



جامعة الجبلاي بونعامة
- خميس مليانة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة

العنوان:

مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسات
الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة باتيمتال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت إشراف: د/مريم خلع

إعداد الطالبين:

بوشرف فؤاد

حمبلي أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د/نبيل قبلي
مقررا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلع
ممتحنا	أستاذة محاضرة "أ"	د/فوزية غيدة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيروى الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان

للأستاذة المشرفة الدكتورة خلع مريم التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، كما

نتقدم بالشكر المسبق للأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة،

و في الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم

لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فؤاد & أحمد

إهداء

إلى نبع الحنان و أعز امرأة في الوجود أُمي الغالية بارك الله في عمرها وحفظها
إلى أبي رحمة الله عليه نسأل الله أن تكون هذه المذكرة صدقة جارية على روحه الطيبة
إلى إخوتي و أخواتي
إلى الأستاذة المشرفة التي كان لها دور فعال في إنجاز هذا العمل الأستاذة "خلج مريم
"حفظها الله"

إلى كل أصدقائي حفظهم الله
إلى كل من قدم لي يد المساعدة في سبيل العلم
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة
إلى كل هؤلاء اهدي لهم ثمرة جهدي.

فؤاد

إهداء

إلى النبي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى رمز المحبة و العنان،

إلى أمي العزيزة رحمها الله.

إلى الذي كان له الفضل في نجاحي هذا، وكان سندي في المشوار إلى أبي الغالي.

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي و أخواتي.

إلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

جزاكم الله كل خير.

وشكر

أحمد



ملخص:

إن تزايد الاهتمام بالتدقيق الداخلي لما له إثر بالغ في تخفيض حدة الأخطاء والغش، نظرا للحاجة الماسة لإدارة المؤسسات للحصول على معلومات سليمة وصادقة تكون بمثابة ركيزة أساسية لاتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذ العمليات الإدارية.

ومنه حاولنا إبراز كيفية مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث أخذنا كدراسة حالة مؤسسة الإنجازات الصناعية والتركيبة باتيمينال بعين الدفلى وذلك لنتمكن من تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات معتمدين في ذلك على المقابلة وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي وظيفته إدارية هامة، يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص على درجة عالية من الاستقلالية والتأهيل العلمي والمعرفي، حيث يكون على دراية كافية بالمعايير التي تفرضها عليهم مهنة التدقيق الداخلي، ليمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي المساعدة على بلوغ الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت.

الكلمات المفتاحية: تدقيق الداخلي، اتخاذ القرار، مؤسسة اقتصادية.

Abstract:

L'attention accrue portée à l'audit interne a un effet profond sur la réduction des erreurs, des distorsions et de la fraude, compte tenu de la nécessité urgente de gérer les institutions pour obtenir des informations fiables et honnêtes qui constituent la pierre angulaire de la prise de décisions appropriées et de la mise en œuvre des processus administratifs.

L'étude a conclu que la vérification interne est une fonction administrative importante, Par une personne ou un groupe de personnes jouissant d'un haut degré d'indépendance et de qualifications scientifiques et cognitives, lorsqu'il connaît suffisamment les normes imposées par la profession de l'auditeur interne pour pouvoir prendre les décisions qui s'imposent et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs Euclide le plus bas .de coût et dans les plus brefs délais

key words: Audit interne, Prise de décision, Institution économique.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أث	مقدمة.....
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
7	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي (التعاريف - الأهمية - الأهداف).....
9	المطلب الثاني: أنواع وأدوات ومراحل التدقيق.....
14	المطلب الثالث : معايير التدقيق الداخلي.....
16	المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار
17	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.....
19	المطلب الثاني: أنواع القرارات المتخذة.....
24	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار.....
28	المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على عملية سير اتخاذ القرار.....
28	المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي.....
30	المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار.....
37	المطلب الثالث: الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي.....

39خلاصة
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "	
41تمهيد
42المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة باتيميتال
42المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر
43المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال
50المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة
52المبحث الثاني : عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة باتيميتال
52المطلب الأول: برنامج التدقيق السنوي للمدقق الداخلي
54المطلب الثاني: خطوات عمل المدقق الداخلي في مؤسسة باتيميتال
56المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج دراسة تطبيقية
56المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
57المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة
62المطلب الثالث: مناقشة النتائج
66الخاتمة
70قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم 1 : برنامج التدقيق للسنة 2021	52

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أنواع التدقيق الداخلي.....	10
02	يوضح أدوات التنظيم.....	13
03	يوضح طبيعة دور التدقيق الداخلي.....	28
04	يوضح دور عمليات حياة التدقيق.....	29
05	يوضح التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة.....	33
06	يوضح طبيعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية....	36
07	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال.....	44

مقدمة

نظرا لتطور التكنولوجي والاقتصادي الذي شهده العالم أدى إلى تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا وتعدد نشاطها ووظائفها وأهدافها، هذا فرض عليها ضمان التسيير وفعالية نشاطاتها والاهتمام بالعمليات والإجراءات التنظيمية داخل أقسامها، واتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من استغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية المتاحة بها.

ولكي تتحكم المؤسسة في نشاطها استلزم عليها، إيجاد الوسائل أو تقنيات تساعد على اتخاذ القرار من بين هذه الوسائل التدقيق الداخلي الذي يعتبر أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الأنظمة الرقابة داخل المؤسسة، حيث تعمل على توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات العملية والاستقلالية التامة في طرح آرائهم وإعداد التقارير المختلفة لحلها وإيصالها بشكل مباشر لأطراف المعنية بها بهدف التأكد من مدى دقة وفعالية الأنشطة والإجراءات المطبقة عليها داخل المؤسسة.

وكما تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة من أهم وأصعب المسؤوليات خاصة الإستراتيجية منها، ولذلك فإن إقبال على مثل هذه القرارات يحتاج إلى التوفير معلومات موثوق منها، ومنا يأتي دور التدقيق الداخلي في المؤسسة حيث يلعب دورا على قدر كبير من الأهمية بما يقدمه من معلومات كمية وبيانات مالية، بالإضافة إلى نوعية المعلومات، كل هذه المعلومات تتيح للإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة وبصورة أكثر فاعلية وحتى تكون القرارات المتخذة صحيحة يجب على متخذي القرارات الاعتماد على تقارير المدقق الداخلي.

بغية الإلمام بالموضوع، سنحاول من خلال دراستنا الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار؟ وما مدى تطبيق مؤسسة باتيميتال

للتدقيق الداخلي؟

وتتبنق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي :

- 1- هل يعتبر التدقيق الداخلي مهما في اتخاذ القرارات المؤسسة ؟
- 2- هل يحظى التدقيق الداخلي بدعم الإدارة العليا في المؤسسة ؟
- 3- هل تلجأ المؤسسة إلى التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار ؟
- 4- كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية تحسين اتخاذ القرار ؟

فرضيات الدراسة:

ل للوصول إلى هدف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة:

- الفرضية الأولى: يعتبر التدقيق الداخلي مهما في المؤسسة.
- الفرضية الثانية: تأخذ الإدارة العليا تقارير المدققين باهتمام كبير.
- الفرضية الثالثة: يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي.
- الفرضية الرابعة: يساعد المدقق الداخلي الإدارة العليا على اتخاذ قرارات صائبة، وهنا تزداد أهمية التدقيق الداخلي عندما تتخذ توصيات المدقق الداخلي بعين الاعتبار ومن هنا يمكن القول أنه توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى النقاط التالية:

- توضيح ماهية التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار، وكيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية تحسين اتخاذ القرار.
- التعرف على فاعلية المدقق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مدى أهمية ودور التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- مدى تأثير أي مدقق داخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.
- محاولة إظهار كيفية اتخاذ القرار بالاعتماد على تقارير المدقق الداخلي واقتراحاته.
- محاولة تقييم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة باتيميتال.

مبررات اختيار الموضوع:

إن الدوافع والمبررات الموضوعية والأكاديمية التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع يمكن حصرها فيما يلي:

* الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل في التعمق في مجال عمل المدقق الداخلي.

* الأسباب الموضوعية:

- أهمية التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة.

- دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

- كون الموضوع يدخل في صميم التخصص.

حدود الدراسة:

ينقسم هذا العنصر بدوره إلى:

- **الحدود المكانية:** تقوم هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، حيث قمنا باختيارنا إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة باتيميتال، أين قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب هياكل غرب عين الدفلى لمعرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

- **الحدود الزمانية:** أما عن الفترة الزمنية الخاصة بالدراسة التطبيقية إمتدت ما بين شهر مارس، افريل و ماي 2022

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، حيث المنهج الوصفي التحليلي يستخدم لمعرفة أساسيات اتخاذ القرارات والتدقيق الداخلي، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لتبيان الإطار النظري لكل من اتخاذ القرار والتدقيق الداخلي، إلى جانب تحليل ورصد وتقييم مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات كما تستعين الدراسة التطبيقية بأداة المقابلة للوصول إلى أهم النتائج للاطلاع على دور المدقق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة باتيميتال للإنتاج والتركيب بولاية عين الدفلى.

صعوبات الدراسة:

رغم ما يستخدم في الدراسات والبحوث من أدوات طالما تساعد على الإلمام بجوانب الموضوع وخلق التناسق بين العناصر المكونة للدراسة وتساهم بقسط وافر في تذليل الصعوبات، لكن رغم ذلك تبقى هناك بعض المشاكل والصعوبات التي واجهتنا نورد ما يلي :

- صعوبة وجود موضوع الدراسة في بعض المؤسسات.

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالتدقيق الداخلي من المؤسسة محل الدراسة نظرا لتحفظ العمال حول هذا الموضوع.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم المذكرة إلى فصلين على النحو التالي:

خصص الفصل الأول كإطار نظري للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول مدخل إلى التدقيق الداخلي وذلك من خلال تحديد مفهومه وأهدافه وأهميته وكما عالج أنواع وأدوات ومراحل التدقيق، وكما بين معايير التدقيق الداخلي.

أما المبحث الثاني فتضمن ماهية اتخاذ القرار حيث تناول مفهوم اتخاذ القرار وأهميته وأنواع القرارات المتخذة وإبراز مراحل عملية اتخاذ القرار وحيث تطرقنا في المبحث الثالث إلى إبراز اثر التدقيق الداخلي على عملية سير اتخاذ القرار حيث تضمن طبيعة دور التدقيق الداخلي ومساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرارات وخدمتها والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي.

كما خصصنا الفصل الثاني للدراسة الميدانية وجاء بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال وتضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تعريف ونشأة مؤسسة باتيميتال والمبحث الثاني عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة باتيميتال والمبحث الثالث تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

واتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة تقييميه مستقلة عن المؤسسة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها، ولذلك لابد من خلية أو قسم أو حتى مصلحة تخصص للتدقيق الداخلي في المؤسسة لتدقيق ومراقبة وتقييم أداء مختلف أقسامها الأخرى والعمليات التي تقوم بها، وهذا ما يمكن المساهمين وأصحاب القرار من التحكم في مختلف الموارد والأقسام وذلك من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين العملية التسعيرية بصفة عامة .

وبشكل متسارع تطورت وظيفة التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار على مستوى موقعها في الهيكل التنظيمي كتابع للإدارة العليا أو لجنة التدقيق أو على مستوى الدور المناط بها، حيث إن قيام إدارة التدقيق الداخلي بمسئولياتها يتطلب إعادة هندسة وظيفة التدقيق الداخلي من خلال توفير ميثاق للتدقيق يحدد المهام الأساسية والصلاحيات والمسئوليات لنشاط التدقيق الداخلي في إطار الهيكل التنظيمي للمنشأة ومعايير أداء وظيفية تعزز الموضوعية في تنفيذ الأعمال من أجل تحسين سير عملية اتخاذ القرار .

ولدراسة أكثر تفصيل للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار الذي اعتبرناه كإطار نظري، والإلمام بمختلف جوانبه قسمنا إلى أربعة مباحث أساسية حيث تناولنا في:

المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي .

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار .

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على عملية سير اتخاذ القرار .

المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

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

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي (التعاريف - الأهمية - الأهداف)

سننطلق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي

1. تعريف التدقيق الداخلي

تعددت تعارف التدقيق الداخلي لكنها اشتركت في الأهداف المراد تحقيقها وكذلك مجالات العمل وسوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف للوصول إلى تعريف شامل :

✓ يعرف التدقيق الداخلي على أنه: " نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها ويساعد على تحقيق الأهداف بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة العمليات " .¹

✓ كما عرفه معهد المراجعين الأمريكي IIA : " التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي مستقل يوجد في أعمال مراقبة العمليات المحاسبية والمالية، من أجل تقديم حماية الإدارة عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات إدارة الشركة"² .

✓ ويعرفها فتحي رزق سوافيري على أنها: " وظيفة مستقلة داخل التنظيم وتهدف إلى مساعدة الأفراد لقيام بالمسؤوليات بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق التحليل، التقييم والتوصيات المتعلقة بالأنشطة التي تدقيقها"³ .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل للتدقيق الداخلي: " هو وظيفة مستقلة داخل الشركة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص، وتتمثل في عملية الفحص والتقييم وإعداد التقارير الدورية وإبلاغ الإدارة العليا بمدى سير العمليات ومدى تحقيق أهداف واقتراح الحلول.

¹ عبد الله خلق الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، صادر عن IIA ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص 23 .

² محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط2، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر، 2008 ، ص194 .

³ فتحي رزق السوافيري، سفير كامل، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص65، ص66 .

2. أهمية التدقيق الداخلي:

إن أهمية التدقيق الداخلي تتمثل في كونه وسيلة تخدم جهات كثيرة ذات مصلحة مع المؤسسة سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية إذ تعتمد إلى حد كبير على البيانات المحاسبية لاتخاذ قرارات ورسم خطط مستقبلية.

وعليه يمكن الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي من خلال النقاط التالية¹:

- العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفائتها حتى يتسنى لمستعملها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات السليمة.
- إعطاء مصداقية لما تقدمه المؤسسة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها.
- التأكد من حماية سياسات المنشأة وكذلك الحماية المناسبة للأصول .

3. أهداف التدقيق الداخلي:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية .
- تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة.
- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية .
- حماية أصول الشركات وتقييم أداء الأفراد بشكل عام .
- التأكد من دقة وتقييم الأنظمة الرقابية .
- منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا وقعت .
- تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط.
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف².

¹ لظفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص23.

² زاهرة عاطف سواء، مراجعة الحسابات والتدقيق، ط 1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، ، 2009، ص88 .

المطلب الثاني: أنواع وأدوات ومراحل التدقيق

1. أنواع التدقيق الداخلي :

حيث ينقسم أنواع التدقيق الداخلي إلى خمسة أقسام تتمثل فيما يلي:

1. **التدقيق الداخلي التشغيلي**:¹ يهدف إلى التحقيق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل مشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك نهج عمل واقعية. فقد يشمل تدقيق العمليات تقيماً كاملاً للنظام وقد يكشف عن مشاكل هامة في مجال العمليات على سبيل المثال (تدقيق المشتريات الأصول الثابتة، المستودعات...الخ) .
2. **التدقيق المالي**:² يهدف إلى التحقيق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول وفق درجة المخاطر .
3. **تدقيق نظم المعلومات**:³ إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعفاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة وكاملة ومفيدة.
4. **تدقيق الأداء**:⁴ إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين.
5. **التدقيق البيئي**:⁵ يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف والانقراض.

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، مؤسسة الواق للنشر، والتوزيع، عمان، 2006، ص 35.

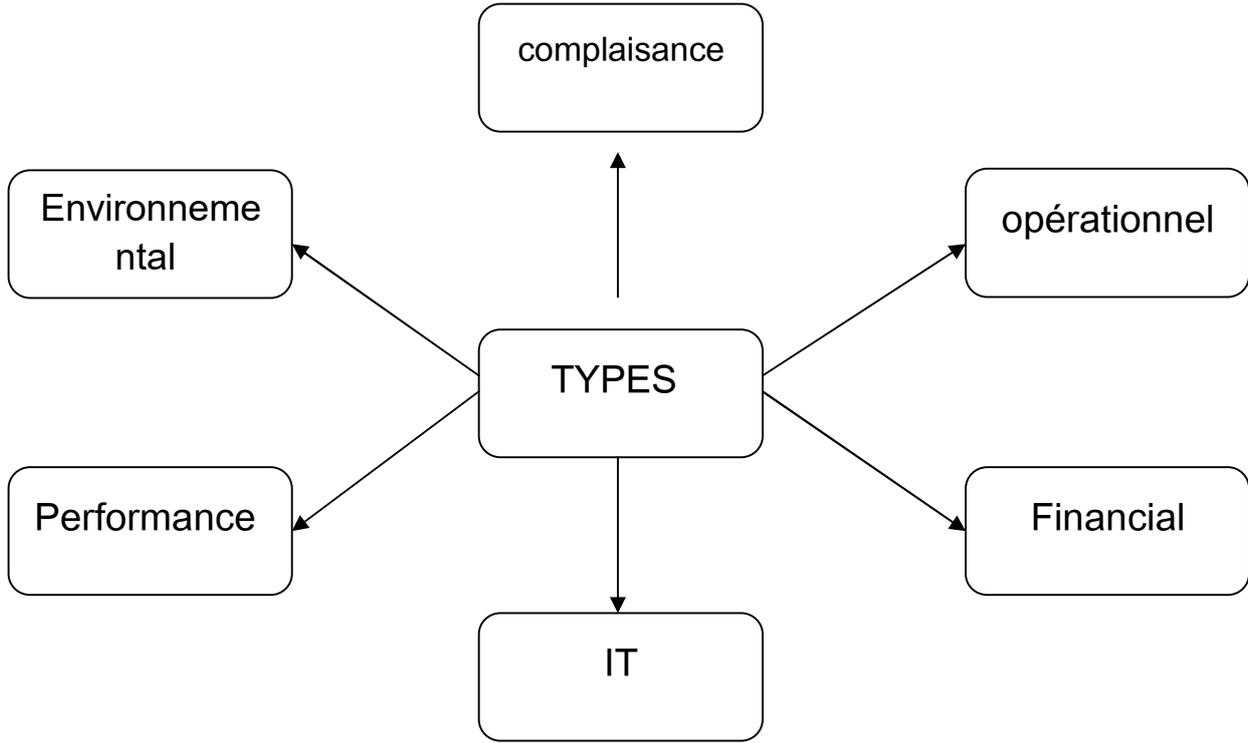
² المرجع السابق، ص 57.

³ المرجع السابق، ص 59 .

⁴ المرجع السابق، ص 60 .

⁵ نفس المرجع السابق .

الشكل رقم 01: يوضح أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: خلق عبد الله الواردات مرجع سابق ص 50.

2. أدوات التدقيق الداخلي :

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

1. أدوات الاستفسار: وفيما يلي سنعرضها بالتفصيل¹:

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

¹ فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 ص 36 .

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

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

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

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

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

اختبار العينة: نميز بين نوعين من العينات¹:

1. العينة الإحصائية ونستخدم في هذه الحالة:

- العينات العشوائية: حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمالاً متساوياً لجميع وحدات المجتمع لإمكانية انتمائها إلى العينة؛
- طريقة السبر الترتيبي: انطلاقاً من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب مثلاً 25 ، 35 ، 45 ، 55 ،...، 65، الخ .

2. العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام:

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

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

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص9 .

ب- ملاحظة ملفات الكمبيوتر: يعتبر هذا الأسلوب من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق حيث يركز المدقق على نظام المعلومات المعمول به داخل المؤسسة، حيث يسمح هذا الإجراء بريح الوقت والتقليل من تكاليف المهمات والحصول على معلومات أكثر دلالة على سير العمليات .

2. أدوات الوصف:

1. **الدراسة الوصفية:** تتمثل الدراسة الوصفية من السرد و الوصف، أحدهما يحدث من طرف الشخص الخاضع للتدقيق، والآخر من قبل القائم بمهمة التدقيق (المدقق)، فالأول يكون شفهيًا أما ثاني فهو كتابي، والنوع الأول هو الأكثر إثراء لأنه يعطينا أكبر كم من المعلومات، بينما الثاني فما هو إلا تنظيم لأفكار ومعارف المدقق.¹

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

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

2. **شبكة تحليل الوظائف:** تدعى أيضا جدول تحليل الأعمال ويستخدم لتحليل الوظائف أو الإجراءات من خلال دراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص، الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، ويقسم الجدول إلى:

- العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل.
- العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي: الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي، والمراقبة.
- الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.
- العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير منفذة.²

¹ Renard Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 353.

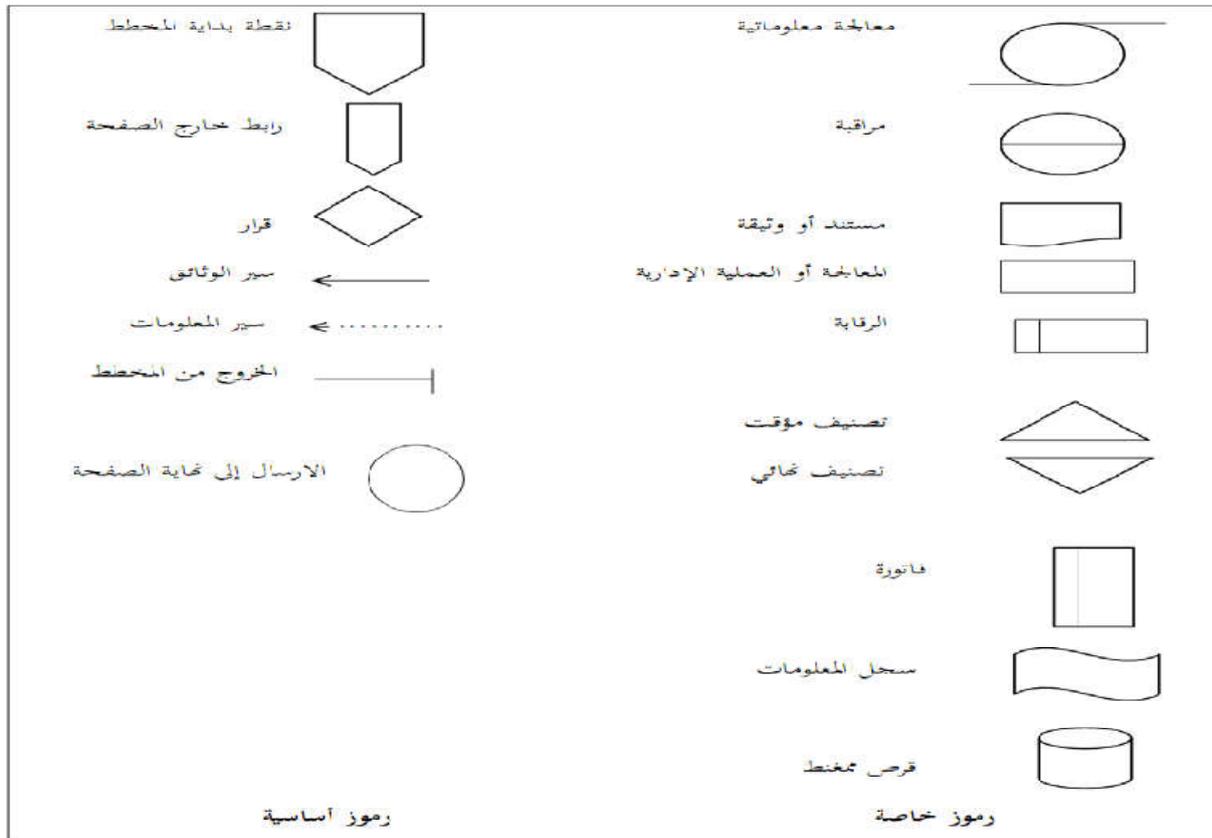
² فاطمة بعوج، المرجع السابق، ص 38 .

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

4. خرائط التدقيق: تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف، ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها .وتهدف هذه الخرائط اختيار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.¹

3. أدوات التنظيم: تتمثل أساسا في :

الهيكل التنظيمي: بخلاف الهيكل التنظيمي الذي يشكل أحد عناصر نظام الرقابة الداخلية، والذي يكون معدا من قبل الإدارة، فإن الهيكل الوظيفي يعده المدقق الداخلي إذا كان ضروريا لرؤية أوضح، انطلاقا من المعلومات التي جمعها من خلال الملاحظات، المقابلات، الوصف...الخ، وتستعمل هذه الأداة من طرف المدقق ذلك من خلال فحصه للهيكل الوظيفي .



¹ نفس المرجع، ص 39 .

Source : Réda Khelassi. L'audite Interne. Edition Distribution Houma. Alger. 2005. P33.

المطلب الثالث : معايير التدقيق الداخلي

تعتبر من الإصدارات الرئيسية لمعهد المدققين الداخليين والذي يعد الالتزام بها أمرا ضروريا يفي من خلاله المدققون الداخليون بالتزاماتهم الوظيفية حيال المنظمة، هي تهدف إلى¹ :

- تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي.
- وضع إطار لأداء و تعزيز أنشطة التدقيق الداخلي.
- وضع أساس لقياس أداء التدقيق الداخلي.
- تعزيز وتحسين العمليات التنظيمية بالمنظمة.

وفيما يلي المعايير الدولية الجديدة للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي تم الموافقة عليها في 1 جانفي 2013 من قبل مجلس معايير التدقيق (IISAB) تنقسم إلى²:

1. معايير السمات (Attributs Standards) : هي مجموعة من المعايير التي تحدد الصفات الواجب توفرها في كل من الإدارة والقائمين بممارسة نشاط التدقيق الداخلي وهي تتضمن:

- (1000) الأهداف والصلاحية والمسؤولية :ينبغي تحديد الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بأنشطة التدقيق الداخلي بشكل رسمي في القانون عن طرق إعداد وثيقة رسمية مكتوبة تتسق مع المعايير المهنية التي يعدها المدقق الداخلي، وذلك بموافقة من الإدارة العليا ولجنة التدقيق لتتمكن في الأخير من وضع إطار عمل لأداء وظيفة التدقيق الداخلي والعمل على تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.

- (1100) الاستقلالية والموضوعية :هنا يكون عمل المدقق مستقلا بعيدا عن أية تبعية أو تدخل من طرف الإدارة ليتمكن من أداء عمله بكل أمانة واستقامة، تصل إلى حد إمكانية الوصول إلى

¹ حمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد الحديث، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 34.

² Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, The Institute OF InternalAuditors, 2015, pp 2-27

السجلات والممتلكات وانجاز أية أعمال أو التبليغ عنها كلما كان ذلك ضروريا، إلى جانب ذلك على المدقق الداخلي أن يكون موضوعي غير متحيز أثناء أدائه لوظيفة التدقيق الداخلي، ليقوم بها بأسلوب يقتنع معه بصدق وسلامة النتائج المتوصل إليها، تقتضي هذه الموضوعية عدم تأثره بالبيئة الخارجية لكي لا يجعل حكمه خاضع لأحكام الآخرين.

- (1200) البراعة وبذل العناية المهنية :على المدققين الداخليين الالتزام بالعناية المهنية والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي مختص وخبير في أدائه لأعماله والتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال والالتزام بالمعايير المهنية.

- (1300) الرقابة النوعية وبرنامج التحسين :على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع برنامج للرقابة النوعية، وبرنامج للتحسين بما يغطي كافة أنشطة التدقيق الداخلي من أجل التقييم الدوري لجودة أعمال التدقيق التي تمت، والتأكد من سيرها وفقا للمعايير ومراقبة كل جزء من هذا البرنامج الذي يضمن توافق نشاط التدقيق مع المعايير الخاصة به.

2. معايير الأداء (performance standards) : هي معايير تصف أنشطة التدقيق الداخلي ومعايير تطبيقه، كما تصف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي وتعطي معيارا للجودة والنوعية التي يمكن من خلالها قياس أداء تلك الخدمات، وهي تتضمن:

- (2000) إدارة نشاط التدقيق الداخلي :على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطط تستند على تقييم المخاطر التي تتم مرة سنويا على الأقل، لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية، أن يعرض على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها بما في ذلك التغييرات الزمنية الهامة، بغرض فحصها والاطلاع عليها. كما ينبغي عليه التأكد من أن موارد التدقيق كافية ومناسبة وموزعة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- (2100) طبيعة العمل :ينبغي أن يشمل نشاط التدقيق تقييم وتحسين عمليات الحوكمة والمساهمة في تقييم أنظمة إدارة الخطر التي من خلالها نستطيع تقييم مدى كفاية وفاعلية الأدوات الرقابية التي تضمن التحكم بالمؤسسة، لتتأكد في الأخير من أن إدارة الأداء التنظيمي فعال وان هناك توصيل فعلي للمعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المختصة.

- (2200) التخطيط للمهمة :يلتزم المدققون الداخليون بوضع وتسجيل خطة عمل لكل مهمة، وتشمل الأهداف والوقت وتوزيع الموارد من أجل تقييم المخاطر المرتبطة بالنشاط تحت التدقيق، ولتحقيق ذلك

يجب وضع نقاط مهمة كإف لإشباع أهداف المهمة والذي يتضمن اعتبارات خاصة بالأنظمة الملائمة وبالعاملين والنواحي المادية بما فيها تلك التي تحت سيطرة طرف ثالث.

- (2300) **تنفيذ المهمة** : على المدققين الداخليين العمل على تحديد المعلومات الكافية والمناسبة والموثوق فيها، والمفيدة لتحقيق أهداف المهمة وبناء نتائجهم على أساس تحليل وتقييم هذه النتائج، ثم تسجيل تلك المعلومات لدعم النتائج المتوصل إليه.

- (2400) **إيصال النتائج** : على المدققين إيصال نتائج تلك المهمة بتقرير مكتوب أو شفوي يشمل أهداف المهمة ونطاقها والاستنتاجات والتوصيات وخطط العمل إلى الأطراف الذين يضمنون إعطاء تلك النتائج العناية اللازمة.

- (2500) **مراحل الإنجاز** : ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع والمحافظة على نظام لمراقبة سير النتائج التي يتم توصيلها للإدارة من خلال إنشاء عملية متابعة للمراقبة للتأكد من فعالية تنفيذ الأعمال الإدارية، ومن أن سير نتائج المهام الاستشارية تتم على النطاق المتفق عليه.

- (2600) **قبول الإدارة للمخاطر** : يتوجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق رفع تقرير لمجلس الإدارة في حالة قبول الإدارة العليا لمخاطر غير مناسبة وعدم حل هذه المسألة، مع الأخذ بعين الاعتبار إجراءات المتابعة التي يقوم بها الأطراف الأخرى.

معايير التنفيذ (Implémentation standards) : هي تطبيق لكل من معايير الخواص ومعايير الأداء في حالات اختبارات الالتزام، التحقيق بالغش والاحتيايل، والتقييم الذاتي للرقابة، ويتم وضع معايير التطبيق على أساس عمليين هما: أعمال التوكيد وأعمال الاستشارة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار

يحتاج متخذ القرارات إلى معلومات يستخدمها في عملية صنع القرار، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المؤسسة ولها أهمية وشمولها لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة، حيث يعتبر القرار الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية.

ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتسيير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، إذ أن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات في هذا الموضوع وهذه المصطلحات هي القرار ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختبار، وهو الجوهر النهائي، (Décision) فتعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد (Décision taking) الذي تعتمد عليه الإدارة، أما اتخاذ القرار إلى عمليات منهجية منظمة (Moning Décision) من بين بدائل مطروحة، في حين تشير صناعة القرار ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل وتعزز هذه العملية تفضيل أحدهما عن البدائل الأخرى، لكونها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار.¹

أ- تعريف القرار:

يعرف القرار على أنه " سلوك أو تصرف واعي منطقي ذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين هذه البدائل والحلول الممكنة لحل مشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"² .

ويعرف Mintzberg القرار على أنه " الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما ويعرف هو إلا المرحلة الأخيرة والرئيسية للقرار"³ .

وكذلك يعرف القرار أنه: " لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"⁴ .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرار هو البديل الذي يتم الأخذ به بين مجموعة من البدائل في زمن معين (معبر عنه بكلمة لحظة)، فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له ولا قبل أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبطة بتوقعات متخذي القرار.

ب- تعريف اتخاذ القرار:

¹ طاهر محسن منصور الخالدي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2007ص13

² طارق طه، نظم دعم القرارات، دار الكتب، مصر، ، 2006ص53 .

³ Fernandez, **Les nouveaux Tableaux des managers: le projet décisionnel de satotalaté**, 3^{eme} édition d'organisation, Paris, France, P91.

⁴ أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ، 2000ص20.

- اتخاذ القرار هو حيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة¹.
- كما يعرف بأنه " عبارة عن اختيار البديل المناسب الذي يتم انتقائه دون غيره من البدائل وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة من الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيقه غاية أو هدف معين².
- ويعرف بأنه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي توجه متخذ القرار³.
- وبالتالي نجد أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر أساسية تشكل مضمون هذه العملية وهي: متخذ القرار، موضوع القرار، الأهداف والدوافع، المعلومات والبيانات، التنبؤ، البدائل، القيود.
- اختلفت التعاريف لعملية اتخاذ القرار حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بين التعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر:
- إن عملية اتخاذ القرار عند اختيار بديل من عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة .
- أو هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ.
- وقد عرف أحمد فوزي عملية اتخاذ القرار على أنه " نشاط إنساني مركب، يبدأ من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة⁴ .
- وتعرف عملية اتخاذ القرار أيضا بأنها " :عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل متعددة ومقامة أمام اتخاذ القرار وبذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما

¹ ختام عبد الرحيم السميحات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الأردن، ط ، 2009، اص88 .

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم، دار البازوردي، الأردن، ، 2008ص160

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، ، 2013ص139.

⁴ أمعن عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ضمن منظور الخدمة الاجتماعي، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر،

2009، ص90.

يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ القرار ما هو في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ولننتائج متوقعة تترتب على هذا السلوك.¹

2. أهمية اتخاذ القرار:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة وتتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعددت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتدخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية²:
- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة أو المصيرية، و يختلف الأمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج أو التسويق والأفراد وغيرها.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ ... وعليه كلما ارتفعت قد أرت المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبيراً على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- اتخاذ القرارات أساس إدارة وظائف المؤسسة كالتعاملات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال أو استخداماته.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المتخذة

إن القرارات الإدارية لا يمكن أن تتساوى جميعها في طبيعتها أو ظروفها فلكل قرار ظروفه وطبيعته الخاصة وتبعاً لذلك تنتوع القرارات التي يتخذها المديرون تبعاً أهمية القرار وتنوع المشاكل التي يعالجها واختلاف الظروف

¹ أمعن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص121.

² أحمد ماهر، إتخاذ القرارات ما بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص34.

والفترة الزمنية التي يتخذ فيها القرار كما اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية بالنسبة له وتأثيراً بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات ما يلي :

أولاً : القرارات التقليدية

وتتمثل في نوعين هما:

1. القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوي وهذا النوع من القرارات يمكن اتخاذها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها متخذ القرار والمعلومات التي لديه¹.

2. القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين، وهذا النوع من القرارات يصدر لأمر الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل².

ثانياً: القرارات غير تقليدية

وتتمثل في نوعين هما:³

1. القرارات الحيوية: وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أم القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

2. القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقد، وهذا النوع من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستيقظة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

وهناك تصنيفات أخرى لأنواع القرارات منها:

¹ عبد الله ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الأردن، ، 2012ص. 122 - 121 .

² سيد صابر تعلق، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، ، 2011ص. 50 .

³ عبد الله ابراهيم الفقي، المرجع السابق، ص122-123 .

1. تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات تنظيمية وقرارات شخصية، فالقرارات التنظيمية التي يتخذها الإداري

بصفته الرسمية أي بصفته عضو في المؤسسة أو موظفها بشغل منصب رسمياً، أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناءً على ميوله ومعتقداته.

وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع، لأن شخصية الإداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية، فالإداري إنسان لا يستطيع التخلي عن قيمة وآرائه الشخصية أو يتجرد من إنسانية ويصبح آلة صماء¹.

2. تقسيم بحسب جدولتها: تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة جدولتها،

ويرجع ذلك إلى مدى تكرر حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرارات خبرة ومعرفة أكبر بهذه المشاكل، وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات وهذا ما جعل البعض يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة، أو القرارات العامة المتكررة بينها من اللاتأكد.

ويستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة لا تحتاج هذه القنوات إلى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة من المعلومات عن طريقة نظم المعلومات التقليدية².

أما النوع الثاني في هذا الصنف فيعكس الأول في تسمياته، صفاته، مستويات تنفيذه ونوع المعلومات التي يحتاجها ويطلق عليها اصطلاحات مختلفة من القرارات غير المبرمجة أو الفريدة من نوعها أو غير الروتينية تميز المشكلات التي يعالجها هذا من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام أو أسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها الجديدة وغير المألوفة، مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات التوسع والاندماج..... الخ، لذلك يتم إسنادها في مستويات الإدارية العليا. تعتبر القرارات غير المبرمجة قرارات مركبة لأنها لا تعتمد على القواعد والإجراءات فقط ولكنها تستخدم أيضاً الاجتهاد والأحكام الشخصية، ويرجع ذلك إلى نقص المعلومات التي تجعل متخذ القرار في حالة من اللاتأكد إذن فهي تتطلب نظام معلومات جيد إضافة إلى الخبرة ومهارة المديرين³.

3. تقسيم حسب محتواها من درجات التأكد: بالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة

ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها المضمونة ومؤكدة.

وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة وتتخذ قراراتها في

¹ مؤيد فضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 33.

² إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات، دار الكتب العلمية، مصر، 2001، ص 154.

³ محمد موفق حديد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، 2001، ص 272.

إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج الموجودة أو عدم الحصول عليها. على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات إن هذا التقييم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن ما يعرف ب (نظرية القرار والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي بالاختيار تحت ظروف عدم التأكد)¹

4. **تقسيم حسب المدى الزمني:** تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الأجل وتتلاءم القرارات طويلة الأجل مع القرارات الإستراتيجية وتتفق معها في ميزانيتها وخصائصها تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع التأكد واحتمالات التغيير وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات صعبة التوفير، وقليلة الكفاية والدقة بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها أو ارتفاع درجة اليقين بها، وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي نحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم بها².

5. **تقسيم حسب مستويات الإدارية:** يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويكون التصنيف الأكثر شيوعا في هذا السياق كالتالي³:

- **القرارات الإستراتيجية:** ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يضفي عليها درجة عالية من المركزية وتحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الناجمة عن الخطط طويلة الأمد وتطابق في مصدرها وصفاتها القرارات غير المبرمجة القرارات الفريدة من نوعها وما يميز هذا النوع أنه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل ولتحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها.
- **القرارات الإدارية والتنظيمية:** يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة فيما يعود الجزء المتبقي منها للقرارات التشغيلية. تهتم قرارات هذا المستوى بفاعلية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.
- **القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات التكرار والروتينية وتتضمن تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية، وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية .

¹ عبد الله إبراهيم الفقي، المرجع السابق، ص 124 .

² ثابت عبد الرحمان، ادريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 249 .

³ مصطفى محمود أبو بكر، جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 23-24 .

6. القرارات المتخصصة: (حسب الوظيفة): وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب الوظائف المؤسسة وهي¹:

- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي لمصنع وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع أجور العمال.
- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتختص نوع السلطة التي تباع و أوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المؤسسة في السوق الكلي، والسعر التي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، و المبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة و التصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب تقديمها للمستهلكين.
- **قرارات تتعلق بالمواد البشرية:** وتختص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمؤسسة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وتحليلها وتصنيفها والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والإجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية .
- **قرارات تتعلق بالإدارة المالية:** وتختص حجم رأس المال اللازم، ورأس مال الثابت، ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوبة اكتسابها وكيفية توزيع الأرباح وعدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية و إمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها ويمكن تقسيمها إلى:
- **قرار الاستثمار:** هو قرار متعلق بكيفية استخدام المؤسسة لموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها² وتعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأكثرها تعقيدا بسبب طبيعتها الاستثمارية والغالب في هذه القرارات أن المؤسسة تلجأ إليها من أجل زيارة العائد على الاستثمار³.
- فالاستثمار هو التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على المزيد من التدفقات النقدية مستقبلا تكون بمثابة تعويض عن القيمة الحالية للأموال المستمرة مع إمكانية الحصول على عائد معقول (مع تحمل عنصر المخاطرة)¹.

¹ سيد صابر ثعلب، المرجع السابق، ص 52-53.

² أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 21.

³ حمزة محمود الزبيري، الإدارة المالية المتقدمة، دار العراق، الأردن، 2004، ص 69.

- **قرار التمويل:** هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها². فالتمويل هو الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها³.
 - يعتبر التمويل من بين الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة لتسديد احتياجاتها وتوفير مستلزماتها الإنتاجية وتعدد أنواع التمويل بتعدد الزوايا التي ينظر إليه من خلالها.
 - **قرار توزيع الأرباح:** يعتبر توزيع الأرباح من بين مصادر التمويل الذاتي حيث تلجأ إليه المؤسسة عندما تبحث عن مصادر تمويل ملائمة ويكون قرار التوزيع في هذه الحالة صعباً لتضارب الآراء فيما يخص توزيع الأرباح حيث هناك من يريد حصته من الأرباح في حين المؤسسة تريد استعماله لأغراض التوسع أو أغراض أخرى⁴.
- رق

المطلب الثالث : مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل ابتداء من تحديد وتحليل المشكلة إلى تقسيم القرار:

1. **تحديد وتحليل المشكلة:** إن أول ما يحتاجه المدير هو تشخيص المشكلة التي تواجهه بشكل واضح، ففي هذه المرحلة يركز على التفهم الواسع والعميق لمشكلة التي هو بصدد معالجتها، لأن أي إخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن أن يعود إلى انحراف الخطوات اللاحقة من عملية اتخاذ القرار عن مسارها الصحيح، فالتشخيص الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب. إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة وأن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليه واكتشافه⁵.
- يمكن إعطاء مفهوم عام للمشكلة حتى يتسنى تحديدها فهي عبارة عن موقف غامض في حاجة إلى تفسير.
2. **جمع المعلومات وتحليلها:** توفر المعلومات مسألة أساسية لمتخذ القرار تضمن له فرصة أوسع لنجاح

¹ الحناوي محمد صالح، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 2.

² أيمن الشنطي، المرجع السابق، ص 21.

³ ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، الأردن، 2001، ص 39.

⁴ حمزة محمود الزبيري، المرجع السابق، ص 73.

⁵ علي شريف، الإدارة المعاصرة، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 215.

قراراته، فمن دون معلومات تتحول عملية اتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضاءل فرص نجاح القرارات عند تطبيق.

تبدأ حاجة متخذ القرار للمعلومات بشكل مبكر، فهي تبدأ افتراضها من ظهور الملامح للمشكلة حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود أو مشكلة ما وهذه مسألة لا يحسم فيها الشك واليقين إلا بالبيانات وتحليلها. وهنا يجب التأكد بأن المعلومات هي ليست خطوة تحديد المشكلة بل هي خطوة ملازمة لها تسير إلى جنبها وليس من باب المبالغة أبدا إذا قيل أن مدى مرحلة جمع المعلومات يمتد إلى المراحل اللاحقة من عملية اتخاذ القرار، وبذلك تمتد مرحلة جمع وتحليل المعلومات إلى ما بعد مرحلة تحديد وتحليل المشكلة. إن الإدارة النيرة تعمل على جمع المعلومات قبل اندلاع لهيب المشكلة، وتعمل على أن تكون المعلومات جاهزة عند الحاجة لها.

فهذا يوفر عناء عملية البحث وجمع البيانات عند استتار المشكلة والأهم من ذلك أن يختزل الوقت للوصول إلى القرارات في الظروف الحرجة التي غالبا ما يكون ثميننا جدا في ظل بعض المشكلات. ومن الناحية العلمية يجب التسليم بأن ما من قرار يتخذ بشكل سليم إلا بعد توفر المعلومات الكافية من هذه القرارات ما هو كبير ومعقد، كما قد يكون الحال في بعض القرارات الاستثمارية مثلا، وما هو صغير وبسيط جدا لا يجلب الانتباه كما هو الحال في اتخاذ القرارات بشأن منح أحد الموظفين الصغار إجازة اعتيادية ليوم واحد مثلا، ف كلا القرارين يحتاجان إلى معلومات ذات طبيعة كبيرة نسبيا للمؤسسة في حين كانت الحاجة للمعلومات البسيطة جدا لاتخاذ القرار الثاني، وقد يكون واثقا أن الموظف المعني له رصيد كاف من الإجازات أولا ومتخذ القرار متأكد من أن زملاءه سيعوضون في غيابه نائبا¹.

3. تحديد وتقييم البدائل:

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل متخذ القرار لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين، علميا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة أن تكون هذه البدائل المطروحة ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار، لهذه عملية فإن عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وخاصة الجديد منها.

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 62-65.

- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة بالتالي بكل الحلول الممكنة .

أما التقييم يتطلب دراسة وافية لكل بديل تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل موازنة بين الإيجابيات والسلبيات بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض، وتعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر في القرار وهذا يقوم على المعلومات يغلب عليها صفة التأكد، حيث تقيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية (مستوى الرضا)، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عما يعرف بالقرار تحت الضغط أي العاجل والفوري¹.

4. اختيار البديل الأمثل: بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل يصبح أمام متخذ القرار مجموعة من الحلول الممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناء على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أفضل عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو الأفضل، إذا كان الأمر يتعلق بمواجهة خسارة محتملة وعموما نستطيع أن نقول إن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربعة معايير لاختيار أفضل بديل وهذه المعايير هي:

- المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطرة كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة.
- الاقتصاد في الجهد: تحديد أي من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمؤسسة
- التوقيت: إذا كان الوقت يتضمن بالعجلة فإن التصريف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف، أو وجود الحاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع كم المعلومات الذي قد يكون مطلوباً، وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائياً ويعمل على رفع رؤية المؤسسة نحو تحقق أهداف جديدة.
- قيود الموارد: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرار، وإن رؤيته وكفائته ومهارته هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه².

5. مرحلة اتخاذ القرار تنفيذ: بعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ

¹ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص236 .

² عدنان عواد الشوابكة، المرجع السابق، ص 237-238 .

يأتي لجعل القرار واقعي ملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا ما يتطلب دوراً مهماً من متخذ القرار لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وكثيراً ما ننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا يعد اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يتحقق الهدف المنشود. ويعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي باختيار أفضل بديل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال، لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج¹.

6. المتابعة والملاحظة والمراقبة وتقييم القرار: في هذه الخطوة يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعة للتنفيذ، وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات اتخاذ القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضع موضع التنفيذ وهذا كله لمعرفة مدى جدوى القرار، وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابليتها للمستقبل ولتحقيق ذلك نحتاج أن يعرف مدير ما يلي²:

- هل حقق القرار الأهداف الموضوعة له؟
- إن لم يحقق ذلك، فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك؟
- خطأ في تشخيص وتحليل المشكلة .
- خطأ في اختيار الحل البديل .
- انحراف في التنفيذ .
- ضعف في تفهم و إدراك خلفيات وطبيعة القرار من قبل الفريق المنفذ أدت إلى الإخفاق .
- خطأ في التوقيت .

¹ الوافي الطيب، نظام المعلومات وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، العدد 10، 2010، ص 114.

² باسم الحميري، المرجع السابق، ص 72-73.

- ضعف قدرة الجهاز التنفيذي على تنفيذ القرارات .
- خطأ في التنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة بتنفيذ القرار .
- هل يمكن تدارك الموقف بالتعديل القرار الآن، أو بالأخرى إصدار قرار جديد؟
- فقد يساعد القرار على تصحيح القرار برمته أو على الأقل ما يمكن إنقاذه .

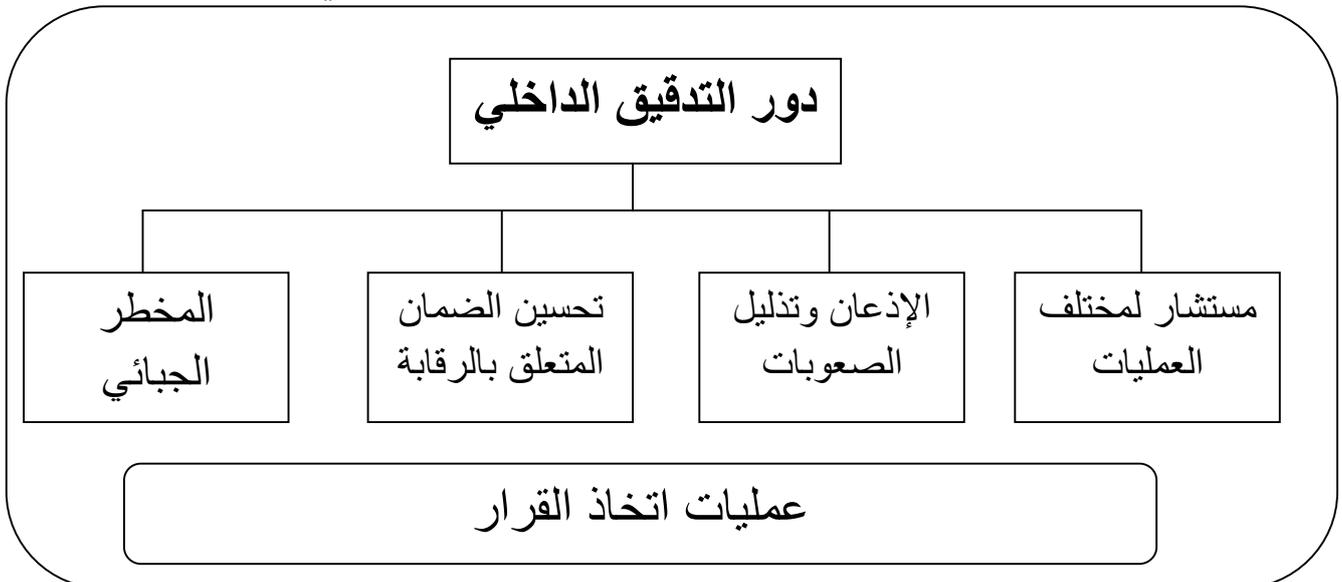
المبحث الثالث : اثر التدقيق الداخلي على عملية سير اتخاذ القرار

يعتبر التدقيق الداخلي دورا متميزا في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال مساهمة في توفير المعلومات المفيدة، واللازمة، التي من شأنها أن تساعد متخذ القرار في اختيار البديل المناسب لاتخاذ القرار. يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من اهتمام المسييرين والمالكين حيث يساعدهم في التحكم بالعمليات داخليا وتحسينها، من ثم يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، ومن هذا يمكن القول إن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم .

المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فيعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، يتلخص دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة في الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : طبيعة دور التدقيق الداخلي

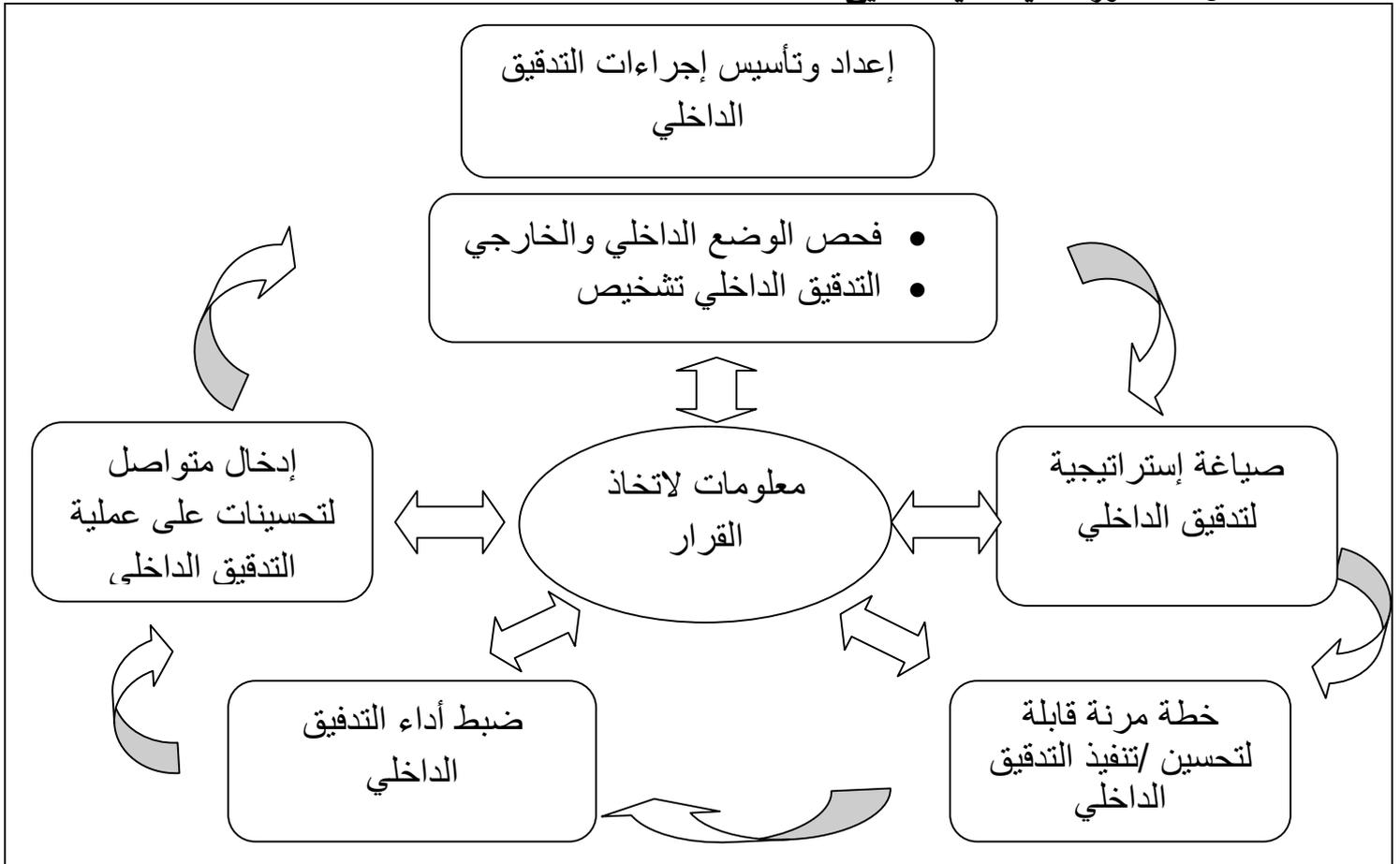


المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 76.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للتدقيق الداخلي فيها دور فإنه يتخللها عملية اتخاذ قرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم الحقيقة أنه يمكن الحكم تماما على سامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي: لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي أتخذ كان الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة، إذا فإن هذا القرار يكون جيدا، على العكس من ذلك إذا قيل لو أخذ قرار آخر ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار إما سيئا أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

كما يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية، بالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرار فإن التدقيق الداخلي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات كما في الشكل التالي:

الشكل 04: دور عمليات حياة التدقيق



المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 77.

تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق الداخلي المناسبة لذلك النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد الموضوع، فمن خلال هذا درجة الخطر الناجم، ومن ثم يتم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، الخطة بالمرونة والقابلية لتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المدقق بحيث يجب أن تتسم هذه بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط لأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسئول على نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية لإدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثال على إحدى على كل نقص وهكذا دوليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك من خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة باتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية¹.

المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار

يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال الدورة التي تناولناها سابقا حسب كل مرحلة، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل إليها هي إما اكتشاف مشكل أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعد على اختيار أفضلها... الخ، هذا يعني أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار، والتي سوف نتطرق إلى كل خطوة بالتفصيل مع الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي في كل مرحلة :

أولاً: تحديد المشكلة

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة، وأن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليه واكتشافه.

كما أن عملية اتخاذ أي قرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكيد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار، روتيني أم لا مبرمج أم غير مبرمج، من دون تحديد المشكلة

¹ أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية، الدنمارك، العدد الثاني،

ومعرفة حجمها وطبيعتها.

إن تحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا بالفحص المستمر للوضع الداخلي والخارجي، ومن ثم يمكن القول إنه يجب أن تتم عملية فحص مستمر للوضع الداخلي والخارجي لكي يتم تحديد المشكلة ومن ثم معرفة هل أن هذه المشكلة تحتاج لحل مبرمج أو غير مبرمج، ثم يتم تتبع نتائج ومراقبة القرار المتخذ بشأن تلك المشكلة، يمكن إعطاء مفهوم عام للمشكلة حتى يتسنى تحديدها فهي "عبارة عن موقف غامض في حاجة إلى تفسير".

مما سبق يمكن القول بأن وجود مشكل يعني وجود خطر يواجه المؤسسة، عليها أن تتصرف تجاه هذا الخطر، فتعتمد على الاقتراحات المقدمة في التقارير الناتجة عن عمليو التدقيق الداخلي حول هذا المشكل (الخطر)، ويمكن عرض الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي للحد أو مواجهة أو تجنب (اتخاذ القرار) خطر ما.

هناك دور للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجئ بها، بمعنى أن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الدخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

ويرتكز دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة لمواجهة خطر ما (مشكل ما) حسب درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر من جهة، وحسب احتمال وقوعه من جهة أخرى، ولقد جاء معهد المدققين الداخليين الأمريكي من خلال أبحاثه التي يقوم بها واهتماماته بالتدقيق الداخلي في المؤسسة بنموذج تحليلي لكثافة الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر المختلفة داخل المؤسسة¹.

ثانياً: إيجاد البدائل

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون أكثر منحل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقويمها حتى اختيار الحل الأفضل الأكثر ملائمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من التسليم بها، ولكن من النادر أن توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد بل إن الغالب والأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة ولكل بديل منها مزايا وعيوب.

¹ أحمد نقاز، مقدم عيبرات، المرجع السابق، ص 79.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ وإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيل والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي، فيضمن بذلك التدقيق الداخلي التوريد السليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل التدقيق الداخلي وأنظمة المعلومات، فتحديد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر للحالة الجديدة (الشكل) وما هي الوسائل والإمكانات المتاحة لحل مثل هذا المشكل داخل المؤسسة، ومساهمة التدقيق الداخلي في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة¹.

ثالث: تقييم وتقويم البدائل

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل البديل (سلبياته وإيجابياته) في حل ذلك المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف.

التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالهدف الأخير لصانع القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة، فالحل الذي تم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم واقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل².

رابعاً: اختيار البديل أو الحل الأفضل

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة، هنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة (متاحة) مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير، توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الاختيار.

تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعاً لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسألة نسبية بين البدائل

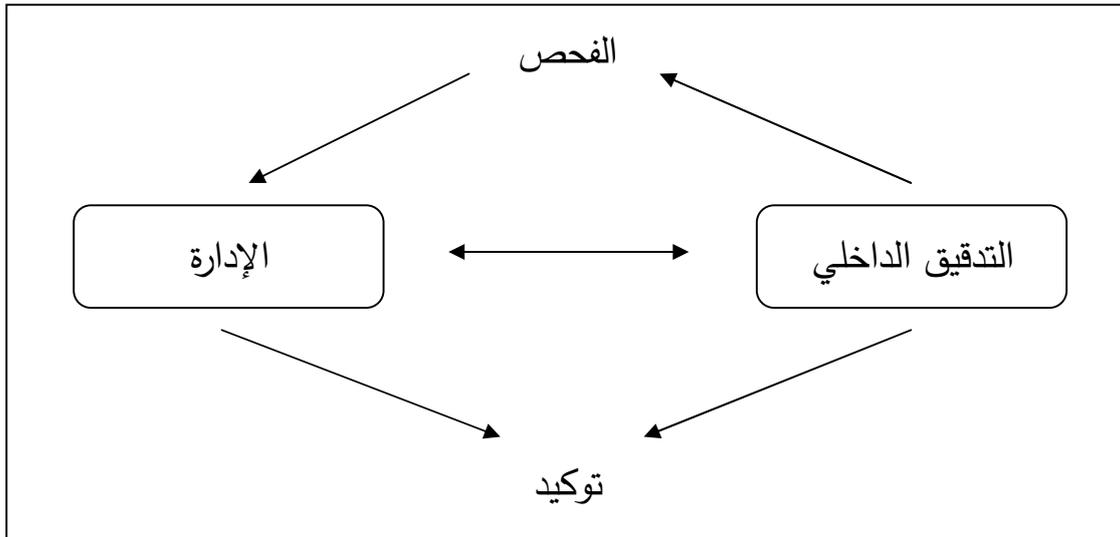
¹ نفس المرجع، ص 79.

² أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 79 - 80.

المتماثلة، وتحكمها الاعتبارات السالفة الذكر في الخطوة السابقة إلا أنه مما يجب ذكره أن هناك اعتبارات أخرى سياسية واجتماعية واقتصادية قد تؤثر في اختيار البديل لحل المشكلة وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل العامة للبلد. في هذه الخطوة يزيد دور التدقيق الداخلي في عملية اختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال القناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم اقتراحها من الجهات الأخرى غير التدقيق الداخلي¹.

فيكون بذلك للتدقيق الداخلي رؤية يمكن اعتمادها في اختيار هذا البديل أو غيره (الأكثر ملائمة) ويمكن إبراز هذا الدور من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة



المصدر: أحمد نغاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 80.

مما سبق نستنتج أنه من الصعوبة بمكان أن يتم التوصل إلى البدائل المثلى عند صنع القرارات، وذلك لن صانع القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل، ولا بالنتائج المترتبة على كل بديل من تلك البدائل، يعني ذلك أن اختيار البديل المثلى يبقى مسألة نظرية بحتة في كل الأحوال، فيكون بذلك هدف متخذ القرار من العملية هو

¹ نفس المرجع ، ص 80 .

الاقتراب بأقصى ما يمكن من المثلية يعني البحث عن الأفضل، لذا كان لزاما على متخذ القرارات في المؤسسة الرجوع في كل مرة إلى ما يراه المدقق الداخلي حول مشكل ما، على الأقل تعمل على توجيهه وبقناعة إلى البديل الأفضل¹.

خامسا: تنفيذ القرار

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع، ولنجاح عملية تنفيذ القرار لا بد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي:

- أن يكون القرار قابلا للتنفيذ بالإمكانات الموجودة أي يلقي القرار حماسا ومساندة وتأييدا من قبل الذين يقومون بتنفيذه، أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أن يرفع القرار من معنويات العاملين على تنفيذه، ومن لهم علاقة به.
- إن خطوة تنفيذ القرار قد تكون أكثر المهمات استهلاكا للوقت، وذلك يعود أساسا إلى آثار ونتائج للتنفيذ على المؤسسة، وعليه فإن القرار المحكم لن يكون ذا أهمية وجدوى ما لم يتضمن في طياته كيفية تنفيذه من الأساس.
- إن نوعية القرار وإمكانية تنفيذه دليل مبدئي على نجاح ذلك القرار، ويمكن الحكم على جودة القرار أو عدمها بناء على المعايير الآتية:

1. قياس مدى انقائ وانسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة.

2. توقيت القرار.

3. اعتماده وتجسيده لكمية المعلومات المثلى

4. تأثير صانع القرار على القرار ذاته، ونلخص طريقة التنفيذ الناجح للقرار على النحو التالي:

- عدم تعارض المصلحة.
- إيجابية عامل الخطر والمكافأة.
- كيفية ومدى فهم منفذ القرار والمسؤولين عن إيصال القرار للآخرين.

¹ أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 80 .

مما سبق يمكن القول بأن القرار إذا لم يتم تنفيذه على الوجه المطلوب لا يتعدى كونه قرارا على ورق فقط، لذا يجب تنفيذ ذلك القرار حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم صنعه والوصول إليه، قد يكون القرار المتخذ جيدا هو الأفضل، إلا أن الطريقة التي نفذ بها كانت غير ملائمة، مما يؤدي إلى الحكم الأولي حول القرار المتخذ بأنه غير جيد وأن البديل الذي تم اختياره غير سليم، بينما يعود عدم ملائمة هذه إلى الطريقة التي نفذ بها، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم التدقيق الداخلي وهذا بحكم طبيعة نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات في المؤسسة¹.

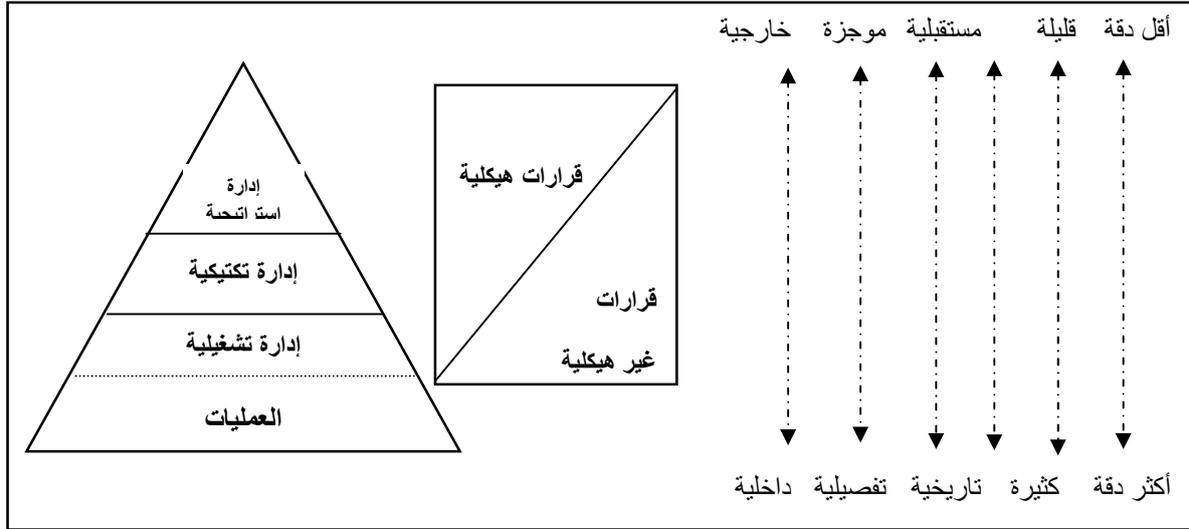
سادسا: المتابعة والتقييم

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كلن المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء، وفي حالة عدم توافق النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف أو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها، ففي هذه الحالة يجب إعادة صياغة نسق صنع القرار بالكامل وتصحيح مساراته حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة مسبقا. في هذه الخطوة بالذات يزداد دور الدقيق الداخلي وهذا لكون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييم تنفيذ القرارات المتخذة لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى ويحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من تحديد للمشكلة ثم للبدائل ثم اختيار البديل الأفضل...، من شأنه أن يجعل قسم التدقيق الداخلي أن تسهر على التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل على التوريد المتواني للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة، نلاحظ من خلال كل هذه الخطوات أن للتدقيق الداخلي دورا أساسيا في كل خطوة، إلا أنه يجب التفرقة بين المعلومات المختلفة والتي تستخدم من قبل مستويات مختلفة من الإدارة، حسب الطبيعة الهيكلية للقرار المتخذ² وهذا حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 06: طبيعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية

¹ احمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 81 .

² أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 81- 82 .



المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية

المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 82.

يتبين من الشكل السابق أن المستوى الإداري لمتخذ القرار ونوع القرار المتخذ يحددان خصائص المعلومات المطلوبة، التي على دائرة التدقيقي الداخلي مراعاتها أثناء إعداد تقاريرها حسب كل نوع فتححتاج الإدارة الإستراتيجية إلى معلومات ذات قيمة تنبؤية عالية لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي وللمساعدة على رؤية مستقبلية جيدة، وقد لا تكون معنية بالوقت والدقة الكاملة ومن ثم تفضل تقارير ربع سنوية عن التقارير اليومية، وهذا بوصف أغلبية القرارات المتخذة تكون هيكلية، على عكس المستويات الأخرى.

أما الإدارة التشغيلية فتتخذ قرارات متعددة مع قصر الوقت المتاح أمامها، وبالتالي قد تحتاج إلى تقارير معلومات يومية حتى تكون قادرة على التفاعل في توقيت مناسب مع التغيرات التي تطرأ على الأحداث، كما تحتاج إلى معلومات دقيقة وفي توقيت مناسب، وقد لا يعينها كثيرا القيمة التنبؤية للمعلومات.

أما الإدارة التكتيكية فإنها عبارة عن واسطة بين الإدارتين الإستراتيجية والتنفيذية، إذ أنها تساعد كل منهما على اتخاذ القرارات المناسبة، فهي بذلك تهتم بجميع المعلومات بنفس القدر من المقدرة والتأهيل ولا تهمل أيا من المواصفات¹.

¹ أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 82.

المطلب الثالث: الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي

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

ومن ناحية أخرى فإن إجراء تدقيق العمليات يعتبر كخطوة أولية يجب إتباعها من قبل المؤسسات والشركات الملزمة بإجراء تدقيق لحساباتها قبل وصول المدققين الخارجيين، لك كون عملية التدقيق الداخلي سوف تساعد على كشف أي قصور في نظام الرقابة الداخلي أو أي مشال محاسبية قد تعثر على التدقيق الخارجي أو تمنع المدقق الخارجي من منح المؤسسة رأيا مساندا لبياناتها المالية. ومن بين الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للإدارة¹:

1. **خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية غدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

2. **الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوححدات تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.

وبالإضافة لهاتين الخدمتين هناك خدمات أخرى يقدمها التدقيق الداخلي وهي:

- تزويد الإدارة بالتوجيهات والنصائح المتعلقة بالأداء والنظام الداخلي
- تقييم إذا ما كانت الإجراءات المتبعة تتفق مع سياسات المؤسسة.
- تقييم ما إذا كانت السياسات الموضوعية يتم إتباعها وتطبيقها في المؤسسة.

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيس يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية مسؤولياته بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مرجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي²:

¹ بغود راضية، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي: 13، 12 ديسمبر، 2012 ص 4.

² إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، مذكرة الماجستير، منشورة، فرع المحاسبة التمويل، جامعة غزة، فلسطين، 2012 ص 12.

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات.
- تقويم وتحسن فاعلية إدارة المخاطر
- تقويم وتحسن فاعلية الرقابة.
- تقويم وتحسن فاعلية عمليات توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها.

خلاصة الفصل :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم أنشطة المؤسسة لأنها نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة داخل المؤسسات وخارجها (البيئة الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تمييز وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات سواء من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته من هنا ظهر دور المدقق الداخلي في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد التغييرات واقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة لهذه القرارات هذا الأمر جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة على دعم وتفعيل قراراتها أي وجود علاقة فردية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات إذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي، أصبح متخذ القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة لطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها المتخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية
لمساهمة التدقيق الداخلي في
اتخاذ القرار في مؤسسة المباني
الصناعية والنحاس " باتيميتال "

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس "باتيميتال"

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع، والمتمثلة في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث أخذنا مؤسسة المباني الصناعية والنحاس "باتيميتال" بعين الدفلى كميدان لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع المتمثل في: التدقيق الداخلي كمدخل لتقييم نظام الرقابة الداخلية.

وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المكلفين بتسيير المؤسسة وطلب الوثائق المعتمدة في الدراسة، في محاولة معرفة أهم الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وكيفية تقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية، ولإلمام بجوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة باتيميتال
- المبحث الثاني: عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة باتيميتال
- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج دراسة تطبيقية

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة باتيميتال

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية.

المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر

بعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة DERAFOUR، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

✓ ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE المؤسسة الوطنية.

✓ مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغذية البلاستيكية.

✓ مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.

✓ مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة مؤسسة SN- METAL وأصبح يطلق عليها اسم GROUP IMITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كالاتي¹:

1. BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

2. BATICOMPOSP SANDWICHE خاصة بالأغذية البلاستيكية.

3. BATIMITAL D'ETUDE: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة باتيميتال.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

4. BATIMITAL-CHARPENTE OUEST : خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب.

5. BATIMITAL REALISATION : مهامها الأساسية هي انجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين ببني عمران ببومرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMITAL، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

- إطارات 29.
- تحكم وإشراف 39.
- أعوان التنفيذ 156.

1-الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة BATIMETAL-CHARPENTE OUEST بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

2-مواردها البشرية:

لمؤسسة BATIMITAL-CHARPENTE OUEST مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

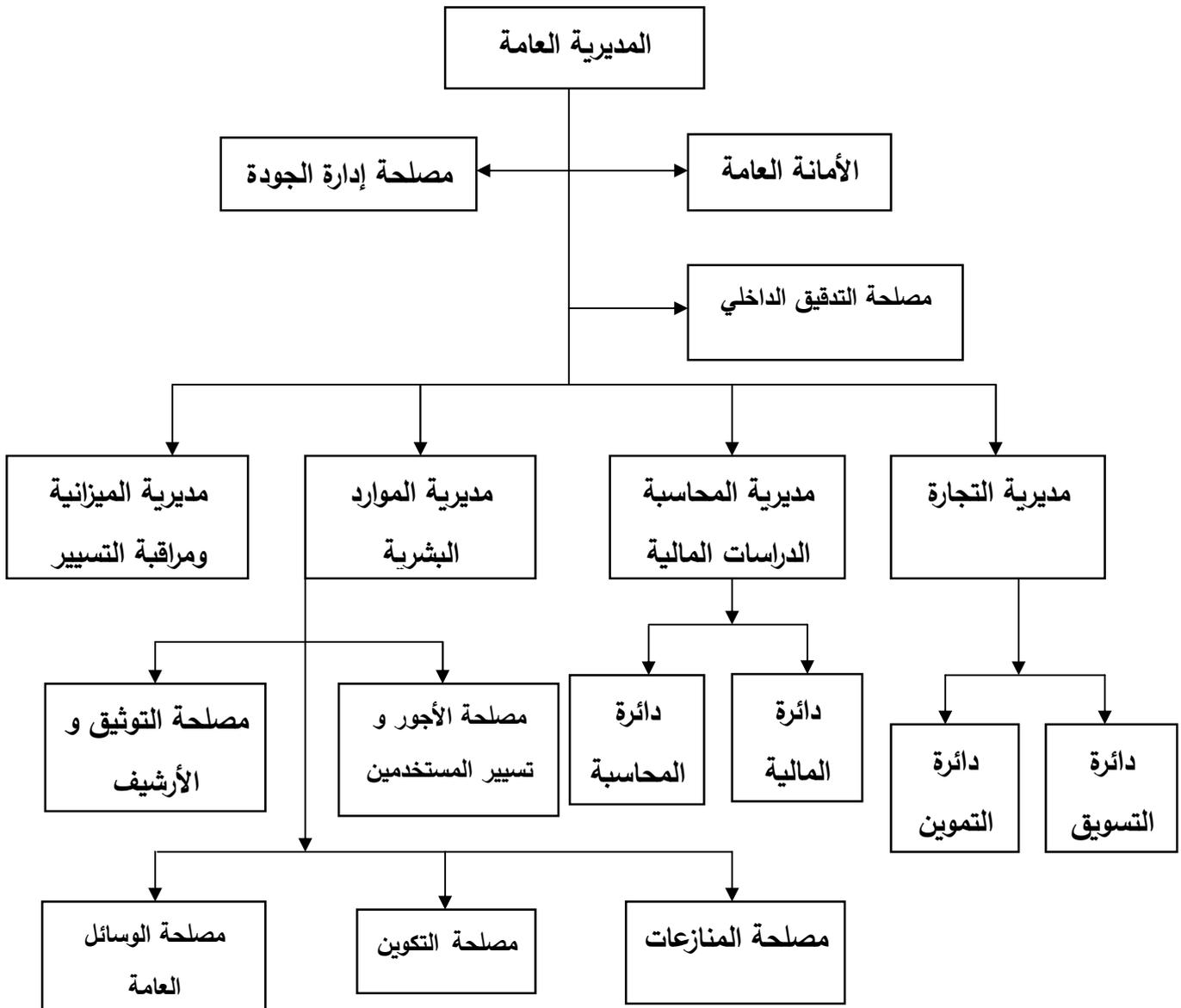
- مهندس دولة.
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

3-الإمكانات المالية: تتمتع مؤسسة BATIMITAL-charpente ouest بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تجزئه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.¹

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال



¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب

شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة باتيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 01، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة.

1. مدير الوحدة: يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديریات والمصالح، ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛
- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة؛
- ضمان حقوق المؤسسة.

2. خلية التدقيق الداخلي: هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالاستقلالية عن باقي وظائف المؤسسة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديریات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المؤسسة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقاً في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

3. مديرية الجودة: تقوم بـ:

- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين.

4. مديرية المحاسبة والدراسات المالية: وتنقسم إلى قسمين¹:

■ مصلحة المحاسبة: تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال:

- السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا؛
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمؤسسة؛
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية؛
- وضع اختبار الاستثمار
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة.

■ مصلحة الدراسات المالية: تعمل على:

- تسيير ومراقبة السياسة؛
- إعداد مخطط المالية؛
- متابعة ديوان الوحدات؛
- تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية؛
- إعداد إجراءات تسيير المالية؛
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة؛
- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛
- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن؛

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

• دفع مستحقات الموردين؛

• تسيير القروض؛

• السهر على احترام القوانين الجبائية .

5. مديرية التجارة: وتنقسم إلى قسمين:

▪ مصلحة التسويق: تتجلى مهامها في:

• تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛

• إجراء تحليل بالنسبة للزيائن الأساسيين؛

• تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛

• التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛

• دراسة السوق ومتطلباته؛

• متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لاستلزامات السوق.

▪ مصلحة التمويل: تعمل على¹:

• التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة؛

• تقديم ملفات التمويل للوحدات وتسيير المخزونات؛

• صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛

• القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.

6. مديرية المراقبة وتسيير الميزانية: وهي الأخرى تنقسم لقسمين:

▪ مصلحة المراقبة: تتمثل مهامها في:

• تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على جميع ميادين الأنشطة؛

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- تسيير الاستثمار والإنتاج؛
 - تسيير المحاسبة والتسيير الإداري؛
 - تسيير التسويق والتنظيم؛
 - تسيير التموين؛
 - تسيير الموارد البشرية؛
 - فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة؛
 - إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين أو الأوامر بشفافية من مختلف الهياكل؛
 - مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة؛
 - المشاركة في مهمة مراقبة الجرد.
- **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تعمل على**
- تنشيط و تأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل؛
 - إعداد مناشير الانطلاق؛
 - إعداد ميزانية متينة وضمان متابعتها؛
 - تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة؛
 - تجزئة الميزانية لوحدات شهرية؛
 - إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
 - تتمثل في مديرية الموارد البشرية وتسهر هذه الدائرة على:
 - تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
 - تحضير ودفع رواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.
 - تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.

- متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي وتتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح هي:

■ **مصلحة المستخدمين:** تندرج تحتها ثلاثة فروع :

أ. **الفرع المستخدمين:** يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل الأعمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلاً.

-تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.

-متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

ب. **الفرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخراً حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال من الناحية الاجتماعية والمنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية وحوادث العمل.... إلخ.

ج. **فرع الأجرة :** يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

***2 مصلحة النظافة والأمن:** وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن والتي تقوم بما يلي:

- الحراسة ليلاً ونهاراً للوحدة.

- مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

- مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز حماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات أمراض إستعجالية، حرائق، غاز... إلخ.

***3 مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات)

المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة

أولاً: مهام المؤسسة: من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي¹:

- ✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الانجازات.

ثانياً: انجازاتها

- ✓ قاعات متعددة الرياضات.
- ✓ مدرجات ملاعب كرة القدم.
- ✓ عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- ✓ حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وناقورة.
- ✓ ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- ✓ مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- ✓ عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

ثالثاً: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

1. الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- ✓ مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- ✓ خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- ✓ التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
- ✓ تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- ✓ العمل لأجل البقاء والاستمرار.
- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- ✓ تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي.
- ✓ التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- ✓ تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- ✓ الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة إصدار ISO 9001 2000.
- ✓ تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها.
- ✓ إنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة.
- ✓ تحضير وإنجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها.

2-الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
- ✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- ✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال.¹

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

المبحث الثاني: عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة باتيميتال

نظرا لضخامة مؤسسة باتيميتال وكذا ضخامة أعمالها وامتداد نشاطها على كل إقليم الغرب، كان من الضروري جدا وجود وظيفة تدقيق داخلي فيها حتى تكون المؤسسة في مؤمن من الأخطاء والاختلاس التي قد تهددها، وهذا ما سنحاول اكتشافه في هذا المبحث من خلال دراسة كيفية قيام المدقق الداخلي بوظيفته والاطلاع كذلك على برنامج عمله.

المطلب الأول: برنامج التدقيق السنوي للمدقق الداخلي

يعد كل مدقق داخلي برنامج تدقيق خاص بمؤسسته يعمل وفقه وقد قام المدقق الداخلي لمؤسسة باتيميتال بإعداد برنامجه وشرحه كما يلي:

أولاً: برنامج التدقيق

قام المدقق الداخلي لمؤسسة باتيميتال لسنة 2021 بإعداد البرنامج التالي:

الجدول رقم 1 : برنامج التدقيق للسنة 2021

التدقيق	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
السلامة والأمن.												
-الوحدة المركزية.	*											
-و.عين الدفلى.	*											
-و.وهران.	*											
تسيير صرف الوقود												
-الوحدة المركزية.												
-و.عين الدفلى.			*									
-و.وهران.			*									

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني
الصناعية والنحاس " باتيميتال "

												تسيير الأجور. -الوحدة المركزية. و.عين الدفلى. و.وهران.
	*						*					
			*				*					المشتريات. -الوحدة المركزية. و.عين الدفلى. و.وهران.
							*					
							*					تسيير الصيانة. -الوحدة المركزية. و.عين الدفلى. و.وهران.
		*	*									
												تسيير رفع تحفظات محافظ الحسابات. -الوحدة المركزية. و.عين الدفلى. و.وهران.
	*											المحاسبة. -الوحدة المركزية. و.عين الدفلى.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني

الصناعية والنحاس " باتيميتال "

في إطار عملية التدقيق غير المبرمجة يقوم المدير العام بإعطاء أمر بمهمة خارج هذا البرنامج للمدقق الداخلي في أي وقت، وذلك في حالة سماع أي إشاعة عن سوء تصرف أو سرقة من المستويات السفلية أو في حالة وجود خلية حساسة في المؤسسة، أو وجود قسم ما يحتاج لمتابعة مكثفة، وفرض مراقبة عليه فيكون على المدقق الداخلي بالقيام بالمهمة فور وصول هذا الأمر.

يحتوي هذا البرنامج بطبيعة الحال على كل الأقسام بما في ذلك الرقابة عليها، وهذا يعني أن المدقق الداخلي وهو يصوغ هذا البرنامج يضع في ذهنه أنه بصدد التدقيق على نظام الرقابة الداخلية ومدى تطبيق إجراءاته في كل قسم أثناء عملية التدقيق عليه.

ثانياً: التحضير.

فور مصادقة المدير العام على برنامج التدقيق يقوم المدقق الداخلي بمباشرة عمله، وذلك وفق ما قام المدير بتعديله في هذا المخطط، يحضر المدقق لمهمته الأولى حسب التاريخ الموافق للعملية في برنامجه ويقوم بإرسال أول شيء أمر بمهمة يعلم فيها المصلحة التي سيقوم بالتدقيق عليها، لأنه لا يسمح للمدقق الداخلي بدخول أي قسم دون إشعار مسبق.

في مؤسسة باتيميتال تكون المدة الفاصلة بين الرسالة وبداية عملية التدقيق حسب القسم المراد التدقيق عليه وذلك حتى يسمح للقسم المراد التدقيق عليه بتحضير الوثائق اللازمة و كذا حضور القائمين بهذا القسم في التاريخ المحدد، لان المدقق الداخلي له الحرية في الاستفسار عن كل شيء ومسك أي وثيقة أو ملف قد يساعده في مهمته.

ومن ضمن التحضيرات التي يقوم بها المدقق الداخلي نجد انه يجهز أعمال تختص بتدقيق نظام الرقابة الداخلية كأسئلة واستجابات ونقاط ارتكاز ليقوم بتدقيقها حتى تتسنى له إمكانية التحقق من هذا النظام.

ثالثاً: التحقق

ينتقل المدقق الداخلي إلى المصلحة المراد تدقيقها في التاريخ المحدد في إشعاره الذي أرسله، ويقوم بمراقبة وملاحظة كل شيء ويطلب كل الوثائق المهمة ومراقبة إن كان هذا القسم يقوم بمهمته وفق الإجراءات السائدة في المؤسسة. وكذا الاستفسار عن كل النواقص والأسباب التي أدت إلى هذه النواقص وكذا التأكد من نظام الرقابة الداخلية إن كان ساري المفعول في هذه المصلحة وذلك من خلال مراقبة كل موظف للموظف الأدنى منه درجة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

ومدى تطابق هذه المراقبة لما هو منصوص عليه مسبقا. ويكوه هذا كله في المدة المنصوص عليها في الإشعار المرسل.

رابعا: إعداد التقرير .

يقوم المدقق الداخلي بصياغة تقريره الذي يحتوي كل ما تم ملاحظته في القسم المدقق، وكذا كل ما توصل إليه فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وكل الأخطاء المسجلة في هذا القسم، وليس للمدقق الحق في معاقبة أو توجيه التهم لأي موظف عليه فقط تسجيل الملاحظات. ويقوم برفعه للمدير العام من طرف المدقق الداخلي ذاته وكذا خلية التدقيق على مستوى مجمع باتيميتال وكذا لرئيس الإدارة الذي كثيرا ما يطلع فقط على ملخص التقارير التدقيقية.

والمدير العام هو الوحيد المخول توجيه العقوبات

يحتوي تقرير المدقق الداخلي على جملة نقاط أهمها ما يلي:

- تاريخ بداية العملية والمدة التي استغرقتها.
- اسم المصلحة المدققة واسم مدير هذه المصلحة.
- الملاحظات المسجلة داخل هذه المصلحة.
- الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تعالج نقاط الضعف التي عثر عليها أثناء عملية التدقيق.
- توقيع المدقق الداخلي.

في بعض الأحيان يكتشف المدقق الداخلي خطأ أو أخطاء جسيمة أو اختلاس في مصلحة معينة، فيقوم برفع التقرير فوراً إلى المدير العام نظراً لحساسية الموضوع حتى يتصرف فوراً حتى لو أنه لم يكمل كافة عملية تدقيقه المعنية.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج دراسة تطبيقية

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المطلب أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها، لنتمكن في الأخير من اختبار وعرض أهم النتائج.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- **المقابلة:** نظرًا للأهمية البالغة لأداء الدراسة ومن أجل التمكن من التوسع في مجال التدقيق الداخلي وفهمه أكثر قمنا بإعداد مقابلة شخصية مع إطار محاسبي وإطار إداري والتي طرحنا من خلالها مجموعة من الأنشطة بشكل مفتوح لنتحمل على إجابات دقيقة ومعلومات مباشرة، وبالتالي الوصول إلى النتائج صحيحة تمكنا في النهاية من الحكم على وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

- **تعريف المقابلة:** ليس كل ما يحصى يعتمد به وليس كل ما يعتمد به يحصى تلك هي مقولة ألبرت أينشتاين إن القدرة على فهم سلوك الآخرين ولماذا يملكون نهجا معيناً قد يكون صعب التفسير عن طريق الاعتماد على الملاحظة فقط، وخاصة إذا كنت بصدد ملاحظة السلوك البشري إذا قد يتجاوب الناس بشكل مختلف مع نفس الموقف.

- وفي تلك الحالة يصبح من المثير للكشف عن الأسباب وراء ذلك، لذا تعتبر المقابلات المتعمقة مع الأفراد أو المجموعات من المشاركين وسيلتان من الوسائل الأكثر شيوعاً لجمع المزيد من البيانات عن موضوع معين أو قضية تحظى على اهتمام الباحث والمشارك على حد سواء ويشار إلى مقابلة المجموعات بمجموعات النقاش البؤرية فمن البحث الكيفي تحت نتعلم من خلال الملاحظة والمقابلة ويعتمد اختيارنا للوسيلة على ما نريد أن نعرفه.

المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة
من أجل وقوف على مدى مساهمة الداخلي في تحسين اتخاذ القرار للمؤسسة قمنا بإجراء مقابلة مع المدقق الداخلي للمؤسسة باتيميتال وتمثل في مجموعة من الأسئلة:

1. هل تكون جهات محل التدقيق على علم قبل بدء مهمة من طرف قسم التدقيق الداخلي؟

- نعم: تقوم الإدارة بإرسال نسخة من وثيقة الأمر بالمهمة إلى الجهة الخاضعة للتدقيق قبل البدء بعملية التدقيق في فترة وجيزة تعلمهم فيها الأهداف المهمة، تاريخ بدايتها ونهايتها.

- من الملاحظ أن مؤسسة تترك مجال للجهة الخاضعة لتدقيق لتحضير الوثائق والمستندات المتعلقة بالمهمة وهذا يتوافق مع الخطوات المشكلة لمنهجية التدقيق.

2. هل يقوم فريق التدقيق الداخلي بوضع خطة سنوية تذكر فيها جميع الجوانب التي يكون من ضروري تدقيقها ؟

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- نعم، يتم وضع برنامج تدقيق شامل في كل بداية سنة بالتنسيق مع مدير التدقيق لتحديد الأنشطة المراد تدقيقها والأطر الزمنية والمكانية لكل مهمة.
 - من الملاحظ أن عمل المدقق الداخلي مبرمج ومنظم طول السنة، هذا من شأنه أن يوضح مهام التدقيق ويمكن الإدارة من الحصول على صورة كاملة بما تم تنفيذه من الخطط والسياسات والإجراءات في مختلف الوظائف بالمؤسسة، وعلى هذا الأساس نستنتج أن حصول مؤسسة على قدر ممكن من الرقابة متوقف على مدى نجاح برنامج التدقيق الموضوع.
3. ماهي طرق التي يتم حصول بها على معلومات من أجل تأكد من دقتها من طرف المدقق الداخلي؟
- تتمثل هذه طرق في المقابلات، مشاهدة الأنشطة، بيئة العمل المحيطة والظروف التي تتم فيها ■.
 - الوثائق مثل الإجراءات التعليمات العقود
 - السجلات مثل سجلات التفتيش، تقارير، سجل الشكاوى، برامج مراقبة.
 - ملخصات البيانات.
 - التقارير من مصادر الأخرى.
- من الملاحظ أن المدقق يقوم بجمع المعلومات أو الوثائق والسجلات وتقارير التدقيقات السابقة وسجلات النظام ذات العلاقة، وهذا من أجل قيام بعملية التدقيق على أكمل وجه وحتى يكون على دراية بأنشطة العمليات التي ستجرى عليها التدقيق.
4. ما هي الأدوات والتقنيات التي يستخدمها ويعتمد عليها المدقق الداخلي في تنفيذ مهام التدقيق ؟
- يعتمد المدقق الداخلي في أدائه لمهمته على مجموعة من الأدوات والتقنيات المتمثلة في المقابلة، الملاحظة ، الجرائد الرسمية.
 - يعتمد المدقق الداخلي على جمع مقوماته من خلال الأدوات التي يقوم باستخدامها، ومن الملاحظ أن المدقق الداخلي وعند أداء مهامه بالمؤسسة يقوم باستخدام معظم الأدوات والتقنيات المعتمدة في التدقيق.
5. ما الغرض من جلسة الافتتاحية في التدقيق الداخلي؟

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- الغرض منها هو تمكين المدققين من تقديم أنفسهم، شرح عملية التدقيق والمجال والطريقة التي تتم بها، توضيح كيفية إجراء أنشطة التدقيق، ضمان ترتيبات جلسة الختامية
- من الملاحظ قبل الانطلاق في مهمته التدقيق يتم عقد اجتماع بين المدقق وجهة محل تدقيق من أجل الإعلان الرسمي عن بدء المهمة وشرح الأهداف المنتظرة منها وكيفية إجرائها وينجم عن هذا الاجتماع إعداد محضر يضم جميع نقاط المتطرق إليها في اجتماع.
- 6. ما هو دور ومسؤولية المدقق الداخلي في مؤسسة؟
- يتمثل دور ومسؤولية المدقق الداخلي في:
اتخاذ القرارات النهائية لجميع مراحل التدقيق، إعداد خطة تدقيق .
تخصيص أدوار الفريق وتدريب وثنائق العمل والتأكد من دقتها.
- من الملاحظ أن المدقق الداخلي هو من يقوم بتقسيم عمل على فريق تدقيق وهو يمثلهم في جلسة الافتتاحية والختامية وهو مسؤول عن إعداد التقرير وتدريب جميع المعلومات الخاصة بالأعمال المحددة له، وتنفيذ الواجبات المخصصة له بكفاءة و فاعلية.
- 7. هل يقوم فريق التدقيق الداخلي بتدقيق جمع الأقسام ومصالح؟
- نعم، يتم تدقيق جميع أقسام ومصالح المؤسسة
- من الملاحظ أن الإدارة تقوم بالرقابة على جميع الوظائف لتتأكد من التنفيذ الفعلي لسياسات والإجراءات المخطط لها والكشف عن الانحرافات والتلاعبات، مما يساعدها في التحكم أكثر بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية تسعى لترشيد الأطر العليا بالمؤسسة.
- 8. هل يمتلك المدقق الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية؟
- نعم، واجب عليه أن يكون يمتلك معرفة كافية بالمعايير المهنية فهو يسعى إلى تطبيق القوانين لكي يكون مثال الأعلى في المؤسسة.
- من الملاحظ أن يعتمد المدقق الداخلي بالمؤسسة على معايير التدقيق كمرجعية لتقييم وظائفه فيما يتعلق بمنهجية أدائه لمهامه، وهذا مؤشر جيد يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في التحكم بالمؤسسة وتحسين أدائها.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

9. هل يتمتع المدقق داخلي باستقلالية و موضوعية في عمله ؟

- نعم، في حالة وجود هيئة تدقيق يكون تابع لها ومن هذا يمكننا القول أن المدقق الداخلي يتمتع باستقلالية وموضوعية في عمله.

- ومن خلال المقابلة والاطلاع على الوثائق وجدنا داخل خلية التدقيق الداخلي أن المدقق الداخلي لمؤسسة يتمتع بالنزاهة والموضوعية في أداء مهامه وهذا نظر لخبرته الطويلة في المؤسسة ومتمكن في أداء عمله وذلك لإتباعه لمختلف معايير سواء متعلقة بمدى ملائمة التدقيق الداخلي لاحتياجات المؤسسة أو من حيث الآليات والمناهج التي يتبعها المدقق الداخلي عند أداء مهمته.

10. هل هناك علاقة تربط المدقق الداخلي بمختلف مصالح المؤسسة ؟

- نعم، هناك علاقة وطيدة لأن مهام المدقق الداخلي تكون في مصالح التابعة لمؤسسة

- من الملاحظ أن مؤسسة تحرص قدر الإمكان على التسهيل من مهمة التدقيق بسهرها على توفير مختلف الإمكانيات اللازمة للتنفيذ الجيد لمهام التدقيق وكما يسعى مدقق دائما إلى بذل جهد من أجل معرفة كل ما يخص المؤسسة.

11. ماهي الجهات التي يقدم لها المدقق الداخلي تقريره حول المهام والمصالح التي قام بتدقيقها ؟

- يقدم المدقق الداخلي تقرير التدقيق إلى الجهة التي كلفته بالمهمة سواء المدير العام أو المدير الجهوي.

- من الملاحظ أن تقرير التدقيق الداخلي يتمتع بالسرية ولا يحق لأي فرد بالمؤسسة الاطلاع عليه من غير المدقق الداخلي والجهة الطالبة لتدقيق.

12. هل يساهم التدقيق الداخلي في تحديد المشاكل وتقديم الحلول ؟

- لا، بل يسعى التدقيق الداخلي دائما إلى تحديد المشاكل ويقدم النصائح.

- من الملاحظ أن تدقيق داخلي يلعب دورا مهما داخل مؤسسة ويعتبر كقيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال ما يقدمه من مساعدة للإدارة العليا من خلال النصائح والملاحظات التي تظهر في تقرير المدقق حول وضعية المؤسسة والدور الهام الذي يلعبه في تحقيق الأهداف المؤسسة.

13. هل تستفيد المؤسسة من وجود التدقيق الداخلي ؟

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- نعم، تستفيد المؤسسة من وجود التدقيق الداخلي وذلك من خلال تأدية مختلف المصالح المؤسسة مهامها على أكمل وجه.
- من خلال نتائج المقابلة والملاحظة تبين أن المؤسسة تأخذ تقارير المدقق الداخلي باهتمام كبير وتعطي أهمية كبيرة للتدقيق الداخلي.
- 14. هل يكمن نجاح المؤسسة في مصداقية وعدالة القوائم المالية التي يدققها المدقق الداخلي بصفة دورية ؟
 - لا، المصادقة والمراقبة لقوائم المالية هي من مصلحة المدقق الخارجي.
 - فمن الملاحظ أن المدقق الداخلي يسعى دائما إلى الاكتشاف الأخطاء ولا الانحرافات الموجود في القوائم.
- 15. هل يعمل نظام الرقابة الداخلية على تقييم التدقيق الداخلي دوريا والعمل على تحديد المشاكل الموجودة وتصحيحها؟
 - لا، تدقيق داخلي هو من يقيم نظام الرقابة الداخلية لأن تدقيق داخلي مصلحة مستقلة
 - من ملاحظ تدقيق داخلي هو من يقوم بتحديد مشاكل وتقييمها وعمل على إيجاد الحل الأمثل.
- 16. هل يتماشى الهيكل التنظيمي لخلية تدقيق الداخلي على حسب مهمة ؟
 - نعم، لأن المدقق هو من يقوم بوضع الهيكل التنظيمي
 - من الملاحظة ومقابلة لاحظنا أن الهيكل تنظيمي لمؤسسة يتماشى مع خلية التدقيق.
- 17. هل يتم الاستعانة بنتائج التي يقدمها المدقق الداخلي في اتخاذ القرار؟
 - نعم، تساهم النتائج المقدمة من طرف المدقق الداخلي في اتخاذ القرار.
 - من الملاحظ ومن خلال مقابلة بالمؤسسة تبين أن المؤسسة تستعين بالنتائج وأعمال التدقيق الداخلي إما لمواجهة المخاطر المعينة أو المبادرة في تجسيد خطوات تحسينية معينة.
- 18. كيف تؤثر خدمات التدقيق الداخلي على أعمال المؤسسة ؟
 - يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة أطر المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة عن طريق توفير المعلومات والسير على صدقها موقعها وشفافيتها.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- التدقيق الداخلي هو القاعدة الأساسية التي تستطيع الإدارة من خلالها التحكم بالمؤسسة.

19. هل يعتبر التدقيق الداخلي مستشارا بالنسبة لأصحاب القرار؟

- نعم لأن تدقيق داخلي يقدم معلومة صحيحة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- فمن الملاحظ أن تدقيق داخلي يوفر معلومات ذات نسبة عالية من الدقة والشفافية تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى المصالح.

20. هل يساعد التدقيق الداخلي الإدارة العليا على تطبيق سياستها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها؟

- نعم، لأن التدقيق الداخلي يهدف إلى معرفة الأخطاء والانحرافات الموجودة داخل مؤسسة وسعي أن يكون هناك نظام رقابة داخلية فعال وقوي.

- من خلال المقابلة تبين أن تدقيق داخلي يعتبر مرجعا أساسيا لمعلومات الدقيقة والصحيحة بحيث تمكن متخذ الإدارة العليا الاعتماد عليها لاتخاذ قرار معين.

21. هل معظم القرارات المتخذة تعتمد على التوصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي؟

- نعم، لأن المدقق الداخلي يشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة بطريقة غير مباشرة من خلال اعتماد الإدارة على نتائج تقرير الداخلي المسلم لهم للاستفادة مما يتضمنه من ملاحظة وتوصيات لغرض اتخاذ قرارات صحيحة.

- على الرغم من الدور الكبير الذي يلعبه المدقق الداخلي في المؤسسة في اكتشاف الانحرافات و الأخطاء واقتراح مختلف التوصيات والحلول إلا أنه لا يملك الصلاحية لاتخاذ القرارات مباشرة وهذا ما يحد من استقلاليته بالمؤسسة

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.

بعد المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي مؤسسة باتيميتال حول التدقيق الداخلي و دوره في اتخاذ القرار تبين لنا ما يلي:

- من خلال نتائج المقابلة لاحظنا أن خلية التدقيق الداخلي تلعب دورا مهما داخل المؤسسة و ذلك من خلال ما تقدمه المؤسسة من نصائح وملاحظات حول وضعية المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

- من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبين لنا أن خلية التدقيق الداخلي التابعة للمديرية العامة فهي تحقق أحد معايير التدقيق الدولية التي تتمثل في استقلالية المدقق الداخلي على الأنشطة التي يقوم بتدقيقها.
 - يعتبر التدقيق الداخلي مرجع أساسي للمعلومات الدقيقة والصحيحة بحيث تمكن متخذ القرار من الاعتماد عليها لبناء قرار صائب.
 - من خلال الملاحظة و المقابلة و بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي يلعبه التدقيق الداخلي نجد انه يتجسد في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ابتداء من تحديد المشكل إلى غاية تقييم القرار.
 - توجه خلية التدقيق الداخلي متخذ القرار من خلال تنبيهه من حيث المستوى خطورة القرار والصعوبات التي تتخللها و عواقب الفشل في القرار.
 - يوفر التدقيق الداخلي معلومات ذات نسبة عالية من الدقة و الشفافية تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى المصالح.
 - يضمن التدقيق الداخلي نسبيا نجاح القرارات المتخذة على أساس الخدمات التي يقدمها.
- استنتاجات:**
- تم خروج ببعض الاستنتاجات التي تخص موضوع الدراسة في مؤسسة باتيميتال.
 - التدقيق وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف، تعمل لدى أعلى سلطة في مؤسسة باتيميتال.
 - يلعب التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.
 - يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بجملة من مبادئ وأخلاقيات وصلاحيات التي حددها القانون له، وهو ملزم بتطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها لإعطاء مصداقية حول التقارير التي يقوم بإعدادها مديرية العامة للمؤسسة.
 - تتوقف مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي كأداة فعالة تمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في اتخاذ القرار

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس " باتيميتال "

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة باتيميتال تم التوصل إلى مفهوم اتخاذ القرار وتطبيقه موجود لكن ليس بشكل واضح، وأن قسم التدقيق الداخلي يسير وفق منهجية منظمة مطابقة للمعايير الولية التي تم إصدارها من طرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي يعمل على تحقيق مطالب الإدارة ومجلس الإدارة من الناحية التقنية، وذلك من خلال التقييم المستمر لكافة أنشطة المؤسسة وتحذير الإدارة من مختلف الانحرافات والعمل على تصحيحها. لذلك يعتبر التدقيق الداخلي كأداة تسيير فعالة تتمثل أحد أهم مصادر الثقة من حيث المعلومات لذلك يستند عليها في عملية اتخاذ القرار يتوقف ذلك على مدى قناعة المستويات الإدارية وأهميتها .



الخاتمة

الخاتمة:

إن بقاء المؤسسة واستمرارها يعد من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، خصوصاً في ظل تواجد تدقيق داخلي فعال يضمن لها ذلك. نظر لأن هذا الأخير أصبح يشكل الإطار الرئيسي المعتمد عليه في التأكد من سير العمليات الداخلية ومدى مطابقتها لما هو مخطط له، من خلال فحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابة في متابعة تنفيذ المهام التي تمكننا من الكشف عن مواطن الضعف والقوة وتحليل الانحرافات في تنفيذ العمليات وتقديم الاقتراحات لتجنب هذه الانحرافات مستقبلاً.

لذا حاولنا من خلال تناولنا لموضوع مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة. معالجة إشكالية البحث المتمثلة في "ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية؟" من خلال الفصلين باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة، انطلاقاً من الفرضيات الأربعة وبهذا توزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث واختبار الفرضيات والتوصيات وآفاق البحث:

نتائج الدراسة:

ومن خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج حول مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار نوجزها فيما يلي:

- يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقرير لإدارة المؤسسة باتيمتال حيث يبين فيه النتائج المتوصل إليها واستخراج الأخطاء الموجودة، ثم يقدم النصائح والتوصيات لكي يتم تطبيقها لتفعيل أنظمتها الرقابة ومساعدتها على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.
- يعتمد المدقق الداخلي في أداء مهمته على مختلف القوانين والتشريعات والمراسيم والجرائد الرسمية.
- يعتبر التدقيق الداخلي أداة فعالة في عملية تحسين وترشيد اتخاذ القرار.
- يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تابعة لمدرية العامة للمؤسسة.
- معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية لديها.

اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة سنحاول مقارنة ما تم التوصل إليه مع تم افتراضه.

✓ الفرضية الأولى:

حسب الفرضية الأولى "يعتبر التدقيق الداخلي مهما في اتخاذ القرارات المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات وذلك من خلال ما يقدمه من توجيه ونصائح وتوصيات متخذة القرار هذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ الفرضية الثانية:

حسب الفرضية الثانية، تأخذ الإدارة العليا تقارير التدقيق باهتمام كبيرا ومن خلال الدراسة تبين أن الأهمية الكبيرة التي تعطيها الإدارة العليا لتدقيق الداخلي والحرص على تنفيذ ما جاء في التقارير والسعي وراء تدريب المدققين وتكوينهم والوصول بهم إلى أعلى مستوى من الكفاءة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ الفرضية الثالثة:

حسب فرضية الثالثة، يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي وذلك من خلال المعلومات والبيانات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي ويبني على أساسها القرار وذلك لما توفره خلية التدقيق الداخلي من معلومات حول البدائل المتاحة ومن دعم في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وميولا إلى متابعة وتنفيذ القرار وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

✓ الفرضية الرابعة:

حسب الفرضية الرابعة، توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار حيث أن التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ القرارات سلمية وصحيحة ومناسبة في الوقت المكاسب وذلك من خلال تقديم الاستشارات ومحاولة ترشيد القرارات المتخذة من الإدارة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

التوصيات:

بعد تعداد الاستنتاجات المحصل عليها ارتأينا تقديم بعض التوصيات بغية تجنب السلبيات والمتمثلة في:

- إن المؤسسة تعتبر التدقيق الداخلي أحد أنظمة الرقابة لذا من الأفضل أن تعتمد على نظام التدقيق الداخلي فعال لما يقدمه من قيمة مضافة إلى المؤسسة.
- زيادة عدد المدققين الداخليين في المؤسسة باتيمتال باعتبار أنها ذات نشاط واسع وكبير الحجم.

الخاتمة

- من أجل الرقي بالتدقيق الداخلي في المؤسسة وتحسين ظروف عملها يجب العمل على تطبيق معايير التدقيق الداخلي بشكل صحيح.
- زيادة عدد الدورات التكوينية للمدققين الداخليين والقيام بتأهيلهم.
- تحسيس الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي وتوضيح الهدف منه.

آفاق الدراسة:

لاشك في أن رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة لتناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون حلقة تربط بين البحوث، التي سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد.

والبحوث المقبلة كالتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.



قائمة المراجع

المراجع :

1. عبد الله خلق الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، صادر عن IIA، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014. .
2. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط2، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر، 2008.
3. فتحي رزق السوافيري، سمير كامل، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
4. لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير منشورة، جامعة الجزائر.
5. زاهرة عاطف سواء، مراجعة الحسابات والتدقيق، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ، 2009.
6. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، مؤسسة الوراق للنشر، والتوزيع، عمان، 2006.
7. فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014. .
8. Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010.
9. حمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد الحديث، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009. .
10. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, The Institute OF Internal Auditors, 2015
11. طاهر محسن منصور الخالدي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، .
12. طارق طه، نظم دعم القرارات، دار الكتب، مصر، ، 2006.

13. Fernandez, Les nouveaux Tableaux des managers: le projet décisionnel de d'organisation, Paris, France. satotalaté, 3eme édition
14. أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ، 2000.
15. ختام عبد الرحيم السميحات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الأردن، ط ، 2009.
16. بشير العلاق، الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم، دار البازوردي، الأردن، 2008.
17. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013 .
18. أمعن عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ضمن منظور الخدمة الاجتماعي، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
19. أمعن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط ، 1دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
20. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات ما بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
21. عبد الله ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الأردن، 2012.
22. سيد صابر تعلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011 .
23. مؤيد فضل ، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري، الأردن ، 2010 .
24. إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات، دار الكتب العلمية، مصر ، 2001.
25. محمد موفق حديد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، 2001 .
26. ثابت عبد الرحمان، ادريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
27. مصطفى محمود أبو بكر، جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر ، 2007 .
28. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن ، 2007.
29. حمزة محمود الزبيري، الإدارة المالية المتقدمة، دار العراق، الأردن، 2004 .
30. الحناوي محمد صالح، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 1997.

31. ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، الأردن، 2001.
32. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
33. باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد، الأردن، 2010.
34. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2011 .
35. الوافي الطيب، نظام المعلومات وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، العدد 10، 2010.
36. أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرارّ ، مجلة الأكاديمية العربية، الدنمارك، العدد الثاني، 2007.
37. غدود راضية، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي :، 13، 12ديسمبر، 2012 .
38. إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، مذكرة الماجستير، منشورة، فرع المحاسبة التمويل، جامعة غزة، فلسطين، 2012.
39. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة باتيميتال.
40. مديرية الموارد البشرية في المؤسسة باتيميتال.