع إلا أن هذا لا يعني أنه لا يواجه صعوبات في تأدية مهمته وهذا ما يفقده في بعض الأحيان تركيزه في الأداء، ومن بين هذه الصعوبات هي:

- ❖ عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير وتحسين أساليب العمل وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الانحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين لهما.
- ❖ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض الموظفين حيث ينظرون للمدقق على أنه جاسوس داخل المؤسسة وعند تأدية مهمته يبحث فقط عن أخطاء للوشاية بهم.
- ❖ محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية بصورة خاطئة إلى تضليل المدقق الداخلي حول تفسير الانحرافات.
- ❖ ضغط العمل في الفروع يؤدي إلى التأخر في إنجاز مهمة التدقيق مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة مما يصعب من معالجتها.
- ❖ هناك مدقق واحد في المؤسسة وهو المسؤول عن تدقيق كافة أقسام المؤسسة وهذا ما يجعله يبذل جهد كبير من أجل بلوغ ما يصبو إليه من نتائج.
- ❖ عدم إطلاع بعض الموظفين على التعليمات الداخلية (سياسات وإجراءات) بالقسم الذي يعمل به، مما يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء التي تؤثر على أداء العمل.
- ❖ غياب الاستقلالية للمدقق الداخلي مما يؤدي إلى ضعفه وعجزه في ممارسة الحريات في اختيار الأنشطة التي يرى أنها جديرة بالفحص في المؤسسة.
- ❖ استمرار ارتكاب الأخطاء التي وردت في التقارير السابقة على الرغم من التأكد بالرد على تلاقي تلك الأخطاء مستقبلاً.

## المطلب الثاني: تقييم اتخاذ القرارات في المؤسسة

بعد إجراء مقابلة مع مدقق الداخلي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تم طرح عليه الأسئلة التالية:

س1: ما هي المراحل التي تمر بها المؤسسة في اتخاذ قراراتها؟

تمر المؤسسة بخطوات جد مهمة في عملية اتخاذ القرارات والمتمثلة فيما يلي:

تشخيص المشكلة: وهي أهم خطوة، فيجب على كل مدير بيده اتخاذ القرار، وأن يتعرف إلى مسببات تلك المشكلة، وأن يتعرف على أبعادها.

جمع البيانات والمعلومات: جمع البيانات والمعلومات الدقيقة من أكثر من مصدر، وتحديد أحسن الطرق للحصول عليها، يساعد المدير في الوصول إلى القرار المناسب.

تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: وفي هذه الخطوة يجب أخذ بعين الاعتبار درجة الملائمة بين الحل والمشكلة ومدة الحل الأنسب للمشكلة، علاوة على ذلك مصلحة المؤسسة وموظفيها

اختيار الحل المناسب للمشكلة: وهنا يقوم المدير أو الشخص المسؤول باختيار الحل النسب، وفقا للمعايير واعتبارات موضوعي، منها:

- ❖ أن يحقق الحل الهدف المنشود لتخطي المشكلة.
- ❖ مراعاة قبول الأفراد هذا الحل.
- ❖ درجة السرعة المطلوبة في الحل للوصول لتحقيق الهدف المنشود.
- ❖ كفاءة هذا الحل، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف.

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: إن متابعة وتقويم القرار يقع على عاتق من يتخذه فيجب على من يتخذ القرار أن يختار الوقت المناسب للإعلان عن القرار، حتى يسهل عليه أن يتابع تنفيذه، وبعد تطبيق القرار يجب على المدير أن يرى مدى تحقيق هذا القرار لحل المشكلة، أيضا عملية المتابعة للقرار تجعل المرؤوسين يطبقون هذا القرار على أكمل وجه، وتنمي لديهم روح المشاركة.

فالمشاركة في اتخاذ القرار تلعب دورا هاما في مدى تحقيقه للهدف المنشود، وتساعد في جعل القرار أكثر قبولا بين العاملين والمشاركة تساعد في تحقيق الثقة المتبادلة لابد من التأكيد على أن اتخاذ القرار يجوز أن يقع تحت ظرف المجاملات، فمن المؤكد سيكون قرارا سلبيا فاشلا، أيضا لا يجب أن يتأثر بالعواطف، بالإضافة إلى ذلك، فالشخصية تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار، فلا للعجلة، لأن من شأنها أن تفشل اتخاذ القرار السليم أيضا لا للتردد والتراجع، فدائما اتخاذ القرار لا يكون نهاية المطاف، بل يكون البداية لذلك يجب التفكير جيدا والمشاورة ومراعاة كل الأسباب للوصول لقرار سليم.

## الجدول رقم (05): تقييم حول عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

بعد إجراء مقابلة مع مدقق الداخلي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تم طرح عليه الأسئلة التالية:

غالبا	لا	نعم	البيان
		X	هل تحقق قرارات المتخذة النتائج المرجوة؟
		X	هل يتم الحرص عند اتخاذ قرارات في المؤسسة على توافر جميع المعلومات حول الموضوع؟
	X		هل تتخذ القرارات بشكل سريع؟
	X		هل تنفيذ القرارات في المؤسسة بشكل سريع؟
X			ما هي درجة رضاك عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها؟
	X		هل هناك مشاكل رئيسية عند تطبيق بعض القرارات المتخذة؟
		X	هل يملك العاملون المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة إليهم؟
		X	هل تحدد للعاملين آلية تنفيذ القرارات الموكلة إليهم؟
	X		هل يتم استشارة العاملين عند اتخاذ القرارات؟
	X		هل يسمح بمناقشة القرارات المتخذة مع العاملين؟

المصدر: مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)

المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المؤسسة

بعد إجراء مقابلة مع مدقق الداخلي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تم طرح عليه الأسئلة التالية:

الجدول رقم (06): تقييم حول مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المؤسسة

السؤال	الجواب
كيف كان رد فعل الموظفين على المدقق الداخلي؟	كانت ردت فعل الموظفين على المدقق الداخلي على أنه جاسوس يسعى إلى الوشاية بهم في حالة الخطأ أو الغش
هل هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات؟	نعم هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال الدور الكبير الذي يقدمه التدقيق الداخلي للمؤسسة، الذي يساعدها في اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة
فيما يتمثل دور التدقيق الداخلي في المؤسسة؟	يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فيعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها، حيث يمس الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حماية أصول المؤسسة.</li> <li>◀ تحسين الضمان المتعلق بالرقابة</li> <li>◀ المساهمة في رسم السياسة الإدارية واتخاذ القرارات في الحاضرة والمستقبل.</li> </ul>
هل يوفر التدقيق الداخلي كافة المعلومات الملائمة في عملية اتخاذ القرارات؟	نعم، يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات من خلال تأهيل المعلومات لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ويسعى للحصول على معلومات ذات جودة عالية وفعالية ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرارات.
هل زادت المردودية المالية للمؤسسة جراء استخدام التدقيق الداخلي كأداة لاتخاذ القرارات؟	بالفعل حدث تطور من خلال اكتشاف الأخطاء مما كان يصعب على المدير اتخاذ قرارات غير صائبة بالإضافة إلى اكتشاف التلاعبات والاختلاسات والغش، مما ينقص من مردودية المالية للمؤسسة.
هل هناك صعوبات تعيق عمل التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	يعود السبب الرئيسي في إعاقة عمل المدقق الداخلي في المؤسسة إلى: البطء الشديد في حبكة المعلومات حيث في بعض الحالات يتلقى المدقق الداخلي إعاقة في عمله وعدم إكماله في فترة محددة وهذا ما ينقص من درجة فعالية التدقيق الداخلي وبالتالي التأخر في اتخاذ القرارات.

المصدر: مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)

## خاتمة:

من خلال مقابلتنا لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية استنتجنا طموحها في تطبيق التدقيق الداخلي بصورة جيدة وفعالة من أجل التسيير الحسن للمؤسسة..، بالإضافة إلى ان المدقق الداخلي يتمتع بالاستقلالية، بحيث هناك تعاون ما بين المدقق الداخلي والشخص المراجع.

ومنه قرارات المتخذة في مؤسسة هي قرارات ذات فعالية نسبية، إذ إنها تتمتع بجودة عالية فأغلبها تحقق الأهداف المرجوة منها، كما أن أغلبية متخذها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارات بشأنها. كما أن اتخاذ القرارات بالمؤسسة يتم بشكل عقلائي، أما تنفيذها يتم بسرعة متوسطة مع أنه سهل ويمكن نسبيا لأنه عندما يواجه المسؤولين مشاكل عويصة ورئيسية عند تنفيذها، إضافة إلى أن الموظفين يمتلكون المعرفة المناسبة لتنفيذ القرارات بشكل مقبول وجميعهم يمتلكون القدرة اللازمة لتنفيذها.

واخيرا قد توصلنا إلى بعض النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ◀ يعتبر التدقيق الداخلي كأداة تسيير فعالة تمثل أحد أهم مصادر الثقة من حيث المعلومات لذلك يستند عليها في عملية اتخاذ القرار ويتوقف ذلك على مدى :قناعة المستويات الإدارة بأهميتها.
- ◀ يجب تبني نظام المعلومات متكامل يزيد من سيولة المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.
- ◀ رغم توفر جميع مقومات التدقيق الداخلي إلا أنه يتلقى بعض العراقيل التي تنقص من كفاءتها
- ◀ من أجل زيادة أهمية وظيفة التدقيق الداخلي يجب تغيير نظرة الموظفين نحوها وتحسين ظروف عملها

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا البحث " فعالية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة " ، يتجلى لنا أن التدقيق الداخلي يعتبر أداة مهمة تعتمد المؤسسة بشكل كبير، لتحسين أداءها المالي والإداري، ووسيلة وقائية ناجحة، تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات المحتملة الوقوع أثناء أداء العاملين لمهامهم، واكتشاف الإختلالات ومنع تكرارها مستقبلا، وإعطاء رأي في محايد حول مدى مصداقية القوائم المالية

بما أنّ التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية إرشادية، فمن واجب المدقق الداخلي تقديم تقرير لإدارة المؤسسة حول نتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر والحوكمة، ليتمّ الاعتماد على المعلومات التي تنطوي على هذه التقارير كأساس لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة

وبعد تحليلنا لمختلف جوانب هذا الموضوع، والمتمثل حاولنا معالجة إشكالية البحث المتمثلة في: كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟.

من خلال الفصلين باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة بدءا من الفرضيات الثلاثة، وبذلك قسمنا الخاتمة أربعة أجزاء المتمثلة في: اختبار الفرضيات، نتائج البحث، التوصيات والاقتراحات، آفاق الدراسة.

#### 1- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تتناول هذه الفرضية درجة مساهمة التدقيق الداخلي في ترشيد القرارات بمؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية من خلال إدارة المخاطر بالمؤسسة.

خلال زيارة ميدانية الى بمؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية لاختبار هذه الفرضية، و التي توصلنا فيها الى أنّ هناك دورا فعّالا للتدقيق الداخلي في تحديد و تقدير المخاطر لغرض اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة، و ذلك لما يقدّمه من ضمانات مستقلة و موضوعية لمجلس الإدارة بشأن فعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة المخاطر، من خلال تحديد العمليات الأكثر عرضة للخطر و اقتراح أساليب و آليات ملائمة لمواجهةها، و المساعدة في فحص و تقييم سلامة نظام إدارة المخاطر و بالتالي ضمان دقة و صحّة المعلومات التي ستؤخذ كأساس لمعالجة القرارات غير المناسبة و دعم القرارات الصحيحة، و بهذا فإنّ توفير نظام محكم للتدقيق من شأنه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة و من ثمة ترشيد القرارات المتخذة، و على هذا الأساس تمّ قبول هذه الفرضية والتأكد من صحتها

الفرضية الثانية: والمتمثلة في توقف نجاح عملية التدقيق الداخلي على إتباع المدقق مجموعة من المعايير المتعارف عليها. فبعد دراستنا للفصل الأول والثاني و تحليل الدراسة الميدانية قمنا بإثبات هذه الفرضية، حيث على المدقق أتباع معايير التدقيق الدولية لتحقيق أعلى وأحسن كفاءة وذلك باعتبارها الموجه الرئيسي لعملية التدقيق. ووجود تجمعات مهنية تضم المدققين الداخليين و ترعى مصالحهم أسهم في إبراز أهمية دورهم بشكل جيد، إضافة إلى ذلك المهارة والتكوين المستمر ومحاولة المدقق للحصول على أحدث المعلومات والنظرية المتعلقة بالتدقيق من خلال حضور ندوات وملتقيات .

أما فيما مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل جميع القرارات المتخذة على مدى قناعة مستويات إدارية مختلفة بأهمية التدقيق الداخلي ، وهذا ما تم الإثبات فيه أن قناعة المستويات الإدارية المختلفة بالتدقيق الداخلي كوظيفة فعالة داخل المؤسسة سوف تقودهم بالضرورة إلى الاستعانة بهذه الوظيفة لمواجهة المشاكل، وهذا بتوفير المعلومات المؤهلة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، أن هذا الاهتمام و هذه القناعة سوف تزيد من فعالية التدقيق الداخلي كأداة تستخدم في العمليات التسييرية لتذليل الصعوبات و بلوغ الأهداف بفاعلية وكفاءة، إلا في حال أنه توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات كمختلف الضغوط على متخذ القرارات ، سوف تحد وتعرقل من مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات ، وهذا رغم توفر جميع المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: التي مفادها توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار و قد تم التوصل إلى أن للتدقيق الداخلي دور كبير في اتخاذ القرار، فوجود تدقيق داخلي في المؤسسة يسهل عمل المسير، و يوجهه نحو اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت الملائم و بالتالي توجد علاقة إيجابية بينهما .

حيث أن التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة ومناسبة في الوقت المناسب وذلك من خلال تقديم الاستشارات ومحاولة ترشيد القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الثالثة

## 2- نتائج البحث:

- يتمتع المدقق الداخلي بمبادئ و أخلاقيات و صلاحيات التي حددها القانون له.
- يعتبر التدقيق إحدى أهم أنظمة الرقابة الداخلية، حيث يساعد الدراسة على المحافظة على نظام رقابة ملائم و تعزيز نظام الرقابة الداخلية لديها.
- يسمح التدقيق الداخلي بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الأنظمة، والإجراءات و تعزيز نقاط القوة و تدعيمها.
- يعتبر التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة، يتم من خلاله الحصول على معلومات موثوقة وذات جودة ونوعية عالية.
- تتوقف درجة مساهمة تدقيق الداخلي في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية المراجعة الداخلية كأداة تسيير فعالة تمثل احد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرار.
- تتم ممارسة عملية التدقيق الداخلي وفق خطوات متكاملة و مترابطة طبقا للمعايير المتعارف عليها و تنتهي هذه العملية بالإدلاء بالرأي حول صدق و سلامة القوائم المالية إلى المستفيدين من هذا التقرير.
- معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة لديها، وأن التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث أصبح يمارس أنشطة في مختلف أجزاء التنظيم، حيث يراجع كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية، الأمر الذي يؤدي بوظيفة التدقيق الداخلي أن يكون على قدر واسع من التنظيم و التحديد للمهام و الرقابة على مستوى مديرية التدقيق، لذا على المؤسسة أن تهتم بذلك و تعمل على إبراز أهم طرق الاتصال بين العاملين داخل تنظيم المؤسسة.
- يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فاعلية وكفاءة هذه القرارات ، هذا الأمر الذي جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم و تفعيل قراراتها إذ توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي
- تتوقف فعالية نظام الرقابة الداخلية على وجود وظيفة تدقيق داخلي محكمة، تقوم بفحص و تقييم الأنشطة والعمليات لمنع الغش والتزوير واكتشاف الأخطاء والانحرافات، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في المعلومات التي يقوم على أساسها متخذ القرار بالاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة لحل المشاكل التي تواجهها الإدارة، وتحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل؛
- يفصح التدقيق الداخلي عن المخاطر التي تعد المؤسسة عرضة لها بكل شفافية في إطار تعزيز الحوكمة
- تساهم إدارة المخاطر في محاربة ظاهرة الغش والحد منها في مختلف مستويات المؤسسة، عن طريق فرض الإجراءات الرقابية والاستعانة بوظيفة التدقيق الداخلي

## 3- توصيات والاقتراحات:

- وجوب ترك دليل على كل العمليات التسييرية الحادثة، مع تفادي استعمال الأسلوب الشفهي.
- توفير الموارد المادية والأدوات المختلفة التي تساعد المدققين في أداء مهامهم.
- يجب أن يتمشى اتخاذ القرار مع أهداف المؤسسة.
- العمل على تغيير نظرة المسؤولين والموظفين على مستوى المؤسسة لدور التدقيق الداخلي وتبيان أهميتها ومنافعها بالسماح لهم بالاستفسار من المدققين حول ملاحظاتهم وآرائهم الواردة في التقرير لاتخاذ أنجح القرارات في الوقت المناسب.
- خلق لجنة للمراجعة على مستوى مجلس الإدارة على طريقة أكبر المجمعات الاقتصادية، وهذا بصدد التحسين ومتابعة مهمات المراجعة بالمجمع.
- إن توفير الجو الرقابي الفعال (غير معرقل للنشاط) يساعد على بلوغ الأهداف بدرجات عالية من الفاعلية والكفاءة
- يستحسن العمل على التنسيق بين الأعمال المنجزة من طرف المدقق الداخلي ووظيفة التدقيق الخارجي داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة التقيد بجميع التوصيات والاقتراحات المدرجة في تقرير النهائي للمدقق الداخلي للتأكد من التنفيذ الفعلي لتلك الحلول والمقترحات؛
- إجراء دورات تكوينية للمدققين الداخليين بصورة منتظمة، لتدريبهم على العمل وفق المعايير المنصوص عليها دولياً، وبما يتناسب مع الواقع المهني للتدقيق الداخلي بالمؤسسات؛
- يفضل رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة حول مدى فعالية إدارة المخاطر، للتمكن من تقليص أثر الاختلالات الداخلية والخارجية التي تضغط على المؤسسة، وذلك تعزيزاً للإفصاح والشفافية في المؤسسة.

## 4- آفاق الدراسة:

في الختام نقترح المواضيع التالية:

- ◀ مساهمة إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- ◀ التدقيق الداخلي كآلية من آليات لحوكمة في المؤسسات.
- ◀ فعالية تدقيق الداخلي وأنماط الحوكمة

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) إبراهيم ابو غار، عبد الهادي الجوهري، ادارة المؤسسات الاجتماعية ( مدخل سوسيولوجي )، دار المعرفة الجامعية 1988
- (2) الاتحاد الدولي للمحاسبين ،"إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى الخدمات ذات العلاقة" المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الجزء الأول، عمان، الأردن ، 2010
- (3) أحمد المصري ،الادارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2000
- (4) أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006
- (5) أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- (6) أحمد حلمي جمعة، " تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015
- (7) أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- (8) إدريس عبد السالم (مراجعة المعايير و الإجراءات ) الطبعة الرابعة دار النهضة العربية , لبنان 1996
- (9) حاتم محمد الشيسني ، أساسيات المراجعة، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ، 2007
- (10) حسام إبراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار البداية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010
- (11) حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015
- (12) حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الايام، الاردن، 2014
- (13) خالد أمين عبد الله علم تدقيق الحسابات ( الناحية النظرية و العلمية ) الطبعة الأولى دار وائل للنشر الأردن 2000

## قائمة المصادر والمراجع

- 14) خالد راغب الخطيب، التأمين من الناحية المحاسبية و التدقيقية، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية لنشر و التوزيع 2009
- 15) خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006
- 16) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014،
- 17) خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الادارة (مع التركيز على ادارة الأعمال)، دار المسيرة ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999
- 18) زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات و التدقيق، دار الرياie للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009
- 19) زياد عبد الحميد واخرون ، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة . الأولى، عمان، الأردن، 2011
- 20) سعاد نائف نوطي ، الادارة ، دار وائل ،الأردن ، الطبعة الثانية، 2004
- 21) الصبان، محمد سمير، نظرية المراجعة وآلية التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 22) عبد الفتاح محمد صحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، "، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2004
- 23) عبد الوهاب نصر، شحاتة سيد شحاتة، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
- 24) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري، الاردن، 2001،
- 25) علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الادارية المتقدمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997
- 26) علي الحامي، ثلاثون طريق لتوليد الافكار الابداعية، دار ابن محزم
- 27) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004
- 28) عيد أحمد أبو بكر ، وليد اسماعيل السيفو ، إدارة الخطر و التأمين ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 29) غسان فلاح مطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصر ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2006
- 30) فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011،

- 31) كريمة علي الجوهر و آخرون ،التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012
- 32) محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2008
- 33) محمد بونوار خزار، مبادئ الاحصاء، منشورات جامعية باتنة، 1996
- 34) هادي تميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2006
- 35) وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد عباس خضير الرهيبي، الاقتصاد الاداري مدخل الكمي في استراتيجية اتخاذ القرار، دار الاهلية، الاردن، 2007
- 36) يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية و التدقيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008

#### الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد كاروس، تصميم ادارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء و فعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011
- 2) رحو خيرة دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر قسم المحاسبة جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف سنة 2011
- 3) شرقي أحلام حسنية ، دور التدقيق الداخلي في تحسين المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستير في العلوم التجارية، التدقي. المحاسبي، الجزائر، جامعة مستغانم ، 2015
- 4) عائدة غاشوش، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011
- 5) عبد الله عتّاني، التدقيق الداخلي للانتمان و مخاطره في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2011
- 6) عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التدقيق المحاسبي والمراقبة التسيير ، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014-2015 م

## قائمة المصادر والمراجع

- (7) فاطمة بعوج ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014
- (8) محمد أمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.

### أوراق بحثية:

- (1) لجنة المنظمات الراعية (Committee Of Sponsoring Organizations)
- (2) المعهد الفرنسي للمدققين و المراقبين الداخليين ( ifaci )

### المدخلات العلمية:

- (1) فهيمة بديسي، التدقيق الداخلي و دوره في إنجاح مسار تطبيق الحكومة، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر: الواقع و الآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 29 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، 11-12 اكتوبر 2010

### المجلات العلمية:

- (1) حسين عبد المطلب الأسراج، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، عمان، الأردن، 2013
- (2) سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، 2007

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Alain Charles Martinet, Diagnostiqu Strategique ,Edition Vuibertn, Paris, 1990
- 2) Reda khelassi, L'audit interne, edition houma, alger, 2005
- 3) Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris

### مواقع شبكة الانترنت:

- 1) [www.ngocce.gor](http://www.ngocce.gor)

### المقرر الوزاري:

وزارة المالية ، المجلس الوطني للمحاسبة ، المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التدقيق الداخلي وفعاليتته في اتخاذ القرار، ومن أجل بلوغ الدراسة تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين نظريين و فصل تطبيقي

على هذا الأساس، حاولنا إبراز كيفية مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، حيث أخذنا كدراسة حالة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، لنتمكن من تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات معتمدين في ذلك على المقابلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن التدقيق الداخلي يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، إذ يتم من خلاله الحصول على معلومات موثوقة وذات جودة و يعتبر الوسيلة المثلى لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والإفصاح عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، أيضا هو أحد أهم أنظمة الرقابة الداخلية، حيث يسمح بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الأنظمة و تحسين الأداء من خلال فحص وتدقيق جميع المعاملات المحاسبية و المالية، وكافة العمليات والأنشطة الأخرى و تقديم نتائج عمله في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة. ولخصت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يساعد في خلق الثقة بين مصالح المؤسسة والإدارة العليا باعتباره المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يقدمه المدقق الداخلي لمتخذ القرار

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي - اتخاذ القرار - الرقابة الداخلية

## Abstract:

This study aimed to clarify the importance of internal auditing and its effectiveness in decision-making. In order to achieve the study, the subject was addressed through two theoretical chapters and an applied chapter.

On this basis, we tried to highlight how the internal audit function contributes to the decision-making process, as we took as a case study the Union of Agricultural Cooperatives in Mostaganem, to be able to achieve the objectives of the study and test the validity of the hypotheses, relying on the interview. The study reached a set of results, the most important of which were: The internal audit achieves an added value for the organization, through which reliable and quality information is obtained, and it is considered the best way to discover errors and correct them, and to disclose the risks that the organization may be exposed to, also it is one of the most important internal control systems, as it allows to remedy the deficiencies in Systems level and performance improvement by examining and auditing all accounting and financial transactions, all operations and other activities and presenting the results of his work in the form of a report to the management of the institution. The study concluded that internal auditing helps in creating trust between the interests of the organization and senior management, as it is the main reference for information and accurate data for making sound and appropriate decisions, through the guidance and guidance provided by the internal auditor to the decision maker.

**Key Word:** internal audit - decision making - internal control