جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم–

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة:

دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في البنوك

دراسة حالة : بنك بدر – وكالة مستغانم

من إعداد الطالبة:

– بن خداش نادية

تحت إشراف الأستاذة:

– مقيدش فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

السادة:

بن شني يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم	رئيسا
مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة ب	جامعة مستغانم	مقررة
شارف بن عطية سفيان	أستاذ مؤقت	جامعة مستغانم	مناقشا
جوزي أمال	أستاذة مؤقتة	جامعة مستغانم	مناقشة

السنة الجامعية 2017/2016

تمهيـــد:

بعد قيامنا بعرض الجانب النظري من الدراسة في الفصلين الأول والثاني، وتناولنا من خلالها الجوانب الأساسية المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي وكذا عملية اتخاذ القرار، ارتأينا أن نعرض في هذا الفصل الأدبيات التطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية وبالأخص قرار منح القروض ، لما لهذه الأخيرة من دور هام في تمويل المشاريع الإقتصادية و التي من شأنها أن تحقق التنمية في الإقتصاد الوطني، لذلك سارعت الجزائر منذ الوهلة الأولى من الإستقلال إلى تنمية وإصلاح نظامها البنكي من أجل مواكبة الأنظمة البنكية العالمية.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد مكونات النظام المصرفي الجزائري وعليه سنقوم في هذا الفصل عرض تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (محل الدراسة) في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسوف نقدم فيه عرض تقييمي لدور التدقيق الداخلي في بنك "بدر" محل الدراسة وبالأخص عرض اجراءات و مهام التدقيق الداخلي على عملية منح القروض.

.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR "

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR "

أولا: نشأة وتطور البنك:

1.النشأة: يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من البنوك التجارية الجزائرية، حيت يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، كما يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم تأسيس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13مارس 1982، برأس مال قدره 33 مليار دينار، مقره الرئيسي الجزائر العاصمة، تكوّن البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الجزائري (BNA)، ويهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي ، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.[1]

تحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة، ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد ، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990.04.14 والذي ألغي بموجبه نظام التخصيص و منح إستقلالية أكبر للبنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الإدخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، ومن تم أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر في مهامه والمتمثلة في منح القروض ومن تم المساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، وأصبح يحتضن في يومنا هذا 363 وكالة و42 مديرية جهوية، وأصبح رأسماله حوالي 33 مليار دينار موزعة على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1.000.000 دج لكل سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

2.مراحل تطوره: مرّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:[2]

---

[1] المرسوم 106/82 المؤرخ في 1982/03/13، المتضمن انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية"BADR"،الجريدة الرسمية، 1982/03/16،العدد 11

[2] تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص02

أ-مرحلة 1982-1990:خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب البنك خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

ب-مرحلة 1991-1999:بموجب قانون النقد والقرض 10/90 و الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسّع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميّزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة ادخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، وذلك لتسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، ولقد تميّزت هذه المرحلة بما يلي:

- 1991:تم الإنخراط في نظام سويفت "SWIFT"[1] لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية،
- 1992: تم وضع نظام سايبو"SYBU Logiciel "[2] مع فروعه المختلفة، ليساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى "Téletraitement"،إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي اصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز اكثر من 24 ساعة، كما تم ادخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.
- 1993: الإنتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك
- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في "بطاقة التسديد و السحب بدر"
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد "Télétraitement" لجميع العمليات المصرفية في وقت قياسي
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)

جـ-مرحلة 2000-2006: تميّزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الإستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الإقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع

[1] نظام سويفت عبارة عن شبكة الاتصالات انشئت عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف...

[2] شبكة معلوماتية خاصة ببنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (Système bancaire universel)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات إقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكييف مع التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور حول عصرنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقّق نتائج هامة نوردها فيما يلي :

- عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استرتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.
- عام 2001: سعيا منه لإعادة تقييم موارده، قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن .

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس"La Banque Assise" مع خدمات مشخّصة.

- عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع الوكالات التابعة له.
- 2003:إدخال نظام "SYRAT" وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوءإلى التنقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.[1] كذلك تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.[2]
- عام 2004: لقد كانت هذه السنة مميزة بالنسبة للبنك، حيث عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان وقت تحصيل شيكات البنك يستغرق مدّة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم إستخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية

[1] تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص22

[2] نفس المرجع السابق ذكره

"Les Guichets Automatiques des Billets" المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك "SATIM" خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

- 2006:تم في هذه السنة إدخال ما يسمى بالمقاصة الإلكترونية "Télé compensation des chèques" وكذلك نظام دفع جديد يعرف "Télé virements"، وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة ودرجة من الشفافية في التعاملات من جهة، ولمحاربة ظاهرتي الغش والإختلاس من جهة اخرى.

ثانيا: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري:

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، فهو يعتبر من أكبر البنوك التجارية في البلد، نظرا لما يشهده من تحوّلات هيكلية وعملية منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1-يتمتع البنك منذ نشأته سنة 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.

2-يمتاز بكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية، حيث صنّف من طرف مجلة قاموس البنوك " BANKERS ALMONOCH" (طبعة 2001) سنة 2001 في المركز الأوّل في ترتيب البنوك الجزائرية، والمركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنّف، كما صنّف سنة 2002 في المراتب العشر الأوائل للبنوك الإفريقية.[2]

3-يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية، كما يموّل كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.[3]

4- استعمل نظام سويفت منذ سنة 1991.

5-استعمل الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

6-تمثل التجارة الخارجية 30% من حجم معاملاته.

7-تعميم استعمال الإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات مصممة من طرف مهندسي البنك.

8-القيام بالعمليات البنكية عن بعد وفي وقت قياسي.

9- أول بنك يستعمل مفهوم البنك الجالس مع تقديم خدمات مشخّصة.

---

[1] نفوسي بلقاسم عبدالحفيظ، "التدقيق المالي في المؤسسات البنكية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، الجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيتغانم، سنة 2014-2015، ص91

[2] نادي الصحافة لبنك الفلاحة والتمنية الريفية"Badr info"، رقم 36-37، مارس-أفريل، الجزائر،2003،ص17

[3] تقرير نشاط بنك بدر،2000، ص32

المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

تأقلما مع المناخ الاقتصادي الجديد والذي طرأت عليه عدة تغيّرات جذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية الجزائرية الأخرى إلى القيام بنشاطات وعمليات متنوعة من خلال تتبع استرتيجية تمكنه أن يكون مؤسسة مصرفية كبيرة تحضى باحترام والثقة من المتعاملين الإقتصاديين والأفراد والعملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

يحتّم الواقع الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية العالمية والمحلية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية. وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن و الإستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5,8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر[1]، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:[2]

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة
- تحسين جودة ونوعية الخدمات
- تحسين العلاقات مع المتعاملين
- الحصول على أكبر حصة من السوق
- تحقيق أقصى ربحية ممكنة من خلال تطوير العمل المصرفي

[1] نادي الصحافة لبنك الفلاحة والتمنية الريفية"Badr info"، رقم 36-37، مارس-أفريل، الجزائر،2003،ص18

[2] نفس المرجع السابق ذكره

وبغية تحقيق تلك الأهداف، قام البنك بتهيئة الشروط للإنطلاق في مرحلة جديدة والتي تتميز بتحوّلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على اكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة

ثانيا: مهام البنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلّف بالمهام التالية:[1]

- معالجة جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع
- المشاركة في تجميع الإدخارات
- تطوير شبكته ومعاملاته التقدية باستخدام بطاقة القرض
- تنمية موارده واستخداماته عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب اكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التطورات المرتبطة بالنشاط المصرفي
- تطوير قدرات تحليل المخاطر واعادة تنظيم القرض، مع تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض، و تطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد، و محاولة الحصول على امتيازات ضريبية

[1] تقرير نشاط بنك بدر،2000، ص05

- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها

ولأجل التوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، وتعزيز المكانة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وضع هذا الأخير مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره فيما يلي :[1]

- عصرنة البنك
- تكوين العاملين
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى
- تطهير وتحسين الوضعية المالية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية في سبيل ذلك، وكذا التنسيق بينها وتنظيمها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية بين أطراف التنظيم، فشكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يأخذ شكلين وهما : التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي.

أولا:التنظيم المركزي للبنك

ويضم كل من :

أ–مجلس الإدارة: برئاسة المدير العام (PDG)

ب–مديريات عامة مساعدة: على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعضها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من :

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق

[1] تقرير نشاط بنك بدر،2000، ص12

- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية
- المديرية العامة المساعدة للموارد والإلتزامات
- مديرية الإتصال والتسويق

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والأراء فيما يخص نشاط و عمل البنك بصفة عامة، منها المفتشية العامة والجهوية للتدقيق الداخلي.

ثانيا: التنظيم اللاّمركزي للبنك

بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على التنظيم اللامركزي، أين يخوّل للمجموعات الجهوية للإستغلال بعض الصلاحيات والإستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها، ويضم التنظيم المركزي ما يلي:

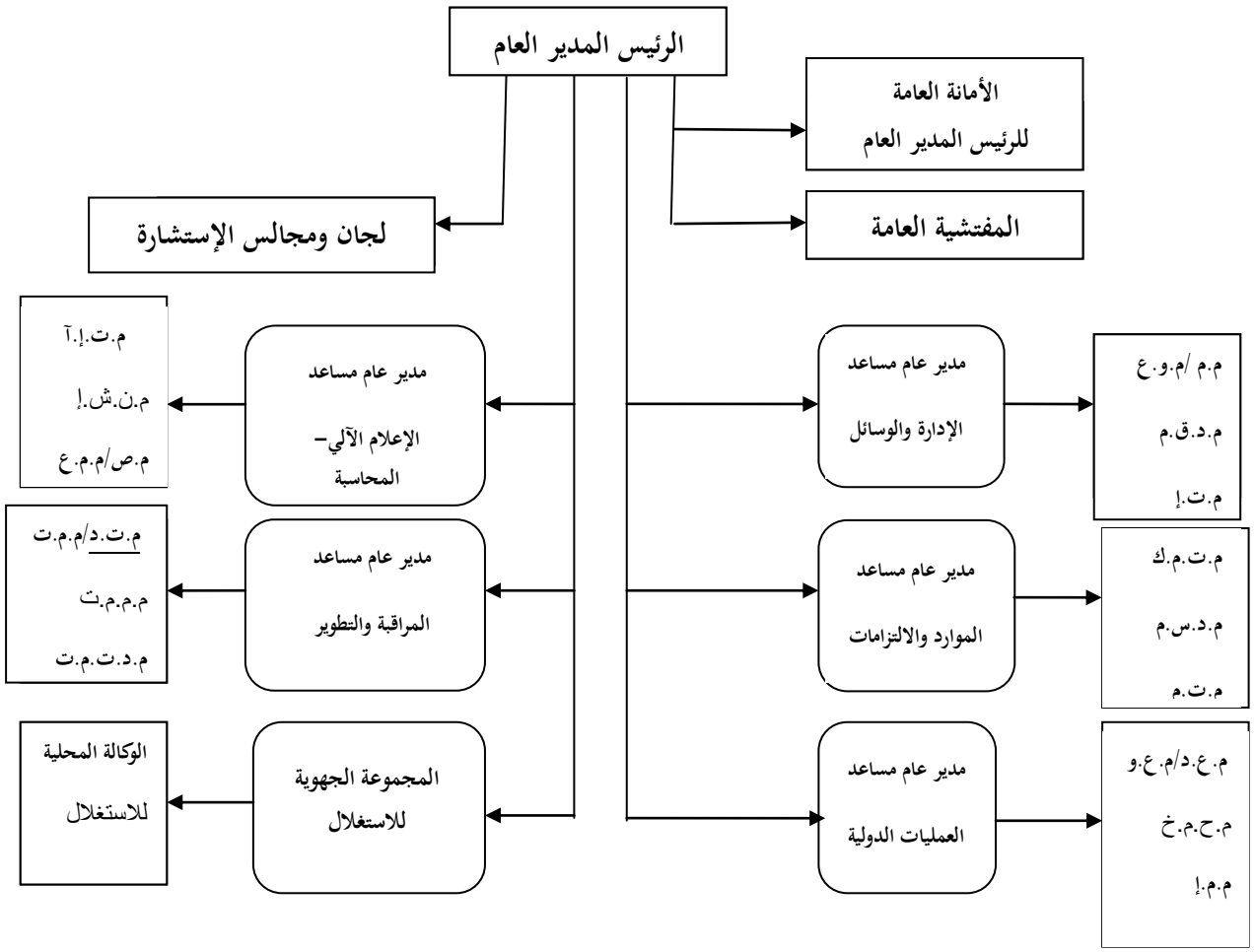
أ–المجموعة الجهوية للإستغلال (G.R.E): أوما كان يسمى بالفروع قبل سنة 2004،وهي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها،غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. يمتلك بنك الفلاحة واالتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 مجموعة جهوية للاستغلال.

ب– الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال، تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حولي 363 وكالة محلية للاستغلال موزعة عبر كامل التراب الوطني، من ضمنها الوكالة المركزية و مقرها بالجزائر العاصمة، بعدما كان البنك يمتلك حوالي 140 وكالة فقط عند بداية نشاطه سنة 1982، مما يشير إلى التوسع الكبير والدائم للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

فيما يخص صلاحيات وكيفيات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخوّل للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لما تتعدى قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة ، وحسب نوع القرض المطلوب، فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخوّل صلاحية الوكالة فإنه يتم تحويل ملف طلب القرض إلى المديرية الجهوية للاستغلال، والتي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت قيمة القرض السقف المحدد لها، ليتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة .

ويظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم III.1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



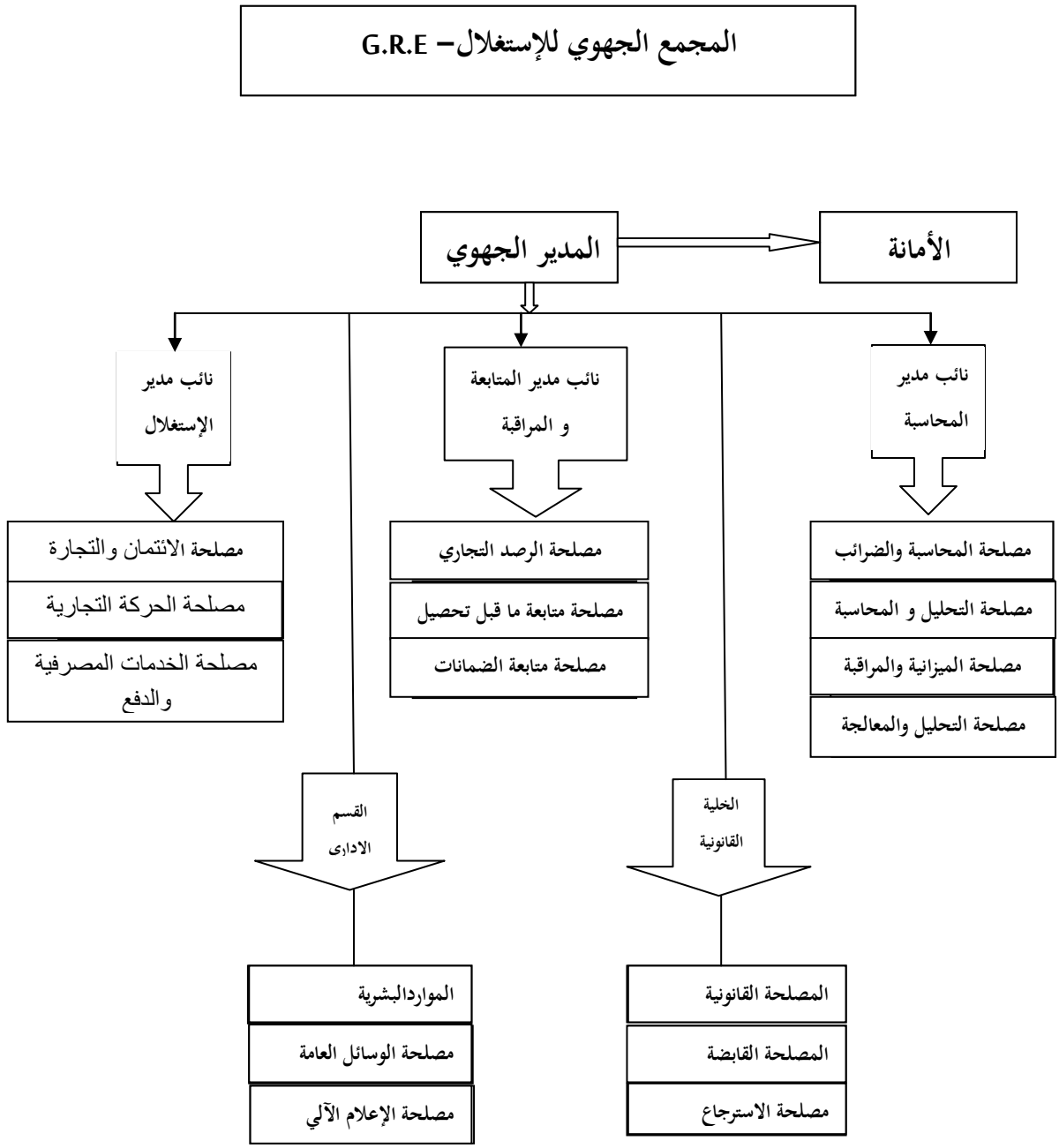
المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، شبكة الانترنت،http://www.badr-bank.dz/، تاريخ التصفح:2017/04/18 على الساعة 10سا:43د

جدول رقم III.1: يمثل المديريات والدوائر الموجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرمز	الإسم الحقيقي
م.م	مديرية المستخدمين
م.و.ع	مديرية الوسائل العامة
م.د.ق.م	مديرية الدراسات القضائية والمنازعات
م.ت.إ	مديرية التهيئة والإنجاز
م.ت.م.ب	مديرية تقويم الموارد البشرية
م.إ.ت	مديرية الإتصال والتسويق
م.ت.م.ك	مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة
م.د.س.م	مديرية دراسات السوق والمنتجات
م.ت.م.ص.م	مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
م.ت.ن.ف	مديرية تمويل النشاطات الفلاحية
م.ع.د	مديرية العلاقات الدولية
م.ع.و	مديرية العمليات الوثائقية
م.ح.م.خ	مديرية الحركات المالية مع الخارج
م.م.إ	مديرية المراقبة والإحصاء
د.ع.ز	دائرة العلاقات مع الزبائن
د.س.إ	دائرة سويفت والإدارة
م.إ.ت.إ.آ	مديرية الإستغلال وتطوير الإعلام الآلي
م.ن.ش.إ	مديرية النقدية وشبكة الإتصال
م.ص	مديرية الصيانة
م.م.ع	مديرية المحاسبة العامة
م.خ	مديرية الخزينة
م.ت.د	مديرية التدقيق الداخلي
م.م.ت	مديرية المتابعة والتحصيل
م.م.م.ت	مديرية الميزانية ومراقبة التسيير
م.د.ت.م.ت	مديرية الدراسات التقنية المالية والتطوير

ثانيا:الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – مديرية مستغانم–

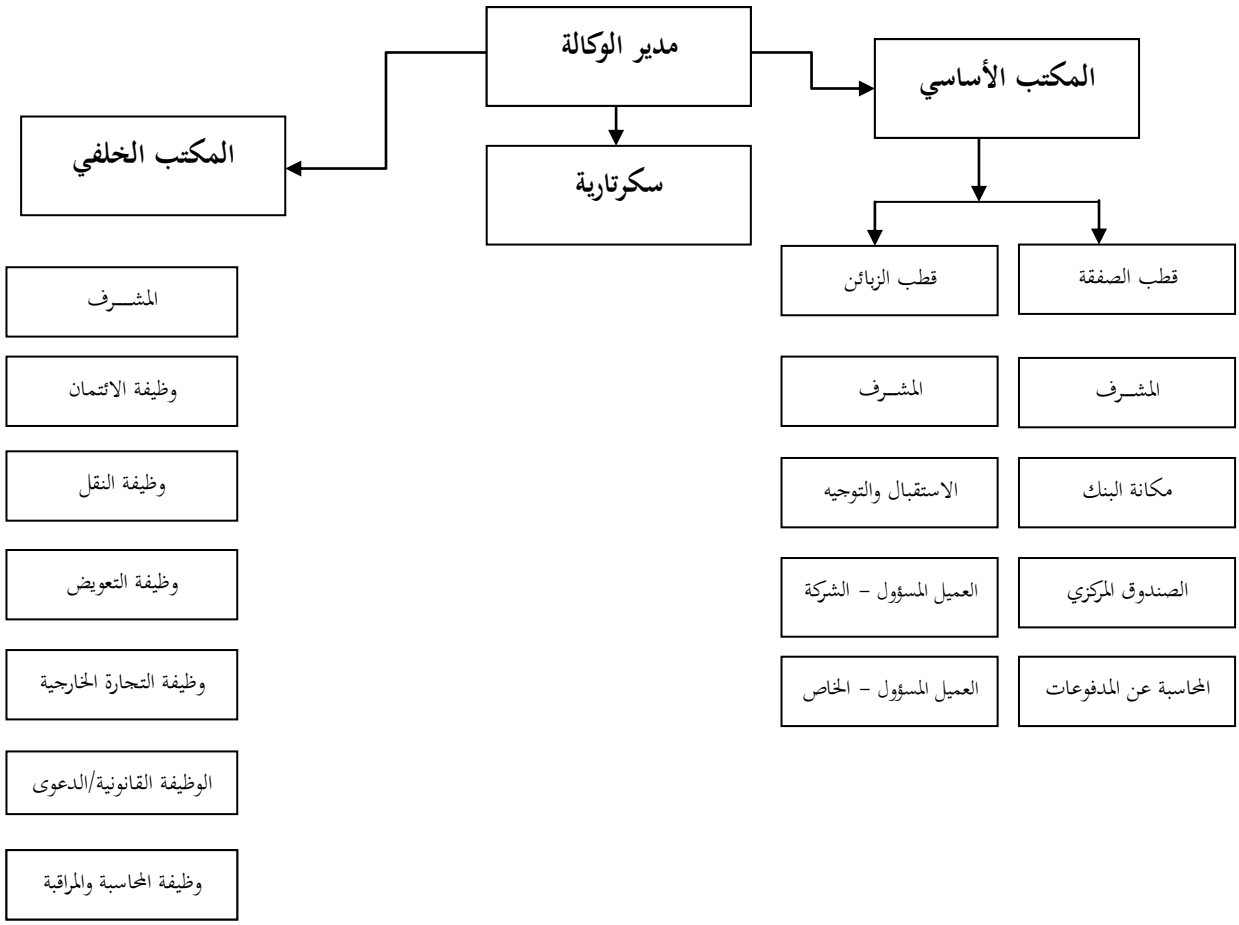
الشكل رقم 2.III:يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لبنك بدر – مديرية مستغانم



المصدر: بنك بدر مستغانم

ثالثا:الهيكل التنظيمي لوكالة – مستغانم–

الشكل رقم III.3: يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم رقم: 866



المصدر: بنك بدر –وكالة مستغانم–

المبحث الثاني: القروض البنكية المقدمة من طرف وكالة مستغانم واجراءات منحها ،تحصيلها وتدقيقها

تعتبر مصلحة القروض من أهم المصالح الموجودة بالبنك باعتبارها تقوم بأهم الوظائف التي يقوم بها ، ألى وهي منح القروض من أجل تمويل قطاعات معينة سبق وأن تعرضنا إليها سابقا، لدى سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا الاجراءات المتبعة في منحها،لنصل في الأخير إلى دور ومساهمة التدقيق الداخلي في سيرورة عملية اتخاذ قرار منح القرض.

المطلب الأول: أنواع القروض المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

وتصنف القروض في بنك "بدر" حسب حاجة الزبون إلى الأنواع التالية:

أولا: قروض الإستغلال

وهي قروض قصيرة الأجل عادة ما تكون من سنة إلى سنتين وهي موجهة لعملية الإستغلال في مشروع ما، مثلا : شراء مادة أوليّة ،دفع أجور العمال...الخ، ويكون طالب القرض مجبر على تسديد مبلغ القرض كاملا بعد نهاية مدة القرض مثل القرض الرفيق (RFIG)، وهذا النوع من القروض يأخذ عدة أشكال وهي:

1.قروض خاصة: وتتمثل فيما يلي:

* القرض الموسمي "Crédit de compagne": وهي القروض التي يمنحها البنك لتمويل نشاط موسمي معين لأحد الزبائن.

* قروض الربط "Crédit de relais": وهي قروض يمنحها البنك لزبائنه لمواجهة الحاجة للسيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية، في الغالب يكون تحقيقها شبه مؤكد ولكنه مؤجل لأسباب خارجية .

* السحب على المكشوف"Le découvert": وهو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقص في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، ويتجسّد ماديا في إمكانية ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا في حدود مبلغ معيّن ولفترة أطول نسبيا قد تصل إلى سنة كاملة.

2.القروض المحدّدة أو النوعية: وهي قروض موجهة لتمويل أصل معين من الأصول وتنقسم إلى :

* تسبيقات على بضائع "Avances sur marchandises": وهي قروض تقدم للزبون من اجل تمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضائع كضمان للقرض، ويجب على البنك أثناء القيام بهذه العملية التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفاتها ومبلغها إلى غير ذلك من المعلومات.

* تسبيقات على الصفقات العمومية" Les avances sur marchés public " :وهي قروض تمنح للمقاولين من أجل إنجاز مشاريع أو أشغال لفائدة السلطات العمومية، نظرا لأهمية هذه المشاريع وحجمها وثقل طرق الدفع فيها .

* القرض بالإلتزام"Crédit par engagement ": والقرض بالإلتزام أو بالتوقيع لا يتجسّد بتقديم أموال حقيقية من طرف البنك إلى الزبون، وإنما يتمثل في الضمان الذي يمنحه له لتمكينه من الحصول على الأموال من جهة أخرى، أي أن البنك لا يمنح نقودا بل يمنح ثقة فقط، لكنه قد يضطر إلى تقديم الأموال إذا عجز الزبون على الوفاء بالتزاماته.

* الخصم التجاري"Escompte commercial ": وهو اتفاق بين البنك وحامل الورقة التجارية طالب الخصم، هذا الأخير ينقل حق ملكيتها عن طريق التظهير إلى البنك قبل موعد استحقاقها، كما يضمن له الوفاء بها عند حلول أجلها وبالمقابل يقوم البنك بصرف قيمة الورقة للزبون مقابل عمولة محددة و متفق عليها.

* القروض المقدمة للأفراد: وهي قروض ذات طابع شخصي.

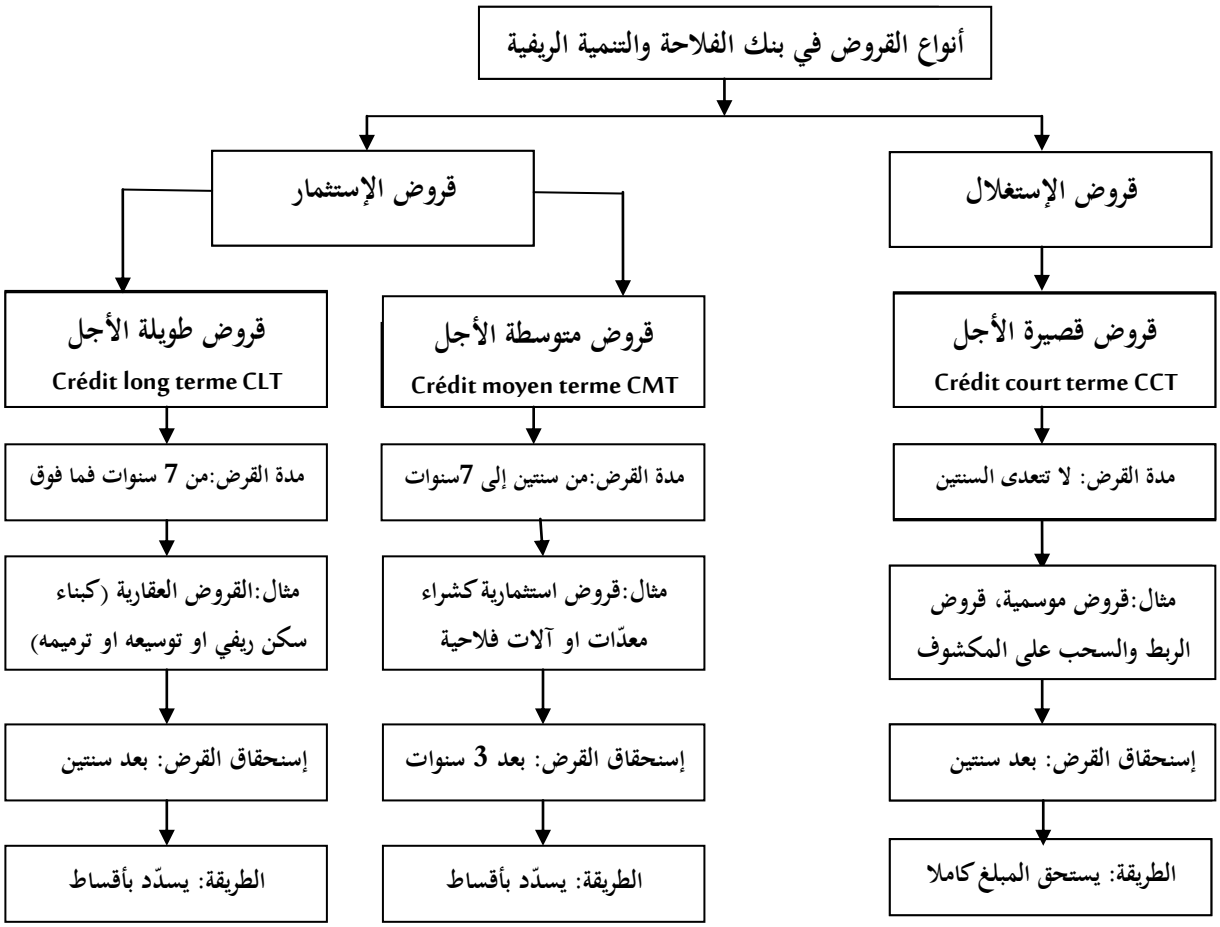
ثانيا: قروض الإستثمار

وهي قروض موجهة لتمويل المشاريع الإستثمارية وتقسّم إلى :

1.قروض متوسّطة الأجل: وهي قروض تتراوح مدّتها ما بين سنة (01) وسبع (07) سنوات، وهي شائعة وبكثرة في الوكالة محل الدراسة، ويكون التسديد فيها عن طريق أقساط بعد ثلاث (03) سنوات من انطلاق المشروع.

2.قروض طويلة الأجل :وهي قروض تفوق مدة استحقاقها السبع (07) السنوات، ويستخدم هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة، كالقروض العقارية مثل : بناء مسكن أو توسيعه أو إعادة تهيئته أو تجديده وبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يشترط ان يكون العقار (أي المسكن) خارج المدينة أي مكان غير حضري (أي المناطق الريفية والقروية فقط)، والتسديد في مثل هذا النوع من القروض يكون على أقساط بعد إنطلاق المشروع بسنتين .

شكل رقمIII.4: أنواع القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات الداخلية من بتك بدر

***هيكلة مصلحة القروض ومهامها:**

1.أقسام مصلحة القروض: تتكون مصلحة القروض من قسمين، قسم فلاحي وقسم تجاري، يهتم القسم الفلاحي بمنح القروض للفلاحين وفق الشروط المحدّدة و بعد دراسة ملفاتهم، أمّا القسم التجاري يهتم بمنح قروض تجارية تكون في الغالب للتجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى قسم يهتم بالمنازعات في حالة عدم تحصيل القرض. يشرف على هذه الأقسام رئيس مصلحة يضمن السير الحسن لها، ويحاول جلب المقترضين الذين يمكنهم التسديد في الآجال المحدّدة.

2.مهام مصلحة القروض: بعد تقدم الزبون للبنك من أجل ايداع طلب القرض، تستقبله مصلحة القروض وتوجهه إلى نوع القرض المناسب له ، ويستلم منه طلب القرض حسب طبيعته، ويقوم كل قسم من المصلحة

بدراسة الطلبات التي تخصه، وبعد الدراسة الجدية والكاملة لموضوع وملف القرض، يعرض على لجنة القروض على مستوى الوكالة، حيث تتشكل هذه اللجنة من المدير، رئيس مصلحة الزبائن، ورئيس مصلحة القروض، ويرجع قرار منح القرض للهيئة المعنية حسب حجم القرض، فللوكالة سقف معين لمبلغ القرض وهو أربع ملايين دينار جزائري(4.000.000,00 دج)، فإذا كان مبلغ القرض أقل من السقف المذكور يتخذ قرار منح القرض داخل الوكالة، أما إذا كان أكبر من ذلك فيحوّل الملف إلى المديرية الجهوية أو المركزية ليتخذ على مستواها قرار منح القرض، بعد ذلك يسلم محضر اجتماع جميع أعضاء اللجنة والذي يحمل في طياته إما قبول القرض أو رفضه إلى الزبون الطالب للقرض. كما قد يهتم قسم المنازعات باجراءات تحصيل الدين في حالة ما امتنع الزبون او تأخر عن التسديد .

المطلب الثاني: اجراءات منح القروض وتحصيلها من طرف بنك " بدر"

أولا: الفئات المستهدفة من القرض: وهم كالآتي:

- الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، مرفوقين بسجل الأعباء المصادق عليه من طرف الجهات المخوّل لها من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية
- ملاك الأراضي الخاصة، غير المستغلة وأصحاب المستثمرات الفلاحية أو الحيوانية الجديدة التابعة للأملاك الخاصة بالدولة
- المزارعين ومربي الحيوانات سواءا كانوا فرديين أو منظمين في تعاونيات أو مجموعات مكونة قانونيا
- المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة الناشطة في مجال الإنتاج الفلاحي أو التحويل أو توزيع المنتوجات الفلاحية
- المزارع التجريبية والنموذجية

ثانيا: المشاريع المؤهلة للاستفادة من القروض

- مشاريع تتعلق بأشغال التهيئة وحماية الأراضي: مثل أشغال الصرف والتطهير،أشغال التوجيه وإزالة الحجارة،وضع مصدّات للرياح،التعديل،أشغال تسوية وتهيئة الأرضية وكذا فتح الأراضي الفلاحية و جلب الطاقة الكهربائية
- عمليات تطوير السقي الفلاحي: كعمليات تجنيد معدّات الري وتهيئة وانجاز الآبار الجديدة، استقطاعات التلال، العثور على مصادر المياه وحفر الآبار، إنجاز أحواض لتخزين المياه، تجهيز

مضخات المياه، إنشاء شبكات توزيع المياه ،إنشاء وإعادة تهيئة قنوات الصرف وكذلك تصليح المضخات الموجّهة للإستعمال الفلاحي.

- الحصول على وسائل الإنتاج وكسب المؤهلات: مثل الحصول على المواد الأوّلية من بذور، نباتات، أسمدة ومنتوجات فزيو تقنية، عمليات تطعيم النباتات، إقتناء العتاد الفلاحي و وسائل النقل الخاصة، أما بخصوص الإنتاج الحيواني مثل: الحصول على منتوجات صيدلانية، إقتناء تجهيزات وعتاد لتربية المواشي...الخ.
- انجاز منشآت التخزين، التحويل، التعبئة، التغليف والتقييم: مثل إنجاز وتجسيد الصناعات التحويلية والمنتوجات الفلاحية الكائنة بالقرب أو على المزارع، إنجاز منشآت تخزين المنتوجات الفلاحية أو بناء وتهيئة المنشآت الخاصة بمنتوجات التعبئة والتغليف لإستعمالها في المجال الفلاحي.

ثالثا: محتوى طلب القرض

يتطلب من الزبون طالب القرض تكوين ملف القرض والذي يتألف من شقين : الشق الإداري والشق المالي والمحاسبي

1-الشق الإداري: ويضم الوثائق الإدارية التالية:

- طلب خطي من الزبون
- نسخة من السجل التجاري للنشاط
- شهادة الإعفاء من الضرائب
- شهادة تثبت الوضعية إزاء الصندوق الوطني للتأمينات
- مجموع الميزانيات لثلاث سنوات الأخيرة إذا كانت تنشط من قبل أو مجموع ميزانيات خمس سنوات تقديرية قادمة (أي تنبؤية) إذا كانت المؤسسة جديدة
- عقد ملكية أو ايجار بأسعار المعادلة

2-الشق المالي والمحاسبي: ويشمل العناصر التالية:

- دراسة تقنية اقتصادية للمشروع
- الفاتورة الشكلية أو العقد التجاري
- كل الوثائق التي تبرّر النفقات على المشروع
- رخصة بناء فيما يخص المشاريع الجديدة

- النسبة المالية وبنية التكاليف
- المخطط الهندسي والهيكلي للمشاريع

رابعا: خطوات دراسة ملف القرض واجراءات تحصيله من طرف مصلحة القرض

1.معرفة العميل والتقصي عنه: يقوم شخص موظف بمصلحة القرض لدى البنك بالتقصي عن الزبون طالب القرض وذلك من عدة مصادر من حيث جدّيته وكذا سمعته في المجتمع، كما يقوم ببعث بمطبوعة لمركزية المخاطر بعد أن يوقّع طالب القرض بصلاحية إجراء التحرّي عن علاقته المالية مع بنوك أخرى، حيث تعيد بعد ذلك مركزية المخاطر تلك المطبوعة أو الورقة مع فاكس يحتوي على جميع المعلومات عن العميل، وقد تصل مدّة الردّ إلى يومين على الأكثر.

2.الزيارة الميدانية: بعد حصول البنك على المعلومات الشكلية عن العميل ، تعيّن لجنة تتكون من خبير ورئيس اللجنة وأعضاء، يتم تعيين أسمائهم وكذا المعلومات الخاصة بهم على وثيقة الأمر بالزيارة الميدانية ،تكلّف هذه اللجنة بزيارة مقر العميل أو الزبون للتأكد من جميع المعلومات المتحصل عليها عنه ، ومقارنة ما قدم من ضمانات مع الممتلكات الخاصة بالمؤسسة كالآلات، المباني وكيفية تخزين المنتجات، وكثافة العمال...الخ، بعد ذلك تقوم هذه اللجنة بإعداد تقرير حول جميع المعلومات المتحصل عليها في نفس تاريخ الزيارة، ويختم محضر الزيارة ويوقع من طرف ممثل اللجنة.

3.التحليل الاستراتيجي للمؤسسة: ويتم دراسة كل من :

* آفاق السوق والطلب: يركّز البنك في تقييمه لاستراتيجية المؤسسة على دراسة تطور الإستهلاك بصفة عامة وتطور السوق ومدى تقبله للسلع المراد إنتاجها من طرف المؤسسة الطالبة للقرض بصفة خاصة، و الطرق المختلفة للتسويق...الخ

* دراسة المعطيات الديمغرافية حيث تمثل الوعاء الطبيعي للمستهلكين

* تحليل وظائف المؤسسة كالوظيفة التجارية، وظيفة الإنتاج ...الخ

* معرفة عوامل الإنتاج الضرورية والواجب إقامتها للإنطلاق في المشروع

* دراسة تطور المنافسة وموضع المؤسسة في السوق

* دراسة المتغيرات التكنولوجية

* التقدير المبدئي للتكلفة الأولية للمشروع، مدته و التدفقات النقدية الناتجة عنه

4. دراسة جدوى المشروع:وهي تشمل كل من الدراسة الفنية والتنظيمية للمشروع وكذا الدراسة الاقتصادية، المالية والمحاسبية:

أ–الدراسة الفنية والتنظيمية:

أ.1–الدراسة الفنية: ويقصد بها دراسة كل من:

* التخطيط الداخلي للمشروع

* المرافق اللازمة والضرورية لإقامة المشروع

* الإستثمارات اللازمة للمشروع

* تقدير حجم الانتاج

أ.2–الدراسة التنظيمية: أو الادارية وتتضمن كل من:

* الهيكل التنظيمي للمشروع المطلوب تمويله بما في ذلك القائمين على إدارته

* احتياجات المشروع من القوى العاملة المؤهلة والبسيطة

* النظم المختلفة للمشروع

ب–الدراسة الاقتصادية، المالية والمحاسبية:

ب.1–الدراسة الاقتصادية:وتتضمن الجوانب التالية:

* تقدير التكلفة الإستثمارية للمشروع

* نقدير المصاريف العمومية و الإدارية

* تقدير الربحية القومية للمشروع (على الإقتصاد الوطني)

* قائمة الدخل التقديري للمشروع

* فترة استرداد ديون المشروع

* المردودية الإقتصادية و المالية للمشروع

* حساسية المشروع لظروف التشغيل المختلفة

ب.2–الدراسة المالية والمحاسبية: وهي الدراسة التي تعتمد على تحليل القوائم المالية للمؤسسة الطالبة للقرض، تقييم ربحية المشروع وتحديد احتياجاته المالية وكيفية مقابلتها، بمعنى آخر ترتكز هذه الدراسة على التحليل المالي وهذا لجمع أكبر قيمة من المعلومات عن المؤسسة وبالتالي معرفة مركزها المالي واستنتاج المعلومات الضرورية فيما يتعلق بالهيكل المالي لها وتوازنه وكذا كفاءته، ...الخ.

-في حالة قروض الاستغلال:يتم التحليل المالي لرأس المال العامل، ورأس المال العامل الدائم وأهم الحسابات مثل رأس المال العامل الصافي والحاجة لرأس المال العامل.

تحليل النسب المالية مثل نسبة السيولة العامة، نسبة الخزينة العامة، ونسبة الخزينة الحالية، سرعة دوران المخزون، مدة تسديد الموردين، مدة تسديد الزبائن.

-اما في حالة قروض الاستثمار: فيتم تحليل القدرة على التمويل الذاتي، نسبة المديونية، نسبة التمويل الذاتي إلى المديونية الأصلية، نصيب المصاريف المالية في النتائج، تغطية رؤوس الأموال المستثمرة، قدرة التسديد...الخ.

***مسار دراسة المشروع**: ان دراسة المشروع والملف المكون لأجله تتحكم فيهما مصلحة القروض للوكالة وذلك وفق اجراءات تنظيمية مطبقة من قبلها، إذ هذه الأخيرة تقوم بجمع كل المعلومات والعناصر الخاصة بالتقييم وتقارنها مع الميزانيات الثلاث وكذا جدول حسابات النتائج كما تستعمل بعض النسب المالية والاقتصادية.

يأخذ ملف المشروع المراد تمويله المسار التالي:

-على مستوى الوكالة: يودع الملف في بادئ الأمر لدى الأمانة السريّة للقروض، ليتحوّل بعد ذلك إلى مدير الوكالة والذي هو بدوره يحوّل الملف لى مصلحة الإستغلال ثم الى كتابة مصلحة القروض ومن تم إلى خلية الدراسة أين يتم دراساته هناك وذلك بعد اختيار الزمن المناسب في إطار الاجراءات القانونية لدراسته من قبل مدير الوكالة ليرسل بعد ذلك إلى المديرية الجهوية.

-على مستوى المديرية الجهوية:بعد وصول الملف الذي أرسل من قبل الوكالة لى كاتبة المديرية الجهوية، يحوّل إلى مدير فرع الإستغلال وهذا الأخير يقدّمه إلى دائرة الإستغلال والعمل التجاري ثم إلى مصلحة الدراسة والقروض، وأخيرا إلى المكلّف بالدراسات ليعاد دراسته ثانية. وبعد دراسة ملف المشروع ثانية يعيد المكلف بدراسة الملف بنفس الطريقة والخطوات ليصل إلى مدير فرع الإستغلال من جديد، وبعد ذلك يعاد الملف المدروس إلى المديرية المركزية المكلفة بالقروض للصناعة والخدمات على مستوى المديرية العامة.

- على مسنوى المديرية العامة: يدرس الملف من قبل مديرية القرض للصناعات والخدمات للمرة الثالثة، وهنا تكون الدراسة معمّقة، دقيقة ونهائية مع الأخذ بعين الإعتبار الدراسات السابقة للوكالة والمديرية الجهوية. يقدّم الملف إلى لجنة القروض وهي التي من شأنها أن تقرّر منح القرض من عدمه، حيث تتكون هذه اللجنة من عدة مدراء بالمديريات المركزية برئاسة المدير العام، ويكون كاتبها مدير القروض للصناعات والخدمات.

وأخيرا يعاد القرار النهائي لمنح القرض أو عدمه بطريقة عكسية إلى المديرية الجهوية ثم الوكالة.

5.دراسة الضمانات: في الواقع يقدم كلّ من التحليل الاستراتيجي والمالي للمؤسسة الطالبة للقرض معلومات ثمينة عنه،ا تسمح للبنك بتقييم وضعيتها وامكانيتها وكذا تقدير امكانية حدوث الخطر ونوعه ودرجته، وبناءا على هذا التقرير يقرر البنك إذا ما كان يستطيع منح القرض أو لا، و باعتبار أن الخطر عنصرا ملازما للقرض لا يمكن بأي حال من الأحوال إلغاؤه أو استبعاد حدوثه، فعلى البنك التعامل مع هذا الواقع بكل حذر .

*** بعض اعتبارات اختيار الضمانات:**

أ–قيمة الضمان: تعد قيمة الضمان أمر نسبي إلى حدّ بعيد، لذا فقيمة الضمان تحدد من وجهة نظر البنك وتكون مساوية لمبلغ القرض.

ب–اختيار الضمانات: اذ تختلف باختلاف شكل الدين أي ديون قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل أو ما إذا كانت ديون للإستثمار أو للإستغلال.

جـ– الضمانات الشخصية: بالإضافة إلى الضمان المادي هناك ضمان شخصي يرتكز على التعهد الذي يقوم به الشخص الطالب للقرض و الذي بموجبه هو ملزم بتسديد الدين في حالة عدم الوفاء به في تاريخ الاستحقاق، وهو نوعان:

* الكفالة: وهي نوع من الضمانات الشخصية والتي يلتزم بموجبها شخص معين بدفع التزامات المدين (المقترض) اتجاه البنك اذا لم يستطع هذا الأخير الوفاء بها في تاريخ الاستحقاق.

* الضمان الإحتياطي:هذا الأخير كذلك يعتبر من الضمانات الشخصية على القروض ويعتبر التزام مكتوب من طرف شخص معين يتعهد بموجبه على تسديد مبلغ ورقة تجارية أو جزء منه في حالة عدم قدرة أحد الموقعين عليها على التسديد ،و من الأوراق التجارية التي يسري عليها الضمان كالسند لأمر وهو الأكثر استعمالا في الوكالة، السفتجة والشيكات ،...الخ، والهدف من الضمان الإحتياطي هو ضمان تحصيل الورقة في تاريخ الإستحقاق.

د–الضمانات الحقيقية: وترتكز على موضوع الشيئ المقدّم للضمان، مثلا كالضمانات المتمثلة في قائمة من السلع والتجهيزات، وتكون على سبيل الرهن وليس على سبيل تحويل الملكية وذلك من أجل ضمان استرداد القرض.

هـ–الرهن الحيازي: وهو نوعان:

* الرهن الحيازي للأدوات والمعدّات الخاصة بالتجهيز: ويسري هذا النوع من الرهن على الأدوات والأثاث ومعدّات التجهيز والبضائع التي هي بحوزة الشخص الطالب للقرض، وعلى البنك قبل أن يقوم بالاجراءات

القانونية الضرورية للقرض أن يتأكد من سلامة المعدّات والتجهيزات، كما عليه أن يتأكد من أن البضاعة المرهونة غير قابلة للتلف ولا تكون قيمتها معرضة للتغيير بفعل التغيّرات في الأسعار ، وتتم الموافقة عليه (أي الرهن) بواسطة عقد رسمي أو عرفي يسجّل برسم محدّد، كما يعتبر هذا العقد من القيم المنقولة والأوراق التجارية.

* الرهن الحيازي للسجل التجاري: ويشمل هذاالنوع من الرهن المحل التجاري وكذا الإسم التجاري وعليه الحق في الشهرة التجارية، ويثبت بعقد يسجّل في السّجل العمومي بكتابة المحكمة أين يوجد المحل التجاري بدائرة اختصاصها.

و–الرهن العقاري:وهو عبارة عن عقد يكتسب بموجبه الدائن أي البنك حقا عينيا متمثلا في عقار مقابل دينه، ويمكن بمقتضاه أن يتصرف فيه ويستوفي دينه من ثمن ذلك العقار في أي مكان، كما يجب على البنك أن يطلب التأمين على المشروع، وهذا كذلك يعتبر كضمان في حالة وقوع حادثة معينة .

6.قرار اللجنة البنكية وتحديد معدّل الفائدة:بعد الإطلاع على المعلومات المصرّح بها ومحضر الزيارة الميدانية والتي تم تدوينها، تأتي الخطوة الأخيرة من الإجراءات وهي مرحلة المداولات والمناقشات بين اعضاء لجنة البنك،حيث يتم إبداء الرأي حول إمكانية منح القرض أو عدمه، وفي حالة ما إذا كان القرار بالقبول فإنه يرسل إلى اللجنة الجهوية للنظر و إبداء رأيها فيه هي الأخرى، وبعد القرار النهائي لهذه الأخيرة سواءا كان القبول أو الرفض تبعث به في رسالة إلى الزبون طال القرض لإعلامه بالقرار المتخذ، ففي حالة القبول تعلمه بكل المعلومات التي تخص القرض مثل : قيمة القرض ، الفائدة ...الخ، ويطلب منه تقديم الضمانات التي وعد بها، لأن القرض لا يسلّم إلاّ بعد استلامها، وبعد القيام بكل هذه الإجراءات يمضي المقترض عقد الإقتراض مع البنك بكامل إرادته. وفي نهاية المطاف وكإجراء أخير يقوم البنك بمنح القرض للعميل وذلك عن طريق فتح حساب لصالحه، ليتمكن من السحب منه في حدود المبلغ المتفق عليه.

بعد إبرام العقد وفتح الحساب للعميل وتحويل مبلغ القرض إليه، يحضر الزبون الفاتورات لكي يدفعها للبنك بواسطة شيك مصادق وعند سحب مبلغ القرض، يوضع لصاحبه من طرف البنك جدول اهتلاكات تتضمن آجال دفع القرض وتكون مقسّمة إلى سداسيات أو ثلاثيات وبمعدّل فائدة وكل المعلومات الأخرى، يسّلم هذا الجدول للزبون مع إمضائه على أنه استلمها لتفادي أية مخاطر مستقبلا، وهنا يبدأ القرض فعليا ويبدأ في نفس الوقت تسديده.

7.اجراءات استرجاع القرض: يلتزم الزبون بتسديد القرض عند حلول أجل استحقاقه، فيتقدّم إلى البنك لإيداع المستحقات في الحساب المفتوح له سابقا،مع العلم أنه يتم تذكيره من قبل البنك بمهلة 15يوما قبل حلول موعد التسديد، إلاّ أنه في كثير من الأحيان لا يتقدّم ويكون عاجز عن التسديد وهذا ما يعتبر من أهم المخاطر التي يمكن أن يتعرّض لها البنك وبالتالي ينتقل القرض بعد يوم واحد من أجل الإستحقاق إلى حساب خاص "حساب قرض انتهت مدّته قابل للاسترجاع"، وبعد 15يوما تبعت له رسالة تذكير أخرى، يطالب منه التقرّب للبنك من أجل تسوية وضعيته ، ثم رسالة ثالثة إذا لزم الأمر، ليتلقّى بعدها "إعذار" كآخر فرصة لتسوية الوضعية سواءا بالتسديد أو طلب تمديد الآجل، هذا الأخير يكون لأسباب حقيقية ومقنعة لا تسمح له بالتسديد مثل: فشل المشروع، وقوع كوارث حالة دون تحقيق المشروع، مع تدعيم طلب تمديد الآجال بالوثائق اللازمة لإثبات ذلك.وهنا يدرس طلبه ويؤخذ بعين الإعتبار ويؤجل بذلك تاريخ التسديد،لكن إذا لم يتقدّم المقترض خلال 90 يوما للبنك، فإن القرض يدخل في حساب آخر ويدخل البنك في نزاع مع المقترض.

تتم التسوية عن طريق إيداع المستحقات أو التحويلات ويبدأ البنك في تحصيل الفوائد ثم القرض الأصلي.

8. في حالة منازعات عدم التسديد: يمكن لمدير البنك وموظفيه اللجوء للعدالة في حالة عدم استرجاع القرض من لحظة عدم تسديد الدفعة الأولى بدون سبب يحول دون ذلك، أي منذ دخول القرض حساب قرض انتهت مدته قابل للاسترجاع" لمدّة ثلاثة (03) أشهر الأولى، وإذا لم تسدّد الدفعة الأولى والثانية والثالثة يدخل القرض هنا في حساب آخر الدفعة 1+2+3+4 في حساب "388" الديون المعدومة، علما أنه سيسقط كامل القرض، ويكون له احتياطي بقيمة 50بالمائة "كمؤونة لتغطية الدين وفي نفس الوقت سيتابع قضائيا لتحصيل القرض ويكون الملف الموجّه للقضاء يضم كل ما يخص القرض من معلومات وكذا الرسائل المرسلة للعميل من أجل تسديد القرض وكذا الإعذارات والإخطارات،كما أن الوكالة تقوم بتوكيل محاميا ليمثّلها أمام العدالة، وهنا تظهر أهمية الضمانات المقدّمة، فإذا كانت قوية وجيّدة سيتم الحكم لصالح الوكالة و يمكنها تحصيل القرض من خلالها.

المطلب الثالث: تدقيق منح القروض في بنك "بدر"

بعد التطرّق لكل ما يخص القرض من مفاهيم واجراءات متبعة لاتخاذ قرار منحه أو من عدمه، سنتطرق للدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في هذه العملية من خلال تسليط الضوء على أقسام المفتشية الجهوية للتفتيش و التدقيق ومسار مهامها ، هذه الاخيرة والتي يبلغ عددها 12 مفتشية جهوية على مستوى التراب

الوطني ، حيث تنشط كل واحدة منها تحت مؤشر محاسبي خاص بها، هي مسؤولة على تحقيق وتنفيذ مهام التدقيق والتفتيش على مستوى الهيئات والمؤسسات المصرفية، تتصل هذه المفتشيات الجهوية تنظيميا بالمفتشية العامة للتدقيق و وظيفيا إلى المفتشيات المركزية وشبكة التدقيق.

أولا: تنظيم المفتشية الجهوية للتدقيق

يتكون تنظيم المفتشية الجهوية للتدقيق مما يلي:

* فرعين (02) جهويين وهما :- الفرع الجهوي المكلف بإنجاز ومتابعة المهام

-االفرعالجهوي المكلف بنحليل وتقدير المخاطر

* وخلية ادارية ومحاسبية

*1.الفرع الجهوي لإنجاز ومتابعة مهام التدقيق: يسيرها شخص مكلف بالمهام الجهوية مع رتبة رئيس القسم الجهوي، هذا القسم مكلف بإنجاز ومتابعة مهام التدقيق والتفتيش التي هي من اختصاص المفتشية الجهوية للتدقيق "IRA" .

2.الفرع الجهوي لتحليل وتقدير المخاطر: ويسيرها كذلك شخص مكلف بالمهام الجهوية برتبة رئيس القسم الجهوي، هذا القسم يضمن تحليل أي عطل في مهام الفرع الجهوي لإنجاز ومتابعة مهام التدقيق، المراقبة عن بعد وكذلك معالجة المهام الغير متوقعة.

3.الخلية الإدارية والمحاسبية: يسيرها شخص مكلف بالدراسات أو محاسب، هذه الخلية تتصل مباشرة بالمفتش الجهوي وهي مكلفة بضمان السير الحسن للأعمال ذات الصيغة الإدارية والمحاسبية.

* الملحق رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للتدقيق

* الملحق رقم 02 يمثل الهيكل التنظيمي للمفتشية الجهوية للتدقيق

ثانيا: المهام المكلفة بها المفتشيات الجهوية للتدقيق الداخلي للبنوك

يسيرها مفتش جهوي والذي يقوم بالمهام التالية:

- السهر على تحقيق الأهداف المحدّدة من قبل المفتش العام
- اقتراح برنامج سنوي للتدقيق للمديريات الجهوية والوكالات المحلية التي هي تحت اشرافه
- ضمان التنفيذ الحسن لمهام التدقيق والتفتيش
- اقتراح كل التدابير والاجراءات التي من شأنها تحقيق مهام التدقيق
- السهر على حماية أصول البنوك التي هي تحت اشرافها

- تقييم واقتراح اجراءات مبسطة للعمل
- إنجاز كل مهمة تفتيش أمر بها من طرف المفتش العام أو المفتش المركزي
- تحرير وتوقيع تقارير مهمة التفتيش
- تحليل وتقييم وضعية البنك محل التدقيق والتفتيش
- تصميم مذكرة عن المخاطر المحتملة والظرفية على المستوى الجهوي
- السهر على تنفيذ الأوامر في الآجال المحددة
- المساهمة وكذا تنشيط مؤتمر نهاية المهام
- متابعة تنفيذ الملاحظات والتوصيات التي دونت على تقرير كل من المدقق الداخلي وكذا الخارجي في شأن البنك محل التدقيق
- ضمان إنجاز كل مهمة أخرى و التي من شأنها أن تكون ضمن مهامه

ثالثا: مسار عملية التدقيق الداخلي للقروض

حسب الوكالة التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فإن مهام تدقيق القروض تتم على النحو التالي:

1.مرحلة المهمة:

أ–التحضير للمهمة : وذلك يتم كما يلي:

- تصميم أمر بمهمة "رسالة المهمة"
- فهم سياق ومضمون مهام مهنة التدقيق
- جمع المعلومات المتوفرة عن القرض محل التدقيق وتسطير النصوص القانونية المتعلقة بمجال التدقيق
- تحليل لوحة القيادة للوكالة محل التدقيق
- رفع أسباب تعطل مهام التدقيق السابقة ن وجدت، والتحقق منها ومعالجتها في آن واحد وتنفيذ التوصيات
- وأخيرا تصميم مخطط العمل

ب.المرحلة الميدانية:

إن مهمة التدقيق يقوم بها عنصر واحد أو أكثر وهذا حسب أهمية الهيئة أو الوكالة محل التدقيق و كذا موضوع التدقيق.بالاضافة إلى أنها تبدأ بواسطة أمر بمهمة (رسالة المهمة)، ممضي من طرف مسؤول أو مسير المفتشية

الجهوية للتدقيق والذي من خلاله يعطي أمر لبدأ مهام التدقيق للمدقق الداخلي، هذا الأخير عليه تقديم نسخة من هذا الأمر للوكالة أو الهيئة محل التدقيق.

ب.1- المهام الواجب إنجازها في الميدان:

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للوكالة
- تحديد الأسباب الحقيقية و التوضيحية لنقاط الضعف
- تحديد الآثار الناجمة عن المخاطر الحقيقية والمترتبة عن كل نقطة ضعف
- تحديد المسؤوليات المباشرة والغير مباشرة
- تحديد درجة تأثير الأخطاء المكتشفة
- تحديد التوصيات والتي بمقتضى تطبيقها قد تلتغى نقاط الضعف ومن امثلة تلك التوصيات نجد :

* توصيات للتذكير بالقوانين
* توصيات خاصة بتحسين الأداء
* توصيات خاصة بإدارة المخاطر

ب.2-كتابة التقرير:

يكون التقرير في شكل وثيقة رسمية تتضمن نقاط الضعف وكذا التوصيات التي هي بشأنها، مصحوبة بخطة عمل مناسبة

ب.3- التحقق من صحة التقرير:

بعد كتابة التقرير من قبل المدقق الداخلي يقوم هذا الأخير بتقديم هذا التقرير إلى المديرية العامة أو المسؤول عن التدقيق الميداني والذي له الحق في الطعن و تقديم التبريرات والتفسيرات الإضافية عند اللزوم وكذا التحقق من صحة التقرير وكذا خطة العمل، بالإضافة إلى تعزيز التنفيذ السريع للتوصيات الهامة والمستعجلة.

جـ- نهاية مؤتمر المهمة:

كل مهمة تدقيق تقفل بؤتمر يتشكل من :

- المدققين وممثلي مفتشية التدقيق الجهوية
- مسؤول المصلحة المدققة (مثلا مصلحة القروض)
- المسؤول عن الهيئة التنظيمية التي تتبعها

ينشط هذا المؤتمر رئيس مهام التدقيق والذي يقوم بتقديم أهم الملاحظات الرئيسية الخاصة بنقاط الضعف المستخلصة في مصلحة القروض المدققة، مع مناظرة أو تفسيرات وتوضيحات لمختلف الأجزاء.

في نهاية المؤتمر، توضع نسخة من التقرير الخاص بمهمة التدقيق لدى المسؤول عن الهيئة المدققة (أي مدير الوكالة) ونسخة إلى ممثل أو المسؤول عن الهيئة التنظيمية التابعة لها أي المديرية الجهوية مع إمضاء محضر الإستلام المرفق بنسخة التقرير.

2.مرحلة المتابعة:

يبعث للمفتشية العامة للتدقيق نسخة من تقرير مهمة التدقيق مصحوبة بمحضر اجتماع مؤتمر إنهاء المهام وبطاقات تقييم العمل،و يقوم فوج من المدققين غير الفوج الذي عمل في الميدان (أي فوج غير منتقل) والذين يعملون في المفتشية الجهوية للتدقيق، بالمتابعة الدورية للملاحظات المسجلة على الهيئة المدققة وكذا التوصيات ومتابعة تسييرها وتنفيذها في الأجال المحددة.

والشكل الموالي يبين مهام المدقق بصفة عامة :

شكل رقمIII.5: يبين مسار مهمة المدقق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"

المهمـــــة

1.مرحلة التحضير:(أمر بمهمة، بطاقة حالة عن الملاحظات والتوصيات المسجلة عن التدقيق السابق، لوحة القيادة)، بعد ذلك تحضير خطة العمل.

2. التحقيق:

- ..... **بطاقة تقديمية**
  التقرب من الهيئة المدققة
- ..... **أخذ العينة**
- ..... **العقـــد**
- ..... **التوصيـــات**

3.مرحلة الخلاصة وإقفال المهمة

- ..... **بطاقة الخلاصة**
- ..... **محضر اجتماع لنهاية المهام**

المتابعـــــة

- **تحليل تقرير المهمة**
- **متابعة تنفيذ التوصيات في المدة القانونية والمحددة من قبل المدقق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات الداخلية من بتك بدر

3.مسار مهام تدقيق القروض:

إن مهمة التدقيق الداخلي لعملية منح القروض تكون ضمن المخطط السنوي لمهام التدقيق بصفة عامة، وتتبلور مهام فريق التدقيق في تصميم تقارير مفصلة تكون كالتالي:

- تقرير مهام التدقيق : فيما يخص قروض للزبائن والذي يرفقه كل من البطاقات التالية:
- بطاقة تتضمن نوعية المهام: ملحق رقم 03
- بطاقة المقدمة: ملحق رقم 04
- بطاقة تقديم الهيئة المدققة: ملحق رقم 05
- بطاقة اختيار عينة: ملحق رقم 06
- بطاقة وصفية لنقاط الضعف: ملحق رقم 07
- بطاقة الحوار: ملحق رقم 08
- بطاقة الملاحظات والتحاليل: ملحق رقم 09
- التوصيات: ملحق رقم 09
- بطاقة الخلاصة: ملحق رقم 10
- مرفقات ملحق رقم 11
- تقرير مهمة التدقيق: (خلاصة المهام المنجزة): ملحق رقم 12

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا إستنتاج أن مهمة التدقيق تمر بثلاث مراحل وهي : التحضير، التحقيق والخلاصة، هذه الأخيرة تعطي النظرة الشاملة على العينات التي تم تحليلها حتى يكون بإمكان المسيرين تحديد المخاطر المرتبطة بمنح القروض على مستوى الوكالة محل الدراسة وبالتالي محاولة معالجة هذه المخاطر و كذا نقاط الضعف في الآجال المحددة، وذلك من خلال تنفيذ التوصيات والتي من شأنها تقدم الحلول الإيجابية ومنه التسيير الحسن للوظائف الداخلية للبنك واتخاذ القرارات الصائبة .

الإهـــداء

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع وبعد

إذا مالت الشمس إلى الغروب وزالت الهموم من القلوب وجلسنا نفكر في القريب والبعيد فأرجوا أن يكون لنا في الذكرى نصيب، فالذكرى ناقوس يدق عالم النسيان .

أهدي مجهود عملي وتعب سنين عمري إلى:

من علمتني معنى الحياة ....إلى احن قلب في الوجود، إلى من يعجز اللسان عن التعبير ويتوقف العقل عن التفكير، إلى من دعت الله لي التوفيق وألحّت في الدعاء، إلى قرّة عيني "أمي الحنون"....أطال الله في عمرها وقدّرني على ردّ ولو جزء من جميلها.

إلى الذي حثّني على العلم والعمل كل هذه السنين، وكان لي سندا ودعما "أبي الكريم"..... حفظه الله .

إلى رفيق دربي، وشريك حياتي ، وملهمي وسندي في هذه الحياة، وسبب مثابرتي وعزمي على النجاح"زوجي العزيز اسماعيل".

إلى قرة عينياي ...."هشام ،نسرين وألاء"...أولادي الغاليين وفلذة كبدي حفظهم الله

إلى روح المرحوم والد زوجي "أبي عمارة"، رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

وإلى امي الثانية "ما فاطمة" حفظها الله ، وأطال في عمرها

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي وأخواتي : لخضر، نورالدين، تواتي، شريف، فريد حياة، كريمة، مليكة، فتيحة، فريدة، حياة وخديجة

وإلى كل صديقاتي التي عرفتهن وأحببتهن سواءا في الحرم الجامعي أو العمل

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

تمهيـــد:

عرف التدقيق تغيرات جذرية منذ ظهور أول ممارسة له إلى غاية اليوم، ولقد أسهمت هذه التغيرات بشكل كبير في تطوير المهنة، وكانت محل اهتمام العديد من المهنيين والباحثين والمفكرين،الذين كان لهم الفضل الكبير في إعطاء للتدقيق نقلة نوعية وشكلية كبيرة في جميع جوانبه، وأصبح له أهمية بالغة في الواقع الإقتصادي، وهذا لما ظهر من حاجة متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها في تبني نظام رقابي يحكم تسيير نشاطها بفاعلية وكفاءة تضمن به تحقيق اهدافها المسطرة، وكذلك لمحاولة التقليل بأقصى ما يمكن من الأخطاء والإنحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة أنشطتها. كما كانت هناك حاجة أيضا لكل من له علاقة بالمؤسسة ما يضمن التعامل معها بشفافية بالغة من حيث معطيات المؤسسة والأرقام الظاهرة على قوائمها المالية. إن اعتماد أي مؤسسة سواءا كانت اقتصادية أو مالية على التدقيق له اثار ايجابية على طريقة التعامل مع قوائمها المالية التي من خلالها يتخذ المسيرون فيها قراراتهم، لأن التدقيق يضمن لهم شرعية وصحة وكذا سلامة ما يظهر على هذه القوائم المالية النهائية.

لقد جاءت الكثير من الاجتهادات والاهتمامات بمهنة التدقيق خاصة تلك التي كانت من قبل مجلس المدققين الداخليين الأمريكي، محاولة منها تطوير هذه المهنة وكذلك ايجاد الحلول للصعوبات التي كان يواجهها المهنيين أثناء أدائهم لمهامهم، فوضعوا لهذه المهنة معايير تعمل على تحكيم وترشيد المدققين أثناء مزاولتهم لمهنتهم، وكذا أهم المواصفات التي يجب توافرها في الشخص المدقق والطريقة التي يتم بها نشاطه وكيفية إعداد التقارير النهائية لعملية التدقيق. وللوقوف على كل هذه الجوانب ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم الجوانب العلمية للتدقيق بصفة عامة، حيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى أهم مفاهيم التدقيق بأبعاده التاريخية، نشأته وأهم التعاريف الواردة فيه، وما هي أهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه لمفاهيم حول التدقيق الداخلي،نطوره، ، أنواعه، ،أهميته وأهدافه وكذا ماهية المدقق الداخلي،وأهم مقوماته وصفاته لننتقل بعد ذلك إلى صلاحياته ومسؤولياته أما المبحث الثالث فسوف نخصصه للمعايير المتعارف عنها والتي تحكم مهنة التدقيق الداخلي، مفهوم المعيار وأخيرا أهمية وأهداف معيار التدقيق الداخلي.

.

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق

إن التغيرات المتتالية التي مست المجالات الإقتصادية الكلية منها والجزئية ومجالات الإدارة أدى إلى زيادة كبر حجم المؤسسات وتعقد أنشطتها، مما أدى إلى تنامي حاجات هذه الاخيرة في جميع الميادين، وكان إلزاما عليها تحديد أولويات هذه الحاجات وكذا الوقوف على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك الحاجات، فتولدت لديها حاجة أكبر تمثلت في الإستعانة بجهاز رقابي محكم هذا الأخير ادى بدوره إلى تنامي الحاجة إلى تطور ممارسة مهنة التدقيق، من أول ممارسة له إلى غاية ما وصل إليه اليوم، كما أدى هذا التطور إلى ظهور أنواع متعددة للتدقيق، وعلى إثر ذلك سوف نتناول في هذا المبحث التطور التاريخي للتدقيق و ماهي أهم التغيرات التي مسته، ثم نقدم مفهوم التدقيق وأهم التعاريف التي وردت فيه، أنواعه، وأخيرا أهمية وأهم الأهداف المرجوة من عملية التدقيق.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية والتي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته والتأكد من مطابقة تلك البيانات الواقع، وقد ظهرت هذه الحاجة أولا لدى الحكومات وبالأخص عند حكومات قدماء المصريين واليونان، والتي كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة، وهكذا نجد أن كلمة "التدقيق" "Auditing" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Audire" ومعناها "يستمع" ثم اتسع نطاق التدقيق ليشتمل القطاع الإقتصادي الخاص من مشاريع ومنشآت، خاصة بعد تطور علم المحاسبة وظهور نظام القيد المزدوج كما ورد في موسوعة "لوكا باتشولي" تحت عنوان "مسائل الرياضيات والجبر والنسب والتناسب" ، عام 1494، وبالتالي نشأت معه حاجة أصحاب المشاريع إلى التأكد من دقة حسابات السجلات ومطابقتها للواقع، وقد زادت تلك الحاجة مع اتساع حجم المنشآت وظهور شركات الأموال وما تضمنته من فصل بين ملكية المشروع وإدارته، الأمر الذي دعا المساهمين إلى تعيين مدققين كوكلاء بأجر للقيام بمراقبة أعمال الإدارة[1].

[1] خالد أمين عبدالله، **"التدقيق والرقابة في البنوك"**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1، 2012، ص13 17

لقد ظهرت أول منظمة مهنية في ميدان التدقيق في فنيسيا بإيطاليا عام 1581،وتأسست كلية "Roxonati" لتكوين خبراء المحاسبين وأصبح على مزاول مهنة التدقيق أن يكون عضوا في هذه الكلية، ثم اتجهت باقي الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة، وكان لبريطانيا الفضل الأسبق في هذا التنظيم المهني، وأصبحت مهنة التدقيق مستقلة في بريطانيا عندما انشئت "جمعية المحاسبين القانونيين"بأدنبرة عام 1854.وبصدور قانون الشركات البريطاني عام 1862، والذي نص على وجوب التدقيق من أجل حماية أموال المستثمرين من تلاعب مسيري الشركات، ساعد على زيادة الإهتمام بمهنة التدقيق، الأمر الذي أدى إلى انتشارها الواسع في باقي الدول، أما فرنسا فقد عرفت مهنة التدقيق في سنة 1881، و الولايات المتحدة الامريكية عام 1882، وتم إنشاء المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين عام 1926، أما باقي الدول كألمانيا فعرفت هذه المهنة عام 1896، كندا عام 1902، أستراليا عام 1904، وفنلندا عام 1911، أما في المشرق العربي فكان لمصر فضل السبق في هذا المجال، حيث بدأت مزاولة المهنة فيها دون تنظيم، وظلت حرما مباحا حتى سنة 1909 عند صدور القانون رقم (1) المنظم لمزاولة مهنة التدقيق، ولقد أنشئت جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية سنة 1953، وكان هدفها الرئيسي هو تنظيم المهنة في مصر، ثم تحولت الجمعية إلى نقابة عام 1955، وأصدرت هذه الأخيرة دستورا عام 1958 ينظم أعمال وسلوك وآداب المهنة، وواجبات وحقوق ومسؤوليات المحاسبين لها، كما كانت هناك تشريعات مهنية متقدمة في كل من فلسطين، العراق والأردن عام 1919.وقد ظل القانون الهندي مطبقا في فلسطين حتى عام 1948، وفي العراق حتى عام 1958، حيث استبدل بقانون الشركات العراقي وأصبحت مهنة التدقيق خاضعة لقانون ينظم الدخول في هذه المهنة، أما الأردن حتى صدور قانون الشركات المؤقت سنة 1962، حيث صدر بإسم قانون رقم (12) وذلك سنة 1964، أما في الكويت فقد ظل قانون الشركات الهندي لسنة 1913 مطبقا فيها حتى عام 1960 ،بعد ذلك صدر قانون الشركات الكويتي والذي تضمن المزيد من أصول التدقيق المتطور أكثر من القانون الهندي، وفي عام 1962 صدر قانون آخر نظم ممارسة مهنة التدقيق ، إلى أن أصبحت جميع الدول العربية تتمتع بتشريعات منظمة للمهنة وعلى رأسها المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، سلطنة عمان، اليمن، تونس، السودان، ليبيا، الجزائر والمغرب...الخ، وهكذا حتى أصبح لا يخلو منها بلد في عالمنا الحاضر[1].

[1] خالد أمين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 18

من الأسباب البارزة المساعدة في تطور هذه المهنة منذ اول ظهور لها إلى ما هي عليه اليوم، هو السياسات المالية والضريبية من جهة، والتوسع في ملكية الأسهم والسندات وكذا إنشاء الأسواق المالية من جهة أخرى ، حيث أصبحت مصادقة المدقق على القوائم المالية لأي شركة أمر ضروري لتسجيلها في البورصة، وكذلك من أجل إعطاء مصداقية أكثر للصورة الحقيقية لتلك الشركة.

ولتوضيح أكثر للتطور التاريخي لمهنة التدقيق عبر العصور نعرض الجدول التالي :

جدول رقم I.1: التطور التاريخي لمهنة التدقيق عبر العصور

المدة	الآمر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من 2000 ق.م إلى 1700 م	الملك، الإمبراطور، الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، الكاتب	معاقبة السارق على اختلاس الأموال، حماية الأموال
من 1700م إلى 1850 م	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	المحاسب	منع الغش ومعاقبة فاعليه، حماية الأصول
من 1850م إلى 1900 م	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو القانوني	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية
من 1900م إلى 1940 م	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	تجنب الغش والاخطاء، الشهادة على مصداقية الكشوفات المالية التاريخية
من 1940م إلى1970 م	الحكومة، البنوك والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	الشهادة على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية
من 1970م إلى 1990 م	الحكومات، هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والإستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق
ابتداءا من 1990م	الحكومات، هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والإستشارة	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ضل احترام المعايير ضد الغش العالمي

المصدر : محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **"المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسات التطبيقية"**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص08.07

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق وأنواعه

أولا:مفهوم التدقيق

ويقصد به تدقيق الحسابات، أي فحص الأنظمة الرقابية الداخلية، البيانات، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق، فحصا إنتقاديا منظما، قصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة[1].

كما وردت عدة تعاريف أخرى للتدقيق منها أنه "إختبار تقني صارم وبنّاء بأسلوب منتظم، من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلّل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف مسيري المؤسسة، وعلى مدى احترام القواعد والمبادئ المحاسبية المعمول بها في اعداد هذه المعلومات، هذه الاخيرة التي تعبر عن الصورة الصادقة للموجودات وكذا الوضعية المالية ونتائج المؤسسة[2].

التدقيق بمعناه المهني يعني"عملية فحص مستندات و دفاتر و سجلات المؤسسة فحصا فنيا انتقاديا محايدا، للتحقق من صحة العمليات، وإبداء الرأي في عدالة الكشوفات المالية للمؤسسة معتمدين في ذلك على قوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية"[3].

وعرفته جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) على أنه "عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات، بشكل موضوعي، تتعلق بتأكيدات خاصة بتصرفات وأحداث اقتصادية، بهدف توفير تأكيد على وجود درجة تطابق بين تلك التأكيدات مع المعايير المقررة وتبليغ تلك النتائج إلى المستخدمين المعنيين"[4].

وعرفته منظمة العمل الفرنسي على أنه " مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني، يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم، بغية إصدار حكم معلل ومستقل استنادا على معايير التقييم وتقدير مصداقية وفاعلية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"[5].

---

[1] خالد أمين عبدالله، "**التدقيق والرقابة في البنوك**"،مرجع سابق ذكره، ص19

[2] Lionnel.C et Gerard.V,"**Audit et contrôle interne, Aspects Financiers, Opérations et Stratégiques**", 4éme Edition, Dalloze, Paris, 1992, p17

[3] أحمد حلمي جمعة،"**المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء للطباعة والشر والتوزيع،عمان، الأردن،2000، ص07

[4] أمين السيد احمد لطفي،"**المراجعة بين النظرية والتطبيق**"، الدار الجامعية، مصر،2004، ص18

[5] Lionnel.C et Gerard.V, Sour.Op.cit,P 22

ولم تكتفي المنظمة بالتعريف السابق بل أضافت توضيح ينظر من خلاله للتدقيق من منظورين تبعا للأهداف المتوخاة منه:

- تقدير نوعية المعلومات: أي تشكيل رأي حول المعلومات المنتجة داخل المؤسسة
- تقدير نجاعة وفعالية النظام المعلوماتي والتنظيم
- الفحص: أي فحص البيانات والسجلات المحاسبية للتأكد من صحة وسلامة العمليات التي تم تسجيلها ، تحليلها وتبويبها
- التحقيق: وهو الحكم على صلاحية الكشوفات المالية الختامية للتعبير السليم على نتيجة أعمال المؤسسة ومدى تشكيلها للمركز المالي الحقيقي لها
- التقرير: أي بلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير موجه إلى الأطراف المعنية سواءا داخلية أو خارجية

واستنادا من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتدقيق على أنه " طريقة عملية، منهجية، منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات، يقوم بها شخص مهني مستقل، ومؤهل علميا وعمليا، سواءا كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، يفحص السجلات والمستندات المحاسبية، و كذا الكشوفات المالية للتأكد من صحتها وسلامة العمليات المنجزة و الأحداث الإقتصادية ، بهدف إعطاء رأي فني محايد حول صلاحية تلك الكشوفات المالية الختامية، وبلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير يتم تبليغه إلى الأطراف المعنية خلال فترة زمنية معينة"

ثانيا:أنواع التدقيق

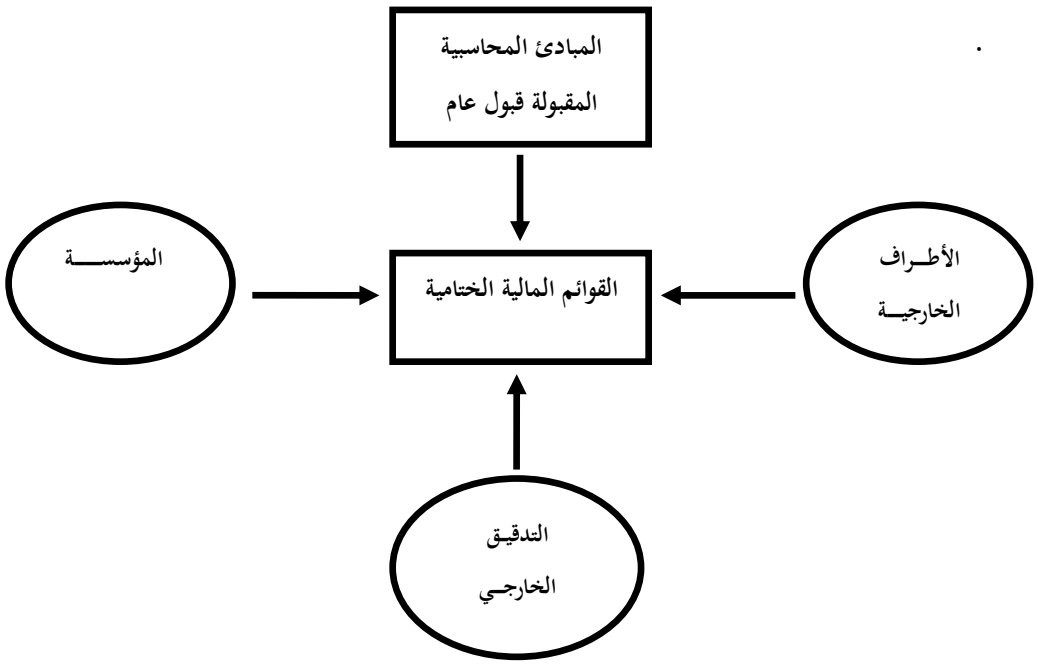
يوجد عدة تقسيمات للتدقيق، كل تقسيم من خلال زاوية معينة، فمن أنواع التدقيق نذكر ما يلي:

1.من حيث الجهة القائمة بعملية التدقيق: وينقسم بدوره إلى نوعين أساسين وهما :[1]

1.1-التدقيق الخارجي: وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من خارج المنشأة أو الشركة، حيث يكون محايدا أو مستقلا تماما عن إدارة المنشأة، وذلك بهدف فحص السجلات، البيانات المحاسبية، والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية ثم الخلاص إلى إبداء رأي فني محايد عن صدق وصحة المعلومات وكذا عدالة التقارير المالية الناتجة عن النظام المحاسبي للمنشأة خلال فترة معينة، وذلك لإضفاء عليها صيغة المصداقية، وتتم عملية التدقيق وفقا لمسار يمكن إظهاره في الشكل التالي:

[1] محمد سمير الصيان، "**الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والتطبيق**"،الدار العربية، بيروت، لبنان، 1988، ص30

شكل رقم I.1: المسار العام للتدقيق الخارجي



Source: Bethoux.R et Ael, "**L'Audit donne le secteur public, centre de librairie et d'éditions techniques**", Paris,1986,P 46

2.1- التدقيق الداخلي: وهو تدقيق يعتبر حديث النشأة إذا ما قورن بالتدقيق الخارجي، وهو أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع، للحكم والتقييم، ولخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات الحسابية والمالية. ومن هنا يمكن القول أن التدقيق الداخلي يمثل أحد حلقات الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تعمل على مدّ الإدارة باستمرار بالمعلومات فيما يتعلق بالنواحي الآتية:

- دقة أنظمة الرقابة الداخلية،
- الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كلّ قسم من أقسام المشروع،
- كيفية وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي لكي يعكس بصدق نتائج العمليات،

ومن التعريفين السابقين لكل من التدقيق الداخلي والخارجي يتضح أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بينهما وهي كالتالي :[1]

أ- يمكن حصر اوجه التشابه فيما يلي:

[1] احمد حلمي جمعة وآخرون،"**التدقيق الحديث للحسابات**"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 16

- كلّ منها يمثل نظام محاسبي فعّال يهدف إلى توفير المعلومات الضرورية والتي يمكن الوثوق فيها والإعتماد عليها في إعداد تقارير مالية نافعة، وكذا اتخاذ القرار،
- كل منها يتطلب وجود نظام فعّال للمراقبة الداخلية لمنع وتقليل حدوث الأخطاء، التلاعب والغش،

ب- أما أوجه الإختلاف فيمكن ايجازها في الجدول التالي:

جدول رقم 2.I :أوجه الإختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

البيان	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الهدف	1- تحقيق أعلى كفاية إدارية وإنتاجية من خلال القضاء على الإسراف واكتشاف الأخطاء والتلاعب في الحسابات 2- التأكد من صحة المعلومات للإسترشاد بها في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها	إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة،و توصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها
علاقة القائم بعملية التدقيق بالمنشأة	موظف من داخل المنشأة (تابع)	شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المنشآه (مستقل)
نطاق وحدود التدقيق	تحدد الإدارة عمل المدقق، كما ان طبيعة عمل المدقق الداخلي يسمح له بتوسيع عمليات الفحص والاختبارات لما لديه من وقت وامكانيات تساعده على ذلك	يتحدد نطاق وحدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المنشأة والمدقق الخارجي والعرف السائد ومعايير التدقيق المتعارف عليها، وما تنص عليه القوانين المنظمة للمهنة
التوقيت المناسب للأداء	1- يتم الفحص بصورة مستمرة أي طول السنة المالية 2-اختيارية وفقا لحجم المنشأة	1- يتم الفحص بصورة نهائية بعد إقفال السنة المالية 2- قد يكون كامل أو جزئي 3- إلزامية وفق للقانون السائد
المستفيدون	إدارة المنشأة	1- قراء التقارير المالية 2- أصحاب المصالح 3- إدارة المنشأة

المصدر: أحمد حلمي جمعة،"**المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**"، مرجع سبق ذكره، ص18

2.من حيث الإلزام القانوني: وينقسم التدقيق من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين وهما :[1]

1.2- التدقيق الإلزامي (أو الإجباري): وهو التدقيق الذي يحتم أو ينص القانون على الوجوب القيام به، (قانون تجاري، قوانين الضرائب،وقانون الإستثمار)، ويتم تعيين مدقق الحسابات من خلال الجمعية العامة وهي التي تقدّر أتعابه، و في حالة تعدد المدققين فإنهم مسؤولون بالتضامن، واستثناء من ذلك يعين مؤسس الشركة المدقق الأول ومن الضروري أن يكون التدقيق اختياري.

2.2- التدقيق الغير إلزامي أو الإختياري: و الأصل في أن يكون التدقيق اختياري أي أنه يرجع أمر تقرير القيام به إلى أصحاب المنشأة وإلى غيرهم من أصحاب المصالح، دون أي الزام قانوني ،إلا ان قوانين الضرائب والتي تطلب اعتماد حسابات المنشآت ومستنداتها وبياناتها المالية من احد المحاسبين، فالمحاسب في هذا المجال يقوم بتسجيل العمليات المالية وتصنيفها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، بغض النظر عن تدقيقها من قبل مدقق خارجي مستقل. كذلك هذا النوع من التدقيق يناسب شركات الأشخاص والمنشآت الفردية، لأنه يفيد في الثقة و الإطمئنان لصحة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المستخدم، إذ ان هذه المعلومات تتّخد كأساس لتحديد حقوق الشركاء خاصة في حالات الإنفصال أو عند إنضمام شريك جديد، وكذلك اطمئنان البنوك إلى التقارير المالية المعتمدة من المدقق عند طلب القروض.

3.من حيث مجال أو نطاق التدقيق: وينقسم التدقيق إلى نوعين وهما :[2]

1.3- التدقيق الكامل: هنا يخول للمدقق إطارا غير محدد للعمل الذي يؤديه ، ولا تضع الادارة التي تعين المدقق أي قيود على نطاق أو مجال التدقيق، ولكن يخضع ذلك لمعايير أو مستويات التدقيق المتعارف عليها، ويتعين على كل مدقق في نهاية الأمر إبداء رأيه الفني عن مدى سلامة القوائم المالية الختامية ككل، بغض النظر عن نطاق الفحص والمفردات التي شملتها اختباراته، وهو مسؤول عن أي ضرر ينشأ عن تهاونه في اي ناحية من نواحي العمل.

2.3- التدقيق الجزئي: وهو الذي يتضمن وضع بعض القيود على نطاق أو مجال التدقيق، بحيث يقتصر عمل المدقق على بعض العمليات دون غيرها، وتحدد الجهة التي تعين المدقق تلك العمليات على سبيل الحصر، ويتعين على المدقق في هذه الحالة أن يبرز في تقريره تفاصيل ما قام به من عمل لتحديد مسؤوليته بوضوح

[1] أحمد حلمي جمعة ، مصدر سبق ذكره، ص19

[2] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، "**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص19

لمستخدمي ذلك التقرير وما يرتبط به من قوائم ومعلومات ، ويتعين وجود اتفاق أو عقد كتابي يبين حدود ونطاق التدقيق والهدف المراد تحقيقه، وذلك لإبراء ذمة المدقق من أي قصور أو إهمال في تدقيق بند لم يعهد إليه. هذا النوع من التدقيق من بين الأنواع الأكثر تطبيقا وانتشارا في التدقيق الخارجي.

4.من حيث مدى الفحص أو حجم الإختبارات: ويمكن تقسيم التدقيق من هذه الزاوية إلى نوعين وهما:[1]

1.4- التدقيق الشامل أو التفصيلي: ويعني أن يقوم المدقق بالتدقيق في جميع القيود، الدفاتر، السجلات، الحسابات والمستندات، أي انه يقوم بتدقيق جميع المفردات محلّ الفحص، و من الملاحظ أن هذا التدقيق يصلح للمنشأة الصغيرة و المتوسطة الحجم، أما في حالة المنشآت كبيرة الحجم، سيؤدي استخدامه إلى زيادة أعباء عملية التدقيق وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة التي قد تعرقل السير العادي للنشاط داخل المنشأة.

2.4- التدقيق الإختباري: وفي هذا النوع يقوم المدقق بتدقيق جزء من الكل، حيث يقوم باختيار عدد من المفردات (عينة) لكي تخضع لعملية الفحص، ثم يعمم بعد ذلك نتائج الفحص على مجموع المفردات (المجتمع) التي تم اختيار هذا الجزء منها. وهذا النوع من التدقيق نجده خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير وذات العمليات المتعددة بصورة كبيرة والتي يصعب فيها التدقيق الشامل لكل العمليات (المفردات).

5.من حيث توقيت عملية التدقيق: ويمكن تقسيم التدقيق من هذه الزاوية إلى نوعين:[2]

1.5- التدقيق النهائي: ويتميز هذا النوع أنه يتم بعد إنتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، ولهذا النوع من التدقيق مزايا يحققها كما له وجه نقد.

أ- من المزايا التي يحققها نذكر ما يلي :

- تخفيض احتمالات التلاعب وتعديل البيانات والأرقام التي يتم تدقيقها (تسوية وإقفال الحسابات)
- عدم حدوث ارتباك في العمل داخل المنشأة لأن المدقق ومساعديه لم يترددوا كثيرا على المنشأة

ب- أما أوجه النقد التي توجه الى التدقيق النهائي فأهمها :

- قصر الفترة اللازمة للقيام بعملية التدقيق
- حدوث إرتباك في مكتب المدقق
- تأخر النتائج

[1] محمد سمير الصبان، "**نظريات المراجعة وآليات التطبيق**"، مرجع سبق ذكره، ص36

[2] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي،مرجع سبق ذكره، ص23

2.5- التدقيق المستمر: أي أن عملية الفحص و الإجراءات الإختبارية تتم على مدار السنة المالية للمنشأة، و بطريقة منظمة وفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء تدقيق آخر بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية، وهذا النوع من التدقيق يعدّ مناسبا لشركات الأموال وغيرها من المنشآت الضخمة، ولهذا النوع من التدقيق كذلك مزايا وعيوب نذكرها فيما يلي:[1]

أ- مزايا التدقيق المستمر:

- طول الفترة الزمنية التي يتم فيها عملية التدقيق
- إنتهاء المدقق من عمله بعد فترة قصيرة من تاريخ إنتهاء السنة المالية
- إكتشاف الأخطاء والتلاعب أول بأول، أي عدم وجود فجوة زمنية كبيرة بين تاريخ حدوث الأخطاء واكتشافها
- تواجد المدقق ومساعديه في المنشأة باستمرار أو في فترات منتظمة خلال السنة المالية
- تنظيم العمل في مكتب المدقق دون ضغط أو إرهاق موسمي (توزيع العمل على العاملين بالمكتب)

ب- عيوب التدقيق المستمر:

- إرتباك العمل في المنشأة محل التدقيق كما قد يسهو المدقق عن إتمام عمل بدأ فيه
- قد يتحول التدقيق المستمر إلى عمل روتيني بحت يؤدى بطريقة آلية
- توطيد العلاقة بين المدقق وموظفي المنشأة مما يسبب إحراج عند كتابة التقارير

6.من حيث ملكية المؤسسة: وقد تكون المؤسسة موضوع التدقيق مملوكة ملكية خاصة أو عامة أو مختلطة، ومن هذه الزاوية يمكن تقسيم التدقيق إلى نوعين:[2]

1.6- التدقيق العام: وهو نوع من التدقيق الذي ينصب للمؤسسات العمومية والحكومية في حد ذاتها، والتي تخضع للقواعد الحكومية الموضوعية، وفي هذا النوع من المؤسسات لها صيغة المال العام أي تمتلكها الدولة، ولها الرقابة المباشرة عليها وهي إلزامية وفق للقانون ويقوم بهذا النوع من التدقيق جهاز للرقابة تابع

[1] عبد الفتاح الصحن وآخرون، "**أسس المراجعة**"، دار الشباب الجامعية، إسكمدرية،مصر، ب ط،2003، ص48

[2] محمد ياسين غادر، تقييم دور أجهزة الرقابة في مجال تحقيق أهداف عملية المراجعة بشكل عام، نشرة الكترونية شهرية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، تشرين اول- كانون أول،2016، ص16 ،www.ascasociety.org،تاريخ الإطلاع: 2017/02/13،14سا:45 د

للدولة متخصص في الرقابة المالية وتنفيذ الموازنة وحسابات الدولة والإدارات والمؤسسات التابعة لها ، ويتبلور دور هذا الجهاز هو السهر على المال العام المودع في خزينة الدولة.

2.6- التدقيق الخاص: وهو تدقيق المؤسسات و المنشآت التي تكون ملكيتها للأفراد مهما كان الشكل القانوني لهذه المؤسسات (شركات أمول أو شركات تضامن ذات مسؤولية محدودة، جمعيات نوادي ...)، وسمي بالتدقيق الخاص لأن المالك لرأس المال عدد من الأفراد، سواءا كان هذا العدد كبير، متوسط أو محدود كالمؤسسات الفردية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدقيق

أولا:أهمية التدقيق

تتجلى أهمية التدقيق في كونه وسيلة لا غاية، وهذه الوسية تقوم بخدمة الأطراف المستخدمة للقوائم المالية بحيث تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها ورسم سياساتها وأهدافها المستقبلية، ويمكن إستعراض أهمية التدقيق بالنسبة للأطراف المعنية والمستخدمة للقوائم المالية على النحو التالي :[1]

1.بالنسبة لإدارة المؤسسة : حيث تعتمد هذه الأخيرة اعتمادا كليا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة الأداء وتقييمه، ومن هنا تحرص على أن تكون تلك البيانات صحيحة وتعكس الحالة الفعلية والسليمة، أي تكون مدققة من قبل هيئة فنية محاسبية.

2.بالنسبة للمستثمرون: و يعتمد المستثمرون على هذه القوائم عند اتخاذ قراراتهم الإستثمارية وتوجيه مدخراتهم إلى ما يحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولكي تكون هذه القرارات والتوجيهات سليمة، يجب أن تكون هذه القوائم على الأقل تعكس معلومات يمكن الوثوق بها وهذا انطلاقا من تأشيرة المدقق الذي يؤكد ذلك.

3.بالنسبة للبنوك: تعتمد البنوك على هذه القوائم المالية المدققة من قبل هيئة فنية محايدة عند قيامها بدراسة الوضعية المالية والمركز المالي الحقيقي للمؤسسة عند طلب هذه الاخيرة لمجموعة من التسهيلات الإئتمانية أو طلب قروض.

4.بالنسبة للإقتصاديون في هياكل الدولة: ويعتمد هؤلاء كذلك على هذه القوائم للوصول إلى تحديد المؤشرات الوطنية منها مثلا الدخل القومي، الناتج الداخلي الخام...الخ، والقيام بعملية التخطيط الإقتصادي واتخاذ القرارات التنموية التي تخدم الصالح العام، لهذا وجب أن تكون المعلومات الظاهرة على هذه القوائم المالية تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة.

[1] صديقي مسعود، أحمد نقار، "**المراجعة الداخلية**"، مطبعة مزوار، ط 1، الجزائر، 2010، ص 19 20

5.الجهات الحكومية وأجهزة الدولة المختلفة: حيث تعتمد على القوائم المالية المدققة لأغراض كثيرة منها التخطيط و الرقابة، وفرض الضرائب وتحديد الأسعار وتقديم الإعانات لبعض الأنشطة والقطاعات ...الخ.

6.نقابات العمال: تعتمد هذه الأخيرة على القوائم المالية عند التفاوض مع الإدارة بشأن الأجور والمشاركة في الأرباح وما شابه ذلك ، لدى وجب أن تكون هذه القوائم عاكسة للصورة الحقيقية والفعلية لحال المؤسسة.

ثانيا:أهداف التدقيق

لقد كان لتطور مهنة التدقيق أثر ملحوظ في تطور أهدافها وكذلك زيادة درجة مدى الإعتماد على الرقابة الداخلية، ولم تصبح مهنة التدقيق مجرد وسيلة لتحديد ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات من أخطاء، غش أو تلاعب، أي كان هدفها قاصرا على التأكد من مدى مطابقة القوائم المالية مع الدفاتر والسجلات دون إبداء رأي فني نحايد بل تغيرت النظرة لعملية التدقيق عندما قرر القضاء صراحة عام 1897 أن اكتشاف الأخطاء والغش ليس الهدف الوحيد للتدقيق أي ليس مفروضا على المدقق ان يكون جاسوسا أو بوليسيا سريا، بل يجب عليه أن يقوم بعملية التدقيق بطريقة إنتقادية منظمة للدفاتر والسجلات وإصدار في الأخير رأي فني محايد ضمن تقريره الذي يقدمه للمساهمين أو من قام بتعيينه وبالتالي أصبحت أهداف التدقيق كالتالي:[1]

- التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة في دفاتر المشروع وسجلاته وتقرير مدى الإعتماد عليها
- الحصول على رأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد في الدفاتر والسجلات
- إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش أو التقليل من فرص حدوثها عن طريق زيارات المدقق المفاجئة

أما في الوقت الحالي توسعت أهداف التدقيق مع توسع أهداف المؤسسات لتشمل :

- مراجعة الخطط ومتابعة تقييمها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المرجوة
- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها
- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية في جميع نواحي النشاط
- تخفيض خطر التدقيق وذلك لصعوبة تقدير أثار عملية التدقيق على العميل أو المنشأة
- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية للأفراد والمجتمع

[1] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص11

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي حلقة من حلقات الرقابة في المؤسسة، إذ تعتمد عليه الإدارة للتخفيف من المسؤولية الملقاة على عاتقها، حيث يعتبر بمثابة العين الساهرة للإدارة ، والتي تراقب من خلالها كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة ، والتدقيق الداخلي ليس بالمفهوم الجديد إذ هو قديم الممارسة إلا أنه لم يلقى الإهتمام الواسع إلا بعدما برزت الحاجة الملحة له، ومن تم ازداد اهتمام الباحثين والمهنيين، فقاموا بتطويره وإرساء مجموعة من القواعد الازمة لممارسته داخل المؤسسة، وهذا لما يقدمه للمؤسسة من خدمات تساعد الإدارة في التسيير الجيد والفعال للمؤسسة، وعلى اثر ذلك سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة التدقيق الداخلي وتطوره التاريخي ، مفهومه وأهم التعاريف التي وردت فيه، أنواعه، وأخيرا أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي، تطوره ومفهومه

أولا:نشأة التدقيق الداخلي وتطوره

تعود بداية الإهتمام بالتدقيق الداخلي إلى عام 1941، حيث تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية"IIA"، وهذا كان بمثابة الخطوة الأولى والتي يمكن إعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التدقيق الداخلي، حيث ساهم هذا المعهد منذ إنشائه في تدعيم و تطوير مهنة التدقيق الداخلي،واتساع نطاق الإنتفاع بخدماته، كما بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدما بهذه المهنة، حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي.[1]

وفي عام 1957، تم إدخال تعديلات عليها، وفي عام 1964 تم إعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي وكذلك اهدافه، حيث لم يعد يقتصر على الأهداف الوقائية فقط بل تعدتها لأهداف بنّاءة ، وبذلك أصبحت الإدارة تطلب من المدقق الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل الموجودة وتوجيه العمال وإبداء الأراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات.[2]

ومن أهم إنجازات معهد المدققين الداخليين هي قيامه بوضع مجموعة من المعايير التي تحكم الأداء المهني لعملية التدقيق الداخلي، حيث تم عام 1974 تشكيل لجان لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي، وفي عام 1997 انتهت هذه اللجان من أعمالها، وقدّمت تقريرا بنتائج دراستها وتم التصديق عليها،

[1] أمين أحمد لطفي،"**فلسفة المراجعة**"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008، ص 13

[2] نادر شعبان السواح، "**المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 24

وهذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها، ممثلين في معهد المدققين الداخليين والجهات التابعة له. وفي عام 1999، تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق صادرة عن صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي، وتم تعريف نشاط التدقيق الداخلي على أنه "نشاط نوعي، استشاري، موضوعي ومستقل داخل المنشأه مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز الأهداف من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل إلى الدرجة الكافية للإنتاجية".[1]

وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي. وفي عام 2010 قام مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي بإجراء مراجعة للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، وعرضت التغيرات المقترحة إلى جانب المعايير الجديدة على كل المعنيين وذلك خلال الفترة ما بين فبراير إلى مايو 2010 ليتم بعد ذلك إصدار المعايير الجديدة والتي بدأ سريان مفعولها ابتداءا من 01 يناير 2011.[2]

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أو حتى حديثة الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الإستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلاّ في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنه :"يتعيّن على المؤسسات العمومية الإقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"، كما اكمل في نص المادة 58على أنه:"لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الإقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن".[3]

---

[1] خلف عبدالله الواردات، "التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2006، ص 32

[2] جمعية المدققين الداخليين (IIA)، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي،(التغيرات التي اجريت على تلك المعايير)، مذكرة تفسيرية ،صادرة في 2008 ،روجت في 2010/10/01، ومنشورة على موقع www.global.theila.org ، تاريخ الاطلاع: 2017/02/07، على الساعة 16.34 ،ص 1

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

ثانيا:مفهوم التدقيق الداخلي

وردت عدّة تعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه المهنة، فعرّف على أنه " نشاط استشاري، موضوعي ومستقل، مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة لتقييم وتطوير فعالية إدارة المخاطر، وضبط وإدارة وترشيد العمليات".[1]

و عرّف أيضا بأنه "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل، لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية، لتقييم مدى توافق النظام مع ما تتطلبه الإدارة او العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية".[2]

وعرّفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنه"مراجعة العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعيّنون وفق شروط خاصة".[3]

كما عرّفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين "IIA" في نشرته التي أصدرها عام 1971 على أنه " نشاط تقييم مستقل نشأ داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى كخدمة للإدارة، وهو وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى".[4]

وعرفته لجنة المعايير التابعة للإتحاد الدولي للمحاسبين "IAFC" على أنه" تقويم للأنشطة المتعارف عليها داخل الوحدة كخدمة لها، وتشمل وظائف التدقيق الداخلي الفحص، التقييم والمراقبة لمدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والمحاسبية".[5]

بينما يشير التعريف الجديد لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي "IIA" أن التدقيق الداخلي هو "نشاط تأكيدي، استشاري، موضوعي ومستقل، مصمم لإضافة قيمة للمنشأة، وإنجاز أهدافها بواسطة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم".[6]

---

[1] صبح، داوود يوسف، "**دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**"، ط1، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2007، ص32

[2] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،" **مفاهيم التدقيق المتقدمة**"، مطابع الشمس، عمان، 2001، ص227

[3] خالد راغب الخطيب، "**مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان ، 2010، ص129

[4] خالد راغب الخطيب، نفس المرجع ، ص120

[5] أحمد حلمي جمعة، "**التدقيق الداخلي والحكومي**"، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011، ص46

[6] أحمد حلمي جمعة، نفس المرجع، ص46 47

كما عرّفه المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين على أنه "نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة"[1]

ومن خلال التعاريف السابقة والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يظهر ما يلي:

- التدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل تنظيم معين، هذه الاستقلالية نسبية لأن هذه الوظيفة تابعة تنظيميا للإدارة العليا.
- يقوم بهذه الوظيفة شخص مؤهل تابع للمؤسسة.
- يتمثل عمل هذه الوظيفة في إجراء عمليات فحص، تقييم وإعداد تقارير دورية حول عمليات جميع الوظائف الموجودة داخل المنشأة.
- يتم إبلاغ الإدارة العليا بمدى سيرورة العمليات ومدى تجسيد السياسات وتحقيق الأهداف مع إقتراح مجموعة من التحسينات من شأنها أن تزيد في فاعلية وكفاءة المنشأة

كما يمكن أيضا أن نستخلص ان التدقيق الداخلي يشتمل على وظيفتين أساسيتين وهما :[2]

- خدمة التأكيد الموضوعي: والتي تشمل الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل ومحايد لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية.
- الخدمة الإستشارية: وهي أن تقدم المشورة والنصائح للوحدات التنظيمية داخل المنشأة أو خارجها، بهدف تحسين عملياتها وإضافة قيمة للوحدة.

[1] شعباني لطفي، "**المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين سير المؤسسة**"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 71

[2] أحمد حلمي جمعة، "**المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**"، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر،عمان، 2009، ص47

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي، أهميته وأهدافه

أولا:أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي إلى نوعان وهما كالآتي:[1]

1. التدقيق الداخلي المالي: وهو النوع الشائع من التدقيق، حيث يقوم به المدقق التابع للمنشأة حماية أموال وأصول الشركة، وتحقيق أهداف الإدارة وكذلك تحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة للوحدة وتشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية.

أ- مفهوم التدقيق المالي: ويقصد به الفحص الكامل و المنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية وتتبع القيود المحاسبية للعمليات التبادلية التي تكون المنشأة طرفا فيها، والتحقق منها حسابيا ومستنديا، لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الادارية .

ب- أهداف التدقيق المالي:إن الهدف الرئيسي للتدقيق المالي هو إعطاء رأي فني بشكل موضوعي في إعداد التقارير المالية وفقا للقواعد المحاسبية المحدّدة والتي تم تطبيقها بطريقة مماثلة، ويمكن توضيح بعض الأهداف الأخرى للتدقيق المالي فيما يلي:

- التحقق من السجلات والطرق المحاسبية المستعملة
- التحقق من إتمام العملية المالية بطريقة صحيحة
- التحقق من مسؤولية المدراء الماليين
- التحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل الواقع الحالي و الحقيقي للمنشأة بصورة عادلة
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول
- فحص وتدقيق الإيرادات المختلفة والتأكد من إجراءات التسجيل والترحيل وأنها تمت بصورة صحيحة
- التحقق من دقة العمليات الحسابية للمعاملات المالية وأنه تم اتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها
- منع أو اكتشاف التلاعب والتزوير بالدفاتر والسجلات

2.التدقيق الداخلي الإداري أو التشغيلي: وهذا النوع أشمل من التدقيق المالي، حيث يقوم المدقق الداخلي بتقويم الأنشطة المالية والغير مالية بهدف معرفة مواطن الضعف في كفاية الأداء وتقديم التوصيات لتحسين الكفاءة، إضافة إلى التأكد من إلتزام جميع الأنشطة بسياسات وخطط المنشأة.

[1] سجال هاجر،"دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، جامعة مستغانم، دفعة 2013-2014، ص 10 11 12

أ- مفهوم التدقيق الإداري أو التشغيلي: ويعرف على أنه أداة تخدم أنشطة الإدارة من خلال تقييمه لها وتقديم التوصيات الضرورية.

ب- أهداف التدقيق التشغيلي:ويهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد ما إذا كانت المنشأة تدير وتستعمل مواردها المتاحة من موظفين، ممتلكات وأموال وغيرها بكفاءة
- التعرف على مدى إلتزام المنشأة بالأنظمة ،التعليمات،القوانين والسياسات وكذا الخطط الموضوعة
- توفير معلومات دقيقة وصحيحة عن العمليات في الوقت المناسب والتي من شأنها تساعد في اتخاذ عملية القرار
- حماية أصول المنشأة من الضياع أو التبديد وسوء الإستعمال
- وضع الإفتراضات والتوصيات التي تساعد مختلف الجهات المعنية في تحسين إستعمالها لمواردها المتاحة

ثانيا:أهمية التدقيق الداخلي

اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية بالغة لما لها من دور هام في المؤسسات وكذلك لما أثبتته من ضبط للمخالفات والإنحرافات عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، ومن العوامل التي ساعدت في تطوير الإهتمام بالتدقيق الداخلي هي :[1]

- كبر وتطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا على نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين
- ظهور شركات المساهمة وازدياد حاجتها للمعلومات التي من شأنها تعمل على حفظ وسلامة أموالها وعدالة الإفصاح عن القوائم المالية الختامية التي تعس الصورة الحقيقية لها
- إنتهاج أسلوب اللامركزية و تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، الأمر الذي أظهر الحاجة لدى الإدارة للتأكد من سلامة إستعمال تلك السلطات والمسؤوليات بالشكل الذي يتناسب مع السياسات والنظم والإجراءات القانونية
- حاجة المجتمع وأفراده إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير، ولأجل التأكد من ذلك لابد أن تكون مدققة من طرف مدقق

[1] خالد راغب الخطيب، مرج سبق ذكره، ص127 130

ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي

الهدف الأساسي من التدقيق الداخلي طبقا لما ورد في بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي الذي أصدره مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية هو "مساعدة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإبراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات والتقييم وتقديم التوصيات والتعليقات المرتبطة بالأنشطة التي تناولتها عملية التدقيق".[1]

تطورت أهداف التدقيق الداخلي مع الزمن لينسجم مع التغيرات التي طرأت على نشاط المنشأة، وبالتالي أصبحت أهداف التدقيق الداخلي تتحدد كما يلي:[2]

- التحقق من الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المؤسسة
- التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة تقييدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها
- التحقق من كفاءة الطرق التي يعمل بها النظام المحاسبي وذلك مؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والموقف المالي
- التقييم الدوري لمدى مراعاة السياسات الإدارية الموضوعة والإلتزام بالخطط والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية
- تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الادارة
- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها
- يقدم الحلول الممكنة والتوصيات للمشاكل التي تواجهها المنظمة وتحسين أساليب العمل
- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم

المطلب الثالث: ماهية المدقق الداخلي

أولا: تعريف المدقق الداخلي

هو ذلك الشخص الموظف أو الأجير في المؤسسة، والذي يعيّن من طرف المدير العام، ليراجع الحسابات ويتحقق من مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية، فهو يدرسها كميدان من ميادين التسيير بهدف التحسين والرفع من الأداء، إلا أنه لا يصادق على الحسابات ولا يكسبها قوتها القانونية لأنه لا يتمتع

[1] القبطان محمد،"**قواعد المراجعة في اعمال البنوك**"، دار النصر للنشر، القاهرة، مصر، 2006،ص178

[2] سعداني ابراهيم احمد، "**دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني**"المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2008،ص04

بالإستقلالية التامة، فهو يتعرض بصفة دائمة ومستمرة لضغوط المدير العام وهذا ما يجعله وجها من أوجه الإختلاف مع المدقق الخارجي.[1]

ثانيا:مقوّمات وصفات المدقق الداخلي

1.مقوّمات المدقق الداخلي:

هناك عدة مقومات أساسية التي تزيد من فاعلية ونجاح المدقق الداخلي و التي نذكر منها ما يلي:[2]

- أن يحدّد موقعه عند المستوى الذي يؤكد دعم الإدارة له
- أن يكون مستقلا أي لا يقوم المدقق الداخلي بتأدية أي عمل أو نشاط تنفيذي وذلك لتجنب تعارض المصالح، وعدم تأثره بأراء الغير
- أن يكون مسؤول أمام جهة تتمتع بقدر من السلطة الكافية والتي تسمح بتدعيم إستقلاليته وتتيح له مجالا أوسع لتأدية أعماله

2.صفات المدقق الداخلي:

حدّدها معهد المدققين الداخليين الامريكي وهي كالتالي:[3]

أ- النزاهة: وهي أن يتحلى المدقق الداخلي في أداء عمله بما يؤسس الثقة، ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:

- الإلتزام بالقوانين والكشف على كل ما يخالفها و يسيئ للمهنة
- عدم التغاضي عن الأفعال التي تسيئ للمهنة أو المؤسسة التي يعمل بها
- المساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمؤسسة التي يعمل بها
- أن يكون دا ضمير حي مخلص في عمله ومتمسك بآداب وسلوك مهنية

ب- الكفاءة: وهي أن يكون المدقق الداخلي ذو خبرة ،مهارة وقدر من المعرفة أثناء تأديته لوظيفته وهذا ما يتطلب منه:

---

[1] هادي التميمي، "**مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**"، دار وائل للنشر، ط2،2006،ص25

[2] عبدالغني، فضل علي،"مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان،2003، ص34

[3] كمال سعيد كمال النونو،"مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليهافي البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة،دفعة 2009، ص35، بتصرف

- تقديم الخدمات التي يمتلك فيها المعرفة،الخبرة و المهارة اللازمة لأدائها
- أن يؤدي خدمات التدقيق بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية للممارسة المهنية
- تحسين مهاراته وجودة ونوعية خدماته باستمرار وأن يواكب التطورات في حقل تخصصه والحقول ذات الصلة بعمله (مثل الإقتصاد، الإحصاء والإدارة)
- أن يكون بجانب ما يتحلى به من عمق معلوماته في المحاسبة متتبعا لاتجاهاتها الحديثة، متفهما للتدقيق وأصوله
- أن يكون متمكنا من لغته قادرا على التعبير بها تحدثا وكتابة بكل وضوح

ت- الموضوعية: على المدقق الداخلي إبداء رأيه على أعلى درجة من الموضوعية من خلال جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير وتكوين رأيه المهني دون أي ضغوطات أو تأثيرات مصالحه الشخصية، وأن يكون سيد نفسه لا سلطان عليه غير ضميره، وأن يضع مصلحة عمله فوق مصلحته الشخصية من حيث الأولوية.

ث- السريّة: على المدقق الداخلي احترام قيمة وملكية المعلومات التي تعود للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا يقتضي منه الحذر في حماية تلك المعلومات التي اكتسبها أثناء تأديته لوظيفته وعدم الكشف عنها أو استخدامها للحصول على مكاسب شخصية، أي وجب عليه أن يكون أمينا، مشبعا بالروح العلمية وملما بالقوانين والتشريعات المنظمة والمتصلة بالمهنة.

ثالثا:صلاحيات ومسؤوليات المدقق الداخلي

1. صلاحيات المدقق الداخلي

إن نجاح المدقق الداخلي أو فشله في تحقيق أهدافه يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه من الإدارة العليا، ولكي يقوم المدقق الداخلي بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وشفافية تامة، فمن الضروري أن يتاح له المجال والصلاحيات للقيام بدوره ومسؤولياته.

يمكن تلخيص صلاحيات المدقق فيما يلي :[1]

- حق الإطلاع الكامل على كافة مستندات وسجلات المؤسسة
- حق الوصول الكامل إلى الموارد البشرية للمؤسسة، أصولها وممتلكاتها

[1] عبد الله خالد امين، "**علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية**"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص161

- حق الإستفسار أو طلب أي بيانات وايضاحات يراها المدقق ضرورية للمساعدة على القيام بعمله
- حق دعوة الجمعية العامة للإنعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى والإدلاء برأيه في كل ما يتعلق بعمله كمراجع
- التحقق من كل موجودات المؤسسة والتزاماتها
- التحقق من ان المؤسسة قد طبقت المبادئ المحاسبية
- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية و إبراز نقاط القوة والضعف فيها
- التحقق من سلامة تطبيق نصوص القوانين، الأنظمة والعقود وغيرها من الوثائق المتعلقة بالمؤسسة
- المساعدة في تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة منها
- تقديم الإقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين اجراءات نظام الرقابة الداخلية
- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة منه
- القيام باجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية
- القيام بالتدقيق الشامل والذي يشتمل على مراجعة الإلتزام المالي، الكفاءة والفعالية في المشروع
- تدقيق حسابات المؤسسة وفقا لقواعد التدقيق المعتمدة ومتطلبات المهنة وأصولها العلمية والفنية
- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة وجودتها

2.مسؤوليات المدقق الداخلي

يعتبر المدقق الداخلي عموما مسؤولا مسؤولية بحسب الوسائل وليس بحسب النتائج ، وهو مسؤول مسؤولية مدنية، جنائية وأخلاقية:[1]

أ- المسؤولية المدنية: تصبح مسؤولية المدقق الداخلي مسؤولية مدنية، سواءا اتجاه المؤسسة محل التدقيق أو اتجاه الغير، إذا أخطأ أثناء تأديته لعمله، وتسبّب عن هذا الخطأ ضرر للغير، بمعنى أنه لتوافر أركان المسؤولية المدنية للمدقق الداخلي يشترط توافر ما يلي:

- وجود خطأ صادر عن المدقق أو من ينوب عنه
- حدوث ضرر للغير نتيجة هذا الخطأ
- وجود رابطة سببية بين الخطأ والضرر

[1] محمد السيد سرايا، "**أصول وقواعد المراجة والتدقيق الشامل**"، كلية التجارة، جامعة اسكندرية، 2005،ص66

ب-المسؤولية الجنائية: وهي أن المدقق وأثناء قيامه بعمله، قد يرتكب جريمة من الجرائم المنصوص عليها قانونا وذلك في حالة اتساع الضرر من الشخص المعنوي إلى المجتمع، وهنا يكون المدقق مسؤولا مسؤولية جنائية عما ارتكبه من جرائم ومنها نجد:

- تآمر المدقق مع الإدارة على توزيع أرباح صورية على المساهمين حتى لا تظهر نواحي القصور والإهمال في إدارة الشركة
- تآمر المدقق مع مجلس الإدارة في مجال اتخاذ قرارات معينة في ظاهرها أنها من مصلحة الشركة ولكن في الحقيقة فبها كل الضرر بمصلحة الشركة أو المساهمين

جـ-المسؤولية الأخلاقية: تنشأ المسؤولية الأخلاقية نتيجة الإخلال بالأمانة وأخلاقيات المهنة ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- تجاوز القواعد والقوانين المهنية
- الإهمال المهني المفرط
- سلوك مخل بالنزاهة وشرف المهنة حتى ولو كان غير متعلق بالمهنة

المبحث الثالث: ضوابط وأساسيات التدقيق الداخلي

يشكل التدقيق المرآة العاكسة لحقيقة البيانات المحاسبية المختلفة، وتعطي حكما بشأنها، ولقد شهد هذا المفهوم تطورا مستمرا لتطور مفهوم الدولة ولأشكال الملكية السائدة على مر العصور، ونتيجة لهذا التطور تعددت وظائف المؤسسة، وتنوعت أهدافها من خلال ايجاد الحلول الملائمة للتشوهات الموجودة ورفع الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة.ومن أجل الحكم على مصداقية البيانات المحاسبية، كان لابد من توفر ارشادات تفيد المدقق عند قيامه بعمله، من خلال الاهتمام بعنصر التأهيل العلمي والعملي والتأكيد على ضرورة الإستقلال المادي والمعنوي أثناء ممارسة المهنة والعناية التي يجب أن يوليها أثناء أدائة لمهمته، وما يترتب عنها من مسؤولية، ليصل إلى إعداد التقرير الذي يشكل الدليل المادي لرأي المدقق في مختلف الوثائق المحاسبية، حتى يتضح لنا ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها، تنظيم ومسار أداء عملية التدقيق الداخلي وكذا أدلة وقرائن الإثبات في عملية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

تمثل معايير التدقيق الداخلي الدولية المبادئ الأساسية لمهنة التدقيق الداخلي، والتي يجب على المدققين الداخليين الإلتزام بها عند أداء مهامهم المختلفة، وتهدف المعايير بشكل عام إلى تحديد الكيفية التي تمارس بها وظيفة التدقيق، وتعتبر بمثابة ضوابط أو مقاييس لمستوى الأداء المهني المطلوب من المدقق الداخلي.

أولا: مفهوم المعيار

يعرف معيار التدقيق على أنه: " أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية، ودرجة الاتساق التي يصل إليها المدققون عند أدائهم لوظائفهم".[1]

ويعرّف حسب معهد المدققين الداخليين الامريكي "IIA" على أنه " إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي، يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء التدقيق الداخلي".[2]

أما معايير التدقيق الداخلي تحديدا، فتعرف على أنها " المقاييس والقواعد التي يتم الإعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون،

[1] عبدالغني فضل علي، "مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف غليها في البنوك اليمنية" مرجع سبق ذكره، ص51

[2] طارق عبدالعال حماد،"**موسوعة معايير المراجعة** "، الجزء الأول، الدار الجامعية، 2004، ص35

وذلك وفقا لما تم التوصل إليه واعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين، وتحديد مسؤولياتهم الفنية ومتابعة أدائهم المهني".[1]

ثانيا:أهمية وأهداف معيار التدقيق الداخلي

1.أهمية معيار التدقيق الداخلي: تكمن أهميته فيما يلي :[2]

- يضع المبادئ الأساسية التي يلتزم بها المدققين الداخليين أثناء تأديتهم لمهامهم
- يمكن الإدارة من الإعتماد على التأكيدات والتقارير التي يقدمها لها المدققون الداخليون
- يتم الاسترشاد به عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد

2.أهداف معيار التدقيق الداخلي:لقد حددها معهد المدققين الداخليين فيما يلي:[3]

- بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن يكون عليها التدقيق الداخلي
- وضع إطار عام لأداء التدقيق الداخلي وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الداخلي إلى أوسع مدى ممكن
- وضع أسس لقياس أداء المدققين الداخليين
- التأسيس لعمليات معالجات تنظيمية متطورة وتشجيع إدخال تحسينات عليها
- تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الإدارية في منشآت الأعمال لحقيقة الدور والمسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي

[1] خشارمة صهيب حسين، "العوامل المؤثرة في تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها" ، حالة الشركات المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن، 2005، ص 165

[2] أحمد حلمي جمعة،"**مدخل إلى التدقيق الحديث**"،دار صتعاء للنشر والتوزيع،عمان، 1998،ص 25

[3] أحمد حلمي جمعة، نفس المرجع السابق ذكره، ص30

ثالثا:معايير التدقيق الداخلي الدولية

وهي المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين "" وتتألف من مجموعتين وهما:[1]

1- **المجموعة الأولى**: تتضمن معايير الصفات أو السمات: (سلسلة 1000):

وهي المعايير التي تحدد خصائص وسمات الجهات التي تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي، كما توضح متطلبات الجودة والكفاءة التي يجب توافرها في جهاز التدقيق الداخلي، وكذلك متطلبات الإستقلالية،الموضوعية، المعرفة، المهارة، العناية اللازمة وغير ذلك من المتطلبات لأداء المهام الملقاة على عاتقهم، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي :

- 1000- الأهداف، السلطة والمسؤولية: يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع المعايير، وموافق عليها من مجلس الادارة.
- 1100- الإستقلالية والموضوعية:على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلا، وعلى المدققين الداخليين أن يتسموا بالموضوعية أثناء تأدية أعمالهم.
- 1110- الإستقلالية التنظيمية: يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لمستوى تنظيمي في المؤسسة بشكل يكفل أداء نشاطه ومسؤولياته كما يجب.
- 1111- التفاعل المباشر مع الادارة العليا: على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتصل ويتفاعل مباشرة مع الادارة العليا.
- 1120- الموضوعية الفردية: يجب أن يتصف المدققون الداخليون بتوجهات غير منحازة وغير متحيّزة، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.
- 1130- معوقات الإستقلالية والموضوعية: إذا كان هناك ما يعيق الإستقلالية أو الموضوعية، سواءا في الواقع أو الظاهر، يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المعنية، مع العلم بأن طبيعة هذا الإفصاح تختلف بإختلاف المعوقات.
- 1200- الكفاءة والعناية المهنية: يجب أن تؤدى مهام التدقيق بكفاءة وبراعة مع بذل العناية المهنية اللازمة.

[1] مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي،"المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي"، الصادرة في اكتوبر 2008، وروجعت في اكتوبر 2010، ص38

- 1210- الكفاءة: يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المنسوبة.وعلى نشاط التدقيق الداخلي كمجموعة، إمتلاك المعرفة، المهارات والكفاءات الاخرى المطلوبة للإضطلاع بمسؤولياتهم.
- 1220- العناية المهنية: على المدققين الداخليين بذل العناية المهنية والمهارة المتوقعة من أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاقتدار. لا يتضمن بذل العناية المهنية العصمة من الخطأ.
- 1230- التطوير المهني المستمر: على المدققين الداخليين تحسين معرفتهم، مهاراتهم والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.
- 1300- برنامج تأكيد وتحسين الجودة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تطوير وتحسين جودة نشاط التدقيق الداخلي وذلك من خلال وضع برنامج يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق.
- 1310- تقويم برنامج تأكيد وتحسين الجودة: يجب أن يشمل برنامج تأكيد وتحسين الجودة أعمال التقييم الداخلي والخارجي على السواء.
- 1311- أعمال التقييم الداخلي: يجب أن تشتمل أعمال التقييم الداخلي على ما يلي :[1]
  - المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي
  - مراجعات دورية تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة على معرفة بالممارسة العملية للتدقيق الداخلي والمعايير
- 1312- أعمال التقييم الخارجي: ويجب إجراء أعمال التقييم الخارجي على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مدقق أو فريق تدقيق مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة، ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ما يلي:[2]
  - الحاجة لإجراء أعمال التقييم الخارجي على فترات أكثر تقاربا
  - مؤهلات واستقلالية المدققين الخارجيين أو فريق التدقيق الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح

[1] مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي،"المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي"، الصادرة في اكتوبر 2008، وروجعت في اكتوبر 2010، ص39

[2] نفس لمرجع لسبق ذكره، ص39

- 1320-إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إبلاغ الإدارة العليا بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة.
- 1321- استخدام تعبير "تم اجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي": لا يجوز للمدقق الداخلي الافادة بان نشاط التدقيق الداخلي يتوافق وينسجم مع المعايير الدولية إلا إذا كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تؤيد افادته هذه.
- 1322- الإفصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير: عندما يكون من شأن عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبتدئ أخلاقيات المهنة والمعايير التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو أعماله يجب على الرئيس التنفيذي الداخلي أن يفصح عن عدم التوافق إلى الإدارة العليا.

2- **المجموعة الثانية** :معايير الأداء (سلسلة 2000): وهي التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي يتم من حلالها تقييم أداء تلك الانشطة وذلك من خلال وضع خطط خاصة وايصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعة تلك الخطط واعتمادها. وتتلخص هذه المعايير فيما يلي:[1]

- 2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- 2010- التخطيط: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
- 2020- التبليغ والموافقة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد اللازمة لها، بما في ذلك أي تغيرات مرحلية هامة فيهما إلى اللإدارة العليا ، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها. كما انه عليه الإفصاح عن أثر أية قيود على الموارد.
- 2030- إدارة الموارد: يجب أن يتأكد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ويتم توظيفها توظيفا فعالا لتحقيق الخطة المعتمدة.
- 2040- السياسات والإجراءات: يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

[1] https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn,p 10

- 2050- التنسيق: ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتبادل المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الداخلية و الخارجية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارات المرتبطة بمجال أعمال نشاط التدقيق، وذلك لضمان التغطية اللازمة للعمال وتلاقي ازدواجية الجهود.
- 2060- إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا عن غرض وسلطة ومسؤولية وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا للخطة الموضوعة له. ويجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ على الاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الإحتيال وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تلزم أو تطلب من قبل الإدارة العليا.
- 2100-طبيعة العمل:يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر، الرقابة والتوجيه.
- 2110-الحوكمة: يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها بما يكفل تحقيق الاهداف.
- 2120- إدارة المخاطر: يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها.
- 2130- الرقابة: يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها.
- 2200- تخطيط مهام التدقيق الداخلي: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتطوير وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق تتضمن أهداف المهمة، نطاقها،توقيتها والموارد المخصصة لها.
- 2201- اعتبارات التخطيط: عند وضع خطة لمهمة التدقيق، يجب على المدقق الداخلي الأخد بعين الإعتبار النواحي التالية:[1]
  - أهداف النشاط الذي تجري مراجعته والوسائل التي يمكن عن طريقها مراقبة أدائه
  - المخاطر الهامة التي يحتمل أن يتعرض لها ذلك النشاط، أهدافه، موارده،عملياته والسبل التي يمكن بها إبقاء التأثير الناجم عنها في حدود المستوى المقبول.

[1] https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn,p 11

- مدى كفاءة وفاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد أطر أو نماذج الرقابة ذات الصلة.
- فرض إدخال تحسينات هامة على عمليات إدارة المخاطر والرقابة

- 2210- أهداف مهمة التدقيق: يجب تحديد الأهداف المنشودة لكل مهمة تدقيق
- 2220- نطاق مهمة التدقيق: يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافيا لتحقيق الأهداف المنشودة منها.
- 2230- تخصيص الموارد اللازمة لمهمة التدقيق: يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق ويتم توظيف الأفراد اللازمين لتنفيذ المهمة على أساس تقييم طبيعتها ومدى تعقيداتها وقيود توقيتها والموارد المتاحة لتنفيذها.[1]
- 2240- برنامج عمل مهمة التدقيق: يجب على المدققين الداخليين تطوير وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.
- 2300- تنفيذ مهام التدقيق الداخلي: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق اهداف المهمة.
- 2310- تحديد المعلومات: يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات الكافية والمفيدة واللازمة والتي يمكن الإعتماد عليها في تنفيذ مهمة التدقيق.
- 2320- التحليل والتقييم: يجب على المدققين الداخليين وضع استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق على أساس اعمال التحليل والتقييم المناسبة.
- 2330- توثيق المعلومات: يجب على المدققين الداخليين توثيق المعلومات اللازمة لتأييد إستنتاجات ونتائج مهمة التدقيق.
- 2340- الإشراف على مهمة التدقيق:يجب الإشراف على المهام بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهداف التدقيق وتأكيد جودتهما وتطوير طاقم العمل.
- 2400- تبليغ النتائج: يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج المهام.

[1] https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn,p 11

- 2410- مقاييس التبليغ: يجب أن تشتمل التبليغات المتعلقة بنتائج مهمة التدقيق أهداف تلك المهمة ونطاقها والإستنتاجات التي تم التوصل إليها والتوصيات المقترحة بشنها وخطط العمل المتعلقة بها.
- 2420- جودة التبليغات: يجب أن تكون التبليغات دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة ، بناءة وكاملة ، وأن تصدر في الوقت المناسب.
- 2421- حالات الخطأ والسهو: إذا احتوى أي تبليغ نهائي على خطأ و سهو جسيم، فيجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإبلاغ المعلومات المصححة إلى كل الطراف الذين كانوا قد تلقوا التبليغ الأصلي.
- 2430- إستخدام التعبير: "تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي": يمكن للمدققين الداخليين الإفادة بأن مهمتهم قد "تم إجراؤها بنا يتفق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي"، فقط في حال كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تساند تلك الإفادة.
- 2431- الإفصاح عن حالات عدم التقيد: عندما تؤثر حالات عدم التقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة أو المعايير في المهمة المحدّدة، فيجب أن يفصح التبليغ المتعلق بنتائج مهمة التدقيق تلك عن : [1]
  - القاعدة أو مبدأ أخلاقيات المهنة أو المعايير التي لم يتم التقيّد بها تقيدا تاما
  - أسباب عدم التقيد
  - تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق في حد ذاتها وعلى النتائج التي تم تبليغها بشأن المهمة
- 2440- نشر النتائج: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.
- 2450- الأراء الكلية العامة: عندما يتم إصدار رأي كلي عام، يجب أن يؤخد في الإعتبار توقعات الإدارة العليا وغيرها من الجهات المعنية الأخرى، كما يجب أن يكون مدعوما بمعلومات كافية ومفيدة ووثيقة الصلة وموثوق بها.
- 2500- مراقبة سير العمل: يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمتابعة ما يتخذ إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

[1] https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn,p 12

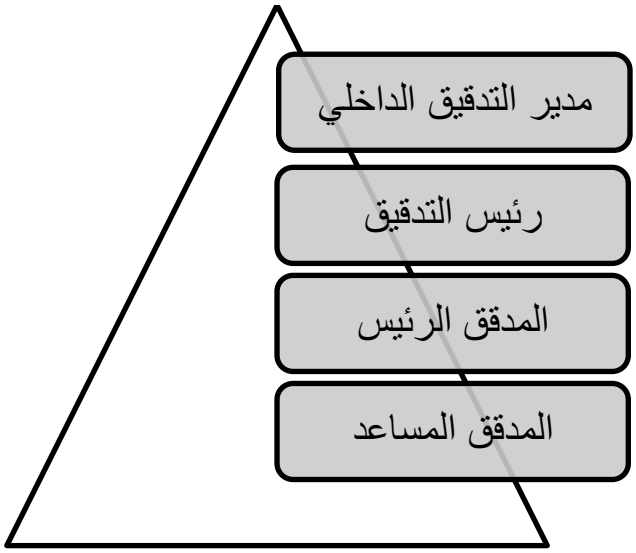
- 2600- حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر: عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة العليا قد قامت بقبول مستوى من المخاطر المتبقية، يمكن أن يكون باعتقاده مستوى غير مقبول للمؤسسة، يجب عليه أن يناقش تلك المسألة مع الإدارة العليا، إذا لم يتم حسم مسألة القرار بشأن المستوى المقبول للمخاطر المتبقية، فيجب على المدقق الداخلي رفع المسألة إلى الإدارة العليا للمؤسسة لحسمها بمعرفتها.[1]

المطلب الثاني: تنظيم و مسار عملية التدقيق الداخلي

أولا: الوظائف الأساسية للتدقيق الداخلي

عادة ما يتكون قسم التدقيق الداخلي من عدد قليل نسبيا من المدققين دوي الكفاءات والمهارات العليا وذلك مقارنة مع باقي الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على مدقق داخلي واحد، كما قد يتسع قسم التدقيق الداخلي في تنظيمات أخرى ليتضمن أكثر من مدقق، وينطوي قسم التدقيق الداخلي عادة على أربعة مستويات من المدققين ممارسي المهنة، وذلك كما يتضح من الشكل الآتي:

شكل رقم I .2: الوظائف الأساسية في قسم التدقيق الداخلي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع: الصبان سمير وآخرون، "**الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996،ص119

[1] https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn,p 12

يقع على عاتق مدير التدقيق الداخلي مسؤولية الإدارة الشاملة لقسم التدقيق الداخلي، حيث يقوم بتحديد الأهداف السنوية لقسم التدقيق الداخلي وإعطاء التوجيهات العامة، وإدارة العاملين معه بالقسم، والتنسيق مع المدققين الداخليين ووضع برامج للتحقق من جودة التدقيق، بينما يعتبر رئيس التدقيق مسؤولا عن تنسيق خطط التدقيق والموافقة على أوراق العمل النهائية، ويقوم برفع تقاريره إلى مدير التدقيق، أما المدقق الرئيس فهو مسؤول عن عمليات التدقيق الجارية تحت إشراف رئيس التدقيق، كما يكون مشرفا على المدققين المساعدين أثناء عملية التدقيق والتأكد من اتباع خطوات برامج التدقيق المعتمدة وإجراء بعض التعديلات على اجراءات التدقيق إن تطلب الأمر، في حين يتولى المدققون المساعدون أداء الأعمال الروتينية الغير معقدة، والمهام التفصيلية تحت إشراف المدقق الرئيسي وتوجيهاته.[1]

كما إن شكل وحجم خلية التدقيق الداخلي غير ثابتة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق معيارين أساسيين هما:[2]

1.حجم المؤسسة : إذ يعتبر حجم المؤسسة محددا أساسيا لطبيعة التدقيق الداخلي المعتمدة في المؤسسة، حيث ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست بحاجة إلى قسم تدقيق داخلي مماثل لتلك الأقسام الموجودة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، لأن ذلك قد يزيد من تكاليف عملية الرقابة بالمقارنة مع ما يدره قسم التدقيق الداخلي.

2.مركزية ولا مركزية التدقيق: عادة ما تتطلب المؤسسات الكبيرة و ذات الإتساع الجغرافي الواسع إلى هيكل قادر لتسيير أنشطتها المختلفة في مناطق انتشارها، لذلك تلجأ إلى تطبيق احد الأنواع التالية للتدقيق الداخلي:

أ-تدقيق داخلي مركزي: يعتمد هذا النوع من التدقيق على مديرية واحدة للتدقيق الداخلي حيث يقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لكافة فروع المؤسسة.

ب- تدقيق داخلي لامركزي: يتم على أساسه تكوين قسم أو خلية للتدقيق الداخلي على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة.

[1] الصبان سمير وآخرون، "**الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل تظري تطبيقي**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996،ص119

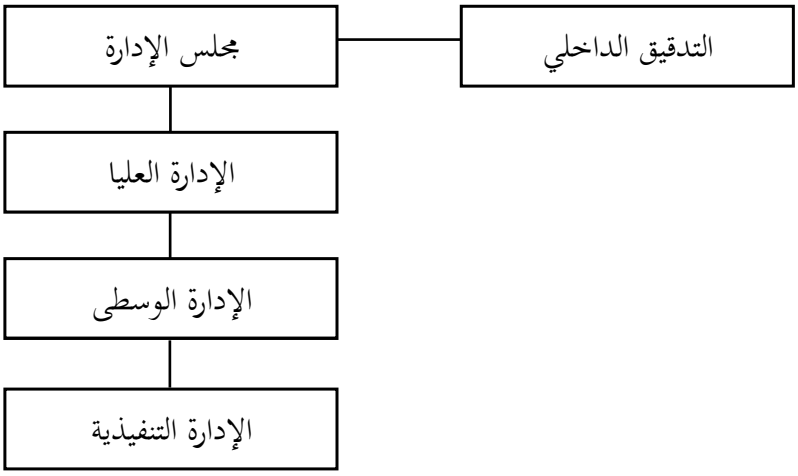
[2] مسعود صديقي،"نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية"،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2003-2004، ص54

ثانيا:موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن قسم التدقيق الداخلي مستقل عن الإدارات التشغيلية، ويتبع لأعلى سلطة في الهرم الإداري أي للإدارة العليا، إذ يستمد قوته وسلطته منها، ويمكن موقعه من النظر إلى المؤسسة بعمق وشمولية أكبر، ويحقق له استقلالية أكبر نتيجة ابتعاده عن الإدارات التنفيذية أو التشغيلية، ويحقق تبعيته للإدارة العليا الهدف من وجوده، ألى وهو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة.[1]

يمكن توضيح موقع قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم I .3:تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

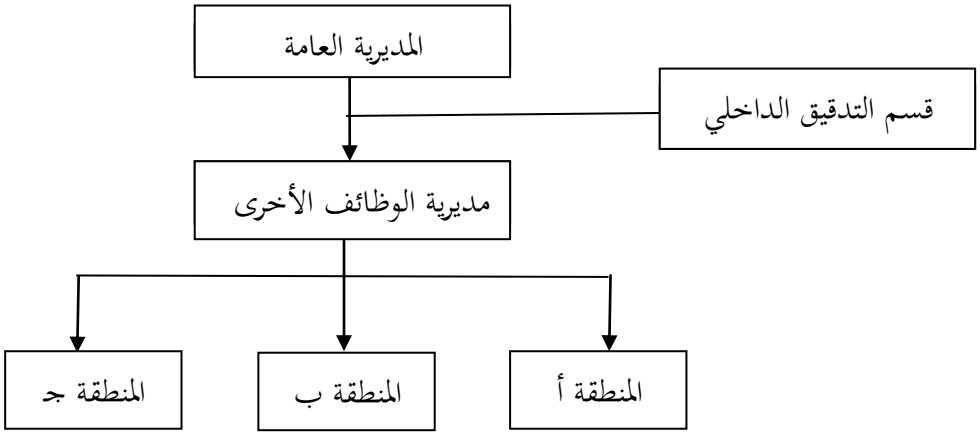


المصدر: مسعود صديقي،مرجع سبق ذكره، ص53

يظهر هذا الشكل ارتباط خلية التدقيق الداخلي مباشرة بمجلس الإدارة، أما إذا اخذنا بعين الإعتبار مركزية واللامركزية التدقيق الداخلي، فإننا سوف نقف على ثلاثة مواقع لخلية التدقيق الداخلي داخل تنظيم المؤسسة نوضحها في النماذج الموالية:

[1] محمد سعيد كامل، مرجع سابق ذكره، ص36

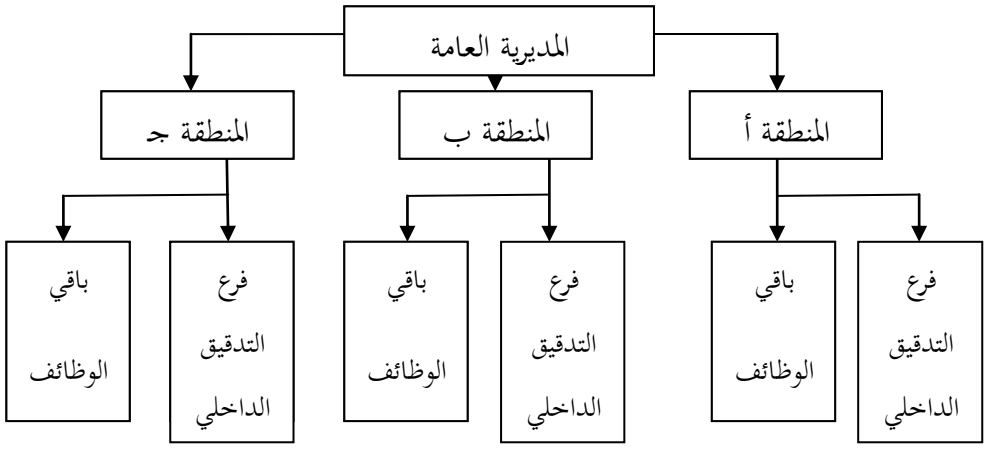
شكل رقم I.4: تموضع التدقيق الداخلي المركزي



المصدر: مسعود صديقي، تفس المرجع، ص54

من خلال النموذج نلاحظ أن التدقيق الداخلي المركزي أكثر الأنواع إستقلالية نظرا لإنفصاله التام عن باقي الوظائف الأخرى.

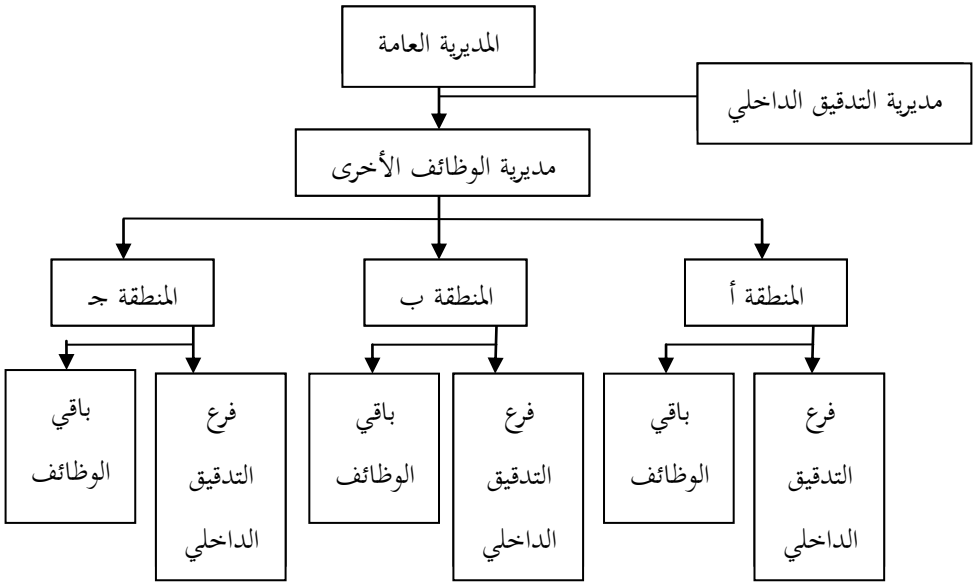
شكل رقم I.5: تموضع التدقيق الداخلي اللامركزي



المصدر: مسعود صديقي، تفس المرجع، ص55

نلاحظ من خلال هذا النموذج، أن تموقع التدقيق الداخلي يجعله ناقصا نسبيا في درجة الاستقلالية، أي تواجده في كل منطقة من شأنه أن ينشأ نوعا من المصالح مما يضعف درجة الاستقلالية.

شكل رقم I.6: تموضع التدقيق الداخلي المختلط



المصدر: مسعود صديقي، تفس المرجع، ص56

أما في هذا النوع من التموضع نجد استقلالية أكبر من تلك الموجودة في النوع الثاني لأن فروع التدقيق الداخلي متواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية التدقيق الداخلي التابعة للمديرية العامة.

ثالثا: مسار عملية التدقيق الداخلي

يجب أن تتبع سيرورة أعمال التدقيق كل من الخطوات التالية:

1- **التخطيط** : وتخطيط عملية التدقيق يتضمن وضع الأهداف ونطاق العمل والحصول على المعلومات الكافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف يتم تدقيقها وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية التدقيق والإتصال بكل من تكون له علاقة بعملية التدقيق المعنية، ثم القيام بكتابة برنامج التدقيق، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية التدقيق وأخيرا الحصول على الموافقة من المشرف على عملية التدقيق الداخلي على خطة أعمال التدقيق.

2- **الفحص والتقييم** : وهما عمليتان ضروريتان لقيام المدقق بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم نتائج التدقيق، وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو التالي :[1]

[1] الهيئة السعودية للمحاسبين والقانونيين، "مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني"، مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الالكترونية، الرياض، يوليو 2004، www.socpa.org.sa،تاريخ الاطلاع 2017/02/19، على الساعة 15سا:43 د، ص89

أ- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع التدقيق وبما يتفق مع أهداف ونطاق عملية التدقيق، ويتم ذلك باستخدام إجراءات التدقيق التحليلية والتي تشتمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية والمعلومات الغير مالية التي تتعلق بها ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في مؤسسات أخرى من نفس الحجم والشكل والنشاط.

ب- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الإعتماد عليها، ملائمة ومفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الإستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات، بمعنى أنه يجب أن تستند تلك المعلومات إلى حقائق كافية ومقنعة بحيث تسمح للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج، كما يجب أن تكون المعلومة ملائمة لتدعيم النتائج والتوصيات وتتماشى مع أهداف التدقيق،وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ت- يجب إختيار إجراءات التدقيق المناسبة كاختيار نوع الإختبارات ، وأساليب المعاينة الإحصائية التي سوف تستخدم ...الخ

ث- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها،تفسيرها وتوثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المدقق والتأكد من تحقيق أهداف التدقيق.

ج- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية التدقيق من قبل المدقق، مع مراجعة هذه الأوراق مع المشرف على إدارة أو قسم التدقيق الداخلي.

3- **التقرير والتوصيات** : بعد الإنتهاء من عملية التدقيق يتم إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم ، قد تكون التقارير التي يعدها المدقق نهائية أو مؤقتة خلال عملية التدقيق وفي جميع الأحوال يجب أن تكون التقارير موقعة من قبل المدقق كما يقوم هذا الأخير بمناقشة النتائج والتوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصداره للتقرير النهائي للإدارة العليا للموسسة.[1]

نلاحظ من هذا المستوى مدى الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة وهذا من أجل اتخاذ تدابير وقرارت صائبة والتقليل من احتمال خطئها ،كما يساعد على متابعة القرارت والإجراءات المتخذة من قبل ومدى تحقيق الأهداف المرجوة متها، وبالتالي مدى ملائمة السياسات المنتهجة لبلوغ هذه الأهداف، كما يجب أن تتوفر في هذه التقارير الموضوعية والوضوح، وتكون محددة وبناءة وتعد في الوقت المناسب، ويجب أن يتضمن التقرير رأي المدقق وكذا توصياته بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر

[1] الهيئة السعودية للمحاسبين والقانونيين، "مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني"، مرجع سبق ذكره، ص90

جوانب النقص في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة. بعد إصدار التقرير يجب على المدقق لداخلي متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج التدقيق الداخلي. كلما كان عمل المدقق الداخلي منظما ومحددا وواضحا وملائما ساعد المستويات المختلفة في فهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من خلال عملية التدقيق بشكل يقود متخذي القرار في جميع المستويات إلى إختيار الأفضل لحل المشاكل ومتابعة هذا القرار بما يضمن فعاليته و مردوديته.

المطلب الثالث: أدلة وقرائن الإثبات في عملية التدقيق الداخلي

لكي يصل المدقق الداخلي إلى الموقف الذي يكون فيه قادرا على إبداء رأي فني محايد حول عدالة القوائم المالية وكذا صحة وسلامة البيانات المالية و السجلات المحاسبية خلال فترة مالية، فإنه يتوجب عليه الحصول على أدلة الإثبات الكافية التي تؤيد هذا الرأي.

أولا: تعريف الدليل و القرينة

تعرف الأدلة على أنها "أيّة معلومات يستخدمها المدقق لتحديد ما إذا كانت المعلومات التي تم تدقيقها قد عرضت طبقا للمعايير. وتأخذ الادلة أشكالا عديدة مثل :الشهادة الشفوية للعميل، المصادقات من الأطراف الخارجية، وملاحظات المدقق".[1]

وتعرف القرينة على أنها "جميع الحقائق التي تقدم لعقل الإنسان لتمكينه من اتخاذ قرار معين في موضوع جدلي".[2]

ويجب أن تتصف أدلة الإثبات بصفتين أساسيتين وهما:[3]

1- الكفاية: وهي أن تكون الأدلة التي يحصل عليها المدقق بالقدر الكافي والضروري لدعم رأيه الفني عن عدالة القوائم المالية المقدمة.

2- الملائمة: ويقصد بها قياس نوعية أدلة الإثبات ومدى موثوقيتها، ويجب أن ينظر إلى ملائمة الدليل من حيث علاقته بهدف التدقيق لتكوين الرأي الفني حول عدالة القوائم المالية وإعداد التقرير.

بالإضافة إلى كفاية أدلة الإثبات وملائمتها يجب أن تتصف بالموضوعية والتي تعني عدم تأثر الدليل بشخص المدقق، أي أنه في حالة عرض نفس الدليل لأكثر من مدقق سوف يصلوا إلى نفس النتيجة.

---

[1] ألفين أرينز، جيمس لوبك،ترجمة، محمد عبدالقادر الديسطي، "**المراجعة مدخل متكامل**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص21

[2] ألفين أرينز، جيمس لوبك،نفس المرجع ، ص21 22

[3] غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص177

ثانيا:أنواع أدلة وقرائن الإثبات

يمكن تقسيم أدلة الإثبات إلى الانواع التالية:

1-الوجود الفعلي: يعتبر الوجود المادي للعنصر دليلا على وجوده الفعلي، خاصة فيما يتعلق بالأصول الملموسة كالمباني، الأثاث، البضاعة ،والنقدية وغيرها. أما بالنسبة للأصول المعنوية كالشهرة، براءة الإختراع، وكذلك بالنسبة لمفردات المصروفات والإيرادات فإنه لا يمكن التحقق من وجودها بهذه الطريقة. والوجود الفعلي للأصل لا يعد دليلا كافيا للتحقق، إذ قد يكون الأصل موجودا وليس مملوكا للمؤسسة، ولذلك فلا بد بالإضافة إلى الوجود المادي، من التحقق من الملكية ومن صحة التقويم. ويجب مراعاة أنه لا يمكن الإعتماد على جميع أشكال الوجود الفعلي كأدلة إثبات قوية بل يجب الحصول على أدلة إثبات إضافية، لذلك يعتبر دليل الوجود الفعلي دليلا جزئيا ولا يمكن إستخدامه كدليل كلي.[1]

2-مستندات التوثيق: يتمثل التوثيق في قيام المدقق بفحص المستندات ودفاتر العمل التي تدعم المعلومات المدرجة بالقوائم المالية، ويشمل التوثيق الذي يفحصه المدقق كافة السجلات التي يستخدمها العميل لتقديم المعلومات التي تشير إلى أداء العمل قدتم في صورة منظمة. ونظرا أن كل عملية مالية لدى العميل يتم تدعيمها بمستند واحد على الأقل، سيكون هناك عدد ضخم من هذا النوع من الأدلة ، وتعد المستندات أدلة مفيدة يمكن للمدقق أن يستخدمها في التحقق من دقة سجلات العميل عن العمليات المالية للمبيعات. ويتم استخدام التوثيق كنوع من الأدلة على نطاق واسع في كل عملية تدقيق، حيث أنه متاح بسهولة للمدقق وبتكلفة منخفضة، وفي بعض الأحيان يكون هو الدليل المناسب و الوحيد المتاح.[2]

3-الإقرارات التي يحصل عليها المدقق من الغير: تعتبر هذه الإقرارات من أقوى أنواع أدلة الإثبات ومن أمثلتها: المصادقات التي يتم الحصول عليها من المدينين والدائنين بصحة أرصدتهم، والشهادات التي قد تم الحصول عليها من محامي المؤسسة بعدم وجود منازعات قضائية مع الغير، وغير ذلك من الإقرارات. ويراعى أن تصل هذه الإقرارات رأسا إلى مكتب المدقق، كما يجب العناية بطرق إرسال هذه المصادقات أو الإقرارات.[3]

4-الشهادات التي يحصل عليها المدقق من إدارة المؤسسة: هذا النوع من الأدلة أقل قوة في الإثبات من الأنواع السابقة، فقد تتعمد الإدارة إخفاء معلومات عن المدقق أو قد يتعمد الموظفين إعطاؤه معلومات مضللة لإخفاء الحقيقة.والشهادات والبيانات التي يحصل عليها المدقق من الإدارة قد تكون مكتوبة أو شفوية، ومن

[1] منصور حامد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص95

[2] ألفين أرينز، جيمس لوبك، مرجع سبق ذكره، ص248

[3] منصور حامد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص96

أمثلة الشهادات المكتوبة: شهادة جرد البضاعة، ومن أمثلة البيانات المكتوبة: البيان الذي يحصل عليه المدقق من الإدارة بالديون المعدومة أو الديون المشكوك في تحصيلها.أما بالنسبة للبيانات الشفوية فإن المدقق يحصل عليها من إجابات الموظفين أثناء قيامه بعمله، ويفضل دائما إختبار هذه الإجابات مع أي بيانات أخرى ، أو تحقيقها بأدلة إضافية تعزز وتقوي من شأنها وتؤكد صحتها وسلامتها.[1]

5-العمليات الحسابية: قد تكون بعض الأحيان الدليل الوحيد بالنسبة لبعض المفردات، ومن أمثلة ذلك قيام المدقق بإعادة حساب قيمة مصروف الإهتلاك السنوي إذ تعتبر دليلا على ما جاء بالحسابات الختامية، كما أنها تعتبر دليلا وحيدا في تلك الحالة، وذلك على اعتبار أن قيمة مصروف الإهتلاك تقتصر في مضمونها على أنها مجرد عملية حسابية يجب إجراؤها إلتزاما بمفاهيم ومبادئ محاسبية محددة وصولا إلى صافي الدخل العام.[2]

6-وجود نظام سليم للرقابة الداخلية: إن قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة يعتبر دليلا ماديا على سلامة ومصداقية المعلومات المحاسبية المتواجدة في القوائم المالية الختامية، كون أن هذا النظام يستعمل كمحددا أساسيا لنطاق إختيار بالنسبة للمفردات موضوع الفحص والمفردات التي لا يجري عليها الفحص، إذ تستمد هذه الأخيرة دليل صحتها وسلامتها من نظام الرقابة الداخلية.[3]

ثالثا: حجية تجميع قرائن وأدلة الإثبات

إن المدقق باعتماده على خبرته ومهارته في مهنته يستطيع أن يقدّر قوّة حجية القرائن والأدلة، وتعتمد بعض الأساليب المستخدمة في المفاضلة بين الأدلة كما يلي:[4]

1- الأسلوب الذي يتبع في الحصول على القرينة: فكل أسلوب له أحكامه وقواعده، فإذا لم تراعى فقد الدليل حجيته، فمثلا الوجود الفعلي يستلزم الجرد الفعلي والإقتراحات الخارجية تتطلب المصادقات.

2- مصدر القرينة: تتفاوت القرينة حسب مصدرها، فالقرينة المستمدة من مصادر خارجية أكثر ثقة من غيرها لصعوبة التواطؤ والغش والإختلاس.

---

[1] تفس المرجع، ص97

[2] محمد الفيومي، محمد محمود مراد،"أصول المراجعة "، الناشر قسم المحاسبة، كلية التجارة، الاسكندرية، 2000، ص 119 120

[3] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي،"**المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005، ص135

[4] خالد أمين عبدالله، "**علم تدقيق الحسابات، التاحية النظرية**"، مرجع سبق ذكره، ص184

3- طبيعة القرائن: فهناك نوعان من القرائن: إيجابية وذاتية ، فالإيجابية مثل الوجود الفعلي والمستندات، تعتبر أقوى في الحجية من غيرها لأنها لا تأخد بالتداول أو التفسير، أما الذاتية فهي تعتمد على الإستفسار الشخصي من المدقق، كتلك التي يحصل عليها المدقق نتيجة الإستفسارات التي يقوم بها عند فحصه لأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة محل التدقيق.

4- كيفية الحصول على القرينة: القرائن التي يحصل عليها المدقق بنفسه أقوى في حجيتها من التي يحصل عليها من الغير، وخاصة الإدارة لأنها عادة ما تحاول التلاعب بالدفاتر والسجلات لإظهار نتائج معينة أو لهدف معين آخر.

5- مدى ارتباط الدليل أو القرينة بالعملية محل الفحص: فكلما كان الإرتباط قويا ووثيقا كلما كانت الحجية ودرجة الإعتماد عليها اكبر.

6- التوقيت المناسب للحصول على القرينة: فالوقت مهم جدا عن القرائن ، فكلما حصل المدقق على دليل الإثبات قبل فوات الأوان، كلما كانت قوة حجيته أكبر.

7- مدى توافر الثقة والمعرفة في المصادر الخارجية التي تستقى منها القرائن: فكلما توافرت درجة الثقة بالنسبة للمدقق في المصادر الخارجية التي يحصل منها على الإقرارات ، كلما زادت حجية هذه الاخيرة.

8- سلوك المدقق نفسه في جمعه للأدلة والقرائن: يعتبر إستقلال المدقق وحياده من المقومات الرئيسة لعملية التدقيق، لذلك عليه أن يكون نزيها، مستقلا، ومحايدا أثناء قيامه بجمع أدلة وقرائن الإثبات، وإلا سوف تفقد هذه الأدلة حجيتها.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن التدقيق الداخلي يعمل على حماية أصول المؤسسة وأموالها، وكذا تصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الإدارة من خلال قيام المدقق الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية بالإستعانة بمجموعة من الوسائل وفق عدة اجراءات ومرورا بعدة مراحل وصولا إلى التقييم النهائي لها بإعطاء نصائح وتوصيات للمؤسسة.

كما يمكن استخلاص أن من أهم مهام التدقيق الداخلي هو التأكد من وجود وكفاية الرقابة الداخلية وهذا من خلال تحديد المخاطر والتقليل من امكانية حدوثها وكذا ترشيد الإدارة ومساعدتها في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الأول:

مدخل عام للتدقيق الداخلي

الفصل الثاني:

مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

الفصل الثالث:

دراسة لحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة مستغانم

تمهيـــد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من أهم وأبرز العناصر تأثيرا في حياة الأفراد والمؤسسات والمنظمات والدول ككل، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأيضا وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة على مستوى كل القطاعات، وقد حظي موضوع القرار باهتمامات استثنائية في مجالات مختلفة للإدارة لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من الإستمرارية من خلال ممارسة أنشطتها بكفاءة وفعالية لاسيما وأن القرار يعتمد أساسا على المستقبل وتوقعاته، سوءا على المدى البعيد، المتوسط أو القصير، ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل من آفاق تصورية .

إن عملية اتخاذ القرار تشمل كل وظائف المؤسسة وتشمل جميع المسنويات الإدارية، ويقوم بها كل مدير كما أنها تتعامل مع كل موضوع محتمل ضمن العملية الإدارية، وعليه سنتناول في هذا الفصل ماهية عملية اتخاذ القرار، أساسيات اتخاذ القرار ثم في الأخير سنتعرض إلى أثر التدقيق الداخلي ومساهمته في عملية اتخاذ القرارات خاصة البنكية منها.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

إن جوهر الممارسة الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرارات لحل المشاكل اليومية المختلفة التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وإنحرافات أقل، وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير بأسس وأساليب اتخاذ القرارات وما هي أهم الإعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ أي قرار بالمؤسسة، هذا ما عهد عليه في جميع التأليفات والدراسات، إلا ان في واقع الحال تذهب عملية اتخاذ القرار إلى أبعد من أن تكون حكرا على المدير أو مسؤول ما في المؤسسة، فأي عامل أو موظف داخل المؤسسة فإنه يتخذ قرارا تترتب عليه مسؤوليات بحسب مركزه داخل المؤسسة.

ولكي نفهم آلية هذه العملية وما المقصود بها، وما هي نواتجها، لابد أن نعرج في هذه الدراسة إلى ماهية عملية اتخاذ القرار من جميع النواحي وماهي الأهمية التي تستدعي بنا الإهتمام بهذه العملية، مراحل سيرها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

سنتطرق إلى مفهوم القرار وصفاته قبل التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار.

أولا: مفهوم القرار وصفاته

1.مفهوم القرار: ويمكن تعريفه على أنه:

لغتا: مشتق من كلمة قرّ، وأصل معناه المستقر الثابت، ومعناه أيضا أمر يصدر عن صاحب النفوذ.[1]

اصطلاحا: سنتعرض لتعريفين هما كالتالي :

القرار هو "سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، ويعتبر الناتج لعملية اتخاذ القرار وخلاصتها".[2]

أما من وجهة نظر منظمات الأعمال، يعرّف القرار بأنه" تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معيّن (مادّي أو معنوي)، حيث يتم إعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معيّن،

[1] http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/,02/03/2017,15h:34m

[2] كاسر نصر منصور،"**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار الحامد، الأردن، 2006، ص23

ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والإختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف".[1]

ومن التعريفين السابقين يمكن القول أن القرار هو"البديل الأنسب الذي تمّ اختياره من بين عدّة بدائل لحل مشكل معيّن".

2.صفات القرار: تتمثل صفات القرار فيما يلي:[2]

* للقرار اقتصايات: بمعنى أنه يجب أن نوازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته، فالعلاقة بينهما طردية وتعتبر القرارات الإستراتيجية أكثر القرارات تكلفة نظرا للتكنولوجيا المعقدة والمتقدمة الداخلة في صناعتها بينما القرارات اليومية هي الأقل تكلفة، أي بشكل عام فإن للقرار تكلفة اقتصادية يجب ان تراعى عند التطبيق والممارسة.

* للقرار فترة صلاحية: أي أنه خلال هذه الفترة يكون القرار فعالا وإيجابيا ولكن بعدها يتحوّل إلى سلبي، وكثير من القرارات حولنا ولدت ايجابية ونظرا لعدم مراعاة عناصر مقوماتها وصيانتها تحوّلت إلى سلبية.

* للقرارت معايير: هذه المعايير تقيس تأثير هدفها وتضمن تطبيقها خلال فترة صلاحيتها، ومن تم فإنه يراعى عند تصميمها أن القرار يجب أن يكون مرن حتى يكون فعالا.

* القرار و المعلومات وجهان لعملة واحدة: فلا قرار بدون معلومات تضمن له الولادة، الصحية، وتحديث المعلومات يضمن صيانة القرار بمعنى أن يظل حيّا فعلا فيطول عمره.

* القرار والإتصالات توأمان: فالقرار يولد لكي ينفذ، ومن تم فإن تخفيض المدة الزمنية بين لحظة الشعور بالحاجة إلى صنع قرار وحتى اتخاذه تزيد من فرصة نجاح ودقة وفاعلية القرار.

* القرار والإدارة: كالإبن والأم، بدونها ما جاء إلى الحياة، وبقدر رعايتها وحنانها يولد الولد قويا وصحيحا.

* القرار بلا حريّة: يولد جبانا، مرتعدا وبلا ديمقراطية، يولد ناقصا مبتسرا، إن هناك صانعا للقرار، وآخر متخذا له، وآخر مدعّما له، ولا يمكن أن يجتمعوا في شخص واحد إلا في القرارات البسيطة.

[1] مؤيد الفضل، "**المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى**"، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص30

[2] نفس المرجع، ص35

ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار:

1.تعريف عملية اتخاذ القرار: لقد تعددت تعاريف اتخاذ القرار منها :

هو "عملية اختيار البديل المناسب من مجموعة البدائل، وهذا يتعيّن على متخذ القرار أن يجمع ويجهّز المعلومات عن البدائل المختلفة المتعلقة بالمشكلة التي هو بصددها، ثم يختار من بينها البديل المناسب بناءا على نتائج تحليله للمعلومات".[1]

اتخاذ القرار كذلك هو"تحليل قيّم لكافة المتغيّرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتشخيص والتمحيص، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي، والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع الحل في مجال التطبيق العلمي وحيّز التنفيذ".[2]

كما اعتبر هربيرت سايمون H.Simon أن عملية اتخاذ القرار هي "جوهر عمل المدير في أي مؤسسة ، حيث أشار إلى أن وقت عمل المدير بمؤسسته يقضيه في ثلاث أنشطة تعتبر أساس اتخاذ القار وهي :[3]

- البحث عن المشاكل التي يتم بصددها اتخاذ القرارات
- تحديد البدائل المتاحة كحل للمشكلة
- إختيار أحد أفضل هذه البدائل

ويعرف اتخاذ القرار أيضا بأنه"إصدار حكم معيّن، كما يجب أن يفعله المدير في موقف ما، ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة.[4]

ويحدد بارنارد Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر".[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار تتمحور حول المفاضلة والإختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر من الفاعلية والكفاية.[6]

---

[1] محمد بونوارة خزار، "**مبادئ الإحصاء**"، منشورات جامعية، جامعة باتنة، الجزائر، 1996، ص2

[2] عدنان عواد الشوابكة، "**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار اليازوري، الأردن، 2001، ص 227 228

[3] المهدي الطاهر غنية،"**مبادئ إدارة الأعمال**"، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003، ص48

[4] تفس المرجع، نفس الصفحة

[5] Chester Bernard, "**The functions of the Excutive**", Harrard University Presscambridge,1964, p84

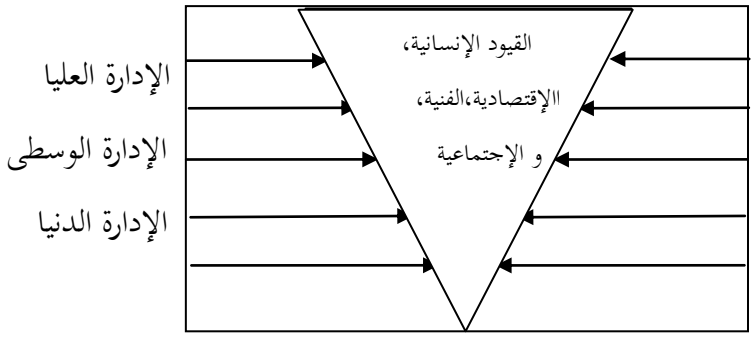
[6] طارق المجذوب، "**الإدارة العامة** "، منشورات جلي الحقوقية، الطبعة الثانية،بيروت، 2003، ص499

2. عناصر عملية اتخاذ القرار: كما يمكن تحديد أهم عناصر عملية اتخاذ القرار وهي كالآتي:[1]

- صانع القرار: يمكن أن يكون فردا أو جماعة (لجنة)، وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون وفقا لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة
- موضوع القرار: يتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب
- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ هو سلوك أو تصرف ناتج عن دافع معيّن لإشباع حاجة، أي أن كل قرار يتّخذ له دافع يشبع حاجة ما والمبرر لعملية اتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ
- المعلومات والبيانات: حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لابد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها، سواءا كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.
- التنبؤ: ويعني ما سيكون عليه الحال أو الوضع في المستقبل، خاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية، فيحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا
- البدائل: إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيارا واحدا من مجموعة البدائل المتاحة، وهو الذي يمثل الحل المناسب للمشكلة محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لإختيار الأفضل
- النتائج المرغوبة: يسعى متخذ القرار في جميع الأحوال من خلال اتخاذ قرارته إلى تحقيق نتائج مرغوبة إما لتحسين وضعية ما أو لتفادي وضعية سيئة
- القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، ومن أمثلة القيود تلك المتعلقة بمتخذي القرارات (الدوافع، المهارات المكتسبة...)، أو القيود الفنية (توفر الحواسيب ، الأنظمة الخبيرة، وسائل الإتصال...)، القيود الإقتصادية (في حالة ما اتسم الإقتصاد بحالة ركود أو رواج)، أو القيود الإجتماعية (العادات والتقاليد، المعتقدات...). وكلما اتجهنا في الهرم التنظيمي إلى أعلى قلّت تلك القيود (بسبب السلطة)،وهذا وفقا للشكل التالي :

[1] المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص49

شكل رقم II.1:القيود المختلفة على عملية اتخاذ القرار



المصدر: المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص50

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار ومراحل سيرها

أولا: أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي منظمة، والتي ترتبط بمختلف نشاطات المؤسسة وتتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعقّدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها،فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوما بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، ومن هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:[1]

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرار طول حياته اليومية،فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الأمر عن المؤسسة فهذه الاخيرة أيضا قراراتها مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج، التسويق، الأفراد وغيرها
- عملية اتخاذ القرار هي أداة المدير في عمله: والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله، ومن يقوم به، ومتى يتم القيام به...، وكلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة: حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المؤسسة أو فشلها
- اتخاذ القرار هو أساس لإدارة وظائف المؤسسة: كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو التمويل وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته

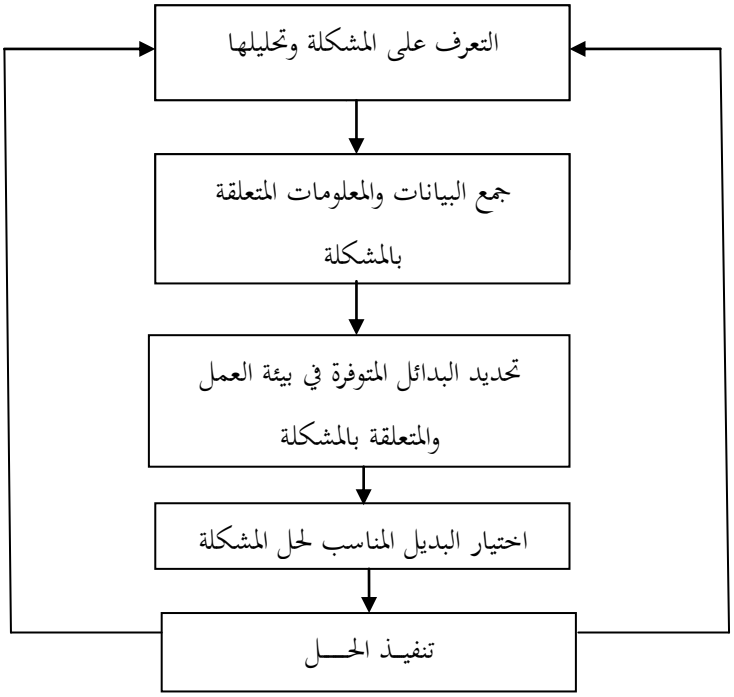
[1] أحمد ماهر، "**اتخاذ القرار ما بين العلم والإبتكار**"، الار الجامعية، مصر، 2007، ص34

- اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية: من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة

ثانيا: مراحل سير عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل ابتداءا من تحديد وتحليل المشكلة إلى تقييم القرار، ويمكن شرح هذه المراحل كالتالي:

شكل رقمII.2: مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: محمد عبدالفتاح ياغي، "**اتخاذ القرارات التنظيمية**"، دار وائل للنشر،الطبعة الثانية، الأردن،2010،ص 138

من خلال الشكل السابق يتم توضيح المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرار وفق ما يلي:

1.تحديد وتحليل المشكلة: أول ما يحتاج إليه المدير هو تشخيص المشكلة التي هو بصددها بشكل واضح، ففي هذه المرحلة يركّز على الفهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها، وأي إخفاق في تحديد وتعريف المشكلة قد يؤدي إلى انحراف الخطوات اللاحقة لعملية اتخاذ القرار عن مسارها الصحيح، فالتشخيص الصحيح يؤدي إلى تقليص المسافة للوصول إلى الحل المناسب،ولأجل تشخيص وتحديد المشكلة يحتاج المدير إلى طرح عدة أسئلة على نفسه وعلى مساعديه منها:[1]

[1] محمد عبدالفتاح ياغي، "**اتخاذ القرارات التنظيمية**"، دار وائل للنشر،الطبعة الثانية، الأردن،2010،ص 138 139 140

- ماالذي يدعونا للظن بوجود مشكلة؟
- ماذا جرى أو ما الذي حدث؟
- أين حدث ذلك ؟ وهل حدث هذا في موقع تنظيمي أو جغرافي واحد أو أكثر؟
- متى حدث ذلك؟وكم من الوقت استغرق على ذلك؟وهل سبق وأن حدث ذلك من قبل؟
- لماذا يحدث ذلك؟
- ومع من حدث ذلك؟ وهنا ينبغي التركيز على الجانب الموضوعي لا الشخصي، لأن العبرة في معالجة المشاكل أن نسأل :لماذا حدث الخطأ؟وليس من ارتكب الخطأ؟

إن التفكير في كل هذه الأسئلة والإجابة عليها يساعد المدير على تشخيص المشكلة وحصرها، لكن في بعض الحالات قد يجد المدير نفسه أمام مشكلة مستعصية ومركبة مما يقتضي منه الحال أن يبادر إلى تجزئة هذه المشكلة المركبة إلى مكوناتها، وبعدها يبدأ في إعادة طرح الأسئلة من جديد مع كل مشكلة فرعية للتوصل إلى تحديد وتحليل المشكلة.

ومن الأساليب الناجحة في تحليل المشكلات هو ما يطرحه بيتر دروكر Peter Drucker في كتابه الموسوم "ممارسة إدارة الأعمال "، حيث يرى أن يطرح المدير سؤالين افتراضيين هما :

- هل كان من الممكن اتخاذ إجراء ما في السابق، لو اتخذناه في حينه ما حدث الذي حدث؟
- ما الذي سيترتب عليه الحال مستقبلا لو نترك الأمور على ما هي عليه الآن؟

ومن الملاحظ أن السؤال الأول يربط الماضي بالحاضر لأجل الوصول إلى بعض الدلالات المفيدة، بينما السؤال الثاني يربط الحاضر بالمستقبل للوصول إلى دلالة ما أيضا، فالسؤالين لتحليل المشكلة والبدائل المتاحة.[1]

2.جمع المعلومات وتحليلها:إن توفر المعلومات مسألة أساسية لمتخذ القرار، فهي تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته، فمن دون معلومات تتحوّل عملية اتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضاءل فرص نجاح القرارات عند التطبيق. وتبدأ الحاجة إلى المعلومات عند ظهور الملامح الأولى للمشكلة، حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود خلل أو مشكلة ما وهذه مسألة لا يحسم فيها إلاّ عن طريق البيانات وتحليلها، وهذا ما يؤكد أن جمع المعلومات هي ليست بخطوة تحديد المشكلة بل هي خطوة ملازمة لها وتسير إلى جنبها، وبذلك تمتد مرحلة جمع وتحليل المعلومات إلى ما بعد مرحلة تحديد وتحليل المشكلة.

[1] باسم الحميري،"**مهارات إدارية**"، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 51 59 62

ولكي لا يكون هناك عناء وراء جمع البيانات عند أوقات الشدّة والحاجة لها، يستلزم استحداث نظم المعلومات عن كافة أنشطة المؤسسة وكذلك عن البيئة التي تعمل فيها. ومهما كانت القرارات صغيرة أو كبيرة ومعقدة فهي تحتاج إلى معلومات ذات طبيعة كبيرة ومهمة نسبيا للمؤسسة.

3.تحديد وتقييم البدائل: والبدائل هي الحلول الممكنة أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى متخذ القرار القيام بدراسة كاملة لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين. عمليا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل المطروحة ضمن حدود الموارد المتاحة.

وعملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي :

* القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل ايجاد الحلول وخاصة الجيد منها

* الإعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع النواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.

أما التقييم فيتطلب دراسة وافية لكل بديل تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل، وتكلفة كل بديل (أي موازنة بين الإيجابيات والسلبيات)، وبعد ذلك يقوم متخذ القرار بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض ومن تم طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من مستوى الرضا، وهذا ما يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عن أي ضغوطات.[1]

4.اختيار البديل الأمثل:بعد الإنتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييمها، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة من الحلول الممكنة، يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناءا على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، وعموما يمكن القول أن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، بحيث تتضمن هذه المرحلة أربعة معايير لإختيار أفضل بديل وهذه المعايير هي :

* المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطرة كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة

* الإقتصاد في الجهد: تحديد أي من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمؤسسة

* التوقيت: إذا كان الوقت يتصف بالعجلة فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف

[1] باسم الحميري،مرجع سبق ذكره، ص 62 65

* قيود الموارد: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرارات وإن كفاءته ومهارته هي التي تحدد ما بمكن عمله وما يمكن تجنبه.[1]

5. **مرحلة اتخاذ القرار (التنفيذ)**: يعد القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، فلهذا بعد أن يصدر القرار يأتي التنفيذ لجعله أكثر واقعية وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع لتنفيذه، وكثيرا ما ننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، لذلك فإن القرار يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال ومنتج وبالتالي تحقيق الهدف المنشود.[2]

6.المتابعة والملاحظة والمراقبة وتقييم القرار: في هذه الخطوة يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والأثار المترتبة على القرار ومدى الإلتزام بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعة للتنفيذ، وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة يجب مراجعة خطوات اتخاذ القرار السابقة ابتداءا من اختيار البديل إلى وضعه موضع التنفيذ، وهذا كله لمعرفة مدى جدوى القرار والتعلم من الأخطاء السابقة وتطوير قابليتها مستقبلا.[3]

ولتقييم القرار يحتاج المدير إلى معرفة ما يلي: [4]

- هل حقق القرار الأهداف المرجوة منه؟
- إن لم يتحقق ذلك، فماهي الأسباب التي حالت دون ذلك؟
  - خطأ في تشخيص وتحليل المشكلة
  - خطأ في اختيار الحل البديل
  - انحراف في التنفيذ
  - ضعف في تفهم وإدراك خلفيات وطبيعة القرار من قبل المنفذ أدّت إلى الإخفاق
  - خطأ في التوقيت
  - خطأ في التنسيق مع الجهات الأخرى التي لها علاقة بالتنفيذ

[1] عدنان عواد الشوابكة، "**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار اليازوري، الأردن، 2001، ص237 238

[2] كاسر نصر منصور،"**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار الحامد، الأردن،2006، ص49

[3] الوافي الطيب، "**نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات**"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، العدد 10،2010، ص114

[4] باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص 72 73

- هل يمكن تدارك الموقف الآن بتعديل القرار، أو عن طريق إصدار قرار جديد

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخدها متخذ القرار في اليوم الواحد إلا انه هناك عوامل تؤثر أو تزيد من صعوبة وتكلفة تلك العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل قد تؤدي إلى قرارت خاطئة أو غير رشيدة، ومهما كان القرار بسيطا أو معقدا فهو يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار، بعضها عوامل داخلية (أي داخل التنظيم) وأخرى خارجية (خارج التنظيم)، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

أولا: العوامل الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة والتي تعمل في وسطها المؤسسة والتي تخضع هذه الاخيرة لسيطرتها ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[1]

- الظروف الإقتصادية، السياسية والمالية السائدة في المجتمع
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين
- العوامل التنظيمية الإجتماعية والإقتصادية مثل النقابات ، التشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسات العامة للدولة
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق
- المجتمع وما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين

وعموما يمكن القول أن مهما تعددت الضغوط الخارجية وتباينت فإنها تترك أثرها على متخذ القرار في المؤسسة، الشيئ الذي يحتم عليه البحث عن كيفية التعامل معها باستغلال الإيجابي منها ومحاولة علاج وتجنب السلبي الذي تكون نتائجه غير مرغوبة.

ثانيا: العوامل الداخلية

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي كثيرة نذكر من أهمها:[2]

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيّد

[1] كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 36

[2] نفس المرجع ، ص 36 37

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام
- درجة المركزية، وحجم المؤسسات ودرجة انتشارها الجغرافي
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة
- مدى توافر الموارد المالية ، البشرية والفنية في المؤسسة
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية اخرى

ثالثا: العوامل الشخصية والنفسية

وتشمل هذه العوامل كل من له علاقة باتخاذ القرار، ابتداءا بمتخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين وهما :[1]

1.عوامل نفسية: أعطى هربت سايمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات، وتتمثل العوامل النفسية في :

* الدوافع النفسية لمتخذ القرار

* المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار

* دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني

2.عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته والتي من شانها التأثير في عملية اتخاذ القرار، هذه الأخيرة بدورها تعتمد على الكثير من المميّزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم.إن السلوك الشخصي يؤثر مباشرة على عملية صناعة القرار، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات،ويرى رايموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للإختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي :

* أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة

* أسلوبهم في تجميع المعلومات

* وأسلوبهم في استخدام المعلومات

[1] كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 37 38

رابعا: عوامل أخرى

1.توقيت اتخاذ القرار: فبالرغم من أهمية الفترة الزمنية التي تستغرق في صناعة القرار، إلا أن توقيت إصداره وإخراجه لا يقل أهمية عنه، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له ويحل محلّه.[1]

2.تأثير أهمية القرار: فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون به، درجة التأثير، وكذا كلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أقل أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفع.[2]

3.المشاركة في اتخاذ القرارات: إن صانع القرار لا يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب هو من يتخذ القرار إلا ان هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صتع القرار. والمشاركة في اتخاذ القرار قد تكون إما عن طريق الإنفراد في صنع القرار أو بتفويض الآخرين بصتع القرار واتخاذه .[3]

[1] مراد خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص65

[2] كاسر نصر منصور،مرجع سبق ذكره، ص39

[3] مرد خلاصي، مرجع سبق ذكره ص 65 66

المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار هي أهم عنصر في حياة ونشاط المؤسسات ، إذ تعتبر جوهر عمل القادة وهي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات والعمليات اليومية التي تتم في المؤسسة، وفي هذا الصدد سنحاول عرض في هذا المبحث أنواع القرارات، أساليب ونماذج اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أنواع القرارات المتخذة

يمكن النظر إلى أنواع القرارات من منظورين مختلفين، فهناك تصنيف حسب وجهة نظر علماء القانون الإداري، وهناك تصنيف من وجهة نظر علماء الإدارة

أولا: تصنيف القرارات حسب القانون الإداري

يقسم علماء القانون الإداري القرارات طبقا لمعايير متعددة أهمها :

تكوين القرارات، مداها أو عموميتها،الآثار المترتبة عليها، قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر، وشكلها .

1.تكوين القرار: حسب هذا المعيار هناك نوعين من القرارات البسيطة والمركبة.[1]

أ- القرارات البسيطة: وتتصف بالإستقلالية والأثر القانوني السريع ، وهذا النوع من القرارات لا تتصل بعمل قانوني آخر كونها قائمة لذاتها مثل القرارات الصادرة بشأن تعيين موظف في إحدى الوظائف أو قرار تسليط عقوبة على موظف أو أي قرار من هذا القبيل. وفي مثل هذا النوع من القرارات يمكن الجوء إلى قسم التدقيق الداخلي للإستشارة أو الإستعانة بتقاريره حتى يتسنى لمتخذ القرار اختيار القرار الصائب، كون التدقيق الداخلي وجه من أوجه الرقابة الداخلية بالمؤسسة .

ب-القرارات المركّبة: وهي تلك القرارات التي يدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة ، وبالتالي هي قرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمالا ادارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة بينهما، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل مثل القارات الصادرة بشأن منح امتياز لأحد الأشخاص أو الشركات والمصاحب لعقد أشغال عامة مبرم مع هذا الشخص أو الشركة.

وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى التدقيق الداخلي هذا الأخير يضمن له الشرعية والسلامة والمصداقية حتى تكون قرارات فعّالة خالية من الأخطاء.

[1] نواف كعنان، "**إتخاذ القرارات** "، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، الأردن، 2003، ص245

2.من حيث مدى القرارات وعموميتها: تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين أيضا قرارات تنظيمية وأخرى فردية.[1]

أ-القرارات التنظيمية: وهي تلك القرارات التي تتضمن قواعد عامة ملزمة التطبيق على عدد غير محدد من الأفراد، والقرار التنظيمي يتخذه المدير بصفته عضوا في التنظيم وليس لصفته الشخصية، لدى تنعكس اثاره على المؤسسة وعلى نشاطها، وهذا النوع من القرارات مهمته هو إنشاء أو تعديل أو إلغاء المراكز التظيمية، لذلك يجب أن تكون مبنية على معلومات أكيدة وسليمة ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود قسم التدقيق الداخلي هذا الأخير جدير بأن يستشار في مثل هذه القرارات أو على الأقل أن يعتمد على تقاريره، بالإضافة إلى ذلك يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة مدى الإلتزام بالقرارات التنظيمية، ومن أمثلة هذه القرارات القرارات اللائحية أو ما يطلق عليه باللوائح التنظيمية، فمهمة التدقيق الداخلي هو التأكد ما إذا يتم العمل بهذه اللوائح أو لا، وتتميز القرارات اللائحية أنها تسري على كل فرد تتوفر فيه الشروط القانونية التي تتضمنها هذه القرارات، كما أنها تتسم بالثبات النسبي مما يجعل منها مرجعا يعتمد عليه في عملية التدقيق الداخلي.

ب-القرارات الفردية: وهي تلك القرارات التي تخاطب فردا أو مجموعة من الأفراد كالقرار الصادر بتعيين موظف أو ترقيته أو فصله، والقرارات الفردية هي عكس القرارات التنظيمية لأنها لا تضع قواعد قانونية بل تخاطب فردا أو عددا محددا من الأفراد.

3.من حيث أثار القرار على الأفراد:وهذا النوع من القرارات بدوره يتقسم إلى نوعين قرارات ملزمة ونافذة وقرارات غير ملزمة.[2]

أ-قرارات ملزمة وواجبة ونافذة في حق الأفراد: معظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع وهي قرارات يحتجّ بها عليهم.

ب-قرارات غير ملزمة للأفراد: أي لا يحتجّ بها عليهم ومثالها : التعليمات والأوامر والنشرات التي تصدرها الإدارة أو رؤساء المصالح لتقديم توضيح أو تفسير القوانين أو ارشادات للموظفين، كيفية تنفيذها أو توضيح اجراءات العمل فهي بذلك تقدم نصائح وارشادات للعاملين ومن تم لا يسألون إذا لم يلتزموا بها .إن إصدار مثل هذا النوع من القرارات لا يكون إلا بظهور الحاجة لذلك فبعض الأحيان يعطي التدقيق الداخلي تقييمه مسبقا حول هذه الحاجة .

[1] نواف كعنان، "**إتخاذ القرارات** "، نفس المرجع السابق ذكره، ص245

[2] نفس المرجع ، ص246 247

4.من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر: وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات أوّلية وأخرى قطعية.[1]

أ- القرارات الأوّلية: وهي تلك التي يجوز للأفراد والهيئات المعنوية الطعن فيها أمام جهة قضائية مختصة خلال فترة زمنية من صدورها، ويتم ذلك وفق اجراءات نظامية معينة يتبعها صاحب العلاقة بموضوع القرار، تستهدف سحب أو إلغاء قرار أو التعويض عما أصابه من أضرار نتيجة صدوره.

ب-القرارات القطعية: وهي تلك القرارات النهائية والتي لا يجوز الإعتراض عليها كونها صادرة من جهة عليا ذات سلطة واختصاص، بمعني هي قرارات لا تقبل الطعن إلا في حالات استثنائية لكونها ذات طابع قومي أو سياسي خاص، وغالبا ما تنص القوانين على عدم خضوع مثل هذه القرارات للرقابة أو الطعن.

5.من حيث شكل القرار : وتصنف القرارات وفق شكل إصدارها إلى نوعين قرارات مكتوبة و شفوية وقرارات صريحة و ضمنية.

أ-القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: والأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة حتى تكون بمثابة مستند رسمي يعتمد عليه في عملية التدقيق الداخلي، لكن ذلك لا يمنع من اتخاذ القرارات بشكل شفوي دون أن يصب في قالب مكتوب، لأن القرار الشفوي يعتبر قرارا سليما ومنتجا.إن دور التدقيق الداخلي في مثل هذه القرارات يتمثل في العامل النفسي لمتخذ القرار، فبمجرد علمه أن هناك قسم للتدقيق الداخلي يعمل على مراجعة ومراقبة ما يجب أن يكون و ما كان، فإنه يعمل أن لا يكون قراره عفويا وغير مؤسس، ونجد هذا النوع من القرارات في المستويات الدنيا والوسطى من الإدارة والورش.

ب- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: والقرارات الصريحة هي التي يعبّر عنها بألفاظ صريحة وواضحة، أما القرارات الضمنية فلا يعبر عنها بصراحة وإنما تستنتج من سلوك متخذ القرار (المدير).

ثانيا: تصنيف القرارات حسب علماء الإدارة

يقسم علماء الإدارة القرارات طبقا لعدة معايير ناتجة إما من تنوع ظروف أو وظائف المنظمة وأهميتها ، ومن أهم معايير التصنيف هي:

1.تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة:وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية:[2]

[1] نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص247

[2] سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة " ،دار الراية للنشر والتوزيع،2008، ص87

أ–قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الإختيار والتعيين والتأخيرات والغيابات ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك...

ب–قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب اتباعها والسياسات وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم ، وأساليب التحفيز، أساليب الإتصال، المعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم، المركزية والامركزية وتقارير المتابعة... الخ

جـ–قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع،أنواع الآلات المسنخدمة، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج ، مصادر الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه، طرق دفع أجور العمال... الخ

د– قرارات تتعلق بالتسويق: تشمل هذه المجموعة القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها و أوصافها، الأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلان الواجب إستخدامها لترويج السلعة، بحوث التسويق ووسائل نقل وتخزين المنتجات وخدمات البيع...الخ

هـ–قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها ...الخ

إن استقلال وظيفة التدقيق الداخلي عن بقية الوظائف بالمؤسسة يجعل منه أداة من شأنها أن تساعد في التقييم البنّاء لهذه الوظائف لأنه يعمل على ايجاد الثغرات ومواطن الخلل في هذه الوظائف واقتراح تسوية لها، كما يعمل على ابراز نقاط القوة للوظائف داخل المؤسسة من أجل الاعتماد عليها في قرارات تحسينية توسيعية مستقبلا، فبذلك يكون للتدقيق الداخلي أهمية كبرى في توفير المعلومة الدقيقة والتي يمكن الوثوق فيها والعمل على تقليص احتمال الخطأ في القرارات المتخذة على مستوى كل وظيفة وعلى مستوى الإدارة العليا والتي تتلقى معلومات من مختلف وظائفها.

2.تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:قدّم أنسوف هذا النوع من التصنيف والذي يتم على أساسه تقسيم القرارات إلى ما يلي:[1]

أ– القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات المرتبطة والمتعلقة بكيان و مستقبل المؤسسة ، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة، وغير مألوفة

[1] عبد السلام أبو قحف،"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدارالجامعية، الاسكندرية،1995، ص 143

وتتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد وتفكير ابداعي، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات نظرا لاهميتها.

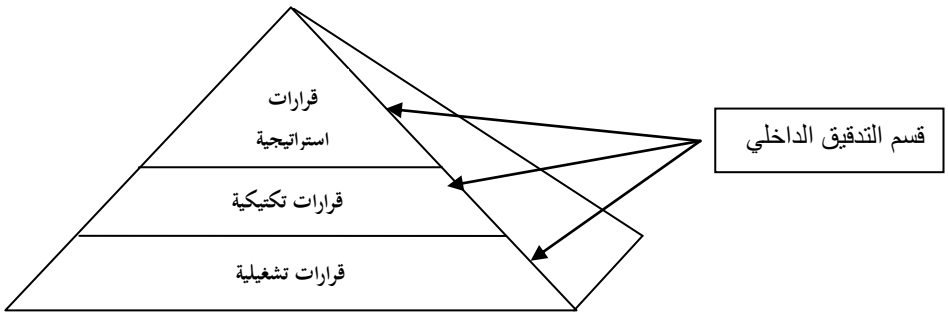
ب- القرارات التكتيكية: وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، مثل كيفية استغلال الموارد اللازمة للإستمرار في العمل، حيث تتوفر المعلومات كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتيجية، والإدارة الوسطى هي المسؤولة على اتخاذها.

جـ-القرارات التشغيلية (التنفيذية): تعنى القرارات التشغيلية بمشكلات العمل اليومي و تنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتخذ هذه القرارات على المدى القصير من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

تحتاج كل من المستويات الثلاث التي تم عرضها في عملية اتخاذ القرارات إلى توجيه من خلال التنبيه بأهم الأخطار التي تم الوقوع فيها أو قد يتم مواجهتها ، بالإضافة إلى تقديم لهم كل الدعم من خلال الإقتراحات المستمرة والتي هي مقدمة وبصفة مستمرة وغير مباشرة من قبل قسم التدقيق الداخلي.

ويمكن عرض هذه المسنويات وتأثير التدقيق الداخلي عليهم في الشكل التالي:

شكل رقمII. 3: أثر قسم التدقيق الداخلي على مستويات القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع : عبد السلام أبو قحف،"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره

3.تصنيف القرارات حسب قابلية برمجتها: قسم كونتز وزملاؤه القرارات إلى نوعين: قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة ويمكن توضيحها كالتالي:[1]

أ-القرارات المبرمجة: وهي القرارات المصممة سلفا و التي تتعامل مع حل مشكلات محددة وواضحة وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها،وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية ، مثل إعادة الطلب لمواد الخام عند مسنوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين بالدفع عند مستوى معين

[1] عبد السلام أبو قحف،تفس المرجع، ص 144

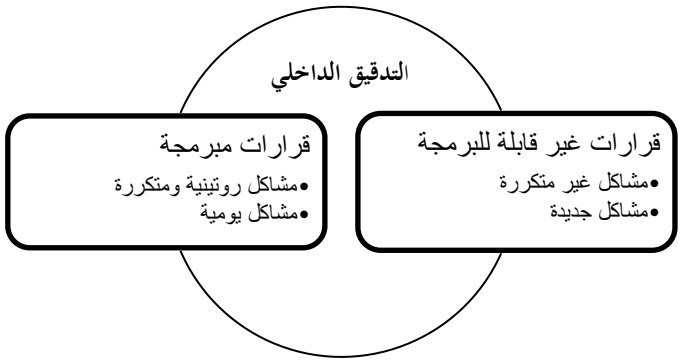
من المديونية وفترة محددة من التأخير، ولهذا يسهل برمجتها باستخدام النماذج الكمية الخاصة بظروف التأكد التام.

ب-القرارات الغير قابلة للبرمجة: وهي تلك التي تقدم حلولا للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ولا تتقيد بالقواعد والإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة، وتأتي الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل ومن ثم لا يتوفر لدى المؤسسة حلول مسبقة، ومن الطبيعي أن يتم صنعها أو التعامل معها في المستويات الإدارية العليا في المنظمة ومن أمثلتها قرارات ابتكار منتجات جديدة، غزو أسواق جديدة، وتخطيط أنشطة البحوث والتطوير.

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما وفعالا في توفير المعلومات الكافية والآنية وأهم من ذلك الموثوقة وكذا الإقتراحات اللازمة من خلال التقارير التي ترفعها للإدارة العليا بشأن صلاحية ومدى تنفيذ التقارير المتخذة سواءا بشأن مشاكل معهودة أو بخصوص مواقف و مشاكل جديدة.

ويمكن تمثيل هذا التصنيف في الشكل التالي:

شكل رقمII.4: دور التدقيق الداخلي في تصنيف القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع : عبد السلام أبو قحف،"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره

4.تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها: ويصنفها بعض علماء الإدارة إلى نوعين : قرارات كيفية (وصفية)، وقرارات كمية (معيارية).[1]

ا-القرارات الكيفية (الوصفية): هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير منخذ القرار، وخبراته ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن

[1] نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص255

مثل هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية والشخصية مثل المشاعر و الأحاسيس والإدراك واتجاهات وخلفيات المدير الذي يتخذها، ويأتي هذا التصنيف على خلفية عدم توفر المعلومات المطلوبة والملائمة والتي تمكن متخذ القرار من وضع البدائل واختيار الأنسب من بينها. وفي هذا النوع من القرارات قد لا يكون للتدقيق الداخلي أي دور في تقديم الإقتراحات والحلول وهذا راجع كون هذا التصنيف من القرارات يخضع للتقديرات الشخصية لمتخذ القرار ومدى تكوينها، إلاّ أن هذا لا يمنع لمتخذ القرار الإعتماد على المعلومة الموثوقة التي قد يقدمها له قسم التدقيق الداخلي وهذا حتى يتسنى له الوصول إلى القرار الأنسب والرشيد.

ب-القرارات الكمية (المعيارية): وهنا يتم أخذ القرارات بالإعتماد على الرشد والعقلان

ية أي الاعتماد على القواعد والأسس العلمية المعروفة مثل: بحوث العمليات ، نظريات الإحتمالات... .ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات ودقتها وهذه الأخيرة من اختصاص قسم التدقيق الداخلي الذي له الفضل في تحسين المعلومة من شكلها البسيط إلى معلومة إدارية وذلك بإضفاء عليها الصيغة الشرعية حتى يمكن الاعتماد عليها في عملية صتع القرار.

5.تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين : قرارات أوتوقراطية (إنفرادية) وقرارات ديمقراطية (بالمشاركة).[1]

أ-قرارات أوتوقراطية (إنفرادية): ويتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها بعد ذلك على موظفيه دون إعطائهم أيّة فرصة للمشاركة في اتخاذها، فالمدير هو الذي يحدد المشكلة وحده ويضع لها الحلول ثم يختار الحل الذي يراه مناسبا ، وبالتالي لا يعطي لمرؤوسيه أيّة فرصة لمناقشة ما يقرر، ولقد أثبتت بعض الدراسات أن المديرين الذين ينفردون باتخاذ قرارتهم ،كان يتقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم أيضا القدرة على التكييف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية من خلال ما يترتب عن مثل هذه القرارات من آثار سلبية التي تنعكس بدورها على التنظيم والموظفين.إن في مثل هذا النوع من القرارات يكون دور التدقيق الداخلي ناقصا وهذا كون أن متخذ القرار لا يأبه لأراء من حوله من الموظفين .

ب-القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): وهي قرارات يتم أخذها من خلال إشتراك مستويات مختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعنيهم الأمر من خارج التنظيم، وتتميّز هذه القرارات بفعالتها ورشدها ، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في هذه القرارات يؤدي إلى قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

[1] نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص257

وهنا يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما من خلال اقتراحاته حول الحلول للمشاكل التي قد تكتشفها أو بالنسبة للمشكلات التي يستشار لحلها.

6.**تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:** تصنف القرارات حسب هذا المدخل إلى ثلاث أنواع : قرارات في حالة التأكد، قرارات في حالة عدم التاكد وقرارات في حالة المخاطرة.[1]

أ-قرارات في حالة التأكد: تتخذ هنا القرارات في حالة التأكد التام في طبيعة التغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر فيها، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة مسبقا، ويتميز هذا النوع من القرارات بسهولة اتخاذها والإطمئنان لنتائجها. وهنا للتدقيق الداخلي أهمية بالغة في تحديد الظروف التي في ظلها يتم اتخاذ القرار وهذا من خلال تأكيد أو عدم تأكيد المعلومة من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى.

ب-قرارات في حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياساته في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بالمتغيرات المتوقع حدوثها بعد اتخاذ القرار، وهذا بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. غالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار اتباع أساليب رياضية و إحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات والوصول الى أحد البدائل المتاحة. يتجلى دور التدقيق الداخلي في مثل هذا النوع من القرارت في الحرص التام على توفير درجة من الدقة من خلال التقارير التي يعمل أو يعتمد على أساسها متخذ القرار في صنع القرار.

جـ- القرارات في حالة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، فعلى متخذ القرار أن يقدّر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذا درجة احتمال وقوعها.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

تتخذ القرارات وفق أساليب عديدة ومتنوعة حسب أهمية القرار والأطراف المعنية به، فهناك أساليب تقليدية تعتمد على التخمين والخبرة والحكم الشخصي ، وهناك أساليب كمية ورياضية تقوم على اتباع الطرق العلمية، وعليه سنعرض فيما يلي أهم وأكثر الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار والتي يمكن تقسيمها الى أسلوبين رئيسيين هما:[2] الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص91

[2] عبدالسلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره،ص149

أولا: الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات

ويقصد بالأساليب التقليدية أو الكيفية تلك التي تفتقر إلى التدقيق والتمحيص العلمي، أي لا يتبع المنهج العلمي في عملية صنع القرار، وتعود جذور اتباع مثل هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ والخبرة، والمشاهدة والتقليد أو المحاكاة في حل المشاكل، وفيما يلي أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار:

1.الخبرة: ويقصد بالخبرة التجارب العديدة التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية، والتي يخرج منها بدروس سواء من نجاحه أو فشله فيها، ولا تقتصر الخبرة على المدير وحده بل يمكنه الإستفادة والتعلم من خبرات الآخرين الذين سبقوه وزملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة، وبالرغم من المآخذ على هذا الأسلوب التقليدي لاتخاذ القرار والتي كان أبرزها أن هناك بعض المخاطر التي قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة والتي قد يشوبها أخطاء أو فشل بالإضافة إلى أن المشكلات القديمة أو الماضية قد لا تشبه المشكلات الجديدة والحاضرة، إلا ان ذلك لا يقلل من أهمية هذا الأسلوب وغيره من الأساليب التقليدية الأخرى التي قد يسترشد بها المدير في اتخاذ قراراته في مواقف مماثلة مع مراعاة جميع الظروف الجديدة. [1]

2.إجراء التجارب: ويقصد بهذا الأسلوب هو أن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب أخذا بعين الإعتبار جميع العوامل الملموسة والغير الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى إختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الإختيار على خبرته العلمية. وقد يمر متخذ القرار في مواقف عدّة أين يستلزم عليه الجمع بين الخبرة والتجربة معا لتحقيق الهدف ومثال ذلك المؤسسات المنتجة لسلعة معينة، فقد تحتاج إلى الإستفادة من خبرة المؤسسات الأخرى المنتجة للسلعة المماثلة بالإضافة إلى إجراء التجارب على ضوء هذه الخبرات حتى تتمكن هاته المؤسسات من الوصول إلى القرار الأفضل. كذلك تلقّى هذا الأسلوب بعض المآخذ على أنه أسلوب باهض الثمن وفادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الجهد والوقت من متخذ القرار للوصول إلى القرار، إذ ينبغي إجراء التجارب للحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة .[2]

[1] نواف كنعان، "**اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**" ،الطبعة5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998،ص182

[2] نفس المرجع، ص183 184

3.الحكم الشخصي: ويقصد به إستخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة بديهيته في إدراك العناصر الرئيسية والهامة للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها والتقدير السليم لأبعادها، والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. ويقوم هذا الأسلوب على أساس شخصية متخذ القرار وقدراته سواءا العقلية أو قدرته على الإبتكار وتحمل المسؤولية وكذا معارفه واتجاهاته وخلفياته النفسية والإجتماعية.[1]

4.دراسة الأراء والاقتراحات وتحليلها: والمقصود بهذا الأسلوب هو إعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الأراء والإقتراحات التي تقدم له من طرف المستشارين المختصين والزملاء حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من إختيار البديل الأفضل ، ويشبه هذا الأسلوب دور التقرير الذي يقوم به المدقق الداحلي.بالرغم من أنه هناك صعوبات و التي تواجه متخذ القرار في تنفيذ هذا الأسلوب كتجزئة المشكلة إلى أجزاء ومن تم دراسة تحليل كل جزء على حدى، إلا انه هناك بعض المزايا لهذا الأسلوب وهي أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى. كما أننا يمكن ان نلتمس من خلال هذا الأسلوب الدور الفعال الذي يلعبه التقرير الخاص بالمدقق الداخلي عن طريق تقديم اقتراحاته التي يراها مناسبة لحل المشكلة ومن تم يمكن أن نقول أن المدقق الداخلي هو المستشار الذي يعتمد عليه المدير في اتخاذ قراراته.[2]

ثانيا: الأساليب العلمية في اتخاذ القرار

أمام التطور الهائل الذي شهدته إدارات المؤسسات الحديثة في العمل الحالي وتعقد المشكلات، أصبح من الضروري على متخذي القرارات أن يتحولوا من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، والتي تميزت في أنها تقلل من أثر التحيّز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير، وفيما يلي أهم الأساليب العلمية المطبقة من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار: [3]

1.بحوث العمليات: ونعني 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 تم إجراء مقارنة حسابية بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل و الذي يحقق النتائج و الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار. [4]

---

[1] نواف كنعان، "**اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**" ،مرجع سبق ذكره، ص185

[2] نفس المرجع، ص 186

[3] تفس المرجع، ص179 204

[4] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص71

2.نظرية الإحتمالات: تقوم نظرية الإحتمالات على استخدام فكرة الإحتمالات لبناء النماذج الرياضية على سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة في ظل عدم توافر المعلومات والبيانات أو عدم كفايتها لحل المشكل ، وفي الواقع هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الإحتمالي.[1] ومن أهم المعايير المستخدمة لقياس الإحتمالات في مجال اتخاذ القرارات هي الإحتمال الشخصي، الإحتمال الموضوعي والإحتمال التكراري. [2]

أ-الإحتمال الشخصي: وهو الذي يتحدد عن طريق إستناد متخذ القرار على خبرته وممارساته السابقة لتحديد درجة إحتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

ب-الإحتمال الموضوعي: وهو الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة، قد تكون ميدانية وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفق نتائج التجربة.

جـ-الإحتمال التكراري:يتم حساب الإحتمال فيه على أساس تكرار الحدث في الأجل الطويل،لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الإحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية توقع وتحديد درجة الإحتمال.

3.أسلوب شجرة القرارات : إن أسلوب شجرة القرارات هو وسيلة تستعمل في تحليل القرارات، وهو يعبّر عن الإختيارات البديلة لمصطلحات كمية يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمحيص لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات، ونقطة الإتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار يشمل عقد القرار.[3]

4.نظرية المبارايات الإدارية: يقوم أسلوب المبارايات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وإنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في التصرف، وقد ساهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث أثبتت جدواها في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص74

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 191

[3] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص75

المنافسة، إذ أنه في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها مؤسسة أخرى، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين مؤسستين أو محتكر وآخر.[1]

5.أسلوب التحليل الحدّي: يهدف أسلوب التحليل الحدّي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة من هذه البدائل، مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدّي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، ومن أهم هذه القواعد نجد التكلفة الحدّية والعائد الحدّي. [2]

أ-التكلفة الحدّية :أو التكلفة الإضافية، وهي التكلفة التي تترتب على إنتاج وحدة إضافية.

ب-العائد الحدّي:و هو الإيراد الإضافي المترتب على بيع وحدة إضافية

وبتطبيق أسلوب التحليل الحدّي يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يحقق عائدا او ايرادا حديا أعلى من غيره.

6.أسلوب البرمجة الخطية: وهذا الأسلوب يستخدم عادة في تحديد الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة في ظل عدة ظروف ، ويقوم أسلوب البرمجة الخطية على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين بحيث يمكن التعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية، يتم حلّها للوصول إلى القيمة الأفضل، وهذا يستلزم وجود هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن أو لتحقيق أقصى ربحية.[3]

7.أساليب أخرى لإتخاذ القرار:هناك أساليب أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:[4]

*نموذج مصفوفات العائد: والتي تبنى على تحديد الأهداف: تعظيم Max ، أو تدنية Min

*أسلوب تحليل التعادل: والذي يقوم على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، حيث يعتمد على هذا الأسلوب في الكثير من القرارات منها : قرارت تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن تم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم، قرار التسعير، قرار تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة، قرارات توزيع الأرباح...الخ.

[1] نواف كنعان،مرجع سبق ذكره، ص 194

[2] نفس المرجع، ص199

[3] نفس المرجع ،ص 201

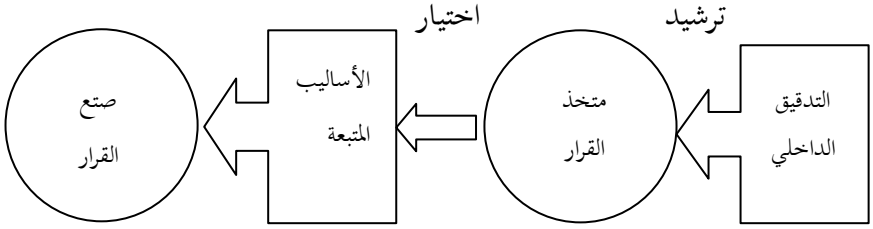
[4] نفس المرجع، ص 202

إن إستخدام أي أسلوب من الأساليب السابقة الذكر والتي تعتمد على منطلقات علمية و واقعية، يتطلب العناية الكافية في الأخذ بجميع حيثيات المشكلة محل القرار، وهذا إنطلاقا من تأمين المعلومات السليمة والموضوعية والتي تكون بمواصفات تؤهلها إلى أن ترتقي لتصبح من دعامات اتخاذ القرار، وهذه المواصفات لا تتحقق إلّا بوجود نظام التدقيق الداخلي هذا الأخير الذي يلعب دورا هاما في إضفاء الشرعية والمصداقية لتلك المعلومات وكذا يعمل على تقييم الأساليب المستخدمة تقييما جيدا.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من عملية ترشيد عملية اتخاذ القرارات والأساليب المستعملة في ذلك تتطلب الإستعانة بالتدقيق الداخلي.

يمكن توضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأساليب المتبعة لتلك العملية والتدقيق الداخلي في الشكل التالي:

شكل رقمII.5: مخطط يبين العلاقة بين التدقيق الداخلي والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: نواف كنعان،"اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"،مرجع سبق ذكره

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن التدقيق الداخلي يساعد متخذ القرار على إختيار الأسلوب الأمثل والملائم لاتخاذ عملية القرار وذلك إنطلاقا من تأكيد المعلومات وكذا النصائح والإرشادات التي يمدها له

المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار

لقد ورد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات، من أهما النماذج التالية:[1]

أولا: نموذج سايمون

يميّز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرارات، وهي كما يلي:

1.الطريقة الرشيدة:وهذه الطريقة تقوم على فكرة سلوك الإنسان الإقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول، ثم دراسة كافة البدائل بشكل علمي

[1] مؤيد الفضل، ص34

دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق اقصى منفعة بأقل التكاليف.[1]

2.الطريقة المعقولة أو المرضية:وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار مقبول (مرضي وليس مثالي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل. والجدير بالذكر أن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ قرارات مثلى بشكل رشيد.[2]

ثانيا: نموذج لندبلوم

حسب لندبلوم هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات الإدارية وهي كالتالي:[3]

1.الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية: وهي 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.

2.الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية: وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط،وعندما يتخذ قراره لا يدرسه من أساسه وإنما يوّلي اهتمامه وعنايته للتغيرات التي تحصل عليه. وهذه الطريقة الأكثر شيوعا ومن أمثلة ذلك: رصد المخصصات المالية في موازنة المؤسسة، حيث ترتكز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل وظيفة فرعية (الإنتاج، التسويق...الخ)، وليس على دراسة هذه المخصصات دراسة جذرية شاملة.

ثالثا: نموذج أتزيوني

جاء هذا النموذج تعقبا للإنتقادات التي تعرض لها نموذج لندبلوم من قبل عدد من المفكّرين، ويؤكد أتزيوني أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع ما هي إلاّ مزيج من الطريقتين الجذرية والجزئية المتزايدة، وبالتالي اقترح استخدام مصطلح "الفحص المختلط" لوصف هذه الطريقة المركبة، ويقول أتزيوني أن عملية اتخاذ القرار يتم فيها أوّلا فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها إلى الإهتمام بالنواحي البارزة التي تلفت الإنتباه، ومن أمثلة ذلك اتخاذ القرارات التمويلية، حيث يقوم القائمين على ذلك باستعراض موازنة

[1] مؤيد الفضل، ص35

[2] نفس المرجع، ص35

[3] نفس المرجع، ص36

المؤسسة بشكل عام، ومن تم تجزئتها إلى فصول، ويتم فحص مخصصات كل دائرة على حدى ، موليا اهتمامه بالمشروعات الجديدة والمخصصات المطلوبة للأشياء الهامة.[1]

[1] مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص36 37

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية

تتلخص أهداف التدقيق الداخلي في البنوك في عملية التقييم الحقيقي للنظام ككل (المحاسبة، المالية، التنظيم...) قصد كشف وتحديد مواطن الضعف والتي تؤثر سلبا على عوائد البنوك، إضافة إلى أن التدقيق الداخلي يقيس درجة الثقة التي يمكن منحها للعمليات المصرفية، وتعتبر هذه الثقة شرطا ضروريا لنجاح البنك واستمراريته. وحتى يتسنى لنا معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات السليمة داخل البنك ارتأينا عرض في هذا المبحث ماهية البنوك، طبيعة دور التدقيق الداخلي بالبنوك ومساهمته في اتخاذ القرارات، وأخيرا أهم الصعوبات والضغوطات التي تعترض التدقيق الداخلي والتي بدورها تؤثر على القرارت البنكية.

المطلب الأول: ماهية البنوك

تعد البنوك التجارية بمثابة العمود الفقري الذي يرتكز عليه الإقتصاد في جميع الدول

، فقد عرّف بيان ممارسة التدقيق الدولي للمحاسبين البنك (أو المصرف) بأنه" نوع من المؤسسات المالية المعترف بها كمصرّف من قبل السلطات الرسمية في الدول التي يعمل فيها، يمتلك حقا مقصورا عليه باستعمال المصطلح "مصرف" كجزء من اسمه"،[1] وتتمثل الوظيفة الرئيسية للبنوك التجارية في قبول الودائع والإئتمان بالإضافة إلى الخدمات المالية الأخرى، مثل شراء وبيع العملات الأجنبية والأوراق المالية، وإصدار وقبول الكمبيالات والإعتمادات وغيرها من الأعمال المصرفية الأخرى،[2] ونظرا لتشعب وتعقد العمل المصرفي فإن الأمر تطلب وجود جهة داخلية تتولى مهام ومسؤوليات مراقبة ومتابعة الأداء، هذه الجهة تتجلى في التدقيق الداخلي الذي يكتسي أهمية بالغة في البنوك، بحيث تخضع جميع دوائر وأنشطة هذا الأخير إلى عملية التدقيق الداخلي، دون استبعاد أي نشاط من الأنشطة من نطاق هذا العمل.

أولا: مفهوم البنوك

1.تعريف البنك:

ا- أصل كلمة بنك:إن كلمة بنك "BANC" او بنكو "BANCO" إيطالية الأصل، وتعني المصطبة التي يجلس عليها الصرّافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى في العصور الوسطى ليصبح المنضدة أو الطاولة والتي يجلس

[1] خالد راغب الخطيب،"**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء، عمان، ص9

[2] احمد حلمي جمعة،"**تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة**"، دار الصفاء، عمان، 2013، ص97

عليها الصرّافون ويقبلون ايداعات كبار الأثرياء ليحتفظوا بها على سبيل الأمانة ووقايتها من السرقة على أن يتم استرداده فيما بعد وذلك مقابل عمولات.[1]

ب- تعريف البنك: حسب المفهوم التقليدي هو عبارة عن "وسيط مالي بين أصحاب الودائع (عارضو رؤوس الأموال" ومستعمليها "طالبو رؤوس الأموال" ، أما من ناحية المفهوم الحديث للبنك، فيمكن النظر إليه على أنه "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو الآجال المحددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الإقتصاد القومي، وتنمية عمليات الإدخار و الإستثمار بما في ذلك إنشاء المشروعات" .[2]

أما من الناحية الإقتصادية، فيعرف البنك على أنه"مؤسسة تتوسط بين طرفين لديهما إمكانيات أو حاجات متقابلة، يقوم البنك بتثميرها أو جمعها أو توصيلها أو تنميتها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل ولقاء ربح مناسب.[3]

أما المشرّع الجزائري عرف البنوك على أنها "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 إلى 113 من قانون 10/90 المؤرخ في رمضان 1410هـ الموافق لـ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض".[4]

2.أنواع البنوك :

أ- البنوك التجارية (بنوك الودائع): وهي مؤسسات ائتمانية تتعامل بالائتمان قصير الأجل وتتلقى غالبا ودائع جارية، لكنها توفر الكثير من الخدمات المصرفية للمتعاملين معها كما أنها تساهم في تمويل المشاريع الائتمانية ومختلف فعاليات الاقتصاد القومي.[5]

ب-بنوك الإستثمار: وهي مؤسسات مالية تهتم بالدرجة الأولى بالأنشطة والفعاليات الإستثمارية في مختلف المجالات ، بحيث تقوم بدراسة فرص الإستثمار المتاحة وتقويمها واختيار المشاريع الإستثمارية وتقديم القروض المتوسطة الأجل لإنجازها ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى أعمال أخرى كشراء أو إصدار الأوراق المالية، والغرض

[1] عبد المطلب عبد الحميد،"**اقتصاديات النقود والبنوك**"، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2009، ص 117

[2] محمد عبدالفتاح الصيرفي، "**إدارة البنوك**"، دار المناهج، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006، ص 70

[3] جعفر الجزار، "**البنوك في العالم**"، دار النفائس، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان،1993، ص 70

[4] منير ابراهيم الهنيدي، "**إدارة البنوك التجارية**"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الثالثة، 2011،ص5

[5] عبدالحق بوعتروس،"**الوجيز في البنوك التجارية،عمليات، تقنيات وتطبيقات**"، جامعة منتوري، الطبعة الاولى، الجزائر، بدون سنة النشر، ص15

من هذه البنوك هو مساعدة رجال الأعمال والشركات الصناعية التي تحتاج إلى أموال من أجل زيادة قدرتها الإنتاجية.[1]

جـ-البنوك الإسلامية: وهي بنوك يقوم نشاطها على أساس مبادئ الشريعة وعلى رأسها تحريم الفائدة (الربا)، وتسعى إلى تحقيق المصالح المشروعة، عن طريق تجميع الأموال وتوجيهها نحو الإستثمار الأمثل.[2]

د-بنوك شاملة: ظهرت فكرة البنك الشامل لأول مرة في فرنسا، وهي البنوك التي تمنح القروض الطويلة الأجل للمؤسسات الصناعية قصد الإستثمار سواءا في قطاع الحديد والصلب والأفران العالية الحرارة وقطاع التعدين.[3]

هـ-البنك المركزي: وهو أعلى سلطة في النظام المصرفي، وهو يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة عكس البنوك الأخرى التي تهدف إلى تحقيق الربح،مهمته هي تنظيم وتسيير الجهاز المصرفي، بما في ذلك تنظيم الإصدار النقدي، وإدارة احتياطات الدولة من العملات الأجنبية والعمل على استقرار العملة الوطنية وكذا الرقابة والإشراف على المؤسسات المالية (المصرفية وغير المصرفية).[4]

3.وظائف البنوك: ويمكن تلخيصها في وظيفتين أساسيتين نذكرها فيما يلي:[5]

أ-البنوك كوسيط مالي:أي التوسط بين المقرضين والمقترضين بتجميع المدخرات والفوائض المالية ووضعها في متناول الأفراد والمشروعات الراغبة في الإقتراض.

ب-خلق النقود: وهي الوظيفة الأكثر أهمية وتأثيرا من الوظيفة الأولى، فهي الصفة الأساسية التي تتميز بها البنوك التجارية عن سائر المؤسسات المالية الأخرى والوسطاء الماليين، ومعنى خلق النقود أن البنوك تتلقى ودائع الأفراد المتمثلة في النقود لتصبح هذه الودائع فيما بعد وسيلة مقبولة لدفع الإلتزامات بين أفراد المجتمع.

4.أهداف البنوك: وهي نوعان يمكن تلخيصها فيما يلي:[6]

أ-اهداف البنوك التجارية وتتمثل في:

* تعظيم الربح

---

[1] محمد زميت،"**النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية**"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص30

[2] محمد زميت، نفس المرجع ، ص32

[3] Michel Leuriet,"Banques d'investissement et de marché", les métiers des banques,Economica, 49 edition, p45

[4] احمد شعبان محمد علي،"**انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي، دور البنوك المركزية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 3-6

[5] عبدالله الطاهر،"**النقود والبنوك والمؤسسات المالية**"، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص210 211

[6] محمد ابراهيم هنيدي، مرجع سبق ذكره، ص95

* توفير السيولة

* تحقيق الأمان

ب- أهداف أخرى للبنوك المركزية وتتمثل في:

* العمل على سلامة واستقرار النظام النقدي

* العمل على تحقيق أفضل معدّلات النمو الإقتصادي

* تطبيق السياسة النقدية والمصرفية الكفيلة بدعم الإقتصاد القومي

5.القوائم المالية في البنوك و الواجب نشرها: تتطلب تعليمات البنك المركزي نشر القوائم المالية التالية:[1]

أ-الميزانية: ويتم ترتيبها على شكل قائمة تبين الموجودات وتليها المطلوبات ومن تم حقوق المساهمين، وتدرج بنود الموجودات والمطلوبات بشكل تنازلي حسب درجة سيولتها كما تتضمن القائمة أيضا أرقام السنة السابقة بالإضافة إلى السنة الحالية وذلك لأغراض المقارنة.

ب- قائمة الدخل: وهي قائمة تبين الأرباح التشغيلية والإيرادات الغير تشغيلية والمصاريف الغير تشغيلية التي تحملها البنك للوصول إلى صافي الربح قبل الضريبة والرسوم وكذلك يدرج فيها أرقام السنة السابقة بالإضافة للسنة المالية الحالية للمقارنة.

جـ- قائمة التدفقات النقدية: وتشمل البنود التالية:

- صافي النقد من عمليات الإستثمار
- صافي النقد من عمليات التشغيل
- صافي النقد من عمليات التمويل
- حصيلة أعلاه تمثل الزيادة أو النقص في النقد، يضاف له النقد في بداية المدة للوصول إلى النقد أو ما في حكمه في نهاية المدة

د- قائمة التغيرات في حقوق المساهمين: نتيجة توزيع صافي الأرباح بعد الضريبة والرسوم على البنود المختلفة، والتغيرات التي قد تحصل خلال العام مثل زيادة رأس المال، ورسملة إحتياطات والتأثيرات التي تحدث على التغير المتراكم في القيمة العادلة، فإنه يتم البدء في أرصدة بداية السنة والتعديلات التي تمت عليها ومن ثم توزيع الربح للوصول إلى الأرصدة النهائية لبنود حقوق المساهمين والتي تظهر في الميزانية.

هـ- إفصاحات أخرى: بالإضافة إلى ما سبق يتم الإفصاح عن الآتي:

[1] خالد أمين عبدالله،"**التدقيق و الرقابة في البنوك**"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2012، ص520 521 522

- معلومات عامة عن البنك من حيث تاريخ تأسيسه والشكل القانوني والتسجيل وعدد فروعه وموجز عن طبيعة عمله والبلد الذي رخص فيه.
- السياسات المحاسبية العامة
- آجال استحقاق الموجودات والمطلوبات
- الإفصاح عن التركيز الجغرافي للموجودات والمطلوبات وبنود خارج الميزانية
- الإفصاح عن القيود و الرهونات على موجودات البنك
- الإفصاح عن القضايا المقدمة على البنك و الإلتزامات الطارئة الأخرى
- المخاطر التي يتعرض لها البنك وسياسته لمواجهتها

بالإضافة إلى كشوفات أخرى واجب إرفاقها بالحسابات المالية السنوية ونصف السنوية مثل قائمة الديون، كشف بمساهمة البنك والتقييم، كشف بالعقارات المستملكة، كشف بنسبة كفاية رأس المال، كشف بالمخصصات والفوائد المعلّقة، البيانات المالية للشركات التابعة والحليفة...الخ.

ثانيا: طبيعة دور التدقيق الداخلي بالبنوك

1.مفهوم التدقيق الداخلي بالبنوك :ويقصد به "الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله و موجوداته والتأكد من صحة الحسابات الموجودة بالدفاتر والسجّلات، وهذا لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم على الإلتزام بالسياسات الإدارية المرسومة".[1]

كما يقصد به أيضا "الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والوسائل والتي من شأنها التأكد من دقة البيانات وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة".[2]

وانطلاقا من هاذين المفهومين نستنتج أن التدقيق الداخلي بالبنك ما هو إلاّ نظام متكامل يشمل جميع جوانب التسيير في البنك، ويمارس بطريقة مستمرة أو دورية، ويكتسي أهمية بالغة لدى البنك لأنه يساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات بداخله.

2.هيئة التدقيق الداخلي بالبنوك: وهي إدارة مركزية للتفتيش والتدقيق الداخلي والتي تقوم بمهام التدقيق الداخلي من خلال إخضاع فروع البنك للتدقيق المستمر من مندوبي هذه الإدارة وبدون سابق إخطار، وأن تقوم إدارة التفتيش من وقت لآخر بالتفتيش على المركز الرئيسي والفروع وأن تعد تقارير بما أسفر عنه التفتيش

[1] خالد أمين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص36

[2] محمد الموثق، احمد عبد السلام،"**دراسات عن الأقسام المتعلقة بالبنوك التجارية**"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر،1999،ص279

لعرضها على مجلس الإدارة، ويجب أن تتضمن هذه التقارير توصيات بمعالجة نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.

3 .مهام التدقيق الداخلي في البنوك:أهم الإجراءات الواجب القيام بها ضمن مهام التدقيق الداخلي في البنوك ما يلي:[1]

- فحص وتقييم مدى فعالية وملائمة نظام الرقابة الداخلية وأنظمة الضبط الداخلي والتحقق من الإلتزام بمهام الرقابة الداخلية
- تقييم إلتزام البنك بالسياسات والضوابط المتعلقة بالمخاطر
- تقييم مدى الموثوقية في العمل بما في ذلك الدقّة والنزاهة والشمولية
- التأكّد من دقّة الإجراءات المحاسبية والرقابية وسلامتها ومدى التقيد بها
- مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضها على مجلس الإدارة
- تقييم مدى ملائمة المعلومات المالية والإدارية لاتخاذ القرارات
- تقييم مدى استمرارية وموثوقية نظام المعلومات الإلكترونية
- التحقق من السير الحسن للعمل في أقسام ودوائر البنك وابالشكل المطلوب الذي يحقق الكفاءة والفعالية في العمل

وبالتالي فإن من مسؤوليات دائرة التدقيق الداخلي هو إعطاء الإهتمام الكافي للضوابط القانونية والتنظيمية التي تحقق أهداف الرقابة على أعمال البنك، بما في ذلك السياسات والطرق والقواعد والمبادئ الصادرة عن الجهات المختصة في العمل المصرفي.[2]

ومنه نستنتج أن المهام الرئيسية لدائرة التدقيق في البنك تتمثل في التحقق من سير العمل في أقسام فروع البنك بالشكل المطلوب مع التركيز على دائرة منح القروض والائتمان لأنه ركيزة عمل البنك.

4.إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك: بعد أن يستلم المدقق الداخلي أمر التكليف بالتوجه إلى الفرع المختص، مع إحاطة كل تنقلاته بالسريّة التامة، وبمجرد وصوله يسلّم أمر التكليف إلى مدير الفرع ويطلب منه إصدار تعميم إلى كل موظفي الفرع، يطلب منهم تسهيل عمل المدقق ووضع كافة السجلات والملفات تحت تصرفه، كما يقوم مدير الفرع أيضا بارسال تلكس إلى باقي البنوك المحليّة والمراسلين، يطلب فيه تأكيد رصيد

[1] احمد حلمي جمعة،"**مدخل التدقيق التأكيد الحديث**"، دار الصفاء، عمان، 2009، ص 30-36

[2] احمد حلمي جمعة،"**تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة**"، مرجع سبق ذكره، ص97

حساب الفرع لديهم، والمعاملات قيد التنفيذ لديهم لصالح الفرع، وإرسال كشوفات إلى جميع أصحاب الحسابات المدينة والدائنة والمجمدة، والطلب منهم المصادقة على صحة رصيدهم لدى الفرع وكذا بيان أسباب الفروقات. بعد الإنتهاء من هذه الإجراءات يباشر المدقق الداخلي مهمته وذلك عن طريق إستخدام ورقة العمل.[1]

- ورقة العمل: وتشمل كل الأدلة و القرائن التي يتم تجميعها من قبل المدقق الداخلي، وكذا الاجراءات التي اتبعها والنتائج التي توصل إليها، وبواسطتها يكون لدى المدقق الأسس التي يستند إليها في إعداد التقرير.

المطلب الثاني:مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرارت خاصة البنكية منها، بحيث يساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم إستعمالها في عملية اتخاذ القرار ، ولتوضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار سنقوم بإبراز في هذا المطلب مراكز اتخاذ القرار في البنك وأهم القرارات البنكية التي يتخذها ومن تم دور التدقيق الداخلي في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

أولا:مراكز اتخاذ القرار في البنك

يوجد ثلاث مراكز رئيسية لاتخاذ القرار في البنك وهي: مجلس إدارة البنك، مجلس إدارة الأصول والخصوم ومجلس خطر القرض.[2]

1–مجلس الادارة "Le Directoire": ويضم كل من الرئيس العام للبنك، مدراء الفروع، وممثلّين عن أصحاب الملكية، يجتمع دوريا لمناقشة مسائل تخص البنك، كما يمكن أن يعقد جلسات استثنائية في حال ظروف طارئة.عادة ما يناقش مجلس الادارة التوجهات الكبرى للبنك ، طموحاته في النمو، مقترحات تطوير نشاطه وغيرها من القرارات الاستراتيجية.

2– مجلس إدارة الاصول والخصوم"Comité d"ALM": ويضم الأعضاء الآتية:

- عضو من مجلس إدارة البنك

[1] احمد حلمي جمعة،"**تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة**"، مرجع سبق ذكره، ص101

[2] خالد امين عبدالله،"**التدقيق والرقابة في البنوك**"، مرجع سبق ذكره ص 147

- ممثل أو عدة ممثلين لخلية إدارة الأصول والخصوم
- المسؤول عن الخزينة الداخلية للبنك
- المدير المحاسب
- مسؤولين عن مراقبة التسيير والتخطيط داخل البنك
- المسؤول عن الفرقة الإقتصادية للبنك

أما عن المهام الموكلة لهذا المجلس فهي عادة ما تدور حول الأهداف العامة للنشاط والتي تتضمن النقاط التالية:

- ربحية البنك، حجم الأموال الخاصة والملائمة للنشاط
- مستوى نمو الميزانية أو الحصة السوقية للبنك
- تحديد النتائج بحسب قطاعات النشاط

كما يقوم أيضا بتعريف مبادئ التسيير الخاصة أو آليات التدخل في النشاط والتي تسمى كذلك بسياسة تمويل البنك.

- آليات تسيير المخاطر المالية و تخصيص رأس المال
- آليات تحديد الهوامش داخل البنك
- آليات تحديد أسعار التنازل الداخلية

3-مجلس خطر القرض: ويضم في الغالب نفس أعضاء مجلس إدارة الأصول والخصوم، غير أن مهمته الرئيسية تكمن في وضع السياسة العامة للإقراض، تحديد المبالغ المسموح بإقراضها،، وكذا المتابعة العامة لخطر القرض في البنك، ووضع السياسات الخاصة بتسييره سواءا على الدائرة التجارية أو المالية .[1]

ثانيا: أهم القرارات البنكية

بما أن مهمة البنوك هو جمع الأموال من أصحاب الفائض وإعادة توفيرها لأصحاب العجز عن طريق تقديم القروض، فإن قرار منح القروض أو الإئتمان يعتبر من أهم و أصعب القرارات التي يتخذها البنك، ذلك لأن القرض معرض لعدة مخاطر وجب على البنك التقليل منها، كما أن هناك قرارات أخرى مثل قرارات التمويل،

[1] خالد امين عبدالله،"**التدقيق والرقابة في البنوك**"، مرجع سبق ذكره ص 147 148

وقرارات الإصدار المالي وقرارات الإستثمار أو التوظيف في سوق رأس المال سواءا عن طريق الأسهم أو السندات أو الأسهم الأجنبية...الخ. [1]

ثالثا:دور التدقيق الداخلي عبر مراحل عملية اتخاذ القرار

يساهم التدقيق الداخلي في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وتكون هذه المساهمة على النحو التالي:[2]

1- دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة: والأصل في عملية اتخاذ القرار هو وجود مشكلة تتطلب حل، و يكمن دور التدقيق الداخلي في هذه المرحلة في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر أو المشكلة على المؤسسة مع توضيح أقسام أو مصالح المؤسسة المعنية بهذه المشكلة ومن المتسبّب الرئيسي فيها.

2-دور التدقيق الداخلي في إيجاد البدائل: بما أن البدائل هي مجموعة الحلول المتاحة متخذ القرار لوضع حد للمشكلة محل الدراسة، وبالتالي هذه الحلول هي نتيجة لتحصيل أو تحليل معلومات متأتية من مصادر رسمية أو غير رسمية، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في توفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذ القرار حتى تمكنه من ايجاد جميع الحلول أو البدائل للمشكلة التي هو بصددها.

3- دور التدقيق الداخلي في تقييم البدائل:وبما أن هذه المرحلة هي من أهم المراحل ،كونها أنه سيتحدد عنها اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل خسارة ممكنة ،وبالتالي يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة أنه يعمل على تقديم واقتراح البدائل التي يراها مناسبة، هذه الأخيرة تعتبر أحد أهم مخرجات نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة، وتكون عادة في شكل تقرير.

4- دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل أو الحل الأفضل: تعتبر مرحلة اختيار البديل أدق المراحل جميعا لأن الإختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصّلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الإختيار السليم ، إلاّ أنه تبقى أفضلية حل من الحلول البقية مسألة نسبية، كون هناك اعتبارات أخرى سياسية واجتماعية وأخرى اقتصادية قد تؤثر في اختيار البديل لحل المشكلة، خاصة فيما يتعلّق بالمشاكل العامة للبلد ، وفي هذه الخطوة

[1] خالد امين عبدالله،"**التدقيق والرقابة في البنوك**"، مرجع سبق ذكره ص 148

[2] احمد نقاز، مقدم عبيرات،"**المراجعة الداخلية كأداة فعّالة في اتخاذ القرار**"، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني،2007 ص79-80

يزيد دور التدقيق الداخلي في عملية اختيار البديل الأفضل وهذا من خلال الإقناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي مسبقا.

5- دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار: إنّ القرار إذا لم يتم تنفيذه على الوجه المطلوب لا يتعدى كونه قرارا على ورق فقط ، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفّذ بها، أي يتم تنفيذه على أكمل وجه حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي من أجلها تمّ صنعه والوصول إليه، ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم التدقيق الداخلي وهذا بحكم نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات في المؤسسة.

6- دور التدقيق الداخلي في المتابعة والتقويم: في هذه الخطوة بالذات يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا لكون طبيعة عمله الرقابي، بحيث يعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة ويعمل على تقييم تنفيذها ثم ترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة ، ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، من شأنه أن يجعل قسم التدقيق الداخلي ساهرا على التطبيق الجيّد لهذا القرار ومصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار المتخذ.

رابعا:دور استخدام نظام المعلومات في عمليتي التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار

يمر أي قرار وفي أي مستوى إداري بمجموعة من المراحل قبل خروجه في شكله النهائي، ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلاّ بتواجد معلومات ، إذ تعمل أنظمة المعلومات داخل أي بنك بضخ المعلومات حسب كل نوع ليتم انتقاء أفضلها وهذا بفضل عملية التدقيق الداخلي ليتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الصائبة.

1.دور نظم المعلومات الآلية بالنسبة التدقيق الداخلي: إن أي إدارة بمؤسسة تستلزم وجود معلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات، وفي ظل التطورات الراهنة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الضروري في عملية التدقيق الداخلي اللجوء الى التدقيق الآلي من أجل زيادة درجة الموثوقية في البيانات التي تجعلها أساسا يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات.[1]

أ- مفاهيم حول نظم وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالتدقيق الداخلي : تعرف نظم المعلومات على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع ،تشغيل، تخزين ،توزيع ،نشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صتع القرار والرقابة داخل المؤسسة.[2]

[1] Allel Hamini,sdc, p44

[2] ابراهيم سلطان،مرجع سبق ذكره، ص1

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق الداخلي يساهم في توفير أسس أفضل لممارسة الحكم الشخصي من قبل المدققين،كما أنها تساهم في تقليل تكاليف عملية التدقيق مما يؤدي إلى تحسين عملها بشكل عام و يساهم في الإرتقاء بالمهنة إلى المستوى الذي تخدم فيه الأطراف المستفيدة على أحسن وجه.

ب-مهمة التدقيق الداخلي في ظل المعالجة الآلية للمعلومات : لا يمكن للمدقق الداخلي أداء مهنته دون استخدام الحاسوب وهذا لعدة أسباب نذكر أهمها:

* التطور المستمر في مهام واجراءات التدقيق الداخلي نتيجة التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية

* توفير الوقت اللازم لأداء عملية التدقيق الداخلي

* ضمان اكتشاف الأمور المستعصية وتقليل احتمال التحايل والتلاعب بالمحاسب الإلكتروني لإمكانية وضع نظم رقابية أفضل

* تمكّن المدقق من استخدام أساليب أفضل لجمع الأدلّة والقرائن

* معالجة المشكلات المختلفة بفقدان الدليل المستندي

* تزويد المدقق بنسخ لكل البرامج المتعلقة بالتطبيقات المحاسبية الهامة والتعديلات فيها

وبالتالي يمكن القول أن استخدام الحاسوب من قبل المدقق الداخلي يساعده على تحقيق عدة أمور أهمها:

* تحسين جودة عملية التدقيق بشكل عام

* استخدام أساليب حديثة في التدقيق

* إنجاز بعض عمليات التدقيق المعقّدة بأكثر سهولة

2.دور نظم المعلومات بالنسبة للبنك:[1]

أ-حماية أصول البنك: تمثل حماية أصول البنك وممتلكاته هدفا رئيسيا من أهداف التدقيق الداخلي في البنك، وتتخذ المحافظة على أصول البنك أشكالا وأساليب مختلفة تصب جميعها حول توفير الحماية التامة لأصول البنك من التبديد ، الضياع ، الإسراف ،الإختلاس و السرقة، وتتحقق حماية الأصول عن طريق :

- الوقاية من الأخطاء المتعمدة التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد إخفاء انحراف معين أو غش أو اختلاس مثل: تعمد عدم إجراء قيد محاسبي معين أو التلاعب والتحريف في السجلات مما يتعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو كإدراج أسماء وهمية في الكشوف لتغطية اختلاس ما في النقدية.

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، "**المراقبة والمراجعة الداخلية**"،الدار الجامعية،القاهرة،مصر،2004،ص130

- الوقاية من الأخطاء غير المتعمدة والتي تنتج عادة من التطبيق الخاطئ للمبادئ والقواعد المحاسبية أو الجهل بها عند المحاسبين ومن أمثلة ذلك: تسجيل مصروف معين على أنه مصروف رأسمالي مما يؤدي الى زيادة قيمة الأرباح وتضخيم قيمة الأصول، أو تسجيل مصروف رأسمالي معين على أنه مصروف ايرادي مما يؤدي إلى تخفيض قيمة الأرباح المحققة خلال السنة المالية أو كعدم إظهار الأصول بقيمتها الحقيقية في قائمة المركز المالي للبنك، أوالأخطاء الحسابية الخاصة بعمليات الجمع والضرب أو نقل المجموع من صفحة إلى اخرى أو من سجل إلى آخر،كما قد تظهر أخطاء أخرى في إجراء قيود اليومية والترحيل إلى حسابات دفتر الأستاذ ، وكذلك أخطاء السهو.
- الوقاية من التحريف الذي قد يحدث عند التسجيل في الدفاتر والسجلات بطريقة مدروسة ومخطط لها بغرض إظهار نتائج غير واقعية أو غير حقيقية وهو الأمر الذي يطلق عليه الغش الإداري، وعلى سبيل المثال: تسجيل العمليات المالية بغرض تخفيض الأرباح لأقل حد ممكن تهربا من الضرائب مثلا أو حتى لا يتم توزيع الأرباح، والعكس عند تسجيل العمليات المالية بغرض زيادة الأرباح دفتريا، وقد تكون الدوافع وراء ذلك الإستمرارية في إدارة البنك، أو ضمان الحصول على الحوافز والمكافآت، وكذلك منح بعض العملاء غير الموثوق فيهم ائتمان معين دون دراسة سابقة وكاملة لمقدرتهم المالية وسمعتهم ومركزهم المالي في السوق.

ب-المحافظة على الأصول من الإختلاس والسرقة والغش: ويعني ذلك حماية أصول البنك من التصرفات الغير مشروعة و الغير مقبولة بصفة عامة، والتي يتم ارتكابها مع العلم بعدم مشروعيتها ، والإختلاس أو السرقة أو الغش كلها مرفوضة أو غير مقبولة بحيث يترتب على ارتكابها متابعة المسؤولين عنها وفقا لقواعد أو قوانين أو لوائح خاصة بالبنك أو طبقا للقانون العام للبنك التجاري، ومن أمثلة التصرفات التي تدخل في هذا النطاق: القيام بعملية الاستيلاء على جزء من أموال البنك بدون وجه حق ، أو امتلاك أصل من أصول البنك عن طريق اجراءات مضللة دون علم المساهمين أو الاستيلاء على بعض أصول البنك رغم حالتها الجيدة بعد اتخاذ اجراءات محاسبية معينة لإهتلاكها دفتريا.

جـ- تجنب الإسراف في استخدام الموارد المالية المحدودة: كما هو معروف أن البنك يسعى على جلب أكبر حجم من الموارد المالية ،والتي تعتبر في بعض الأحيان ذات تكلفة مرتفعة ، لهذا فإن تجنب الإسراف في تخصيص الموارد المالية المحدودة من الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي ، بمعنى آخر العمل على تخصيص الموارد المالية المحدودة بطريقة علمية ومدروسة بما يحقق للبنك البقاء والاستمرارية.

3.دقة البيانات المحاسبية ودرجة الإعتماد عليها: يترتب على مزاولة الأنشطة المختلفة للبنك مجموعة من العمليات المالية وغير المالية ، والتي تتطلب معالجتها من خلال نظام معلومات تم تدقيقها من قبل المدقق الداخلي. تنتج هذه العمليات عن القيام بنشاط أو تقديم خدمات لأطراف خارج البنك، واستخدام تحويل أصوله من خلال سلسلة من الخطوات والتي تتضمن التصريح بالعمليات وتنفيذها ،تسجيلها دفتريا ، والمحاسبة عن نتائجها ، فالخطوة الأولى تتضمن التصريح بالعمليات من خلال مجموعة من السياسات والقرارات الإدارية الخاصة باجراءات التحويل واستخدام الأصول في أغراض محددة ، والخطوة الثانية هي تنفيذ العمليات وتتمثل في كافة الإجراءات المتتابعة اللازمة والمناسبة لإنجاز وتنفيذ العمليات المختلفة التي يقوم بها البنك.

يجب ربط كل خطوة من الخطوات بالمسؤول عن تنفيذها ، حتى يمكن محاسبته عنها، ومن أمثلة ذلك تقديم قروض للعملاء ، بدءا بشروط منح القرض ، ملف القرض ، الضمانات المقدمة ، سقف الإقراض ، المدّة ، تسديد القرض على أقساط أو دفعة واحدة ، والمتابعة المستمرة وهنا تفوق عملية منح القرض للعميل نشاط المحاسب لذلك فهي من صلاحية مجلس الإدارة ، وكخطوة ثالثة يجب التسجيل الدفتري للعمليات وهذا بعد التصريح بالعمليات وتنفيذها،ويتم التسجيل بالدفاتر والسجلات الخاصة بذلك لدى البنك، فهناك دفتر وسجل لعمليات الإيداع ، وآخر لعمليات الإقراض، وآخر للمعاملات الخارجية...الخ.

وفي هذا الصدد يجب مراعاة التوجيه المحاسبي السليم للعمليات المالية التي تتم بطرفيها المدين والدائن في الحسابات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات،أما الخطوة الرابعة فتتمثل في المحاسبة عن نتائج العمليات وتحديد نتيجة العمليات المختلفة التي قام بها البنك خلال الفترة، والمحاسبة عن هذه النتائج والتي يتولد عنها مجموعة من البيانات المحاسبية التي يمكن ان تتميز بالدقة ، كما يمكن الإعتماد عليها في مختلف المجالات، وذلك بمراعاة الدقة في تصميم وتنفيذ الخطوات وفقا لترتيبها وتوافر نظام متابعة ورقابة داخلي سليم ومستمر ألى وهو نظام التدقيق الداخلي.

كما يمكن القول أن الإعتماد على البيانات المحاسبية يرتبط إلى حد كبير بمستخدميها على أساس تعدد وتنوع مستخدمي البيانات المحاسبية و المتولدة من تنفيذ عمليات البنك أما من طرف الإدارة في مجال اتخاذ القرارات أوفي مجال تقييم الأداء أو في مجال الرقابة بصفة عامة . [1]

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا،مرجع سبق ذكره،ص135

المطلب الثالث: صعوبات وعراقيل التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية

بالرغم من الدور الهام الذي يؤديه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار سواءا في المؤسسات أو البنوك وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة إلاّ أن هذا الدور قد يكون محدودا أو منعدما في بعض الأحيان بالرغم من الإجراءات العادية والسليمة للتدقيق الداخلي ، وعلى ضوء العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والتي قد تطرقنا إليها سابقا ، يمكن أن نقف على عدة عوائق تؤثر على دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار ولعل أهمها ما يلي :

أولا: المركزية الشديدة وعدم التفويض

ونخص بالذكر هنا النمط الأوتوقراطي (الفردي) والذي يقوم فيه المدير باتخاذ قراراته دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى، وينبثق عن هذا النمط في شدته سلوكين الأول وهو السلوك المتسلط أو المتحكم والثاني سلوك المتعامل أو اللبق، كما يتوسط هاذين السلوكين سلوك يكاد يكون وسطا في شدته وهو السلوك الأوتوقراطي الصالح، ومهما تفرعت من سلوكات عن هذا النمط فقد اثبتت الدراسات العلمية أن متخذي القرار في ظل هذا النمط يتولد لديهم رغبة بعدم تفويض الإختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، كما تتميز القرارات في هذا النمط بأنها تتأتى من الأعلى إلى الأسفل، وهي غير قابلة للمناقشة. ويكون عمل التدقيق الداخلي في ظل هذا الأسلوب مقتصر على التأكد من السير العادي للنشاط في جميع المستويات الإدارية، ولا يمكن للتدقيق الداخلي هنا الطعن في القرارات المتخذة ولا تقييمها بالإضافة إلى أنه لا يتم الأخذ بأي اقتراح يبديه في التقارير المختلفة ، حيث يؤمن المسيرون في ظل هذا النمط بالدور التقليدي للتدقيق الداخلي والمتمثل في المصادقة على ما هو ظاهر في القوائم المالية دون التدخل في شؤون التسيير وما شابهه.[1]

كما يجدر بالذكر أيضا أن النمط القيادي الديمقراطي لا يشكل دائما البيئة المثلى التي تسمح للتدقيق الداخلي بالتدخل في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما أثبته الباحثان "تانباوم" و"ماكجريجور"من خلال مجموعة من الدراسات حول درجة المشاركة في ظل النمط الديمقراطي، حيث توصلا إلى مجموعة من النماذج نذكر منها :

1.النموذج الأول: وهو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة بينه وبين مرؤوسيه ويطالبهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط.

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص211

2.النموذج الثاني: يقوم المدير بتقديم مشروع قرار (أو ورقة عمل) قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء، ويتيح لمرؤوسيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال استطلاع المدير لأرائهم وردود أفعالهم حول هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا.

نلاحظ من النموذجين السابقين يمثلان نمط ديمقراطي شكلي يقيّد ويحدّد دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: ضغوط المديرين

رأينا سابقا ضمن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار كيف يتأثر متخذ القرار بعوامل ومتغيرات نابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين في المؤسسات المختلفة أيّا كان نوعها، نشاطها أو حجمها ، يتعرضون لضغوط عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على مردوديتهم في اتخاذ القرارات السليمة، فبالرغم من أداء خلية التدقيق الداخلي لعملها على أحسن وجه ووفقا لجميع المتطلبات إلا أن مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات تحت هذه الظروف سوف تكون محدودة أو حتى منعدمة، ويمكن تقسيم هذه الضغوط إلى : ضغوط داخلية وأخرى خارجية.[1]

1.الضغوط الداخلية: وتنشأ هذه الضغوط داخل المؤسسة وهي منتشرة بكثرة في بلدان العالم الثالث ونجد منها:

أ-ضغوط الرؤساء: إن المدير الذي لا يعرف حدود سلطته، أو لا يخوّل السلطة الكافية من رؤسائه غالبا ما يصعب عليه اتخاذ القرارات الحاسمة وهذا لعدة أسباب ، فمن جهة يريد هذا المدير أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراراته ومن جهة أخرى فإن الرئيس عادة ما يستغل سلطته الواسعة وخبرته الكبيرة لاقتراح حلول ثم يفرضها على المدير بشكل أو بآخر، يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون إلى تفويض سلطتهم لمرؤوسيهم.

ب- ضغوط التنظيمات الغير الرسمية: قد توجد داخل المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية قد تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار وتؤثر في توجهات قراراته أو تحدّ من فاعليتها، حيث كشفت بعض الدراسات أن أغلبية القيادات الغير رسمية في المؤسسات توجه أعضاء مجموعتها إلى معارضة قرارات المديرين أو تى عدم تنفيذها ، وهذا من شأنه أن يشكل عامل ضغط حقيقي على المدير متخذ القرار.

[1]نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص213

جـ- ضغوط داخلية أخرى: كما يعتبر عامل ضيق الوقت لدى المدير أو اضطراره الى اتخاذ القرار تحت ظروف معينة دون أن تكون لديه الفرصة الكافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها من الضغوط الداخلية بالإضافة إلى ضغوط اخرى كتلك الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية ومدى قدرتها على توفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية ، وتوفير الإمكانيات اللازمة سواءا كانت عناصر بشرية أو مستلزمات مادية.

2. الضغوط الخارجية: ويتميز هذا النوع من الضغوطات بأنها مفروضة على جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نشاطها، ومن الصعب التخلص منها ومن أمثلة ذلك نجد:

أ-ضغوط الرأي العام: وتفرض على المدير كونه عضوا في المجتمع وعليه أن يتعامل معه، ولذلك فإن القرار الذي يكون فعالا في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعالا في وقت أو في منطقة أخرى، فقد تعارض مثلا بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالأضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة مثل القرارات الخاصة برفع أسعار الفائدة أو الخدمات.

ب-الضغوط الإقتصادية: وتتمثل في حالات التضخم و الإنكماش أو التغير في نسب الفوائد ، كذلك التذبذب فيّ أسعار العملات وحالات العرض والطلب المختلفة وغيرها من العوامل المختلفة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تنعكس أثارها على القرارات فتحد من فاعليتها.

جـ-ضغوط العلاقات الإجتماعية والشخصية للمدير خارج نطاق العمل: أثبتت الدراسات التطبيقية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته، خاصة في الدول النامية ، حيث تشكل هذه العلاقات جملة من الضغوطات التي تبرز بشكل واضح عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة، أو إجراء حركة الترقيات أو التنقلات في المناصب أو قرارات منح القروض...وغيرها، عادة ما تكون هذه الضغوطات من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكز رسمية أو من هيئات لها طابع خاص كالنقابات المهنية والمالية والهيئات الدينية أو التنظيمات الحزبية.

ثالثا: الإستقلالية المحدودة للتدقيق الداخلي

إن من أكثر الأمور خطورة أن يكون قسم التدقيق الداخلي مرتبط مع المديرية المالية للمؤسسة مما يعرض أهداف التدقيق الداخلي إلى البيروقراطية أو إلى عدم تحقيق الأهداف بالكامل ، من هنا كان من الضروري أن يكون قسم التدقيق الداخلي مستقل بما يكفي لأداء المهام المنوطة به ، ألاّ أن التطبيقات العلمية أثبتت أنه في أي حال من الأحوال لا يمكن أن تكتمل إستقلالية المدقق الداخلي وهذا من خلال زاويتين:[1]

[1] نوف كنعان، مرجع سبق ذكره،ص214

1.زاوية تنظيمية رسمية: وهي أن المدقق الداخلي أوّلا وأخيرا هو موظف داخل المؤسسة وهو مسؤول عن أعماله أمام مجلس الإدارة العليا ، وبالتالي فهو يعمل فطريا على إرضائها ، وإذا كانت هناك قرارات تم اتخاذها أو إجراءات تم سنّها وشرع في تنفيذها وكانت الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن ذلك فإن المدقق الداخلي حتى وإن رأى هذه القرارات غير صائبة أو أنها في غير محلها فإنه لا يستطيع الطعن فيها أو إنتقادها وبالتالي فإن تبعية التدقيق الداخلي للإدارة العليا تنظيميا من شأنه أن يحدّ من الإستقلالية المطلوبة لقسم التدقيق الداخلي حتى يمارس مهامه بعيدا عن جميع الضغوطات.

2.زاوية غير رسمية: والتي يعنى بها تواجد المدقق الداخلي المستمر داخل المؤسسة والذي ينشأ بسببه علاقات غير رسمية بينه وبين باقي الموظفين والعمال الآخرين في الدوائر والمصالح الأخرى، هذه العلاقات الغير رسمية تتمثل في بروز نوع من المصالح المشتركة بين المدقق الداخلي مما يؤثر سلبا على التقارير المعدة حول عمليات معينة وبالتالي تؤثر في مسار القرارات التي سوف تتخذ ، بالإضافة إلى بروز علاقات ذات طابع عاطفي بحيث يصبح المدقق الداخلي يتغاضى على بعض الأخطاء التي قام بها زملاؤه الموظفين حتى لا يتم اتخاذ قرارات صارمة تضر بمركزهم الوظيفي أو حتى تتسبب في طردهم وبالتالي يؤثر ذلك في الدور الذي يساهم به التدقيق الداخلي في القرارت المتخذة، ذلك أن المدقق الداخلي لم يعمل على إيصال المعلومة السليمة والشرعية لمتخذ القرار حتى يتسنى له اتخاذ القرار السليم.

وفي الأخير يمكن القول أنه من الصعب على متخذ القرار أن يتخذ قرارات على درجة عالية من السلامة والفعالية رغم العون الكبير الذي يقدمه التدقيق الداخلي للمسؤولين أثناء اتخاذهم للقرارات ، فمن جهة هناك عدة عوامل تؤثر على مصدري القرار أو منفذيه، ومن جهة أخرى نجد أن التدقيق الداخلي يتعرض هو الآخر إلى العديد من المعوقات التي تقف دون مساهمته فعليا في عمليات اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم أنشطة أي مؤسسة بصفة عامة أو البنوك خاصة ،لأنها نقطة البدء والإنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات وخارجها (البيئة الخارجية)، كما أن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات سواءا من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته، ظهر دور المدقق الداخلي لمساعدته في أداء عمله، حيث هذا الأخير يساعد في ايجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد أيضا على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعاليتها وكفاءتها، ومن تم يساعد على دعم و تفعيل القرارات باختلاف أنواعها، إذن نستنتج في الأخير وجود علاقة طردية بين اتخاذ القرارات والتدقيق الداخلي خاصة إذا توفرت فيه المقوّمات الأساسية ، ومنه أصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم بفضل اقتراحاتهم عليهم بخصوص الطرق والأساليب وكذا المناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار وما يوفره له كذلك من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات.

فهـــرس المحتويات

قائمة المختصرات

الملاحـــق

العنـــــــــــوان	الصفحة
إهداء	/
شكر وتقدير	/
الملخص	/
الفهرس	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الجداول	/
قائمة المصطلحات	/
مقدمة عامة.....	أ،ب،ج،د،هـ
الفصل الأول: مدخل عام للتدقيق الداخلي	06
تمهيد.....	06
المبحث الأول: عموميات حول التدقيق	07
المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق	07
المطلب الثاني: مفهوم التدقيق وأنواعه	10
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدقيق	17
المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي	19
المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي، تطوره ومفهومه	19
المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي، أهميته وأهدافه	23
المطلب الثالث: ماهية المدقق الداخلي	25
المبحث الثالث: ضوابط وأساسيات التدقيق الداخلي	30
المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي	30
المطلب الثاني: تنظيم ومسار عملية التدقيق الداخلي	38
المطلب الثالث: أدلة وقرائن الإثبات في عملية التدقيق الداخلي	44
خلاصة الفصل.....	48
الفصل الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار	49
تمهيد.....	49
المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار	50
المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار	50

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار ومراحل سيرها	54
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	59
المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار	62
المطلب الأول: أنواع القرارات المتخذة	62
المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار	69
المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار	74
المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية	77
المطلب الأول: ماهية البنوك	77
المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية	83
المطلب الثالث: صعوبات وعراقيل التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات البنكية	90
خلاصة الفصل.....	94
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي على عمليات منح القروض في بنك "بدر"	94
تمهيد.....	95
المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	96
المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	96
المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	100
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	102
المبحث الثاني: القروض البنكية المقدمة من طرف وكالة مستغانم واجراءات منحها، تحصيلها وتدقيقها	108
المطلب الأول: أنواع القروض المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	108
المطلب الثاني: اجراءات منح القروض وتحصيلها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	111
المطلب الثالث: تدقيق منح القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	118
خلاصة الفصل.....	125
الخاتمة العامة.....	126
قائمة المراجع.....	/
الملاحق.....	/

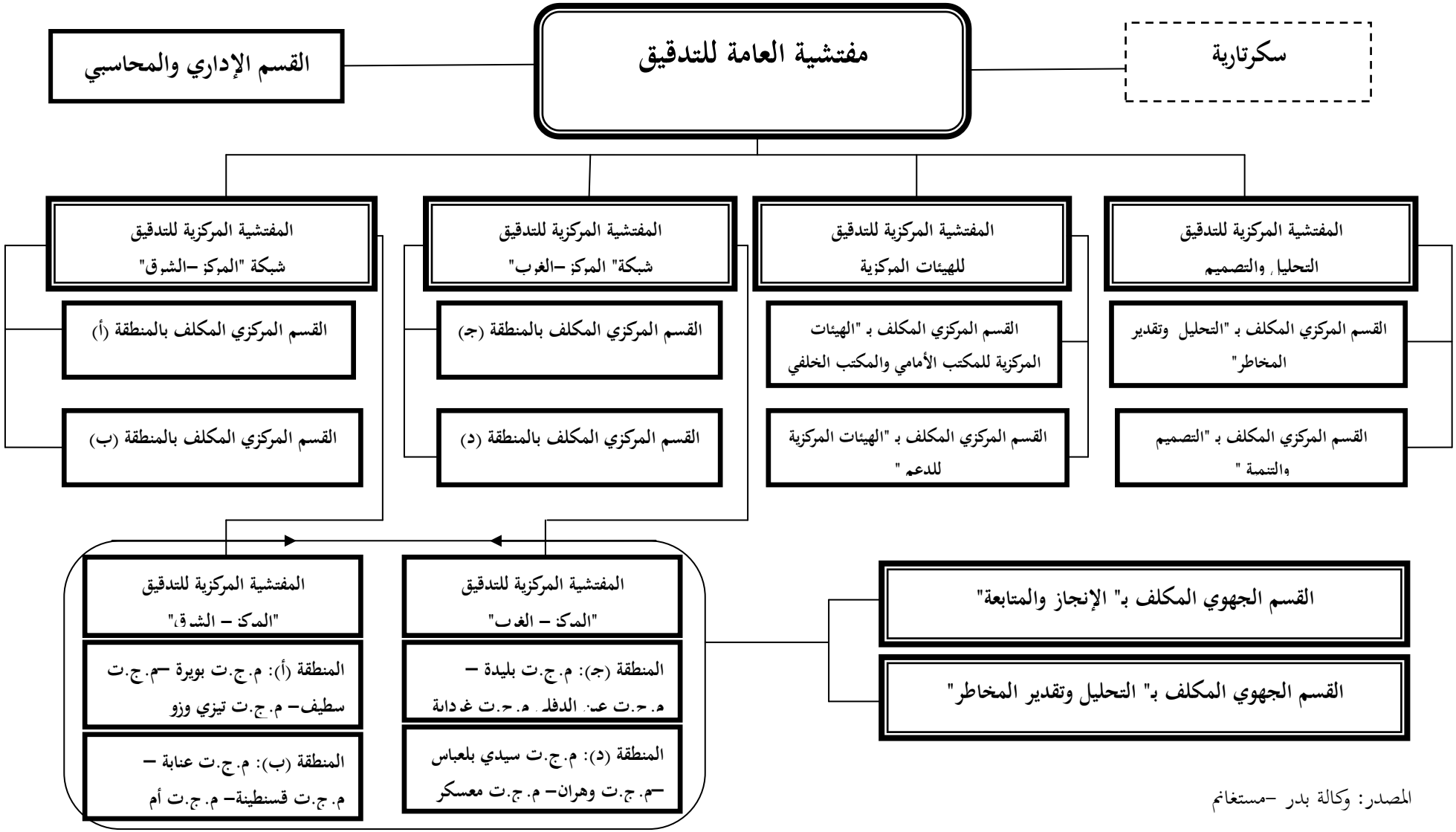
المقدمة العامة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

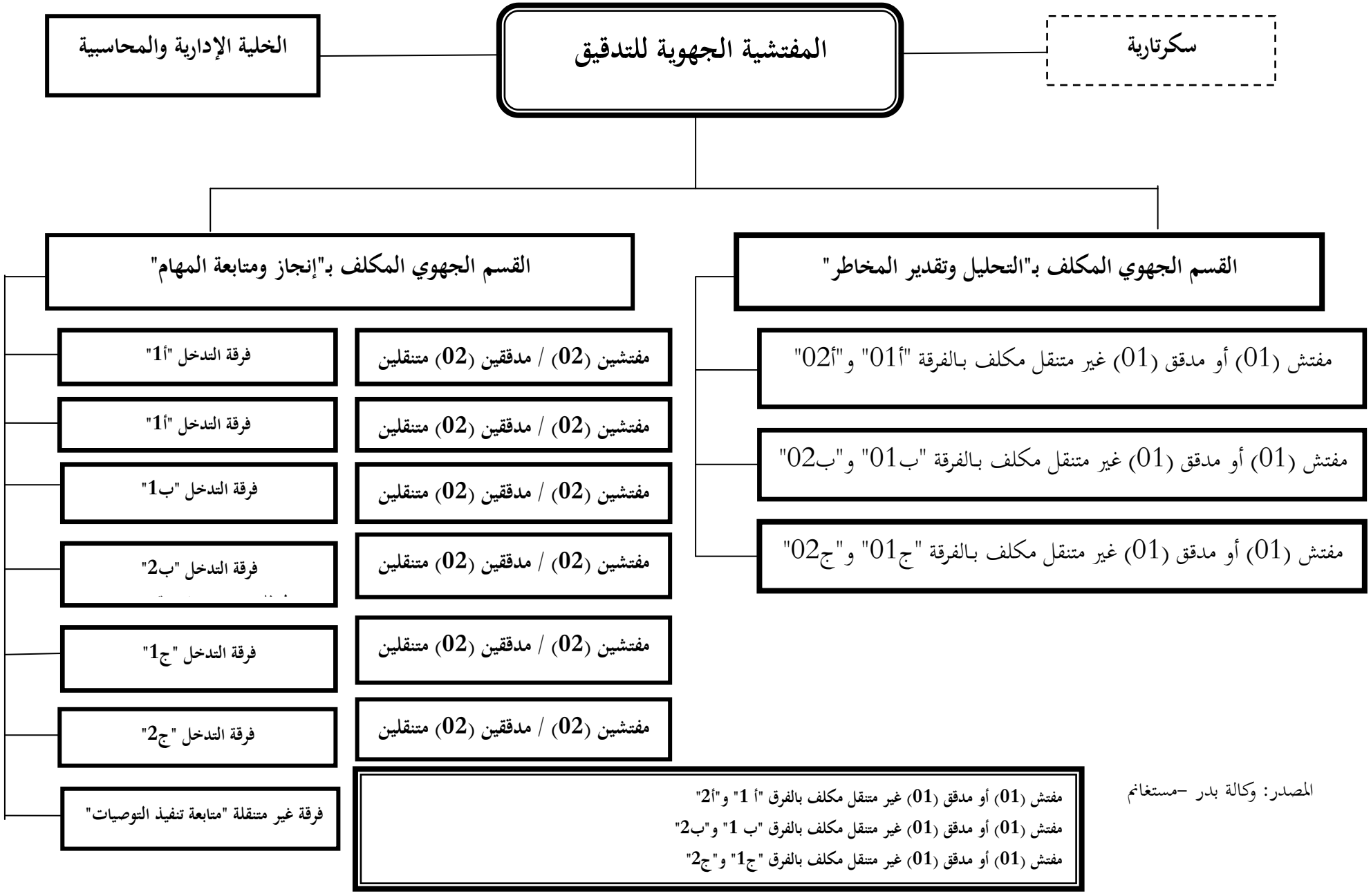
الملاحـــق

ملحق رقم : 01 **شكل رقم III .6 : الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للتدقيق**



المصدر: وكالة بدر –مستغانم

ملحق رقم : 02 **شكل رقم III .7 : الهيكل التنظيمي للمفتشية الجهوية للتدقيق**



المصدر: وكالة بدر –مستغانم

الخاتمـــة العامـــة :

إن النمو الإقتصادي لأي بلد ما مرتبط ارتباطا شديدا بمدى تطور جهازه المالي بصفة عامة والبنكي بصفة خاصة وكذا الدور الذي يلعبه هذا الأخير في الوساطة المتبادلة، وبالرغم الجهوذ المبذولة من طرف الدولة من خلال التعديلات الداخلية التي أجرتها على مستوى البنوك الجزائرية خاصة منها العمومية، إلا انه حصلت عدة أزمات في الآونة الأخيرة هزت الإقتصاد الوطني عامة والنظام المصرفي خاصة، كان السبب الرئيسي لتلك الأزمات سوء التسيير وكذا ضعف الجهاز الرقابي أو بالأحرى عدم المعرفة الحقيقية للأهمية البالغة التي تكتسيها البنوك في الإقتصاد ومن تم اهمال وعدم الجدية في الرقابة عليها.

لذلك فإن التدقيق الداخلي البنكي يستمد أهميته من اهمية البنوك نفسها في الإقتصاد الوطني، ومن أجل ذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه والتي تطرقنا فيها الى الجانب النظري والتطبيقي لإبراز الاهمية البالغة للتدقيق خاصة في عملية اتخاذ القرار باعتباره وسيلة لإعطاء المصداقية والموثوقية للمعلومات ويكون ذلك من خلال فحص كل الوثائق والأرصدة لايجاد أي خلل أو انحرافات ثم تحليلها وتوضيح النقائص ثم القيام بتعديلها عن طريق تقديم التوصيات اللازمة من خلال تقارير أكثر مصداقية وشفافية من شأنها تقييم الأداء البنكي مفيدة بذلك كل مستخدمي تلك التقارير ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

-اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى**:يعتبر التدقيق الداخلي أداة وتقنية ذات اهمية بالغة والتي ترافق المؤسسات الإقتصادية عموما والمالية منها خصوصا في إنجاز مهامها التسييرية ومن تم تحقيق أهدافها، فى مناص لأي مؤسسة الإستغناء عنه في ظل ما تفرضه التطورات الإقتصادية الوطنية والدولية والتي تفرض الإندماج في الإقتصاد العالمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية**: التدقيق كأداة او تقنية رقابية يسهل عملية اتخاذ القرار وذلك بإضفاء المصداقية والموثوقية على المعلومات في المؤسسة البنكية وبالتالي اعطائها الصبغة الشرعية مما يساعد الفاعلين داخل هذه المؤسسة من اتخاذ القرار في مختلف النشاطات البنكية خاصة تلك المتعلقة بمنح القروض وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة**:للبنوك دور كبير في تمويل المشاريع الاقتصادية وذلك من خلال دور الوساطة التي تلعبه بين اصحاب الفائض المالي اي المودعين (او المقرضين) واصحاب العجز المالي وهم المستثمرين (او

المقترضين) وبالتالي فهذه المؤسسة المالية تشجع على كل من المتغيرين الاقتصاديين وهما الادخار والاستثمار من اجل تنمية الاقتصاد الوطني عامة والنهوض بالنشاط الفلاحي خاصة كما هو الحال بالنسبة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (محل الدراسة)، لذلك نجد ان الدولة الجزائرية اهتمت منذ استقلالها باصلاح نظامها المصرفي من اجل مواكبة الانظمة العالمية وهي لا تزال على هذا الحال الى وقتنا الحاضر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- **الفرضية الرابعة:** يعتمد البنك في نشاطاته التمويلية على عنصر الضمان، فمثلا بنك "بدر" يخصص حيزا هاما له وذلك حتى يكون على درجة كافية من الحماية ضد المخاطر التي تهدد أمواله، وبالتالي كل ما كان تدقيق ومراقبة والتاكد من صحة تلك الضمانات كافيا وبصورة جيدة كل ما كانت درجة المخاطرة أقل ان لم نقل منعدمة وبالتالي تكون قرارات منح القروض للزبائن او العملاء اصحاب الضمان في محلها وذات فوائد مستقبلية لا شك فيها وبالتالي تتاكد صحة الفرضية الرابعة.

-نتائج الدراسة:

من خلال عرضنا لهذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- إن التدقيق الداخلي عبارة عن اداة فحص للانظمة الرقابية الداخلية، البيانات، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة فحصا انتقاديا منظما وفق معايير ومبادئ وكذا جراءات قانونية تسمح في الأخير بإلداء رأي فني محايد عن مدى صحة ودلالة القوائم المالية عن الوضع أو المركز المالي للمؤسسة ويتم ذلك من خلال تصميم تقارير في هذا الشأن.
- الرقابة الداخلي هي نقطة بدء أو انطلاق عمل المدقق الداخلي باعتبارها هي الأخرى اداة رقابية يعتمد عليها البنك للتقليل من المخاطر لأقصى حد ممكن .
- تتطلب عملية التدقيق الداخلي شروط وضوابط من شأنها أن تجعل هذه المهمة اكثر مصداقية وكفاءة من خلال ابداء راب فني محايد دون تحيز.
- للمدقق صفات ذات اهمية بالغة في الحكم وابداء رايه بخصوص ما تم تدقيقه (منها: الذكاء، اليقضة،الاستقلالية...الخ).
- التدقيق الداخلي في تطور مستمر ويتضح ذلك من خلال التعديلات واصدارات في معايير هذه المهنة،وهذا ما يجعله مواكبا لتطور الاقتصادي.

- وجود البنوك أمر ضروري لتسيير المعاملات الاقتصادية وتمويل المشاريع الاستثمارية ومن تم الدفع بعجلة الإقتصاد .
- اتساع نطاق البنوك التجارية وتشعب أعمالها وتعقدها استدعى ضرورة تبني وسيلة التدقيق الداخلي.
- تتمتع البنوك بوسائل وهيئات رقابية عديدة من شأنها المحافظة على أصولها وكيانها.
- للوصول الى الاهداف المحددة من قبل البنك يجب أولا حسن ادارة وتسيير انشطته بالاضافة الى وجود نظام رقابي داخلي مستقل يتصف بالكفائة والنزاهة ألى وهو التدقيق الداخلي.
- ان تطوير وتوسع حجم نشاط البنك يحتاج الى تقنيات جديدة للتكنولوجيا والاعلام والاتصال، وكذا تغيير الاستراتيجيات المعتمدة من قبل ومحاولة ضبطها مع المستجدات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية الراهنة، والتي من شانها ان تحسن وتفعل نظام الراقبة الداخلية لمواجهة المخاطر المرتقبة.
- وفي هذا الصدد، يجب على المدققين الداخليين ان يكونو على اعلى درجة من اليقضة والحذر لمساعدة البنوك للتأقلم مع التطورات الجديدة من خلال توصياتهم ونصائحهم.
- ومنه نستطيع القول أن وظيفة التدقيق الداخلي هو تقنية تسمح بعناية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.
- إن تربصنا بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سمحت لنا بمعرفة وتحديد اهمية ممارسة التدقيق الداخلي من حيث الاداء من جهة ومواجهة الاخطار المرتبطة بعمليات النشاط البنكي خاصة بالنسبة للقطاع الفلاحي.

أما في الجانب التطبيقي فتمثلت النتائج فيما يلي:

ان ممارسة مهنة التدقيق الداخلي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ذو اهمية بالغة وتتمثل فيما يلي :

- بنك "بدر" من أكبر البنوك التجارية وأكثرها تشعبا
- يعمل بنك "بدر" على في مخطط إعادة التأهيل للتكيف مع المقاييس العالمية
- يعمل بنك "بدر" أيضا على دمج نفسه في تكنولوجيا الإعلام
- ازدواجية الرقابة الداخلية من خلال تكاثف جهود كل من النظام الرقابي الداخلي وكذا إشراف المديرية الجهوية للتدقيق على الوكالة حتى في أصغر العمليات.

- يستفيد العالم الفلاحي والريفي من قروض الإستغلال وقروض الإستثمار وكأي نشاط مختلف يرتكز في تمويله على التقييم المنهجي للأخطار المرتبطة بالقروض والأخذ بعين الإعتبار مزايا قروض الإستثمار والفوائد التي قد يعود بها من المشاريع.
- ككل بنك يقوم بنك "بدر" بدراسة وتحليل وتقييم أي قرض وخاصة مدى نجاعة وربحية المشروع خاصة إذا كان الأمر بتعلق بقروض الإستثمار.
- إن الدراسة التي يقوم بها البنك من تقييم وتحليل لمدى نجاعة المشروع ماليا واقتصاديا لا يكون إلا بعد عملية بحث، جمع وتحليل للمعلومات اللازمة.
- إن الضمانات التي يحصل عليها البنك مقابل منحه للقروض ما هي إلا منقذ أو سبيل لتحصيل القرض في حالة حصول أي طارئ جديد يحول دون ذلك، لأن الأموال التي يعرضها البنك ما هي إلاّ أموال الزبائن الذين أودعوها فيه و وضعوا كلّ ثقتهم فيه، وبالتالي هو مجبر على حماية وضمان استرداد تلك الأموال عن طريق فرض ضمانات تعادل قيمة القرض او في بعض الاحيان تفوقها، ومنه يكون طالب القرض هو الآخر مجبر نفسيا على الوفاء بالتزاماته نحو البنك.
- زيارة المدققين من طرف المديرية الجهوية للتدقيق لبنك "بدر" مرة في السنة على الأقل للتدقيق والتفتيش.
- مسؤوليات المدققين الداخليين محدّدة بشكل واضح ومنظم
- تقوم المديرية الجهوية للتدقيق بفحص المستندات ومراقبتها عن طريق اختبار العينات.
- اذن التدقيق البنكي يمكن ان يحمي بنك "بدر" من خلال احترام القوانين والاجراءات اللازمة و أيضا توخي الحذر في مجال ادارة المخاطر.
- وفي الاخير، التدقيق الداخلي يعتبر من العوامل الاساسية والمهمة من شانها أن ترفع او تعلو بالنشاط البنكي نحو تحقيق تنمية اقتصادية قوية ومستمرة.

- **الإقتراحات:**

- إن تبني ألية التدقيق الداخلي في كل مؤسسة مالية يزيد من التعايش مع الظروف الاقتصادية الراهنة.
- تطوير طرق ووسائل التواصل بين البنوك والمستثمرين والمتعاملين الإقتصاديين لكي يتعرفو وبصورة واضحة على مهمة البنك وإحلال الثقة بينهم من أجل تنمية العلاقات لبن البنوك والمؤسسات.

- إعادة النظر في سياسة منح القروض وتوفير في نفس الوقت للموظفين المشرفين عليها كل الوسائل والأدوات الضرورية و اللازمة الخاصة باجراءات منحها (من دراستها لى تحصيلها والمنازعات فيها).
- القيام بتكوين ورسكلة الموظفين دوريا وبطريقة تتماشى مع التغيرات لمعرفة كل موظف لعمله والمهام المنوطه بمنصبه بدقة.
- إعداد رقابة داخلية حسب المقاييس العالمية و ذلك لمواجهة وتغطية المخاطر خاصة تلك المتعلقة بخطر القرض.
- يجب على آلية التدقيق المتبناة ان تتماشى مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.
- توزيع مهام ومسؤوليات التدقيق بكل جدية ودقة داخل البنك
- الأخذ بعين الإعتبار حساسية القطاع البنكي كعمود من أعمدة الهيكل الإقتصادي .

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع، وما التوفيق إلاّ من عند الله عزّ وجل.

تم بعون الله وتوفيقه.

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
(1.I)	المسار العام للتدقيق الخارجي	12
(2.I)	الوظائف الأساسية في قسم التدقيق الداخلي	38
(3.I)	تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	40
(4.I)	تموضع التدقيق الداخلي المركزي	41
(5.I)	تموضع التدقيق الداخلي اللامركزي	41
(6.I)	تموضع التدقيق الداخلي المختلط	42
(1.II)	القيود المختلفة على عملية اتخاذ القرار	54
(2.II)	مراحل عملية اتخاذ القرار	55
(3.II)	أثر قسم التدقيق الداخلي على مستويات القرار	66
(4.II)	دور التدقيق الداخلي في تصنيف القرارات	67
(5.II)	العلاقة بين التدقيق الداخلي والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار	74
(1.III)	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	104
(2.III)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لبنك "بدر"– مديرية مستغانم (G.R.E)	106
(3.III)	الهيكل التنظيمي لوكالة "بدر" مستغانم رقم: 866	107
(4.III)	أنواع القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	110
(5.III)	مسار مهمة المدقق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"	123

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
(1.I)	التطور التاريخي لمهنة التدقيق عبر العصور	09
(2.I)	أوجه الإختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	13
(1.III)	المديريات والدوائر الموجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	105

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

الإختصار	الشـــــــــرح
I.I.A	INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS
I.F.A.C.I	INSTITUT FRANCAIS DES AUDITEURS CONSULTANTS INTERNES
I.A.S	INTERNATIONAL AUDITING STANDARDS
A.A.A	AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION
BADR	BANQUE D'AGRICOLE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- خالد أمين عبدالله، "**التدقيق والرقابة في البنوك**"،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة 1، 2012.

- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "**المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسات التطبيقية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.

- أحمد حلمي جمعة،"**المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء للطباعة والشر والتوزيع،عمان، الأردن،2000.

- احمد حلمي جمعة وآخرون،"**التدقيق الحديث للحسابات**"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

- أمين السيد احمد لطفي،"**المراجعة بين النظرية والتطبيق**"، الدار الجامعية، مصر،2004.

- محمد سمير الصيان، "**الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والتطبيق**"،الدار العربية، بيروت، لبنان، 1988.

- خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، "**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.2001

- عبد الفتاح الصحن وآخرون، "**أسس المراجعة**"، دار الشباب الجامعية، إسكندرية،مصر، ب ط،2003.

- صديقي مسعود، أحمد نقار، "**المراجعة الداخلية**"، مطبعة مزوار، ط 1، الجزائر، 2010.

- أمين أحمد لطفي،"**فلسفة المراجعة**"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008.

-نادر شعبان السواح، "**المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

- خلف عبدالله الواردات، "**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

- صبح، داوود يوسف، "**دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**"، ط1، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2007.

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،" **مفاهيم التدقيق المتقدمة**"، مطابع الشمس، عمان، 2001.

-خالد راغب الخطيب، "**مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان ، 2010.

- أحمد حلمي جمعة، "**التدقيق الداخلي والحكومي**"، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011.

- أحمد حلمي جمعة، "**المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**"، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر،عمان، 2009.

- القبطان محمد،"**قواعد المراجعة في اعمال البنوك**"، دار النصر للنشر، القاهرة، مصر، 2006.

- سعداني ابراهيم احمد، "**دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني**"المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2008.

- هادي التميمي، "**مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**"، دار وائل للنشر، ط 2، 2006.

- عبد الله خالد امين، "**علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية**"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

- محمد السيد سرايا، "**أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**"، كلية التجارة، جامعة اسكندرية، 2005.

- طارق عبدالعال حماد،"**موسوعة معايير المراجعة** "، الجزء الأول، الدار الجامعية، 2004.

- أحمد حلمي جمعة،"**مدخل إلى التدقيق الحديث**"،دار صتعاء للنشر والتوزيع،عمان، 1998.

- الصبان سمير وآخرون، "**الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل تظري تطبيقي**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996.

- ألفين أرينز، جيمس لوبك،ترجمة، محمد عبدالقادر الديسطي، "**المراجعة مدخل متكامل**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية

- محمد الفيومي، محمد محمود مراد،"**أصول المراجعة** "، الناشر قسم المحاسبة، كلية التجارة، الاسكندرية، 2000.

- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي،"**المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005.

- كاسر نصر منصور،"**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار الحامد، الأردن، 2006.

- مؤيد الفضل، "**المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى**"، دار اليازوري، الأردن، 2010.

- عدنان عواد الشوابكة، "**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار اليازوري، الأردن، 2001.

- المهدي الطاهر غنية،"**مبادئ إدارة الأعمال**"، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003.

- أحمد ماهر، "**اتخاذ القرار ما بين العلم والإبتكار**"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- محمد عبدالفتاح ياغي، "**اتخاذ القرارات التنظيمية**"، دار وائل للنشر،الطبعة الثانية، الأردن،2010.
- باسم الحميري،"**مهارات إدارية**"، دار الحامد، الأردن، 2010.
- عدنان عواد الشوابكة، "**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار اليازوري، الأردن، 2001.
- كاسر نصر منصور،"**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار الحامد، الأردن،2006.
- نواف كعنان، "**إتخاذ القرارات** "، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، الأردن، 2003.
- عبد السلام أبو قحف،"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدارالجامعية، الاسكندرية،1995.
- نواف كنعان، "**اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**" ،الطبعة5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998.
- خالد راغب الخطيب،"**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء، عمان.
- احمد حلمي جمعة،"**تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة**"، دار الصفاء، عمان، 2013.
- عبد المطلب عبد الحميد،"**اقتصاديات النقود والبنوك**"، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2009.
- محمد عبدالفتاح الصيرفي، "**إدارة البنوك**"، دار المناهج، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006،.
- جعفر الجزار، "**البنوك في العالم**"، دار النفائس، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان،1993.
- منير ابراهيم الهنيدي، "**إدارة البنوك التجارية**"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الثالثة، 2011.
- عبدالحق بوعتروس،"**الوجيز في البنوك التجارية،عمليات، تقنيات وتطبيقات**"، جامعة منتوري، الطبعة الاولى، الجزائر، بدون سنة النشر.
- خالد أمين عبدالله،"**التدقيق و الرقابة في البنوك**"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2012.
- محمد الموثق، احمد عبد السلام،"**دراسات عن الأقسام المتعلقة بالبنوك التجارية**"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1999.
- عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، "**المراقبة والمراجعة الداخلية**"،الدار الجامعية،القاهرة،مصر،2004.
- احمد شعبان محمد علي،"**انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي، دور البنوك المركزية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2007.
- عبدالله الطاهر،"**النقود والبنوك والمؤسسات المالية**"، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2006.

2-الرسائل والأطروحات العلمية:

-مسعود صديقي،"**نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**"،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2003-2004.

- شعباني لطفي، "**المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين سير المؤسسة**"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

- عبدالغني، فضل علي،"**مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك اليمنية**"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان،2003.

-كمال سعيد كمال النونو،"**مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة،دفعة 2009.

- سجال هاجر،"**دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة**"، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، جامعة مستغانم، دفعة 2013-2014.

- خشارمة صهيب حسين، "**العوامل المؤثرة في تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها**" ، حالة الشركات المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن، 2005.

- محمد زميت،"**النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية**"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجسنير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

- نفوسي بلقاسم عبدالحفيظ، "**التدقيق المالي في المؤسسات البنكية**"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، الجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيتغانم، سنة 2014-2015.

3-مجلاّت، تقارير ومنشورات:

- الوافي الطيب، "**تظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات**"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، العدد 10،2010.

- احمد نقاز، مقدم عبيرات،"**المراجعة الداخلية كأداة فعّالة في اتخاذ القرار**"، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني،2007.

- طارق المجذوب، "**الإدارة العامة** "، منشورات جلي الحقوقية، الطبعة الثانية،بيروت، 2003.

- محمد بونوارة خزار، "**مبادئ الإحصاء**"، منشورات جامعية، جامعة باتنة، الجزائر، 1996.

4-القوانين والمراسيم:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.
- المرســـوم 106/82 المـــؤرخ في 1982/03/13، المتضـــمن انشـــاء بنـــك الفلاحـــة والتنميـــة الريفية"BADR"،الجريدة الرسمية، 1982/03/16،العدد 11

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1-الكتب:

- Lionnel.C et Gerard.V,**" Audit et contrôle interne, Aspects Financiers, Opérations et Stratégiques"**, 4éme Edition, Dalloze, Paris, 1992
- Bethoux.R et Ael, "**L'Audit donne le secteur public, centre de librairie et d'éditions techniques**", Paris,1986
- Chester Bernard, "**The functions of the Excutive**", Harrard University Presscambridge,1964.
- Michel Leuriet,"Banques d'investissement et de marché", les métiers des banques,Economica, 49 édition.

ثالثا- المواقع الإلكترونية:

-محمد ياسين غادر، تقييم دور أجهزة الرقابة في مجال تحقيق أهداف عملية المراجعة بشكل عام، نشرة الكترونيـــة شـــهرية، المجمـــع العـــربي للمحاســـبين القـــانونيين، تشـــرين أول- كـــانون أول،2016، ص16 ،www.ascasociety.org،تاريخ الإطلاع: 2017،14/02/13سا:45 د
- مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي،"المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي"، الصادرة في اكتوبر 2008، و روجت في اكتوبر 2010.
- جمعية المدققين الداخليين (IIA)، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي،(التغيرات التي اجريت على تلك المعايير)، مذكرة تفسيرية ،صادرة في 2008 ،روجت في 2010/10/01، ومنشورة على موقع www.global.theila.org ، تاريخ الاطلاع: 2017/02/07، على الساعة 16.34 .
- مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي،"المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي"، الصادرة في اكتوبر 2008، وروجعت في اكتوبر 2010

-الهيئة السعودية للمحاسبين والقانونيين، "مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني"، مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الالكترونية، الرياض، يوليو 2004، www.socpa.org.sa،تاريخ الاطلاع 2017/02/19، على الساعة 15سا:43 د

- نـادي الصـحافة لبنـك الفلاحـة والتمنيـة الريفيـة"Badr info"، رقـم 36-37، مـارس-أفريـل، الجزائر،2003، تاريخ الاطلاع 2017/04/15 على الساعة 17سا:50 د

- https://na.theiia.org/standards-guidance/public%20Documents/Standards%202011%20Arabic.pdf, consulter le 15/02/2017, à15h:24mn

- http://www.almaany.com/ar/dict/ar-/%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/,02/03/2017,15h:34m

كلمة شكر وعرفان

نحمد ونشكر الله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمة العلم والعقل.

وهدانا بالعزيمة والإرادة لإتمام هذا العمل

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة مقيدش فاطمة الزهراء والذي لها كل الفضل بالإشراف على مذكرتي هذه، وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيّمة والتي أفادتني بها، وأكن لها كل الإحترام والتقدير.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من :

- المشرفة على التربص رئيسة مصلحة متابعة الضمانات القرضية :
  - السيدة سلطاني عائشة
- كل عمال المديرية الجهوية لبنك "بدر"
- كل عمال الوكالة المحلية لبنك "بدر"
- كل من ساعدني من قريب او من بعيد ولو بكلمة طيبة على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.

كـان للتطـور الإقتصـادي الـراهن الـذي يشـهده العـالم أثـر بـالغ علـى الإقتصـاديات الدوليـة، فبعـد أن كانـت المؤسسـات صـغيرة الحجـم وتنشـط في بنيـة مغلقـة، أصـبحت عبـارة عـن نظـام ضـخم يـؤثر في المحـيط الإقتصادي الجديد ويتأثر به، وبعد هذه التحولات من اقتصاد مخطط تتخذ فيه القرارات بصفة إدارية ومركزية إلى اقتصاد السوق، منه أصبح من الضروري تكيف المؤسسات الوطنية مع هذه التحولات خاصة البنوك منها، كون هذه الأخيرة تعتبر العصب المحرك للمؤسسات الإقتصادية وأي خلل فيها ينعكس على الإقتصاد ككل مباشرة، وعليه فإن للبنوك مركزا حيويا ودورا استراتيجيا في التنمية الإقتصادية، خاصة وأنها أصبحت تتعامل مع شركاء ومساهمين يعمل على ضمان حقوقهم ، ولم يعد ملكا للدولة فقط، وهذا ما يعرضه لمخاطر عديدة منها ما هي متعلقة بالمنافسة وأخرى تتعلق بآليات السوق.

بقدر ما كانت التطورات الإقتصادية حافزا لتطور البنوك والمعاملات فيها ، كانت أيضا المحك الحقيقي لظهور مهنة التدقيق ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة لا مناص منها لتزويد مختلف الأطراف الداخلية والخارجية بمعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار. ولقد تزايد الإهتمام بوظيفة التدقيق بشكل ملحوظ في اللآونة الأخيرة من طرف الأوساط المالية ، القانونية والإقتصادية لما لها من أهمية كأداة مساعدة في إعطاء الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسات والشركات مهما اختلفت طبيعتها (صناعية، تجارية أو خدماتية) بشكل عام والبنوك بشكل خاص من خلال تقديم معلومات محاسبية دقيقة وصحيحة عن المؤسسة، ومنه فالتدقيق الداخلي أصبح بمثابة العين الساهرة على مصالح المؤسسات عامة والبنوك خاصة، فهو يضمن حماية لأمواله بصفتها معرضة للأخطار ،بالإضافة إلى أنه أداة لتقييم مختلف نشاطات البنك.

باعتبارا أن منح القروض هو من أهم نشاطات للبنك، فتدقيق القروض أمر ضروري حتى لا يخاطر البنك بأمواله وأموال الغير، فتنوع القروض وسوء متابعتها يؤدي إلى الإفلاس، وهذا ما يؤدي إلى أزمات إقتصادية واجتماعية، وبفضل التدقيق الداخلي يمكن التحكم في هذه الخسائر بصفة جيدة.

بالرغم من أهمية التدقيق الداخلي والدور الفعال الذي يؤديه إلا ان بعض المؤسسات في الإقتصاد الوطني تفتقر إلى هذا النظام في هيكلها التنظيمي على عكس الدول المتقدمة التي لا تخلو منه.

- **الإشكالية:**

وعلى ضوء ما سبق ذكره، وللإلمام بجميع جوانب الموضوع، وإبراز أهميته وأهدافه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي ان يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في البنوك؟

- **الأسئلة الفرعية:**

وهذه الإشكالية تدفعنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟وما هي معاييره؟ وأهدافه؟
2- ما المقصود باتخاذ القرار؟وما هي مراحله؟وأنواع القرارات؟
3- ما هي علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار؟ودواعي استعماله؟
4- هل يطبق التدقيق الداخلي فعلا على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

- **الفرضيات:**

لدراسة الموضوع وتحليل الإشكالية ومعالجتها، اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

1- للتدقيق الداخلي دور فعال في إعطاء معلومات ذات مصداقية يمكن الإعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار
2- يعتمد متخذ القرار في البنك على نتائج التدقيق الداخلي
3- تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية الحيوية التي تعتمد عليها الدول في تنميتها الإقتصادية
4- تحتاج البنوك في أداء عملها إلى عملية التدقيق الداخلي الذي يضمن لها السير الحسن لمهامها

- **أهمية البحث:**

تكمن أهمية بحثنا هذا في ان التدقيق الداخلي هو وسيلة او أداة مساعدة في إعطاء الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة ، إضافة إلى انه يعتبر وسيلة للتقويم تمس جميع نشاطات البنك، كما ان إدارة البنك تقوم باتخاذ القرارات بصفة مستمرة فيما يخص منح القروض وعليه فإنه يواجهها

الكثير من المخاطر ولذلك يستلزم عليها العمل على ترشيد وتفعيل تلك القرارات من خلال الإستعانة بالتدقيق الداخلي.

أهداف البحث:

- إبراز مفهوم التدقيق الداخلي
- إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرار
- إبراز مدى اهمية ودور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار
- مدى تأثير رأي المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين
- محاولة إظهار كيفية ومراحل اتخاذ القرار بالإعتماد على تقارير المدقق الداخلي واقتراحاته
- محاولة تشخيص واقع التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية ممثلة في البنك الجزائري للفلاحة و التنمية الريفية BADR

- **أسباب اختيار الموضوع:**

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الإعتبارات التالية:

إعتبارات ذاتية: ترتبط هذه الإعتبارات بشخص الباحث وهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع ومحاولة التعمق في دراسة آليات وفوائد التدقيق بصفة عامة والتدقيق الداخلي بصفة خاصة
- الرغبة في التحكم والتميز بين المصطلحات المتشابهة والتي تخص المجالات الرقابية
- العمل على التكوين العلمي الجيد والمؤهل كون الموضوع في صميم التخصص
- تنمية القدرات المعرفية المختلفة عن مهنة التدقيق الداخلي

إعتبارات موضوعية: وهذا راجع لعدة اعتبارات وهي:

- الإهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي من قبل المهنيين والباحثين لإيجاد أفضل الطرق لتطبيق التدقيق الداخلي بصورة فعالة

- نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرارات في البنوك ،إذ تحاول إداراتها تفعيل هذه القرارات والتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعترضها وتحديد البدائل الممكنة لحلها، واختيار أفضلها مما يقلل إحتمال فشلها
- التأصيل المنهجي والعلمي والتطبيقي للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية ودوره في عملية اتخاذ القرار للوصول إلى الأهداف بأكثر فاعلية وكفاءة

- **منهج الدراسة:**

تستدعي طبيعة الموضوع الدراسة باستخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للتدقيق بصفة عامة والتدقيق الداخلي بصفة خاصة، ويتم الإستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي للتدقيق بما فيها الداخلي، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات من خلال العلاقة النسبية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية لبنك التنمية الريفية ، أين تم الإستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للتدقيق الداخلي والتطرق أيضا لتوجهات البنوك الجزائرية نحو تطبيق فعال لوظيفة التدقيق الداخلي،والولوج أكثر لمدى الإستفادة منه كأداة لاتخاذ القرارت، كما استعملنا في البحث المقابلة الشخصية مع المدقق الداخلي وكذا رؤساء أقسام بالبنك ككل لاستقصاء آلية عمل المدقق الداخلي في البنك

- **المصادر والأدوات المستخدمة في الدراسة:**

من بين أدوات البحث المستعملة المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف الكتب والمراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة بالإضافة إلى المجلات ، النشرات الإلكترونية وكذا الانترنت.

- **هيكل الدراسة:**

إنطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع و لمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولإختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

يتنـاول الفصـل الأول مـدخل عـام للتـدقيق الـداخلي مـن خـلال تقـديم أهـم الجوانـب العلميـة للتدقيق،مفهومه مع التعريج للتطور التاريخي له، و ابراز أهم أنواعه،أهميته وأهدافه وأهم الضوابط والمعايير التي تحكم مهنة التدقيق الداخلي، مبرزين بذلك اهم النقاط التي يمكن الإستفادة منها في وظيفة التدقيق الداخلي.

أما الفصل الثاني فيعالج اسهامات التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار، من خلال تناول مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات في البنك والعوامل المؤثرة فيها ،كما يتناول هذا الفصل أيضا أنواع القرارات وكذا أساليب ونماذج عن اتخاذ القرار ،كما تم التطرق أيضا إلى أثر التدقيق الداخلي على عملبة اتخاذ القرار بما يوفره من معلومات وخدمات لصناع القرار وأخيرا تم التعريج في هذا الفصل على الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تواجه مهنة التدقيق الداخلي والتي من شأنها ان تنقص من فعالية هذه الأخيرة في عملية صنع القرارات.

وبهدف تثمين البحث قمنا بإجراء دراسة حالة للبنك الجزائري للفلاحة والتنمية الريفية في الفصل الثالث، بهدف التعرف عن واقع التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية، وللوصول إلى ذلك تناولنا في هذا الفصل تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية، نشأته وتطوره ، ، أهدافه و مهامه ، أهم مكوناته التنظيمية والهيكلية ،ولكي يتسنى لنا معرفة اهمية ودور التدقيق الداخلي في هذا البنك ومدى الحاجة إليه، تطرقنا إلى الآلية التي تمارس مهمة التدقيق على بنك بدر، والتنظيم الهيكلي لها، مبرزين بعد ذلك أنواع القروض التي تمنحها وكالة بدر ،إجراءات منحها وتحصيلها لنأتي في الأخير إلى عرض مسار عملية تدقيق منح القروض وكذا النتائج المتوصل إليها من خلال تقديم نماذج عن تقارير مهام التدقيق التي قامت بها المفتشية الجهوية للتدقيق على مستوى البنك محل الدراسة.

وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة تضم جملة من النتائج.

المقدمـــــة العامــة:

كـان للتطـور الإقتصـادي الـراهن الـذي يشـهده العـالم أثـر بـالغ علـى الإقتصـاديات الدوليـة، فبعـد أن كانـت المؤسسـات صغيرة الحجـم وتنشـط في بنية مغلقة، أصبحت عبـارة عـن نظـام ضـخم يؤثر في المحيط الإقتصـادي الجديد ويتأثر به، وبعد هذه التحولات من اقتصاد مخطط تتخذ فيه القرارات بصفة إدارية ومركزية إلى اقتصاد السوق، منه أصبح من الضروري تكيف المؤسسات الوطنية مع هذه التحولات خاصة البنوك منها، كون هذه الأخيرة تعتبر العصب المحرك للمؤسسات الإقتصادية وأي خلل فيها ينعكس على الإقتصاد ككل مباشرة، وعليه فإن للبنوك مركزا حيويا ودورا استراتيجيا في التنمية الإقتصادية، خاصة وأنها أصبحت تتعامل مع شركاء ومساهمين يعمل على ضمان حقوقهم ، ولم يعد ملكا للدولة فقط، وهذا ما يعرضه لمخاطر عديدة منها ما هي متعلقة بالمنافسة وأخرى تتعلق بآليات السوق.

بقدر ما كانت التطورات الإقتصادية حافزا لتطور البنوك والمعاملات فيها ، كانت أيضا المحك الحقيقي لظهور مهنة التدقيق ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة لا مناص منها لتزويد مختلف الأطراف الداخلية والخارجية بمعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار. ولقد تزايد الإهتمام بوظيفة التدقيق بشكل ملحوظ في اللآونة الأخيرة من طرف الأوساط المالية ، القانونية والإقتصادية لما لها من أهمية كأداة مساعدة في إعطاء الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسات والشركات مهما اختلفت طبيعتها (صناعية، تجارية أو خدماتية) بشكل عام والبنوك بشكل خاص من خلال تقديم معلومات محاسبية دقيقة وصحيحة عن المؤسسة، ومنه فالتدقيق الداخلي أصبح بمثابة العين الساهرة على مصالح المؤسسات عامة والبنوك خاصة، فهو يضمن حماية لأمواله بصفتها معرضة للأخطار ،بالإضافة إلى أنه أداة لتقييم مختلف نشاطات البنك.

باعتبارا أن منح القروض هو من أهم نشاطات للبنك، فتدقيق القروض أمر ضروري حتى لا يخاطر البنك بأمواله وأموال الغير، فتنوع القروض وسوء متابعتها يؤدي إلى الإفلاس، وهذا ما يؤدي إلى أزمات إقتصادية واجتماعية، وبفضل التدقيق الداخلي يمكن التحكم في هذه الخسائر بصفة جيدة.

بالرغم من أهمية التدقيق الداخلي والدور الفعال الذي يؤديه إلا ان بعض المؤسسات في الإقتصاد الوطني تفتقر إلى هذا النظام في هيكلها التنظيمي على عكس الدول المتقدمة التي لا تخلو منه.

- **الإشكالية:**

وعلى ضوء ما سبق ذكره، وللإلمام بجميع جوانب الموضوع، وإبراز أهميته وأهدافه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي ان يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار في البنوك؟

- **الأسئلة الفرعية:**

وهذه الإشكالية تدفعنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟وما هي معاييره؟ وأهدافه؟

2- ما المقصود باتخاذ القرار؟وما هي مراحله؟وأنواع القرارات؟

3- ما هي علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار؟ودواعي استعماله؟

4- هل يطبق التدقيق الداخلي فعلا على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

- **الفرضيات:**

لدراسة الموضوع وتحليل الإشكالية ومعالجتها، اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

1-للتدقيق الداخلي دور فعال في إعطاء معلومات ذات مصداقية يمكن الإعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار

2-يعتمد متخذ القرار في البنك على نتائج التدقيق الداخلي

3-تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية الحيوية التي تعتمد عليها الدول في تنميتها الإقتصادية

4-تحتاج البنوك في أداء عملها إلى عملية التدقيق الداخلي الذي يضمن لها السير الحسن لمهامها

- **أهمية البحث:**

تكمن أهمية بحثنا هذا في ان التدقيق الداخلي هو وسيلة أو أداة مساعدة في إعطاء الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة ، إضافة إلى انه يعتبر وسيلة للتقويم تمس جميع نشاطات البنك، وكون أن إدارة البنك تقوم باتخاذ قرارات بصفة مستمرة فيما يخص منح القروض وعليه فإنه يواجهها الكثير من المخاطر ولذلك يستلزم عليها العمل على ترشيد و تفعيل تلك القرارات من خلال الإستعانة بالتدقيق الداخلي.

أهداف البحث:

- إبراز مفهوم التدقيق الداخلي
- إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرار

- إبراز مدى اهمية ودور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار
- مدى تأثير رأي المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين
- محاولة إظهار كيفية ومراحل عملية اتخاذ القرار ودور المدقق الداخلي في كل مرحلة منها
- محاولة تشخيص واقع التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية ممثلة في البنك الجزائري للفلاحة و التنمية الريفية BADR

- **أسباب اختيار الموضوع:**

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الإعتبارات التالية:

إعتبارات ذاتية: ترتبط هذه الإعتبارات بشخص الباحث وهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع ومحاولة التعمق أكثر في آليات وفوائد التدقيق الداخلي
- الرغبة في التحكم والتمييز بين المصطلحات المتشابهة والتي تخص المجالات الرقابية
- العمل على التكوين العلمي الجيد والمؤهل كون الموضوع في صميم التخصص
- تنمية القدرات المعرفية المختلفة عن مهنة التدقيق الداخلي

إعتبارات موضوعية: وهذا راجع لعدة اعتبارات وهي:

- الإهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي من قبل المهنيين والباحثين لتطبيقه بصورة فعالة
- نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار في البنوك ،إذ تحاول إداراتها تفعيل هذه القرارات والتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعترضها وتحديد البدائل الممكنة لحلها، واختيار أفضلها مما يقلل إحتمال فشلها
- التأصيل المنهجي والعلمي والتطبيقي للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية ودوره في عملية اتخاذ القرار للوصول إلى الأهداف بأكثر فاعلية وكفاءة

- **الدراسات السابقة:**

لقد كانت ولا تزال مواضيع التدقيق الداخلي مجال خصب للعديد من البحوث والدراسات، ولقد اهتم العديد من الأساتذة الجامعيين والهيئات العلمية والمهنية في العالم بالبحث و تقديم جملة من الأعمال التي تناولت مواضيع التدقيق أو المراجعة الداخلية، ومن بين الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية التي وردت في نفس السياق مع الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ما يلي:

1- مرابطي نوال 2012-2013: مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية ،تخصص ملية المؤسسة، جامعة ورقلة، تحت عنوان "**دور التدقيق الداخلي في**

إدارة المخاطر المصرفية"، مع دراسة حالة على عينة من البنوك لولاية ورقلة، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه من الضروري أن يأخذ المدققين الداخليين بالبنوك بعين الإعتبار تأثير البيئة عند تقييم فعالية وأساليب واجراءات نظم الرقابة الداخلية و من بين هذه العوامل :الهيكل التنظيمي للبنك، طريقة تفويض السلطة، نوعية الإشراف الإداري.

2-صلاح مرصاد ومحمد الأمين طفيش 2012-2013: مذكرة لنيل شهادة اليسانس في العلوم التجارية – حامعة ورقلة- تحت عنوان:"**االمراجعة الداخلية والتدقيق في البنوك التجارية**"، مع دراسة حالة بنك البركة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أنه لا يزال التدقيق الداخلي بعيدا كل البعد رغم التطورات والتغيرات التي طرأت على الإقتصاد ككل وعلى مهنة التدقيق الداخلي بصفة خاصة.

3- نور الإسلام سعدودي 2014-2015:مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص علوم مالية ومحاسبية- جامعة ورقلة- تحت عنوان "**دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية**"، مع دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النائج أهمها أن الخبرة والمؤهل العلمي للمدقق الداخلي عامل رئيسي للوصول إلى أهداف هذه المهنة إعتمادا عى وضع خطة محكمة لمهام التدقيق وكذا اتباع معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها كونها مقياس للأداء الذي يقوم به المدقق.

- **منهج الدراسة:**

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للتدقيق بصفة عامة والتدقيق الداخلي بصفة خاصة، ويتم الإستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي لكل منهما، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار من خلال العلاقة النسبية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية لبنك التنمية الريفية ، أين تم الإستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للتدقيق الداخلي والتطرق أيضا لتوجهات البنوك الجزائرية نحو تطبيق فعال لوظيفة التدقيق الداخلي،والولوج أكثر لمدى الإستفادة منه كأداة لاتخاذ القرارت، كما استعملنا في البحث المقابلة الشخصية مع رؤساء أقسام بالبنك ككل لاستقصاء آلية عمل المدقق الداخلي في البنك.

- **المصادر والأدوات المستخدمة في الدراسة:**

من بين أدوات البحث المستعملة المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف الكتب والمراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة بالإضافة إلى المجلات ، النشرات الإلكترونية وكذا الانترنت.

- **هيكل الدراسة:**

إنطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع و لمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولإختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- **الفصـل الأول:** وجعلنـاه مـدخل عـام للتـدقيق الـداخلي مـن خـلال تقـديم أهـم الجوانـب العلميـة للتدقيق،مفهومه مع التعريج للتطور التاريخي له، و ابراز أهـم أنواعه،أهميته وأهدافه وأهـم الضوابط والمعايير التي تحكم مهنة التدقيق الداخلي، مبرزين بذلك اهم النقاط التي يمكن الإستفادة منها في وظيفة التدقيق الداخلي.
- **الفصـل لثاني:**أما هذا الفصل فيعالج اسهامات التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار، من خلال تناول مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات في البنك والعوامل المؤثرة فيها ،كما يتناول هذا الفصل أيضا أنواع القرارات وكذا أساليب ونماذج عن اتخاذ القرار ،كما تم التطرق أيضا إلى أثر التدقيق الداخلي على عملية اتخاذ القرار بما يوفره من معلومات وخدمات لصناع القرار وأخيرا تم التعريج في هذا الفصل على الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تواجه مهنة التدقيق الداخلي والتي من شأنها ان تنقص من فعالية هذه الأخيرة في عملية صنع القرارات.
- **الفصل الثالث:**وبهدف تثمين البحث قمنا بإجراء دراسة حالة للبنك الجزائري للفلاحة والتنمية الريفية في الفصل الثالث، بهدف التعرف عن واقع التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية، وللوصول إلى ذلك تناولنا في هذا الفصل تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية، نشأته وتطوره ، ، أهدافه و مهامه ، أهم مكوناته التنظيمية والهيكلية ،ولكي يتسنى لنا معرفة أهمية ودور التدقيق الداخلي في هذا البنك ومدى الحاجة إليه، تطرقنا إلى الآلية التي تمارس مهمة التدقيق على بنك بدر، والتنظيم الهيكلي لها، مبرزين بعد ذلك أنواع القروض التي تمنحها وكالة بدر ،إجراءات منحها وتحصيلها لنأتي في الأخير إلى عرض مسار عملية تدقيق منح القروض وكذا النتائج المتوصل إليها من خلال تقديم نماذج عن تقارير مهام التدقيق التي قامت بها المفتشية الجهوية للتدقيق على مستوى البنك محل الدراسة.

وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة تضم جملة من النتائج.

ملخص الدراسة:

إن التدقيق الداخلي يعد من الوظائف الأساسية في البنوك، والتي تعتمد عليها الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام كمصدر للمعلومات والبيانات والتي تتميز بالجودة والمصداقية، ومن هنا يمكن القول أن الدراسة تهدف إلى معرفة دور التدقيق الداخلي الذي يقوم به لتفعيل اتخاذ القرار في البنوك التجارية الجزائرية، باعتبار أن اتخاذ القرار عملية تقوم بها الإدارة العليا (متخذ القرار)، وذلك بشكل دائم لأنه يعتبر أساس أعمال البنك، فهو نقطة البداية لأي نشاط في البنك، ويتضح دور التدقيق الداخلي في إضفاء المصداقية للمعلومات والبيانات التي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرار، حيث يحتل التدقيق الداخلي أهمية كبرى على المستوى الداخلي إذ يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي يمارسها البنك في اتخاذ قراراته.

خلصت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يساعد في خلق الثقة بين مصالح البنك والإدارة العليا باعتبار أن التدقيق الداخلي هو 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، البنوك التجارية

ملخص الدراسة

Résumé :

L'Audit interne des fonctions de base des banques dont ils dépendent la direction générale et les différents départements et divisions comme une source d'information et des données qui se caractérisées par la crédibilité et la qualité. Le but de cette étude est savoir le rôle de l'audit interne effectué par l'activation de la prise de décision dans les banques commerciales algériennes, comme la prise de décision processus faire effectuée par la haute direction (décideur) et de façon permanente, car il est basé sur le travail du banque, il est le point de départ pour toute activité dans les banques, ainsi le rôle de l'audit interne a pour donner de la crédibilité à l'information et les données sur les quelles processus de prise de décision de base. Où l'audit interne occupe un-e grande importance à l'échelle nationale si à travers lequel différentes méthodes de contrôle pratiquées par la banque dans son évaluation des décisions.

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

Mots Clés :

Audit interne, Prise de décision, Banques Commerciales Algériennes