

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة **محاجر الغرب سيدي لخضر**

تحت إشراف الأستاذة:

د/برجي شهرزاد

مقدمة من طرف الطالبة:

- خاطر نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زازة منصورية	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
مؤطرا	د/برجي شهرزاد	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	مساوي مباركة	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء:

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما،

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما،

إلى من نزلت في حقهما الآيتان الكريمتان في قوله تعالى،

إلى من ربّاني وأنار دربي وأعانني بالصّلوات والدّعوات،

إلى من عملا بكّد في سبيلي وعلماني معنى الكفاح وأوصلاني إلى ما أنا عليه،

إلى أغلى الناس على قلبي، إلى "والديّ الحبيبين" أدامهما الله لي.

إلى إخوتي

إلى أخواتي العزيزات.

إلى كلّ عائلتي.

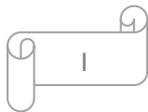
إلى أستاذتي مشرفة الفاضلة: "برجي شهرزاد" أنار الله دربها وسدّد خطاها.

إلى أستاذتي وصديقاتي، إلى كلّ من يحبّه قلبي وسقط من قلبي سهواً؛

إلى اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

أهدي هذا العمل.

" نور الهدى "



شكر

يقول الرسول . صلى الله عليه وسلم : (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)؛ من منطلق هذا الحديث الشريف نتوجه إلى الله . تبارك وتعالى . بالحمد والثناء والشكر كما يحبه ويرضاه، على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر؛ فما كنا فيه من صواب فهو من محض فضله . سبحانه وتعالى . ومثله

علينا، وله الحمد والشكر . ونسأل الله العفو والمغفرة .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، عن قصد أو عن غير قصد، على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة: " برجي شهرزاد " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها

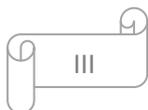
ونصائحها القيّمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث .

والشكر موصول إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة الموضوع وتكبيدها عناء

القراءة وإلى كل من ساهم ولو بالقليل في إنجاز هذا البحث .

كما أشكر صديقاتي على مساندتي في إجراء هذا البحث .

فهرس المحتويات



الفهرس

الموضوع	الصفحة
الاهداء	IV
شكر	IV
فهرس المحتويات	III
قائمة الأشكال والجداول	IV
المقدمة	أ- ج
الفصل الأول : عموميات حول التدقيق الداخلي	(19-4)
مقدمة الفصل	5
المبحث الأول : أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية	6
المطلب الأول : مفهوم وخصائص الرقابة الداخلية	6
المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية	8
المطلب الثالث : طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية	9
المطلب الرابع : علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية	10
المبحث الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي	11
المطلب الأول : ماهية وخصائص التدقيق الداخلي	11
المطلب الثاني : أهمية وأهداف التدقيق الداخلي	13
المطلب الثالث : أنواع التدقيق الداخلي	14
المبحث الثالث : مبادئ ومسؤوليات التدقيق الداخلي	16
المطلب الأول : مبادئ التدقيق الداخلي	16
المطلب الثاني : صلاحيات المدقق الداخلي	17
المطلب الثالث : مسؤوليات المدقق الداخلي	18
خلاصة الفصل	19
الفصل الثاني : التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرارات	(37-20)
مقدمة الفصل	21
المبحث الأول : أساسيات عملية اتخاذ القرارات	22
المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرارات	22
المطلب الثاني : أنواع القرارات المتخذة	22
المطلب الثالث : مراحل سير عملية اتخاذ القرار وأهميتها.	24
المبحث الثاني : نماذج وأساليب اتخاذ القرارات	26
المطلب الأول : نماذج اتخاذ القرارات	26
المطلب الثاني : أساليب اتخاذ القرارات	27

28	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
30	المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الأول : دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات
32	المطلب الثاني : الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي
34	المطلب الثالث : أهمية تقارير المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات
37	خلاصة الفصل
(51-36)	الفصل الثالث : دراسة ميدانية عن دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة محاجر الغرب
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول : تقديم المؤسسة "محاجر الغرب"
40	المطلب الأول : نشأة وأهداف المؤسسة
41	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة والقانون الداخلي للمؤسسة
43	المبحث الثاني : دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
43	المطلب الأول : تقييم مساهمة التدقيق الداخلي عملية اتخاذ القرار
43	المطلب الثاني : دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة
44	المطلب الثالث: دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر
52	خلاصة الفصل
(55-53)	الخاتمة العامة
(59-56)	قائمة المراجع
(64-60)	الملاحق
65	الملخص

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أهداف التدقيق الداخلي	01
16	أنواع التدقيق الداخلي	02
32	خطوات اتخاذ القرار	03
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر	04
50	تحليل بيان الدخل	05

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	ميزانية الأصول	01
46	ميزانية الخصوم	02
47	حساب النتائج حسب الطبيعة	03
48	تحليل بيان الدخل	04
49	تحليل بيان الدخل	05

المقدمة العامة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن منافسة شديدة جدا، نظرا للتسارع التكنولوجي وظاهرة العولمة، وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة واتخاذ القرار فيها، لذا تعمل المؤسسة جاهدة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لا سيما الاستمرارية والربحية، ولبلوغها يجب متابعة كل التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي والخارجي. ولتتحكم المؤسسة في نشاطها، استلزم عليها إيجاد وسائل أو تقنيات تساعد على اتخاذ القرار، ومن بين هذه الوسائل التدقيق الداخلي، حيث ظهر هذا الأخير مع التطورات والتغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي وكبر حجم المؤسسات الاقتصادية ورؤوس أموالها، وذلك ما أدى إلى انفصال الملكية عن التسيير وظهرت تخوفات أصحاب الأموال من عدم تطبيق المسير تعليمات الإدارة، وذلك ما تطلب لجوء أصحاب الأموال إلى ما يسمى بالمدقق ليطمئن عن نتيجة الأموال المستثمرة، وانطلاق مما سبق أصبحت المؤسسة بحاجة ملحة إلى وظيفة التدقيق الداخلي، التي تساعد في تزويد مختلف الأطراف المعنية بالمعلومات الدقيقة وذات المصدقية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات على أسس معينة.

- وبناء على ما سبق سنحاول تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يتطلب منا تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية :

ما أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات ؟

ما علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرارات ؟

ما دور التدقيق الداخلي في توفير المعلومة لاتخاذ القرار؟

فرضيات :

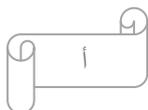
- للتدقيق الداخلي دور وأهمية كبيرة في اتخاذ القرار الملائم في المؤسسة.

- توجد علاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.

- يقدم المدقق الداخلي المعلومة لاتخاذ القرار.

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة إلى الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، كونه يساعد على تجاوز الصعوبات والمشاكل التي تواجه المنظمات والإدارات، والتي تحتاج الى حلول روتينية ينبغي على المدقق



الداخلي إيجادها، 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 التدقيق.

أهداف البحث :

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التدقيق الداخلي في تفعيل قراراتها.
- تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة.
- محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره أداة فعالة.
- التعرف على مدى تأثير المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.

أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع التي تخدم المؤسسات الوطنية.
- ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص (محاسبة والتدقيق).
- حاجة المؤسسات الجزائرية لآلية التدقيق الداخلي بغية تحقيق الكفاءة في الإدارة.
- إثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع، نظرا في رغبتنا للتعرف على المحيط المهني والعمل في هذا المجال.

منهج الدراسة :

- لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للوصف والتحليل في المناقشة فصول هذه الدراسة.

هيكل الدراسة:

تطلبت منا هذه الدراسة تقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان عموميات حول التدقيق الداخلي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية، المبحث الثاني أساسيات التدقيق الداخلي، المبحث الثالث مبادئ ومسؤوليات التدقيق الداخلي.

- وجاء الفصل الثاني بعنوان التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرارات، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول أساسيات عملية اتخاذ القرارات، المبحث الثاني نماذج وأساليب اتخاذ القرارات، المبحث الثالث أثر التدقيق الداخلي في تسيير عملية اتخاذ القرار.

- أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية والتي كانت بمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر وتم تقسيمه ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم المؤسسة "محاجر الغرب"، المبحث الثاني دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الأول

عموميات حول التدقيق الداخلي

مقدمة الفصل :

- إن التدقيق الداخلي هو أداة من أدوات الإدارة وهو عملية منظمة لتقييم العمليات ولكي تحقق المؤسسة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق مستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات والإجراءات المتفق عليها، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات والفروع دون خلية التدقيق فيها والتي تسهر على محاربة الانحراف بشقي أنواعها عبر مختلف وظائف المؤسسة وضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق كونه ذا ثقة في المعلومات ويعطي تأكيد على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المتفق عليها وكذلك كونه العمود الفقري لها.

- وللإلمام أكثر بالموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى 3 مباحث كما يلي:

✓ المبحث الأول: أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية

✓ المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

✓ المبحث الثالث: مبادئ ومسؤوليات المدقق الداخلي

المبحث الأول : أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من النظم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها، فهي أداة لخدمة الإدارة وتقييم مدى فعالية أداؤها، حيث تساعد في متابعة تنفيذ الإجراءات والسياسات المرسومة واكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الأول : تعريف الرقابة الداخلية وخصائصها

أولاً: تعريف الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من النظم والإجراءات والطرق، التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية، وزيادة درجة الاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام سياسيات الإدارة الموضوعية، لقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة، لتتمكن إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها.

-يمكن أن تعرف الرقابة الداخلية، بأنها الخطة التنظيمية والإجراءات والوسائل المتبعة من قبل إدارة المنشأة للمحافظة على أصولها، والتأكد من صحة البيانات المحاسبية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الالتزام بالسياسات المحاسبية.

-وقد عرف المعيار رقم 400 نظام الرقابة الداخلية، بأنه كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المنشأة، لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها، فض ضمان إدارة منظمة وكفاءة العمل، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة، وحماية الأصول، ومنع واكتشاف الغش والخطأ، ودقة اكتمال السجلات المحاسبية، وتهيئة معلومات مالية موثوقة غي الوقت المناسب¹.

-وعليه نستنتج من هذه التعاريف أن الرقابة الداخلية، هي كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المنشأة لحماية أصولها وموجوداتها، للتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية، لرفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة وتحقيق الفعالية².

1 غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 206
2 www.Coso.organdirect2 p38-2002-measurement and internet-fight تم إطلاع على الموقع بتاريخ: 2022/12/26 على الساعة: 20:00 مساءً

ثانياً: خصائص الرقابة الداخلية

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته،

كفائته، فعالية ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة، وتمثل هذه الخصائص والمميزات في¹:

1-1-الملائمة : على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للمؤسسة

الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم.

2-1-مقارنة العائد بالتكاليف : إن أي عمل تجاري تقوم به المؤسسة يقوم أصلاً على مقارنة العوائد بالتكاليف

التي يدفعها صاحب العمل ومن الطبيعي أن تحرص المؤسسات الاقتصادية على أن تكون تكاليف أقل من

عائدها، حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب.

3-1-المرونة : المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع من احتياجات المؤسسة، بحيث يجب التعديل

والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها.

4-1-الفعالية : يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل

وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على

معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد.

5-1-الموضوعية : تتمثل الإدارة في مجموعة من الأفراد و مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة

وجيدة وألا يكون خاضعاً لمجددات واعتبارات شخصية مهمة جداً، كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على

الحصول على معلومات صحيحة، دقيقة وكاملة عن الأداء في الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال

الوثائق والسجلات المحاسبية وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت، خاصة القائمين بإعداد

التقارير المالية وإيصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى².

1 سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 136-138
2 جميل أحمد توفيق، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 82.

المطلب الثاني : مكونات الرقابة الداخلية

حتى تحقق المؤسسة اهداف نظام الرقابة الداخلية فهي تعتمد على خمسة عناصر من الرقابة تقوم بتصميمها وتنفيذها يطلق عليها مكونات الرقابة الداخلية والتي تتمثل في:

1-بيئة الرقابة : تعتبر بيئة الرقابة أساس للمكونات الأخرى، أو الأرضية التي تقوم عليها وتعمل فيها لتحقيق النظام رقابي فعال¹.

وتتكون من مجموعة من العوامل يمكن تصنيفها إلى صنفين من العوامل وهي :

-عوامل متعلقة بالإدارة وتشمل : نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية، القيم الأخلاقية السائدة لدى العاملين والإدارة، معايير السلوك وكيفية استخدامها ميدانيا لتشجيع المستخدمين.

-وعوامل متعلقة بتنظيم المؤسسة تشمل : الهيكل التنظيمي لكفاء، تحديد السلطات وتوزيع المهام.

2-تقدير الخطر : فعملية تحديد المخاطر وتحليلها هي عملية متواصلة وجزء أساسي من مكونات الرقابة الداخلية الفعالة، يجب على الإدارة أن تسلط الضوء عليها على مستويات المنظمة كافة، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها، واول خطوة مهمة بالنسبة للإدارة تكمن في تحديد العوامل التي قد تزيد من المخاطر، وطالما يتم تحديد المخاطر، تقوم الإدارة بتقدير أهميتها وتقدير احتمالات وقوعها، واتخاذ الإجراءات الواجب اتباعها للتقليل من تأثيراتها إلى حد مقبول.

-ولا يوجد في الواقع العملي طريقة محددة لإزالة المخاطر، لكن يجب على الإدارة أن تقدر حجمها المقبول عقلا، وتسعى جاهدة لإبقاء تلك المخاطرة ضمن هذه الحدود، كما يختلف تقدير للمخاطرة عن تقدير المدقق لها ولكنها ترتبط بها، فالإدارة تقوم بتقدير المخاطر كجزء من عملية تقييم الرقابة الداخلية وتطبيقها للتقليل من الأخطاء والتلاعب، أما مدقق الحسابات يقدر المخاطر لتقرير حجم الأدلة الضرورية في التدقيق من أجل مواجهة المخاطر².

3-أنشطة الرقابية : هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان أن توجهات الإدارة تنفذ فعلا، كما أنها تساعد على ضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة عند مواجهة الخطر وذلك لتحقيق أهداف المنشأة، وأنشطة الرقابة

1فتحي زرق السوافيري، سمير محمد كامل، محمود مصطفى، الاتجاهات في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص19.

2حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الاطار النظري والإجراءات العملية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص285-286.

المصممة لمنع واكتشاف الأخطاء في سياسات المحاسبة تقوي نظام المعلومات المحاسبية وتسهم في عمل قوائم مالية موثوق بها¹.

4-المعلومات والاتصال : تتطلب رقابة التقارير المالية أن تبلغ الواجبات المحددة بوضوح إلى العاملين المسؤولين عن تطبيق إجراءات الرقابة، وكل مستخدم مسؤول في حاجة إلى معرفة كيفية عمل الرقابة ودوره ومسؤولية في النظام وأهمية أداء مهامه بطريقة متوافقة وبكفاءة، ومن الوسائل الأساسية لتحقيق فاعلية الإتصال هي الوصف الواضح للوظائف وأدلة المحاسبة وأدلة السياسة والإجراءات والبرامج تدريب العاملين².

5-المراقبة : تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى ثم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية³.

المطلب الثالث : طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

إن اختيار الوسيلة أو الطريقة لفحص نظام الرقابة الداخلية سواء كان النظام يدويا أو إلكترونيا، يعتمد على خبرة وفطنة مراقب الحسابات في تحديد الوسيلة الأكثر فاعلية لفحص النظام وهذا يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة، وتمثل طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي :

1-الإستقصاء (الاستبيان) : يمكن أن يستخدم المدقق قائمة الاستبيان المكتوبة كنوع من الوسائل التي يقوم من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له، ويتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (بنعم أو لا) ويطبق أو لا يطبق، حيث إجابة نعم أو يطبق تسير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية وإجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية، يستطيع المدقق استخدام طريقة الاستقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية لأكثر من سنة مالية، كذلك يفضل معظم المدققين استخدام هذا النظام وذلك كونه يوفر في وقت والجهد، ولا يتطلب الأمر منه ضرورة إعداد برنامج لفحص نظام الرقابة الداخلية في كل مرة يدقق فيها أعمال المؤسسة، يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى عدة أقسام، القسم العادي الذي يتضمن أعمال

1 طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، الجزء الثاني، الدار الجامعية، 2004، ص68

2 فكري عبد الواحد سيف، أهمية المراجعة الداخلية في تحقيق الإصلاحات المالية والإدارية في اليمن، مجلة مالية، العدد مائة وثمانية وثلاثون، 2010، ص28

3 عطا الله أحمد سويلم، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص58

المؤسسة، يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى عدة أقسام، القسم العادي الذي يتضمن معلومات عامة عن نظام الرقابة الداخلية، قسم لصندوق المصروفات النقدية، قسم للمتحصلات النقدية وقيم للمدفوعات النقدية¹.

2-التقرير الوصفي: يعتبر التقرير الوصفي عند الوصف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة المراد فحص نظام الرقابة الداخلية فيها، حيث يجب أن يبين التقرير أصل المستندات وكيفية تشغيلها والتصرف النهائي فيها، ومن خلال هذا التقرير يحدد مراقب الحسابات ضعف والقوة في الإجراءات نظام الرقابة الداخلية² يختلف التقرير الوصفي من مراقب حسابات إلى آخر بحسب خبرته وفقاً لاحتياجات المراجع حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام وبالتالي يعرض عملية التدقيق للخطر.

3-خرائط التدقيق: يقوم المدقق بدراسة نظام الرقابة الداخلية وتعميمه من خلال دراسة الخرائط التنظيمية المتحملة مثل: المبيعات والرواتب فقد يعاب على هذه الطريقة عجزها عن إظهار الإجراءات الغير عادية³.

4-فحص النظام المحاسبي: يحصل مراقب الحسابات على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن مسكها وتدقيقها وقائمة ثانياً بطبيعة المستندات والدورة المستندي، ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة⁴.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

لقد أثار لجنة بازل للرقابة المصرفية في المبدأ الثامن أن وظيفة التدقيق جزء من نظام الرقابة الداخلية، الذي يقوم بإنشائه للإدارة العليا والوسيلة التي يتم بها تقسيم مدة كفاءة وفعالية وسائل وإجراءات وأساليب الرقابة الداخلية، في تحقيق أهداف الإدارة، كما يجب ان يقدم المراجع الداخلي تقريراً عن كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، ومدى قدرتها على تحقيق الفقر الذي يتعرض له البنك وبالتالي⁵:

1 غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص218

2 أسعد محمد على وهاب، التقنيات المحسوبة في التدقيق البيانات المالية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص80

3 توادري سليمة، مدى تأثير التدقيق الداخلي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-2014-2015، ص22

4 المرجع نفسه، ص22

5 العمراوي سمية، دور التدقيق الداخلي في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مراجعة وتدقيق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص29

-التدقيق الداخلي، يعتبر بؤرة التركيز بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية، ومهام الأمان لها، خصوصاً بعد تحولها إلى مهنة معترف بها دولياً، أي أن التدقيق الداخلي عملية مراقبة المراقبة.

-كذلك تعتبر الرقابة الداخلية، من أهم العناصر التي يعتمد عليها المدقق عند قيامه بعملية التدقيق، حيث نجد أن المعيار الثاني من معايير العامل الميداني، هي دراسة نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة المراد تدقيق حساباتها، وبناء على الدراسة يستطيع المدقق التأكد من مدى فحصه واختباراته، وذلك عن طريق الإجراءات اللازمة للتدقيق، فكلما كانت نظم الرقابة الداخلية جيدة وفعالة، كلما قلل ذلك من الإجراءات والتفصيلات التي يقوم بها المدقق أثناء عملية التدقيق وكلما كانت هذه النظم المطبقة ضعيفة، كلما كانت إجراءات التدقيق أكثر تفصيلاً.

المبحث الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي

أصبح التدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة في وقتنا الحالي باعتباره وسيلة للحذر، وذلك من أجل محاربة كل من الغش والإهمال، الأخطاء المهنية والمخالفات، فمن الممكن الارتكاز عليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

المطلب الأول : ماهية وخصائص التدقيق الداخلي

أولاً: ماهية التدقيق الداخلي :

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي الاستشاري لتحسين الأداء.

-فالمفهوم الشامل للتدقيق الداخلي يتضمن في محتواه الواسع بأنه:

-نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة الإدارية للقيام بخدمتها.

-أداة رقابية تعرض تقييم السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة.

-وظيفة استثمارية لاقتراح التحسينات اللازمة إدخالها¹.

1خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص33

*كما عرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى توافق النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية¹.

-وقد وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي أشارت فيه إلى أنه: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم"².

ثانياً: خصائص التدقيق الداخلي

تتمثل خصائص التدقيق الداخلي فيما يلي³:

1-التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: تطبق في مؤسسات وفي كل الوظائف حيث تنصب على كل وظائف المؤسسات بهدف خدمة الإدارة.

2-التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع لها مختلف الوحدات والمصالح والعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة.

3-الإستقلالية: رغم أن التدقيق وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المحقق أن يكون مستقلاً حتى يتسم عمله بالموضوعية.

-بالإضافة إلى تلك الخصائص نذكر خصائص أخرى لها والمتمثلة في:

-التدقيق الداخلي دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.

-التدقيق الداخلي وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة.

-التدقيق الداخلي يسعى لترشيد القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في التوقيت المناسب.

1المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، مطابع الشمس، عمان، الطبعة الأولى، 2001م، ص227.

2أحمد حلي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011م، ص46.

3سعاد شدرى معمر، دور المراجعة المالية في تقسيم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرت، بومرداس 2008/2009، ص54.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي

- للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة، فهو يعتبر نشاط تقييمها لكافة الأنشطة في المؤسسة وذلك للأسباب التالية¹:
- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية.
- كبر حجم المؤسسات، وتعدد منتجاتها، وتشابك معاملتها، والحاجة إلى بيانات موثقة تلزم المؤسسة إلى التدقيق الداخلي للتأكد من صحة البيانات المالية.
- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- إتباع الأسلوب اللامركزية الإدارية، من أجل التأكد من مدى الالتزام بالخطة والسياسات من أجل تحقيق نتائج فعالة.
- مساعدة مديري المؤسسة على القيام بوظائف فهم في الإدارة.
- التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر، وضمان توفير معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي

و يمكن تلخيص أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي²:

- 1-التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق من تطبيقها.
- 2-التأكد من التزام الإدارات والدوائر من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق أهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية د أو مالية معينة.
- 3-إقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، تأكيد للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- 4-مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- 5-مراجعة إجراءات ادارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر.
- 6-التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

1 نادر شعبان للسواح، المراجعة الداخلية، في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2006، ص 23، 17.
2 خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS. مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 37.

7- إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.

وبصفة عامة يمكن تركيز أهداف التدقيق الداخلي في الشكل الآتي :

الشكل رقم 01 : أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 27.

المطلب الثالث : أنواع التدقيق الداخلي

-يوجد هناك أربعة أنواع التدقيق الداخلي والمتمثلة في :

1-التدقيق المالي: وهو يعني تدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبة والإجراءات المستعملة في تسيير هذا

الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية¹ :

-تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة.

-اختيار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازن التدقيق.

-التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختيار الإجراءات الخاصة بالاستسلام الجود الفعلي للأصول مع

صحة معالجها المحاسبية في الدفاتر.

1 زاهر توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 89.

2-التدقيق الالتزام : يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة. وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء.

-التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة.

-الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة.

-رقابة مدى الالتزام بالإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم¹.

3-التدقيق التشغيلي : هو الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة عما اذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبق السياسات الموضوعية والمتخلفة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل التدقيق تقويم كعادة استخدام المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقويم اجراءات 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 ويقوم بذلك المدققين الداخليين للمنشأة حيث كان في البداية يخدم الإدارة ولكن توسع ليخدم المنشأة ككل²

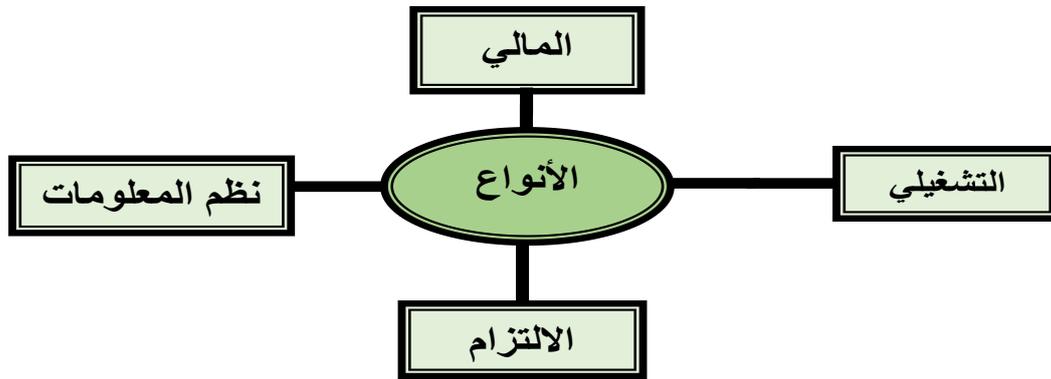
4-تدقيق التكنولوجيا أو نظم المعلومات : يقصد بالتدقيق تكنولوجيا أو نظم المعلومة عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

-لذا فإن التدقيق الالكتروني يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق لمساعدة المدقق عبر مراحل التدقيق المختلفة من تخطيط ورقابة وتوثيق³.

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص56

² خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص243

³ فاطمة بحوح، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص30



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع

المبحث الثالث : مبادئ ومسؤوليات التدقيق الداخلي¹.

سنتناول في هذا المبحث التزامات واساسيات التدقيق الداخلي التي تحكمه والمتمثلة في مبادئ وصلاحيات التدقيق الداخلي مراحل وأدواته.

المطلب الأول : مبادئ التدقيق الداخلي

تتمثل مبادئ الداخلي في أربعة مبادئ وهي كالتالي:

1- مبدأ النزاهة :

-يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة ومسؤولية.

--يجب على المدققين الداخليين أن يحافظوا على القانون.

-يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية.

2- مبدأ الموضوعية :

-يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرضوها أثناء قيامهم بواجباتهم.

-يجب على المدققين الداخليين ألا يقابلوا أي شخص يضعف حكمهم المهني.

1يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص34.

3- مبدأ السرية :

- يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم.

4- مبدأ الكفاءة المهنية :

- على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم.
- على المدققين الداخليين أن يملكو المهارة والخبرة اللازمة لأداء خدماتهم¹.

المطلب الثاني : صلاحيات المدقق الداخلي

بما أن الغرض الرئيسي للتدقيق يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية وظائفهم بطريقة فعالة عن طريق امدادهم بتحليل موضوعية للسياسات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المؤسسة وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة وفعالية فإنه لا بد أن يكون مدبر ومدققي إدارة التدقيق الداخلي متمتعين بمجموعة من الصلاحيات أهمها ما يلي :

- الوصول لجميع أنشطة وسجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.
- تحديد نطاق عمل التدقيق بما فيه اختيار الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق.

- الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل، وإعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قيود، تخفيضات للفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة اذ لزم الأمر.

- حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر المنشأة وسجلاتهم ومستنداتها وكذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة.

- حق طلب السياسات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله.

- حق دعوة الهيئة العامة للانعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى.

- حق الحصول على صورة أو نسخة من البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين.

- حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين².

1 يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص34

2 يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص43

المطلب الثالث : مسؤوليات المدقق الداخلي

-يعتبر المدقق مسؤولاً عن تنفيذ مهمات التدقيق الداخلي طبقاً لبرنامج التدقيق المعد لهذا الغرض من قبل مشرف التدقيق، وعليه فإن على المدقق أن يقوم بالمسؤوليات الآتية:

-القيام بأعمال المسح الميداني الأول للنشاط الخاضع للتدقيق لفهم وتحديد أسلوب العمل ووضع التوصيات المتعلقة باحتياجات التدقيق.

-وضع خطة العمل شاملة النطاق و الأسلوب وبرنامج الوقت للانتهاء من المهمة.

-مراجعة المستندات والوثائق والسجلات اللازمة للقيام بأعمال التدقيق كما هو مخطط لها.

-التنسيق مع منسق إدارة الجهة الخاضعة للتدقيق بخصوص الحصول على الوثائق اللازمة وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهمة.

✓ -توثيق جميع الملاحظات التي تدعم رأيه النهائي حول النشاط الخاضع للتدقيق.

✓ -تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية على النشاط الخاضع للتدقيق.

✓ -الاحتفاظ بملف أوراق عمل للمهمة وترتيبه وتوثيقه حسب سياسات الإدارة.

✓ -الحفاظ على العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال مع جميع مفتشي المؤسسة¹.

¹يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص40

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن التدقيق الداخلي يعمل على حماية أصول المؤسسة وأموالها، وكذا تصحيح الاجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الادارة من خلال قيام المدقق الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية بالاستعانة بمجموعة من الوسائل وفق عدة مراحل وصولا الى التقييم النهائي لها بإعطاء نصائح للمؤسسة وتعاليق حول العمليات المالية.

الفصل الثاني

التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار

مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد والمؤسسات والمنظمات والدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق الاهداف المؤسسة، عبر مستوى كل القطاعات، وقد حظي القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية، ويعتمد القرار أساسا على المستقبل وتوقعاتها، سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير، ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل من أفاق تصورية مختلفة بالإضافة إلى تأثير عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات عملية اتخاذ القرارات
- ✓ المبحث الثاني: نماذج وأساليب اتخاذ القرارات
- ✓ المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول : أساسيات عملية اتخاذ القرارات

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ قرار بصده، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والذي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة. وعليه سنقوم فيما يأتي باستعراض ماهية عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار:¹

قبل أن نعرف اتخاذ القرار سوف نعرف القرار

-تعريف القرار:

-هو اختيار بديل معين من عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة ننظر الحل.

يعرف كذلك أنه : "مجموعة من الأعمال المختارة بطريقة عقلانية من بين الإمكانيات المتاحة لتقليص من معدل عدم الملائمة المحسوس في المشكل بغرض التحقق".

-مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه : " عملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة".

ويعرف أيضا عبر أنه : " القدرة على اختيار الأعمال واستعمال الوسائل المتاحة لتقليص الفرق بين ما تهدف إليه المؤسسة وحالة المحيط الذي يعرض اختيارات مختلفة".

من التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل : فاتخاذ القرار هو قيام الشخص على الإختيار بين عدة بدائل متاحة لاختيار بديل مناسب ورفض بقية البدائل الأخرى بطريقة فعالة وفق أساليب عملية معتمد عليها.

المطلب الثاني : أنواع القرارات المتخذة

تتعدد انواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف. حيث يمكن تصنيفها تقل ما يلي :²

أولا : حسب قابلية البرمجة : تصنيف هذه القرارات حسب توافر نظم البيانات والمعلومات إلى ثلاثة أقسام :

¹ البحري زهور، تساليت نادبة (2017)، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة استثنائية، مذكرة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016-2017، ص 17

² فضيل فاطمة الزهراء، (2017)، مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب، ص 39-40-41.

1-قرارات مبرمجة: تعتبر مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة. وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

2-قرارات غير مبرمجة : عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خيارات مسبقة بكيفية حلها. ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها. ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها. ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد.

ثانيا : حسب المستويات الإدارية : وتصنف وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع هي :

1-قرارات استراتيجية : تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، كما يتم أيضا بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها.

2-القرارات الإدارية : تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية. فعند هذا المستوى يقوم المدبرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

3-القرارات التشغيلية : هي القرارات التي تتخذها الإدارات الدنيا وتتعلق بأهداف مساعدة أو فرعية للمؤسسة وتغطي فترات زمنية محددة قصيرة نسبيا.

ثالثا: حسب ظروف اتخاذها: يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي :

1-قرارات في حالة التأكد: وهذه هي أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرارات، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد، والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة، ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.

2-قرارات في حالة عدم التأكد : يعد هذا النوع من القرارات الأكثر صعوبة حيث يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة، لعدم وجود تجارب في الماضي تمكن لمتخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات¹.

¹ فضيل فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص42.

3-قرارات في حالة المخاطرة: تعرف هذه الحالة بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر، حيث يحدد متخذ القرار عدد من الاحتمالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل، وكذلك احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.

رابعاً: حسب النمط الإداري المتخذ: يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين :

1-قرارات أوتوقراطية (انفرادية) : يتم اتخاذها بشكل انفرادي من قبل المدير ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها.

2-قرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة) : يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم وتتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة العاملين في وضعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد صدورها.¹

المطلب الثالث: مراحل سير عملية اتخاذ القرار وأهميتها

أولاً: أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة وتتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعمقت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:²

-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 كما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛

1فضيل فاطمة الزهراء، 217، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

2أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين النظم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص34

-اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا 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.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرار

يمكن إجمال مراحل اتخاذ القرار فيما يلي¹:

-تشخيص المشكلة: أو البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار.

-تحديد البدائل: إذ أنه ليس هناك حل وحيد للمشكلة، وإلا أصبح لا داعي لعملية اتخاذ القرار.²

-تقييم البدائل: من خلال صياغة المعايير الرئيسية لاختيار البدائل، وذلك باستخدام مختلف طرق التقييم.

-اتخاذ القرار وتنفيذه: من خلال اختيار البدائل وذلك باستخدام مختلف طرق التقييم الموضوعية من قبل الإدارة يحقق الهدف المرجو من القرار، ثم تنفيذه بعد ذلك.

-تحديد النتائج: إذ أن عملية اتخاذ القرار لا تكون قد تمت إلا بعد التحقق من أن القرار الذي تم اتخاذه يحقق الأهداف والنتائج المرغوبة.

مقبول (مرضي وليس مثالي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به، على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل، ومن الجدير بالذكر هنا هو أن مدى الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية، بسبب صعوبة حضر جميع البدائل الممكنة، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ القرارات.

1وليد إسماعيل السيف و آخرون، اقتصاد الاداري (مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار)، دار الأهلية، الطبعة الأولى، الأردن، ص50.

2جمال الدين لموسيات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار البومة، الجزائر، 2003، ص31.

المبحث الثاني: نماذج وأساليب اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي أهم عنصر في عمل وحياة المؤسسات فاتخاذ القرارات هي جوهر عمل القادة وهو نقطة البدا بالنسبة للجميع للإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات اليومية التي تتم في المؤسسة في هذا المبحث سنحاول التعرف على أساليب ونماذج اتخاذ القرار وأيضا العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرارات

يرد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات، وفي ما يلي عرض لأهمها: ¹

1-1- نموذج سايمون Simon

وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين وهي كما يلي:

- الطريقة الرشيدة : وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي، ومن ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.
- الطريقة المعقولة أو المرضية : وهي التي يتوفى الإداري الوصول إلى قرار مثلي بشكل رشيد.

1-2- نموذج لندبلوم Lindblom

يقول لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين على الإدارة وهي كما يلي:

- الطريقة الرشيدة الشاملة الجذرية : هي التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلاني رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة، دراسة جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة أبعادها ثم يختار البديل الأمثل.
- الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية : وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط، وعندما يتخذ قرار فإنه لا يدرس من أساسه وإنما يولي عنايته للتغيرات التي تحصل عليه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك رصد المخصصات المالية في موازنة المنظمة، حيث تتركز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل وظيفة فرعية (الإنتاج، التسويق... الخ) وليس على دراسة جذرية شاملة.

1 مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم، المنظمة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 29

1-3- نموذج اتزيوني Etzioni

تعقيباً على نموذج لندبلوم وما تعرض له من نقد من قبل عدد كبير من المفكرين فإن اتزيوني يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع مزيج من الطريقتين الجذرية والتزايدية، وقد اقترح استخدام مصطلح الفحص المختلط لوصف هذه الطريقة المركبة، فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولاً فحص عام وجذري للمشكلة، ثم ينتقل بعدها الاهتمام إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

تفاوتت القرارات من حيث أهميتها وخطواتها، وذلك حسب تصنيفها وأنواعها، وهذا ما يجعل الأساليب المساعدة لعملية اتخاذ القرارات مناسبة، حسب سهولة أو صعوبة المشكلة التي يتخذ فيها القرار، ومن بين هذه الأدوات والأساليب الآتي:

1- طريقة توليد الأفكار: تعتمد هذه الطريقة على اتخاذ القرارات الجماعية، وهي عبارة عن هجوم خاطف وسريع من الأفكار وسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل، مع العلم أن الأسلوب يعتمد على فترة قصيرة نسبياً¹.

2- بحوث العمليات:

نعني بأسلوب بحوث العمليات، تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل، التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على صياغة المشكلة محل القرار بصورة نماذج رياضية، ومن إجراء مقارنة حسابية بين البدائل واختيار البديل الأفضل².

3- البرمجة الخطية: تعتبر البرمجة الخطية، من أنجح أساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، فهي بالتالي تناول التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة.

1 علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص300

2 بلواجد زكرياء، عبد الواحد محمد، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، جامعة مستوري، قسنطينة، 2011، ص43

4-اجتياح المخ : تعتبر من أبرز التقنيات المستعملة لمحاولة تجميع طاقات الإبداع والابتكار، استعملت في الأصل للبحث عن السياسات واستراتيجيات جديدة في مجال الدعاية والاعلام، و أصبحت تطبق في أي مجال يحتاج فيه عدد كبير من الأفكار بخصوص مشكلة معينة.

-حيث تجري العملية ضمن جلسات حلول طاولة مستديرة، تتيح للمشاركين سرعة وسهولة الاتصال تستغرق الجلسة من 40 إلى 60 دقيقة، وتضم من 6 إلى 9 مشاركين، تبدأ اللجنة ويقوم رئيس المجموعة بتعريف المشكلة المطروحة، يمنع النقد بهدف تشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من غير تردد أو خوف من التعرض للانتقاد، ويسمح لهم بأن يقتبسوا الافكار من بعضهم البعض، لإعادة تشكيلها وتطويرها، وتقوم أمانه بتسجيل ومتابعة الأفكار المعروضة، والتي يمكن تلخيصها باستعمال لوحة أو يعاد إسماعها من الشريط الذي تكون قد سجلت عليه، أن الفعالية التقنية المشار إليها تعكس في قدرتها على توليد الأفكار جديدة وحلول مبتكرة لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي، لذا لابد من الانتباه إلى تجنب اساءة استعمالها والشكل التالي يبين ذلك :

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل المؤثرة في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي¹:

1-أهداف الشركة : مما لاشك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد أن يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة، او الهيئة او المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة او الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكنيكية أو الاستراتيجية.

2-الثقافة السائدة في المجتمع : تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3-الواقع وأسسسه من الحقائق والمعلومات المتاحة : لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة او بديل على بديل، وفي نظر

1علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

سيمون ان القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات نصف الواقع، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل له على حالة أخرى، وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

4-العوامل السلوكية: يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في عدو جوانب هي :

● القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار، ودون ذلك بتعارض مع حقائق وطبيعة

النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

● المؤثرات الشخصية : لكل شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات، التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي

سيأخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

● الميول والطموحات : لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار النابع من ميوله وطموحاته، دون

النظر الى النتائج المادية او الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار

يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من اهتمام المديرين والملاك حيث يساعد في التحكم في العمليات الداخلية وتحسينها من ثم يمس هذا الدور جميع المستويات نشاط المؤسسة من هذا يمكن القول أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم .

المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات متعددة، تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تعترض الأهداف التنظيمية، وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة، لا بد أن يكون فعالا في حل المشكلات أو في تجنبها لدى يجب إتباع الخطوات التالية التي تشكل في مجموعها إطارا عاما لاتخاذ القرارات، وهي كالآتي :

تحديد المشكلة : تستلزم هذه الخطوة التعرف على جميع جوانب المشكلة التي بصدها سيتم اتخاذ القرار وتميزها عن باقي المشكلات الأخرى.. وذلك بمعرفة الظروف الخاصة المحيطة بها والمؤثرة عليها بشكل دقيق وصحيح لكي لا يتأثر القرار، وهنا يبرز دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة بالمؤسسة حتى يتسنى مواجهتها قبل المتفاجئ بها، وتحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن جهة أخرى كانت (داخلية أو خارجية) كما يتركز دوره في المؤسسة على مواجهة الأخطار حسب الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر من جهة، وحسب احتمال وقوعه من جهة أخرى، ليتسنى له تشخيصه والكشف عليه.

-جمع المعلومات وتحليلها : هو أن يتم جمع المعلومات الكافية من مختلف المصادر بشرط ان تكون علاقة مباشرة مع المشكلة، ثم تحليل هذه المعلومات والحقائق وتسجيلها وتصنيفها وبالظروف التي تيسر فهمها والاستفادة منها، هذه الخطوة تعتمد على مدى كفاءة المعلومات المجمعة ومدى سلامتها وصحتها، وجمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.¹

-تحديد وتحليل البدائل : يتم من خلاله جمع بدائل الحلول الممكنة امام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه، بشرط ان تلبي نفس الحاجة وتحقق نفس الهدف ولكن بصورة مختلفة بشكل ظاهري. يتم تقييم هذه البدائل من خلال مقارنتها ببعضها البعض لتحديد أبعاد كل بديل -سلبيات وإيجابيات- في حل المشكلة مع مراعاة:

1 الوافي الطيب، المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرار، لرسالة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد العاشر، 2010، ص114

-أن يتم بشكل موضوعي وليس بناء على التفضيل الشخصي لمتخذ القرار.

-أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير وليس على أساس مدى جاذبيته.

وهنا يساهم التدقيق الداخلي في إيجاد مجموعة من البدائل يقدمها المدقق الداخلي في شكل اقتراحات مقدمة في التقرير الذي بعده.

-اختيار البديل الأفضل : من اجل وصول متخذ القرار إلى القرار المناسب الذي يضمن له حل المشاكل القائمة. عليه أن يقوم بالاختيار بين أحد البدائل والحلول المقترحة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المعايير توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الاختيار، إلى جانب الاعتماد على الخبرة الشخصية و التجربة لزيادة فعالية القرار، مع المراعاة في عملية الاختيار هذه اعتماد البديل الذي يتناسب أكثر مع ظروف النشأة. ويظهر دور التدقيق هنا من خلال الاقناع المستمر على اختيار البديل المقترح في التقرير هذه لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير بالمدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال.¹

-تنفيذ القرار: يعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة المطروحة يجب أن يكون لهذا البديل فعاليته في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، من خلال وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، والذي يتوقف على عدة عوامل أهمها:²

-اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.

-توفر الموارد الكافية لتنفيذه.

-واقعية الحل ودقته.

-اختيار الوقت والمكان المناسب لتنفيذه.

وعندما يطبق هذا القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فاعليتها، ومقدار

كفاءتها ولصالح هذا القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وهذا ما يظهر في المرحلة التالية.

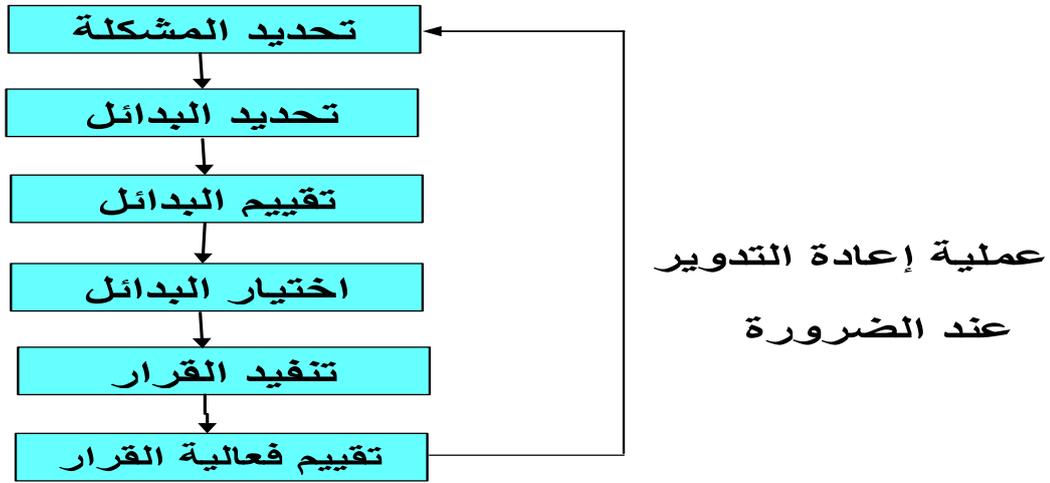
متابعة وتقييم القرار: يجب متابعة تطبيق وتقييم القرار للتأكد من سلامة التنفيذ وفعالية القرار.

1مقدم عبرات، أحمد نغاز، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية، العدد التالي 2007، ص 19.
2صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص

وذلك من خلال عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأهداف المنتظرة لهذا القرار لتتمكن من كشف الانحرافات وأوجه القصور فيه والعمل على تعديله بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

في هذه الخطوة بالذات يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا بطبيعة عمله الرقابي. بحيث يعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها، لتقع بعد ذلك نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى ويحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل قسم التدقيق الداخلي ساهرا على التطبيق الجيد للقرارات المتخذة ومصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار

الشكل رقم 03: خطوات اتخاذ القرار



Source : fred.c.luneburg, the décision making process, national faroum of educationnel administration and supervision journal number 14, united states.

المطلب الثاني : الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي

بما أن التدقيق الداخلي يعتبر من الإجراءات الضرورية الواجب تطبيقها من اجل الحفاظ على حسن سير العمل حسب الأهداف المرجوة وضمن الحدود القانونية ومن أجل التأكد من أن الموظفين والمدراء يقومون بواجباتهم ضمن الحدود المسموح بها وكما يليه النظام الداخلي للمؤسسة هذا من ناحية.

ومن ناحية اخرى فإن إجراء تدقيق العمليات يعتبر كخطوة اولية يجب اتباعها من قبل المؤسسات والشركات الملزمة بإجراء تدقيق لحساباتها قبل وصول المحققين الخارجيين، ذلك كون عملية التدقيق الداخلي سوف تساعد على كشف اي قصور في نظام الرقابة الداخلي أو أي مشاكل محاسبية قد تعثر عملية التدقيق الخارجي أو تمنع المحقق الخارجي من منح المؤسسة رأيا مساندا لبياناتها المالية.

ومن بين الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للإدارة:¹

1- خدمة التأكيد الموضوعي :

هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

2- الخدمات الاستشارية :

وهي عمليات المشورة التي تقدم ل وحدات تنظيمية داخل المؤسسة او خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.

وبالإضافة لهاتين الخدمتين هناك خدمات أخرى يقدمها التدقيق الداخلي وهي :

- تزويد الإدارة بالتوجيهات والنصائح المتعلقة بالأداء والنظام الداخلي.

- تقييم إذا ما كانت الإجراءات المتبعة تتفق مع سياسات المؤسسة.

- تقييم ما إذا كانت السياسات الموضوعية يتم اتباعها وتطبيقها في المؤسسة.

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة

الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيسي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم

بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هنا بالإضافة إلى

ما يلي :

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي

تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات.

- تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.

- تقييم وتحسين فاعلية الرقابة.

- تقييم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها.

1 بغداد راضي، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية"، المنتدى الدولي حول : ادارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة ألكي محمد أولحاج، البويرة، يومي: 13، 12 ديسمبر 2012.

المطلب الثالث: أهمية تقارير المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات¹

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

يعرف تقرير التدقيق على أنه عبارة عن وثيقة مكتوبة تصدر عن شخص توفرت فيه مقومات علمية وعملية وشخصية معينة. وتوفرت له ضمانات تجعله أهلاً لإبداء رأي فني محايد يعتمد عليه. ويتضمن تقرير 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 النشاط المركز المالي:

ويمكن أن توجز الخصائص الرئيسية لجودة التقارير في الآتي:²

الإيجاز: يجب أن لا يكون التقرير مطولاً أكثر من اللازم وان 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.

الأهمية: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير ذات أهمية للطرف المستفيد وان 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.

الترايط: يجب أن تكون الجمل في التقرير مترابطة وان تشجع الشخص القارئ للتقرير على إكمال التقرير دون تشتت في الأفكار الواردة فيه.

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

1 حسام ابراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار البداية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 243.

2 غسان فلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 123.

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

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

1-ورقة كشف وتحليل المشكل¹ FRAP

هي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملتها كلما واجهته مشكلة أو خطأ ما، أو ملاحظة لخلل أو نقص، لتفسير الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل وتحديد نتائجها، وفيه تسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى المجموعة من الحلول والتوصيات لتصحيح الخلل وتفاديه مستقبلاً، كما أن هذه الورقة تمكنه من القيام بإعداد تقرير التدقيق الداخلي، وهي تتكون من خمسة أجزاء ممثلة كالآتي :

المشكلة : يقوم المدقق بعرض المشكلة.

المعينة : يدون فيها الأخطاء والمشاكل التي اكتشفها المدقق، بشرط ان كل ورقة تحتوي على مشكل واحد، حيث تنص القاعدة على أنه كل معينة تساوي ورقة كشف وتحليل المشكل، ككل قاعدة لها استثناءات نجد أنه توجد بعض المعاينات لها صلة ببعضها البعض (نفس الطبيعة ونفس الاسباب 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 للخمس (05) ميادين والممكن من خلالها إيجاد أسباب المشكل وهي : اليد العاملة، المكان، المادة، آلات، الطرق، تعد هذه النقاط الخمسة المحطات الرئيسية لفهم المشكل وتحديد أسبابه.

النتائج : هي النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها المدقق الداخلي بسبب المشكل ويمكن ان تكون (نتائج مالية، نتائج اقتصادية، نتائج تقنية).

التوصيات : تعد التوصيات التي يقوم بها 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

1محمد أمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص106.

هي عناصر الرقابة الداخلية التي تسمح بتطوير او 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 بالاسم الشخصي للمدقق أو كليهما معا حسبما

هو مناسب.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة المؤسسة لأنها نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة وخارجها (البيئة الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار في أداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة لهذه القرارات، هذا الأمر جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة على دعم وتفصيل قراراتها، أي وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات، إذ توفرت المقاومات الأساسية للتدقيق الداخلي، أصبح متخذ القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة حيث كل قرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية عن دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في
مؤسسة "مهاجر الغرب"

مقدمة الفصل:

بعد تعرضنا إلى الدراسة النظرية والمتمثلة في كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وحتى يتسنى بنا معرفة الخطوات التي يمر بها التدقيق الداخلي لتتمكن الإدارة من اتخاذ مختلف القرارات الرشيدة، سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على واقع مؤسسة "محاجر الغرب" لتكون محور دراستنا الميدانية.

وفي هذا الصدد، ومن أجل دمج الإجراءات النظرية مع الواقع العملي قمنا بتقسيم فصلنا إلى مبحثين :

- ✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة "محاجر الغرب"
- ✓ المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
- ✓ المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في الميزانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة "محاجر الغرب"

المطلب الأول: نشأة وأهداف المؤسسة

أولاً: نشأة المؤسسة

تم إنشاء مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر ولاية مستغانم وفق :

-مداولة المجلس الشعبي لبلدية سيدي لخضر في تاريخ 2002/11/04، تحت رقم 2002/78°، ووافق عليها السيد والي ولاية مستغانم في تاريخ 2002/11/10.

-مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في تاريخ 2002/12/11، تحت رقم 2002/86°، ووافق عليها السيد والي ولاية مستغانم في تاريخ 2002/12/21 تحت رقم 308°.

القانون الأساسي رقم 2002/4138 في 2002/12/29 من قبل السيدة بوخروبة كلثوم والسيدة بوخروبة سامية، وتعديله بواسطة:

-عقد رقم 2003/3835 في تاريخ 2002/12/15 من طرف السيدة بوخروبة كلثوم والسيدة بوخروبة سامية.

-عقد رقم 2021/15° في تاريخ 2021/04/14 من طرف السيد منور سي بدر الدين، تم تعديل اسم المؤسسة.

المقر الرئيسي للمؤسسة : شارع حقاني حمو سيدي لخضر ولاية مستغانم.

ثانياً: أهداف المؤسسة

إن إنشاء مؤسسة لا يتم إلا من قصد اغراض وتكون هذه الأخيرة مبنية على الربح اولاً، يتم البقاء ومواصلة

المسيرة وضمنان الاستمرارية، وهذا من مميزات محاجر الغرب حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البناء على

مستوى القرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء، كما أنها شرعت في صناعة القوالب الإسمنتية والمتاجرة

بها وتحقيق التنمية الاقتصادية المتمثلة في دعم المالي الذي تموله للولاية 30% والبلدية 60%.

وامتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما أنها تسعى إلى أكبر عدد ممكن الزبائن والأوفياء، وهي وراء

مشاريع تنمية كالأستثمار مثلا مع شركة خطوط الجوية الجزائرية عن طريق الاسهم.

(1) أفاق المرملة :

- إن مجلس الإدارة والتسيير يتصور مستقبليا ما يلي :
- مراجعة تسعيرة بيع المتر المكعب الواحد من الرمال.
- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.
- الاستثمار في المواد البناء والمناجم والسياحة.
- البحث عن مناجم الاخرى في الملح، الرمل الأحمر، الجبس، الحصى.
- شراء واقتناء بعض الآلات.

(2) تصليح وضعية عمال المؤسسة :

وهذا من حيث المحل والمكان الذي تعمل فيه وخاصة الإطارات وهذا نظرا لما يمليه القانون 90-11 من حيث علاقات العمل .

- توظيف مختص في المناجم على مستوى المقلع.
- تحسين منحت اعضاء مجلس الإدارة.
- مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة.
- خلق مناصب الشغل لفائدة المؤسسة.
- طلب مساحة حيث يتم فيها صنع القوالب الإسمنتية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والقانون الداخلي للمؤسسة

(1) القانون الداخلي للمؤسسة:

يبحث القانون الداخلي للمؤسسة على 58 مادة موزعة على 5 فصول.

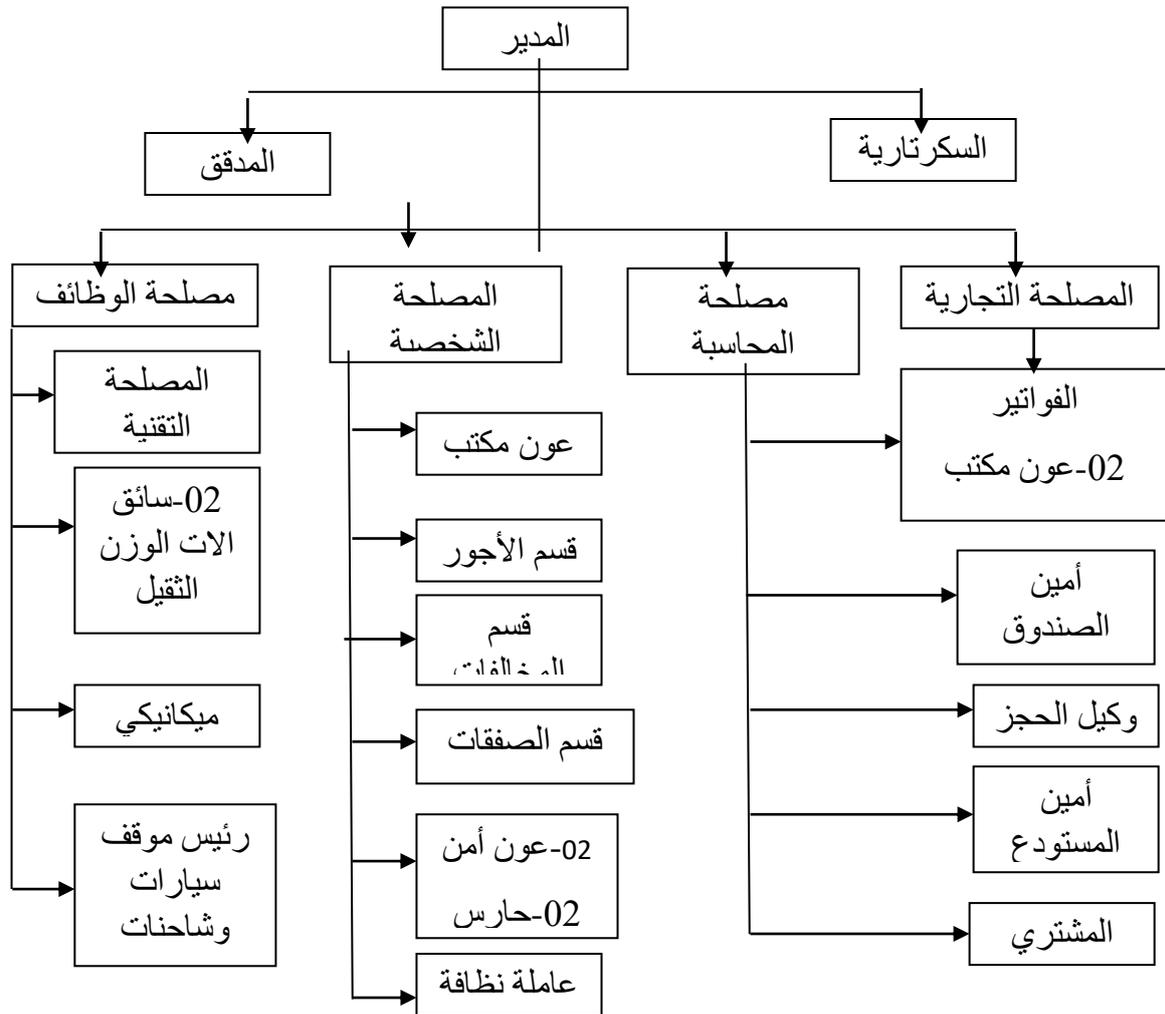
الفصل الأول : الانضباط في المؤسسة من المادة 1 إلى 15.

الفصل الثاني : من المادة 16 إلى 26.

الفصل الثالث : من المادة 27 إلى 37 .

الفصل الرابع : من المادة 38 إلى 48.

الفصل الخامس : من المادة 49 إلى 58 التدابير الأدبية العامة.



المصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة محاجر الغرب-سيدي لخضر 2023/04/01.

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول: تقييم مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

ثم طرح بعض التساؤلات على مسؤول مهمة تدقيق الحسابات في مؤسسة محاجر الغرب وكانت الإجابات كالتالي:

س1: كيف كان رد فعل الموظفين على المدقق الداخلي؟

ج1: كانت ردة فعل الموظفين على المدقق الداخلي على أنه جاسوس يسعى إلى الوثابة بهم في حالة الخطأ أو الغش.

س2: هل هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات؟

ج2: 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.

س3: هل يوفر التدقيق الداخلي كافة المعلومات الملائمة في عملية اتخاذ القرارات؟

ج3: 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 يتم استعمالها في عملية اتخاذ

القرارات.

س4: هل زادت المردودية المالية للمؤسسة جراء استخدام التدقيق الداخلي كأداة اتخاذ القرارات؟

ج4: بالفعل حدث تطور وذلك من خلال اكتشاف الأخطاء مما كان يصعب على المسؤول اتخاذ قرارات غير صائبة

بالإضافة إلى اكتشاف التلاعبات والاختلاسات والغش: مما ينقص من المردودية المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

أولا: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

-أخذ القرار المناسب

-اعلام الإدارة التنفيذية بمدى احترام الإجراءات والتشريعات والتعليمات الداخلية.

يساهم بشكل ايجابي و كبير في تحسين نظام العمل.

-تحسين الأداء من خلال فحص وتدقيق جميع البيانات وكافة العمليات والأنشطة من اجل تحسين نشاط

المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-فحص الدفاتر والسجلات ومدى الالتزام بالمبادئ والإجراءات الخاصة للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية عن دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة "محاجر الغرب"
-تصحيح أي أخطاء تم اكتشافها أثناء تنفيذ مهامه وإعطاء توصيات يقدمها في تقريره التي تتعلق بمصلحة أي
أخطاء أو قصور في أنظمة المؤسسة.

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في المؤسسة

- يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فيعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعملية تحسينها،
حيث يمس الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة من خلال :
 - التحقق من دقة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة.
 - التحقق من مدى الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
 - فحص جميع السجلات والبيانات والمستندات المحاسبية.
 - التحقق من أساليب القياس والسياسات والخطة والاجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.
 - المساهمة في رسم السياسة الإدارية واتخاذ القرارات في الحاضر والمستقبل.
 - تحسين الضمان الذي يتعلق بالرقابة.
 - حماية أصول المؤسسة.

المطلب الثالث: دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر

بعد قيامنا بزيارة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر ولاية مستغانم للتدقيق الميزانية ومراقبة كيفية
تسيير المؤسسة من طرف المسؤول تحصلنا على التقرير الموضح أدناه.

الجدول رقم 01: ميزانية الاصول

ميزانية الاصول
السنة المالية المقفلة 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي	2022 اهتلاك رصيد	2022 اجمالي	الاصول
13,552,641.99	11,056,305.99	14,369,454.01	25,425,760.00	اصول غير جارية
8,388,300,334.20	-	-	-	فارق بين الاقتناء - المنتوج الايجابي او السلبي
				تثبيبات معنوية
				تثبيبات عينية
				اراضي
	3,760,529.90	663,622.92	4,424,152.82	بنايات
4,322,794.66	3,139,412.77	131,875,965.25	135,015,378.02	تثبيبات عينية اخرى
8,379,995,802.00	8,249,097,402.00	2,328,400,998.00	10,577,498,400.00	تثبيبات تحت الاعتماد
-	-	-	-	تثبيبات يجري انجازها
0.00	-	-	-	تثبيبات مالية
				سندات موضوعة موضع المعادلة - المؤسسات
				مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقة بها
				سندات اخرى مثبتة
21,973,142.22	22,716,783.97		22,716,783.97	قروض و اصول اخرى غير جارية
	6,579,158.96		6,579,158.96	ضرائب مختلفة
8,430,386,030.18	8,296,349,593.59	2,475,310,040.18	10,771,659,633.77	مجموع الاصول غير الجاري
				اصول جارية
6,229,478.06	6,166,343.60		6,166,343.60	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
130,433,613.19	149,631,722.18		0.00	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
82,477,770.59	103,149,626.51		103,149,626.51	زبائن
47,935,504.72	46,294,039.48		46,294,039.48	مدينون اخرون
20,337.88	188,056.19		188,056.19	ضرائب و ما شابهها
-	-		-	حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة
				الموجودات و ما شابهها
				الاموال الموظفة و الاصول المالية الجارية
				الاخرى
149,721,001.88	144,878,676.79		0.00	الخزينة
286,384,093.13	300,676,742.57	0.00	6,166,343.60	مجموع الاصول الجارية
8,716,770,123.31	8,597,026,336.16	2,475,310,040.18	11,072,336,376.34	المجموع العام للاصول

مصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مصلحة المحاسبة

الجدول رقم 02: ميزانية الخصوم

ميزانية الخصوم

السنة المالية المغفلة 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي	الخصوم
		رؤوس الاموال الخاصة
10,000,000.00	10,000,000.00	راسمال تم صدازه
		راسمال غير مستعان به
105,262,957.55	149,624,105.37	علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة - 1
		اوراق اعادة التقييم
		فارق المعادلة - 1
48,748,514.09	30,482,133.74	نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع - 1
		رؤوس اموال خاصة اخرى / ترحيل من جديد
28,961,721.86	33,349,088.13	حصة الشركة المدمجة - 1
		حصة ذوي الاقلية
192,973,193.50	223,455,327.24	المجموع 1
		الخصوم غير الجارية
		قروض و ديون مالية
8,379,995,802.00	8,249,097,402.00	ضرائب -موجلة و مرصود لها
		ديون اخرى غير جارية
38,038,214.14	39,518,228.03	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
8,418,034,016.14	8,288,615,630.03	مجموع الخصوم غير الجارية -2
		الخصوم الجارية
234,000.00	1,044,500.00	الموردون و حسابات ملحقة
43,755,292.40	37,384,904.43	الضرائب
61,773,621.27	46,525,974.46	ديون اخرى
		خزينة سلبية
105,762,913.67	84,955,378.89	مجموع الخصوم الجارية -3
8,716,770,123.31	8,597,026,336.16	مجموع عام للخصوم

مصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مصلحة المحاسبة

الجدول رقم 03: حساب النتائج حسب الطبيعة

حسب الطبيعة

الفترة من 01/01/2022 إلى 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي		
189,187,159.06	148,842,379.76		رقم الاعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة و النتوجات قيد التصنيع الانتاج المثبت اعانات الاستغلال
189,187,159.06	148,842,379.76		انتاج السنة المالية -1-
-4,798,315.75	-7,050,023.29		مشتريات المستهلكة
-4,524,022.61	-6,107,364.39		الخدمات الخارجية و المستهلكات
-9,322,338.36	-13,157,387.68		استهلاك السنة المالية -2-
179,864,820.70	135,684,992.08		القيمة المضافة للاستغلال -3-
-79,217,048.66	-76,501,896.63		اعباء المستخدمين
-10,984,510.72	-8,059,943.82		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
89,663,261.32	51,123,151.63		الفائض الاجمالي عن الاستغلال -4-
2,898,674.90	725,337.64		منتجات العملياتية الاخرى
-600,310.73	-598,741.25		الاعباء العملياتية الاخرى
-26,375,966.23	-11,285,914.29		مخصصات الاهتلاكات و المؤونات استثناء عن خسائر القيمة و المؤونات
66,479,858.87	41,315,473.76		النتيجة العملياتية
			منتجات المالية الاعباء المالية
			النتيجة المالية -6-
66,479,858.87	41,315,473.76		النتيجة العادية قبل الضرائب -7-
-17,498,890.99	-10,852,587.21		ضرائب الوجب دفعها عن النتائج العادية
-232,453.79	19,247.19		ضرائب المؤجلة تغييرات-حول النتائج العادية
192,980,033.57	150,919,357.43		مجموع منتجات الانشطة العادية
-144,231,519.48	-120,437,223.69		مجموع اعباء الانشطة العادية
48,748,514.09	30,482,133.74		النتيجة الصافية للانشطة العادية-8-
			العناصر غير العادية -المنتجات/يطلب بيانها العناصر غير العادية -الاعباء/يطلب بيانها
			العناصر غير العادية -9-
48,748,514.09	30,482,133.74		النتيجة الصافية للسنة المالية -10-
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			النتيجة الصافية للمجموع المدمج-11

مصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مصلحة المحاسبة

الجدول رقم 04: تحليل بيان الدخل

بيان الدخل 2022

الفارق	2021 صافي	2022 صافي	
-40 344 779	189,187,159.06	148,842,379.76	رقم الاعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة و النتوجات قيد التصنيع الانتاج المثبت اعانات الاستغلال
-40 344 779	189,187,159.06	148,842,379.76	انتاج السنة المالية -1-
-2251708	-4,798,315.75	-7,050,023.29	مشتريات المستهلكة
-1583342	-4,524,022.61	-6,107,364.39	الخدمات الخارجية و المستهلكات
-3 835 049	-9,322,338.36	-13,157,387.68	استهلاك السنة المالية -2-
-44 179 829	179,864,820.70	135,684,992.08	القيمة المضافة للاستغلال -3-
2 715 152	-79,217,048.66	-76,501,896.63	اجباء المستخدمين
2 924 567	-10,984,510.72	-8,059,943.82	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
-38 540 110	89,663,261.32	51,123,151.63	الفائض الاجمالي عن الاستغلال -4-
-2 173 337	2,898,674.90	725,337.64	منتجات العملياتية الاخرى
1 569	-600,310.73	-598,741.25	الاجباء العملياتية الاخرى
15 090 052	-26,375,966.23	-11,285,914.29	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
-25 164 385	66,479,858.87	41,315,473.76	النتيجة العملياتية
			منتوجات المالية الاجباء المالية
			النتيجة المالية -6-
-25 164 385	66,479,858.87	41,315,473.76	النتيجة العادية قبل الضرائب-7-
6 646 304	-17,498,890.99	-10,852,587.21	ضرائب الوجب دفعها عن النتائج العادية
251 701	-232,453.79	19,247.19	ضرائب المؤجلة-تغييرات-حول النتائج العادية
-42 060 676	192,980,033.57	150,919,357.43	مجموع منتجات الانشطة العادية
23 794 296	-144,231,519.48	120,437,223.69	مجموع اجباء الانشطة العادية
-18 266 380	48,748,514.09	30,482,133.74	النتيجة الصافية للانشطة العادية-8-
			العناصر غير العادية -المنتوجات/يطلب بيانها العناصر غير العادية -الاجباء/يطلب بيانها
			العناصر غير العادية -9-
-18 266 380	48,748,514.09	30,482,133.74	النتيجة الصافية للسنة المالية -10-
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
-18 266 380	48 748 514	30 482 134	النتيجة الصافية للمجموع المدمج-11-

تعليق:

بعد التوقف الكلي شهدت المبيعات المغلقة انخفاضا بنسبة 27٪ مقارنةً بعام 2021، وبلغ معدل تحقيق الأهداف 123٪. وبذلك تكون القيمة المضافة 135684992 دج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية عن دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة "محاجر الغرب"

يعرض جدول بيان الدخل المجاميع التالية:

-قيمة مضافة: 135684992 د.ج.

-الاستهلاك للسنة المالية / رقم الأعمال: 9٪.

-القيمة المضافة / حجم المبيعات: 91٪.

-تكاليف الموظفين / دوران الموظفين: 51٪.

- التكاليف الشخصية / حجم المبيعات (الشركة): 43٪.

-تكاليف الموظفين / دوران (أنشطة إضافية): 8٪.

-التكاليف العمال / القيمة المضافة 56٪.

-صافي الدخل / المبيعات: 20٪.

-EBITDA -حجم التداول: 34٪.

-سيف = 55964200 دينار. (بفضل هذه القدرة ، يمكن للشركة أن تمول ذاتيًا جزءًا من هذه الاستثمارات المستقبلية)

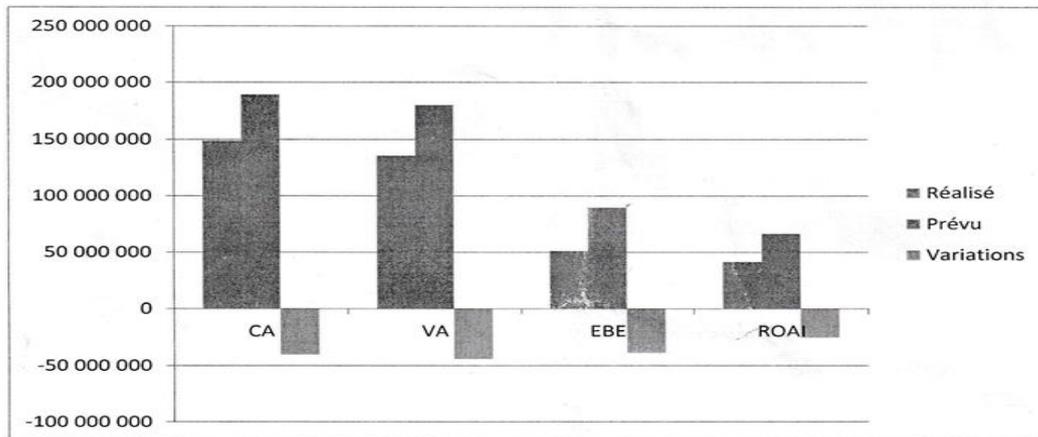
إن الفائض التشغيلي الإيجابي الإجمالي البالغ 51,123,152 دينار جزائري ، وهو أقل من نتيجة السنة المالية 2021 ، بسبب إغلاق وديعة Ouled si Larbi ، هو ضعف طلب العملاء على الرمال من وديعة Ouled si Larbi. Achaacha ، بالتفصيل أدناه:

الجدول رقم 05: تحليل بيان الدخل

التعيين	2022	2021	الفارق
إنتاج السنة المالية	148 842 380	189 187 159	-40 344 779
القيمة المضافة الاستغلال	135 684 992	179 864 821	-44 179 829
الفائض الإجمالي عن الاستغلال	51 123 152	89 663 261	-38 540 110
النتيجة العادية قبل الضرائب	41 315 474	66 479 859	-25 164 385

مصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 05: تحليل بيان الدخل



مصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة مصلحة المحاسبة

ومن هنا نستنتج:

أولاً: تقييم المدقق الداخلي في المؤسسة:

تدقيق داخلي يكون على مستوى المديرية العامة خصصت له مصلح مستقلة حيث توجه مهام الداخلي في

المؤسسة محل الدراسة على شكل نشاطات والمتمثلة في ما يلي :

-تقديم تأكيد إلى الاطراف أصحاب المصلحة بأي نشاط التدقيق الداخلي يتم تنفيذه وفقاً للمعايير الدولية

للتدقيق الداخلي بالإضافة إلى التزام القائمين على تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بميثاق أخلاقيات المهنة.

-التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق

من تطبيقها.

-التأكد من التزام الإدارات من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والاجراءات المعتمدة خلال

فترة زمنية معينة.

-اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات المؤسسة.

-مراجعة اجراءات الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.

-التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

-اعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.

-التدقيق الداخلي مهم جداً لجعل المؤسسة أكثر كفاءة من خلال تقييم نظم الإدارة والرقابة الداخلية، وإعطاء

توصيات والمشددة.

ثانياً: تقييم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ليست بالأمر السهل وهذا نظراً لضرورة امتيازها بالدقة والوضوح وتتوقف

فعاليتها على نظم الاتصال داخل المؤسسة وعليه يتضح لنا أن نجاح أي مؤسسة مرهون بالقرارات الناجحة

المتخذة من طرف المدير الماحي ممثل الإدارة المالية الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسة خاصة منها

الاستراتيجية.

ثالثاً: صعوبات التدقيق الداخلي

-الفهم الخاطئ لدور ومهمة المدقق الداخلي على أنه شرطي يبحث عن أخطاء وعثرات الموظفين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية عن دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة "محاجر الغرب "

-اهتمام الإدارة التنفيذية بتحقيق الأهداف المالية وعدم الاكتراث بإنشاء وتطبيق نظم رقابة داخلية وإدارة مخاطر بما في ذلك مكافأة الموظفين الذين يحققون الأهداف المالية.

-عدم الاكتراث والاهتمام بتقارير وملاحظات التدقيق الداخلي مما يضعف من كفاءته وقدرته على حماية المؤسسة.

-عدم وجود الدعم المهني الكافي من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي مما يؤدي إلى ترك إدارة التحقيق الداخلي تحت تأثير وضغط الإدارة التنفيذية وبالتالي لا يستطيع المدقق إجراء الرأي وإصدار تقارير التدقيق باستقلالية وموضوعية.

خلاصة الفصل :

مما سبق ذكره ومن خلال دراستنا لواقع التدقيق في مؤسسة محاجر الغرب لسيدى لخضر مستغانم نلاحظ أهمية التدقيق الداخلي والمدقق في آن واحد، ودوره الفعال في المساهمة والتسيير حسن المؤسسة وتحسين استخدام الوسائل والامكانيات المتوفرة بحوزة المسيرين لتحقيق اكثر مردود وفعالية .

-التدقيق الداخلي آلية من آليات التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسة بل وفرت لها كافة الوسائل لإنجاحها نظرا لأهميتها في مراقبة التسيير والتوجيه، وكذلك أحيانا يصل الحد إلى التقويم بمساعدة المسير.

خاتمة عامة

-من خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار حيث وجدنا أنه جد ضروري في المؤسسات، كون أنه أداة إدارية تابعة للإدارة العليا في المؤسسة.
-إن إسقاط الجانب النظري على مؤسسة محاجر الغرب قد أظهر لنا كيفية سير عملية التدقيق الداخلي ومدى أهميته في المؤسسة، وكيف يساهم في تفعيل وتحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الذي تبين أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتدقيق الداخلي، وهذا ما يثبت لنا أن للتدقيق الداخلي دور فعال في المؤسسة.

النتائج العامة المتوصل إليها فجاءت كالآتي:

يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقرير الإدارة المؤسسة "محاجر الغرب" يبين فيه النتائج ويستخرج الأخطاء الموجودة، ثم يعطي نصائح وحلول وتوصيات كي يتم تطبيقها لتفعيل أنظمتها الرقابية ومساعدتها على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

- ✓ يعتمد المدقق الداخلي على مختلف القوانين والتشريعات والمراسيم والجرائد الرسمية في أداء مهمته.
- ✓ تتوفق درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية التدقيق الداخلي كأداة فعالة وتمثل أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ يعتبر التدقيق الداخلي أداة فعالة في عملية تحسين وترشيد القرار بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي تلعبه.
- ✓ تحول الاستقلالية المبنية للمدقق الداخلي دون تقديمها لأفضل النتائج وتؤثر بشكل واضح عند اتخاذ القرار.
- ✓ سعي المؤسسة دوماً إلى تطوير وتحسين عملية التدقيق الداخلي وتكوين المدققين للوصول بالمؤسسة "محاجر الغرب" إلى أعلى مستوى من التسيير الجيد.

التوصيات :

المتمثلة في :

✓ أن المؤسسة تعتبر من التدقيق الداخلي على أنه أحد الأنظمة الرقابية لذا من أفضل أن تعتمد على نظام التدقيق الداخلي فعال لما يقدمه من قيمة المضافة للمؤسسة.

✓ -يجب إعادة النظر في تموضع خلية، المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بما يجعلها أكثر استقلالية.

- ✓ -يجب أن يكون هناك اكثر من مدقق واحد في المؤسسة تخصيص قسم لها يترأسه مدير التدقيق الداخلي.
- ✓ -من أجل الرقي بالتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحسين ظروف عملها يجب العمل على تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية بشكل صحيح.
- ✓ -زيادة عدد الدورات التكوينية للمدققين الداخليين والقيام بتأهيلهم.



قائمة المصادر

والمراجع

01-غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، 2006

02-سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003

03-جميل أحمد توفيق، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004

04-فتحي زرق السوافيري، سمير محمد كامل، محمود مصطفى، الاتجاهات في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002

05-حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

06-طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، الجزء الثاني، الدار الجامعية، 2004

07-فكري عبد الواحد سيف، أهمية المراجعة الداخلية في تحقيق الصلاحيات المالية والإدارية في اليمن مجلة مالية، العدد مائة وثمانية وثلاثون، 2010

08-عطا الله أحمد سويلم، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009

09-أسعد محمد علي وهاب، التقنيات المحسوبة في التدقيق البيانات المالية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010

10-توادري سليمة، مدى تأثير التدقيق الداخلي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-2014-2015

11-العمراوي سمية، دور التدقيق الداخلي في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مراجعة وتدقيق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017

- 12-خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، مطابع الشمس، عمان، الطبعة الأولى، 2001م
- 13-أحمد حلي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011م
- 14-سعاد شجري معمر، دور المراجعة المالية في تقسيم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرت، بومرداس 2009/2008
- 15-نادر شعبان للسواح، المراجعة الداخلية، في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2006
- ¹16-زاهر توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- 17-فاطمة بحوح، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014
- 18-يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000
- 19-البحري زهور، تساليت نادية (2017)، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة استبائية، مذكرة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016-2017
- 20-فضيل فاطمة الزهراء، (2017)، مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب
- 21-أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين النظم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 22-وليد إسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الإداري (مدخل كمي في إستراتيجية اتخاذ القرار)، دار الأهلية، الطبعة الأولى، الأردن
- 23-جمال الدين لمويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار البومة، الجزائر، 2003

- 24-علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013
- 25-بلوآجد زكرياء، عبد الواحد محمد، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، جامعة مستوري، قسنطينة، 2011
- 26-مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم المنظمة الوراق للنشر والتوزيع، 2008
- 27-الوافي الطيب، المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرار، ليرة العلو الاقتصادية وعلو التسيير، العدد العاشر، 2010
- 28-مقدم عبرات، أحمد نقاز، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية، العدد التالي 2007
- 29-صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
- 30-بغودود راضي، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية"، الملتقى الدولي حول : ادارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، يومي: 13، 12 ديسمبر 2012.
- 31-حسام ابراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق، دار البداية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010
- 32-محمد أمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013

الملحق رقم: 01 يمثل ميزانية الاصول

مؤسسة : محاجر الغرب
النشاط: استخراج وبيع الرمال
العنوان: طريق حقاني حموا سيدي لخضر

ميزانية الاصول
السنة المالية المقفلة 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي	2022 اهتلاك رصيد	2022 اجمالي	الاصل
13,552,641.99 8,388,300,334.20	11,056,305.99 -	14,369,454.01 -	25,425,760.00 -	اصول غير جارية فارق بين الاقتناء - المنتج الايجابي او السلبي تثبيبات معنوية تثبيبات عينية اراضي بنايات تثبيبات عينية اخرى تثبيبات تحت الاعتماد تثبيبات يجري انجازها تثبيبات مالية سندات موضوعة موضع المعادلة - المؤسسات مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقة بها سندات اخرى مثبتة قروض و اصول اخرى غير جارية ضرائب مختلفة
4,322,794.66 8,379,995,802.00 -	3,760,529.90 3,139,412.77 8,249,097,402.00	663,622.92 131,875,965.25 2,328,400,998.00	4,424,152.82 135,015,378.02 10,577,498,400.00	
0.00	-	-	-	
21,973,142.22	22,716,783.97 6,579,158.96		22,716,783.97 6,579,158.96	
8,430,386,030.18	8,296,349,593.59	2,475,310,040.18	10,771,659,633.77	مجموع الاصل غير الجاري
6,229,478.06 130,433,613.19 82,477,770.59 47,935,504.72 20,337.88 -	6,166,343.60 149,631,722.18 103,149,626.51 46,294,039.48 188,056.19		6,166,343.60 0.00 103,149,626.51 46,294,039.48 188,056.19	اصول جارية مخزونات و منتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة زبائن مدينون اخرون ضرائب و ما شابهها حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة الموجودات و ما شابهها الاموال الموظفة و الاصول المالية الجارية الاخرى الخزينة
149,721,001.88	144,878,676.79		0.00	
286,384,093.13	300,676,742.57	0.00	6,166,343.60	مجموع الاصول الجارية
8,716,770,123.31	8,597,026,336.16	2,475,310,040.18	11,072,336,376.34	المجموع العام للاصول

الملحق رقم: 02 يمثل ميزانية الخصوم

مؤسسة : محاجر الغرب
النشاط: إستخراج وبيع الرمال
العنوان :طريق حقاني حموا سيدي لخضر

ميزانية الخصوم
السنة المالية المقفلة 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي	الخصوم
10,000,000.00	10,000,000.00	رؤوس الاموال الخاصة راسمال تم صداره
105,262,957.55	149,624,105.37	راسمال غير مستعان به علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة - 1 اوراق اعادة التقييم
48,748,514.09	30,482,133.74	فارق المعادلة -1 نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع - 1
28,961,721.86	33,349,088.13	رؤوس اموال خاصة اخرى / ترحيل من جديد حصة الشركة المدمجة -1 حصة ذوي الاقلية
192,973,193.50	223,455,327.24	المجموع 1
8,379,995,802.00	8,249,097,402.00	الخصوم غير الجارية قروض و ديون مالية ضرائب -مؤجلة و مرصود لها
38,038,214.14	39,518,228.03	ديون اخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
8,418,034,016.14	8,288,615,630.03	مجموع الخصوم غير الجارية -2
234,000.00	1,044,500.00	الخصوم الجارية الموردون و حسابات ملحقة
43,755,292.40	37,384,904.43	الضرائب
61,773,621.27	46,525,974.46	ديون اخرى خزينة سلبية
105,762,913.67	84,955,378.89	مجموع الخصوم الجارية -3
8,716,770,123.31	8,597,026,336.16	مجموع عام للخصوم

الملحق رقم:03 حساب النتائج حسب الطبيعة

مؤسسة : محاجر الغرب

النشاط: استخراج وبيع الرمال

العنوان :طريق حقاني حموا سيدي لخضر

حساب النتائج

حسب الطبيعة

الفترة من 01/01/2022 إلى 31/12/2022

2021 صافي	2022 صافي		
189,187,159.06	148,842,379.76		رقم الاعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة و التتجات قيد التصنيع الانتاج المثبت اعانات الاستغلال
189,187,159.06	148,842,379.76		انتاج السنة المالية -1-
-4,798,315.75	-7,050,023.29		مشتريات المستهلكة
-4,524,022.61	-6,107,364.39		الخدمات الخارجية و المستهلكات
-9,322,338.36	-13,157,387.68		استهلاك السنة المالية -2-
179,864,820.70	135,684,992.08		القيمة المضافة للاستغلال -3-
-79,217,048.66	-76,501,896.63		اعباء المستخدمين
-10,984,510.72	-8,059,943.82		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
89,663,261.32	51,123,151.63		الفائض الاجمالي عن الاستغلال -4-
2,898,674.90	725,337.64		منتجات العملياتية الاخرى
-600,310.73	-598,741.25		الاعباء العملياتية الاخرى
-26,375,966.23	-11,285,914.29		مخصصات الاهتلاكات و المؤونات استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
66,479,858.87	41,315,473.76		النتيجة العملياتية
			منتجات المالية الاعباء المالية
			النتيجة المالية -6-
66,479,858.87	41,315,473.76		النتيجة العادية قبل الضرائب-7-
-17,498,890.99	-10,852,587.21		ضرائب الوجوب دفعها عن النتائج العادية
-232,453.79	19,247.19		ضرائب المؤجلة -تغييرات-حول النتائج العادية
192,980,033.57	150,919,357.43		مجموع منتجات الانشطة العادية
-144,231,519.48	-120,437,223.69		مجموع اعباء الانشطة العادية
48,748,514.09	30,482,133.74		النتيجة الصافية للانشطة العادية-8-
			العناصر غير العادية -المنتجات/يطلب بيانها العناصر غير العادية -الاعباء/يطلب بيانها
			العناصر غير العادية -9-
48,748,514.09	30,482,133.74		النتيجة الصافية للسنة المالية -10-
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			النتيجة الصافية للمجموع المدمج-11

الملحق رقم: 04 تحليل بيان الدخل

تحليل بيان الدخل

بيان الدخل 2022

	2021 صافي	2022 صافي	
-40 344 779	189,187,159.06	148,842,379.76	رقم الاعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة و النتوجات قيد التصنيع الانتاج المثبت اعانات الاستغلال
-40 344 779	189,187,159.06	148,842,379.76	انتاج السنة المالية -1-
-2251708	-4,798,315.75	-7,050,023.29	مشتريات المستهلكة
-1583342	-4,524,022.61	-6,107,364.39	الخدمات الخارجية و المستهلكات
-3 835 049	-9,322,338.36	-13,157,387.68	استهلاك السنة المالية -2-
-44 179 829	179,864,820.70	135,684,992.08	القيمة المضافة للاستغلال -3-
2 715 152	-79,217,048.66	-76,501,896.63	ايعاء المستخدمين
2 924 567	-10,984,510.72	-8,059,943.82	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
-38 540 110	89,663,261.32	51,123,151.63	الفائض الاجمالي عن الاستغلال -4-
-2 173 337	2,898,674.90	725,337.64	منتجات العملياتية الاخرى
1 569	-600,310.73	-598,741.25	الايعاء العملياتية الاخرى
15 090 052	-26,375,966.23	-11,285,914.29	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
-25 164 385	66,479,858.87	41,315,473.76	النتيجة العملياتية
			منتوجات المالية الايعاء المالية
			النتيجة المالية -6-
-25 164 385	66,479,858.87	41,315,473.76	النتيجة العادية قبل الضرائب-7-
6 646 304	-17,498,890.99	-10,852,587.21	ضرائب الوجوب دفعها عن النتائج العادية
251 701	-232,453.79	19,247.19	ضرائب المؤجلة -تغييرات-حول النتائج العادية
-42 060 676	192,980,033.57	150,919,357.43	مجموع منتوجات الانشطة العادية
23 794 296	-144,231,519.48	120,437,223.69	مجموع ايعاء الانشطة العادية
-18 266 380	48,748,514.09	30,482,133.74	النتيجة الصافية للانشطة العادية-8-
			العناصر غير العادية -المنتوجات/يطلب بيانها العناصر غير العادية -الايعاء/يطلب بيانها
			العناصر غير العادية -9-
-18 266 380	48,748,514.09	30,482,133.74	النتيجة الصافية للسنة المالية -10-
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
-18 266 380	48 748 514	30 482 134	النتيجة الصافية للمجموع المدمج-11-

بعد التوقف الكلي شهدت المبيعات المغلقة انخفاضا بنسبة 27٪ مقارنةً بعام 2021، وبلغ معدل تحقيق الأهداف 123٪. وبذلك تكون القيمة المضافة 135684992 دج.

يعرض جدول بيان الدخل المجاميع التالية:

-قيمة مضافة: 135684992 دج.

-الاستهلاك للسنة المالية / رقم الأعمال: 9٪.

-القيمة المضافة / حجم المبيعات: 91٪.

-تكاليف الموظفين / دوران الموظفين: 51٪.

- التكاليف الشخصية / حجم المبيعات (الشركة): 43٪.

-تكاليف الموظفين / دوران (أنشطة إضافية): 8٪.

-التكاليف العمال / القيمة المضافة 56٪.

-صافي الدخل / المبيعات: 20٪.

/ EBITDA - حجم التداول: 34٪.

-قدرة التمويل الذاتي = 55964200 دينار. (بفضل هذه القدرة ، يمكن للشركة أن تمول ذاتياً جزءاً من هذه الاستثمارات المستقبلية.)

إن الفائض التشغيلي الإيجابي الإجمالي البالغ 51،123،152 دينار جزائري ، وهو أقل من نتيجة السنة المالية 2021 ، بسبب إغلاق وديعة Ouled si Larbi ، هو ضعف طلب العملاء على الرمال من وديعة Ouled si Larbi. Achaacha ، بالتفصيل أدناه:

التعيين	2022	2021	الفارق
إنتاج السنة المالية	148 842 380	189 187 159	-40 344 779
القيمة المضافة الاستغلال	135 684 992	179 864 821	-44 179 829
الفائض الإجمالي عن الاستغلال	51 123 152	89 663 261	-38 540 110
النتيجة العادية قبل الضرائب	41 315 474	66 479 859	-25 164 385

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية التدقيق الداخلي ومساهمته في اتخاذ القرار، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

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 ويعتبر الوسيلة المثلى لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والإفصاح عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة، أيضا هو أحد أهم أنظمة الرقابة الداخلية، حيث يسمح بتدارك النقائص الموجود على مستوى الأنظمة وتحسين الأداء من خلال الفحص وتدقيق جميع المعاملات المحاسبية والمالية، وكافة العمليات وأنشطة الأخرى وتقديم نتائج عمله في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي- اتخاذ القرار- الرقابة الداخلية- المؤسسة.

Abstract:

The study aims to clarify the importance of internal audit and its contribution to decision-making. In order to achieve the objectives of the study, the subject was approached through two theoretical chapters and an applied chapter.

The study resulted in a set of results, the most important of which are: that internal audit brings added value to the organization, since thanks to it reliable and quality information is obtained and is considered the best means of discovering and correcting errors, and disclosing the risks to which an organization may be exposed, it is also one of the most important internal control systems, as it helps to correct system-level deficiencies and improve performance by reviewing and auditing all accounting and financial transactions, operations and other activities, and reporting the results of its work to the management of the institution.

Keywords: internal audit - decision making - internal control - the institution.