الجمهـــــورية الجزائـــــرية الديمقـــــراطية الشعبيـــــــة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قســـــم العلـــــــوم المالية والمحاسبة

Université Mohamed Khidher -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

الموضـــــــــــــــــــــــــوع

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة نفطال لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

من اعداد الطالبتان:
- **شبيرة حليمة**
- **جوامع مريم**

الأستاذ المشرف:
- **د/ شناي عبد الكريم**

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	جوامع اسماعين	أستاذ	رئيسا	**جامعة بسكرة**
2	شناي عبد الكريم	أستاذ	مشرفا	**جامعة بسكرة**
3	بزاف لبنى	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	**جامعة بسكرة**

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهـــــورية الجزائـــــرية الديمقـــــراطية الشعبيـــــــة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر . ر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قســـــم العلـــــــوم المالية والمحاسبة

Université Mohamed Khidher -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

الموضـــــــــــــــــــــــوع

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة نفطال لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

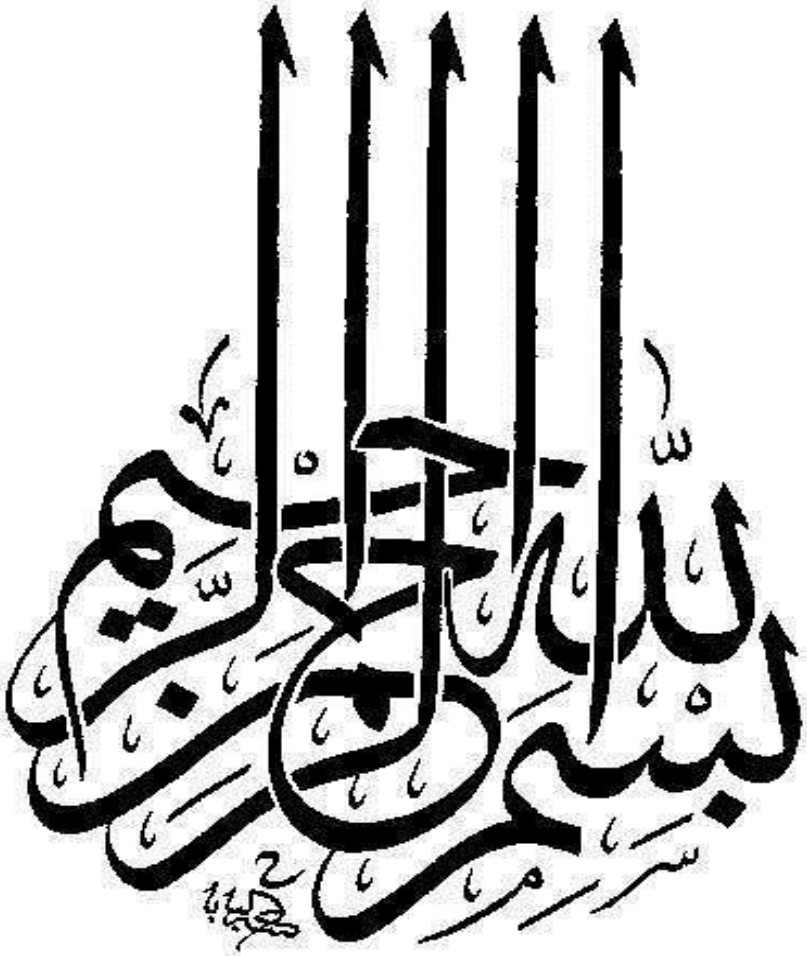
من اعداد الطالبتان:
– شبيرة حليمة
– جوامع مريم

الأستاذ المشرف:
– د/ شناي عبد الكريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	جوامع اسماعين	أستاذ	رئيسا	**جامعة بسكرة**
2	شناي عبد الكريم	أستاذ	مشرفا	**جامعة بسكرة**
3	بزاف لبنى	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	**جامعة بسكرة**

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمان الرحيم

قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"

<<التوبة: 105>>

إهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

نحنُ لها وإنْ أبت، رُغْما عنْها أتينا بِها،

من قال أنا لها "نالها".

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات،

لكني فعلتها ونلتها.

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا أفتخر به.

أهدي تخرجي هذا إلى ذلك الرجل العظيم إلى من رحل عن دنيتي ذلك الذي لطالما تمنيت أن يكون بقربي **والدي** العزيز رحمة الله عليه،

إلى من لها الفضل في هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتها لما كان له وجود، إلى داعمتي الأولى والأبدية إلى تلك المرأة العظيمة التي ربت وعلمت إليك أيتها الرحمة والحنان أهدي تخرجي هذا وكلماتي تنحني إجلالا لكِ أسئل الله أن يجزيكِ عنا خير الجزاء لكي مني كل الود والتقدير يا ملاكي.

إلى من قيل فيهم:

{سنشُدُّ عضُدك بِأخِيك}

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إخوتي:" **رابح، يوسف، كمال، أمين**" أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

إلى التي مسكت بيدي بقوة منذ صغري إلى من أمدتني بالقوة والعزيمة أختي **زينب.**

إلى أصدقاء السنين إلى الشموع التي تنير طريقي صديقاتي الغاليات" **مريم وندى الريحان**"

إلى من ترك بصمته بأخلاقه وتعاونه ومحبته الأبوية الدكتور المشرف ذو الفضل على هذه الثمرة العلمية "**د. شناي عبد الكريم**"

حليمة

اهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(واخر دعواهم ان الحمد لله رب العاملين)

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري

واعتزازي: **والدي**

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها: **والدتي**

الى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها والى من عرفت معهم

معنى الحياة: **اخوتي (بثينة، عبد الرحمان، امينة، سمية)**

الى كل عائلتي الجميلة وخاصة خالتي الصغيرة **(نسيمة)**

الى من تحلت بالآخاء وتميزت بالوفاء والعطاء في المشوار: صديقتي **(حليمة)**

وأيضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المخلص الذي لم يألوا جاهدا في

مساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذ الفاضل: **شناي عبد الكريم** على هذه الدراسة وصاحب

الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل الخير

وأخيرا من قال انا لها 'نالها' وانا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها، ما كنت لأفعل دون توفيق من الله،

ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي حالمة بها حتى توالت بمنه وكرمه لفرحة

التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا واملا الا واغرقني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

مريم

شكر وتقدير:

مصداقا لقوله تعالى: " **ولئِن شكرتُمْ لأزِيدنّكُمْ** " صدق الله العظيم.

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال: "واشكروني ولا تكفرون".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع،

نشكر الأستاذ المشرف "**شناي عبد الكريم**" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة وكان عونا وسندا لنا في كل وقت،

إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم جزاهم الله خيرا.

إلى كل من ساعدنا من زملاء في هذا العمل المتواضع

ولو بالكلمة الطيبة.

نشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل.

شكرا

الملخص:

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

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

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، اتخاذ القرارات المالية، مؤسسة اقتصادية.

Abstract:

Internal auditing is one of the basic functions in the organization that senior management and various departments and departments rely on as a source of information and data that is characterized by credibility and quality, hence, it can be said that the study aims to know the role played by internal audit in making financial decisions in the Algerian economic institution, considering that making financial decisions is a process carried out by senior management (the decision maker) on a permanent basis because it is considered the basis of the organization's work, it is the starting point for any activity in the organization, and the role of internal audit is clear in giving credibility to the information and data on which the financial decision-making process is based. Internal audit occupies great importance at the internal level, as it evaluates the various control methods practiced by the institution in making its financial decisions.

The study concluded that internal audit helps in creating trust between the interests of the institution and senior management, given that internal audit is the primary reference for information and accurate data for making sound and appropriate financial decisions, through the direction and guidance that the internal auditor provides to the financial decision maker.

Keywords: internal audit, financial decision making, economic institution.

قائمة المحتويات

الاهداء.....

الشكر والتقدير.....

قائمة الملاحق .....

مخلص الدراسة .....

قائمة المحتويات.....I

قائمة الجداول IV

قائمة الأشكال:.....V

قائمة الملاحق: VI

مقدمة .....أ-ب-ج-د-ه

تمهيد: ..... ب

الفصل الأول 1

الإطار النظري للتدقيق الداخلي 1

تمهيد: 2

المبحث الأول: مدخل حول التدقيق الداخلي.....3

المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الداخلي 3

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي 4

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي 6

المبحث الثاني: عموميات حول التدقيق الداخلي 7

المطلب الأول: خصائص ومبادئ التدقيق الداخلي.....7

المطلب الثاني: أهداف ومهام التدقيق الداخلي 8

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي 9

المبحث الثالث: اساسيات التدقيق الداخلي 11

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي.....11

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي 13

المطلب الثالث: آلية سير مهمة التدقيق الداخلي.....15

خلاصة الفصل: 17

تمهيد 19

المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرارات 20

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار 20

المطلب الثاني: اهداف وخصائص اتخاذ القرارات 22

المطلب الثالث: أنواع وظروف اتخاذ القرارات 23

المبحث الثاني: القرارات المالية.....25

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القرارات المالية 26

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية:.....27

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات المالية: 32

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وعلاقته باتخاذ القرار المالي:.....35

المطلب الثاني: صعوبات التدقيق الداخلي في صنع القرار المالي.....37

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار المالي: 38

خلاصة الفصل: 40

تمهيد: 42

المبحث الأول :تشخيص شركة نفطال مقاطعة التسويق بسكرة 43

المطلب الأول: نبذة عن شركة نفطال NAFTAL.....43

المطلب الثاني :مهام شركة نفطال بسكرة 44

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للشركـــــــــــــــــــة 45

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال بسكرة.....52

المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي بمؤسسة نفطال بسكرة.....52

المطلب الثاني: واقع اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال 59

خلاصة الفصل: 62

خاتمة: 64

قائمة المراجع 76

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل التاريخية التي مر بها التدقيق الداخلي	**4**
02	الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي	**5**
03	المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي	**8**
04	معايير التدقيق الداخلي	**13**
05	تصنيف القرارات حسب قابلية البرمجة	**24**
06	جرد المخزون المادي	**56**

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص التدقيق الداخلي	**7**
02	أهداف التدقيق الداخلي	**9**
03	أنواع التدقيق الداخلي	**9**
04	المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	**12**
05	مفهوم القرار	**21**
06	خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة	**34**
07	الهيكل التنظيمي لإدارة المديرية	**46**
08	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة	**47**
09	الهيكل التنظيمي لدائرة التجارة	**49**
10	الهيكل التنظيمي لدائرة التقنية والنقل	**50**
11	الهيكل التنظيمي لدائرة الادارة والوسائل العامة	**51**
12	الهيكل التنظيمي لدائرة الاعلام الالي	**52**

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	رسالة الأمر بالمهمة	**84**
02	تقرير جرد المخزون المادي	**85**
03	تقرير الرقابة المنجزة على مستوى خزينة وكالة COM باتنة	**87-86**

مقدمة

تمهيد:

يعد نشاط التدقيق الداخلي من اهم مكونات المؤسسة، فهو يحمي الموارد من الضياع وسوء الاستعمال، ويوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها، ويعمل من خلال الإدارة الى رفع الكفاءة والفعالية الاقتصادية للأداء، ويؤكد للإدارة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والإجراءات، التي وضعتها الإدارة العليا.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية المناسبة والرشيدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الاستراتيجية منها ولذلك فان الاقبال على اتخاذ مثل هذه القرارات تحتاج الى توفير معلومات موثوق منها، وهنا يأتي دور خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة كونه المصدر الأساسي الذي يستند اليه أصحاب صنع القرار للحصول على المعلومات المؤكدة الخاصة بمختلف مصالح المؤسسة، والتي ستستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرارات وخاصة المالية منها.

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

أولا إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث الرئيسية كما *يلي*:

- **ما هو دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟**

الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة مسبقا يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم التدقيق الداخلي؟ وما هي أهدافه؟
- ما هو المقصود باتخاذ القرارات المالية؟ وما هي مراحله؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لدراسة الموضوع وتحليل الإشكالية ومعالجتها، اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

- ✓ للتدقيق الداخلي دور فعال في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة.
- ✓ يعتمد متخذ القرارات المالية على نتائج التدقيق الداخلي.
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات المالية.

ثالثا: اهداف الدراسة

- تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي باعتباره وسيلة ارشادية تسهل الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها الى جانب التعرف على كيفية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.
- معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التدقيق الداخلي في تفعيل قراراتها المالية.
- تحديد مدى فعالية القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الى الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي باعتباره وسيلة تعتمد عليها المؤسسة للحصول على قوائم مالية خالية من الأخطاء، وباعتبار ان هذه القوائم المالية تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة فان المسيرين يتعمد عليها في عملية اتخاذ القرارات المالية لتسيير المؤسسة وعلى الاقتراحات التي يقدمها المدقق الداخلي في المؤسسة المعنية.

خامسا: أسباب اخيار الموضوع

اختيار الموضوع يعود الى جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية:

الأسباب الموضوعية:

- الإحساس بالضرورة الملحة لتطبيق التدقيق الداخلي كأداة مساهمة في تفعيل القرارات المالية.

الأسباب الذاتية:

- ملائمة الموضوع لمجال التخصص وصلة الموضوع المباشرة بالتخصص العلمي الذي ندرسه (التدقيق المحاسبي).
- محاولة انجاز بحث يكون عبارة عن مادة نظرية وميدانية تساعد الطالب المهتم بهذا الموضوع.
- اثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع، نظرا لرغبتنا في التعرف على المحيط المهني والعمل في هذا المجال مستقبلا.

سادسا: صعوبات الدراسة

رغم الجهد الذي بذلناه من أجل إنجاز هذه الدراسة وجعلها إضافة للمعرفة العلمية، غير أنه لا بد من الإشارة إلى أننا لم نتمكن من الإحاطة المتقنة بجوانب الموضوع البحثي وكذا صعوبة التحكم في الأدوات المنهجية للبحث العلمي، كما اعترضنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- صعوبة الحصول على المراجع الحديثة من المكتبات العامة والجامعية.
- أغلب المراجع التي تتناول موضوع البحث باللغة الأجنبية.
- صعوبة استقبالنا من عديد المؤسسات نظرا لعدم وجود قسم خاص بالتدقيق داخل المؤسسة.

- صعوبة تطبيق الدراسة الميدانية نظرا للتحفظ الشديد للمؤسسات عن المعلومات الخاصة بها والتي هي جوهر دراستنا الميدانية.
- صعوبة الحصول على الوثائق من المؤسسة كونها وثائق مهمة بالنسبة لهم.
- صعوبة انجاز الجانب التطبيقي لضيق الوقت.

سابعا: منهج الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكننا من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بالإضافة الى منهج دراسة الحالة وذلك من اجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل التربص.

ثامنا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: كانت الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال بسكرة.

الحدود الزمنية: تتعلق بالفترة الزمنية لمعالجة الإشكالية والتي تتمثل في مدة التربص ميدانيا من 2024/04/16 إلى 2024/05/28.

تاسعا: الدراسات السابقة

تم الاعتماد في هذا البحث على دراسات سابقة نذكر منها:

أ. **شدري معمر سعاد: دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية،** عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2009، حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة حيث تطرقت إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان المراجعة الداخلية هي وظيفة تابعة للمديرية وتحقق احد معاييرها وهي استقلالية المراجع في الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وذلك عن طرق تنظيم كافي لتقييم المراجعة مما يساعد على تنفيذ العمل وإعطاء شرعية أكبر نظرا لتبعيتها للمديرية العامة.

ب. **لوجاني عزيز: دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي،** عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر–بسكرة، سنة 2013، حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: ما هو دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة وخلصت إلى أن المراجعة المحاسبية الداخلية هي أساس انطلاق كل قرار مالي حيث أن فعالية المراجعة المحاسبية الداخلية تعتبر أساس رشادة اتخاذ القرارات المالية .

ت. **فاطمة بعوج: دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار،** عبارة عن مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر-بسكرة، سنة 2014، حيث كانت إشكالية البحث كالتالي: ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار بالمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار وخلصت إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيا وتابعة للمديرية العامة للمؤسسة، كما يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب والحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة.

عاشرا: هيكل الدراسة

قصد الالمام بمختلف جوانب الموضوع محل الدراسة تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وآخر تطبيقي حيث تم تخصيص الفصل الأول للإطار النظري للتدقيق الداخلي.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تمحور حول مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية.

في حين تم تخصيص الفصل التطبيقي لدراسة واقع مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد:

يعتبر التدقيق الداخلي حلقة من الحلقات الرقابية في المؤسسة، اذ تعتمد عليه الإدارة في التخفيف من المسؤولية الملقاة على الإدارة، كما يعتبر التدقيق الداخلي بمثابة اعين للإدارة تراقب من خلالهم كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة ويعتبر التدقيق الداخلي قديم الممارسة الا انه لم يلقى الاهتمام الواسع الا بعد ما برزت الحاجة الملحة، فزاد من اهتمام الباحثين والمهنيين، فقاموا بتطويره وإرساء مجموعة من القواعد اللازمة لممارسته داخل المؤسسة، وهذا لما يقدمه من خدمات تساعد الإدارة في التسيير الجيد والفعال للمؤسسة، وأصبحت وظيفة التدقيق الداخلي ذات أهمية بالغة في المؤسسة بل أصبحت بمثابة العمود الفقري لها.

ومن اجل معالجة هذا الموضوع الذي اعتبرناه كإطار نظري، والالمام بمختلف جوانبه قسمنا فصلنا الى ثلاث مباحث رئيسية، حيث سنتطرق في المبحث الأول الى مدخل للتدقيق الداخلي، بينما يتمحور المبحث الثاني حول أنواع وخصائص التدقيق الداخلي، اما المبحث الثالث فسنتحدث فيه عن معايير ومراحل التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل حول التدقيق الداخلي

تعد عملية التدقيق وسيلة مهمة في المؤسسة لضمان دقة وصحة البيانات، لذلك يلجأ الكثير منها الى استخدامه رغبة في تحقيق أهدافها، بحيث ان وجود أي خطأ قد يكلفها أكثر مما تتوقع، لهذا السبب قامت بوضع عدة إجراءات من بينها التدقيق الداخلي للمؤسسة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق لماهية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الداخلي

تم ظهور التدقيق الداخلي مؤخرا بالمقارنة مع التدقيق الخارجي، وذلك نتيجة الحاجة الملحة إليه بسبب الفضائح والأزمات المالية التي وقعت في السنوات الأخيرة، وبسبب زيادة حجم المنشآت وتعقيد وتعدد عملياتها وتطور التكنولوجيا، حيث أصبح من الصعب على الإدارة متابعة نتائج الأعمال ومراقبتها بشكل فعال، ولذلك تم إنشاء التدقيق الداخلي. (المدهون، 2014)

تطورت عملية التدقيق الداخلي عبر سلسلة من التحسينات، مما ساهم في زيادة مشاركته في خدمة المؤسسة التي ينتمي إليها.

إذ نشا وتطور التدقيق الداخلي بتزايد الاحتياجات للجهات المسيرة للمؤسسة، وذلك من أجل فحص وتدقيق البيانات والسجلات المحاسبية ومحاولة تقييم لنظام الرقابة الداخلية، بهدف الوصول إلى تحقيق معلومات دقيقة، وتفاديا للغش والأخطاء المختلفة. (لوجاني، 2020)

بدأ الاهتمام بالتدقيق الداخلي في عام 1941، وذلك بإنشاء معهد المدققين في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان بمثابة المحطة الأساسية التي انطلق منها التدقيق الداخلي، حيث ساهم المعهد في تطوير هذا المجال وتوسيع نطاق خدماته، حيث في عام 1974، أصدر المعهد أول قائمة تحدد مسؤوليات المدقق الداخلي، ليمنحه الصلاحيات اللازمة لأداء دوره بكفاءة. وفي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه التدقيق في السجلات، ومن بين أهم ما قام به معهد التدقيق الداخلي هو وضع مجموعة معايير وتشكيل لجان عام 1974، والتي انتهت من عملها في عام 1979 بتقديم النتائج والموافقة عليها، وفي عام 1999 تم تشكيل دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي. وأخيرا في سنة 2001 تمت صياغة ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي بشكل جديد حيث جاء في محتواه أن هذا الأخير جاء لتحسين عمليات المؤسسة، وكذا مساعدتها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال إدارة المخاطر. (مخلوف ، 2006)

الجدول رقم 01: المراحل التاريخية التي مر بها التدقيق الداخلي

مراحل تطور التدقيق الداخلي	المرحلة الأولى الأربعينات–الخمسينات	المرحلة الثانية الستينات–الثمانينات	المرحلة الثالثة التسعينات–الوقت الحالي
طبيعة وظيفة التدقيق الداخلي	أداة رقابة وحماية	*أداة وقائية وأداة انشائية*	أداة الرقابة واداة انشائية واستشارية وتوفير المعلومات للإدارة العليا ولجنة التدقيق
نطاق عمل التدقيق الداخلي	العمليات المالية والمحاسبية	جميع عمليات المؤسسة	جميع العمليات وإدارة المخاطر والحوكمة
اهداف عمل التدقيق الداخلي	رقابة الالتزام ورقابة الناحية المالية والمحاسبية	رقابة الالتزام وتقييم الأداء وتقديم الاقتراحات	التحقق والتقييم والتدقيق على أساس المخاطر
مدخل عملية التدقيق الداخلي	التحقق من صحة العمليات المالية	التحقق وتقييم الكفاءة والفعالية	رقابة الالتزام وتقديم الاقتراحات وتقييم عمليات إدارة المخاطر والحوكمة
التبعية	المدير المالي	إدارة المؤسسة	لجنة التدقيق
التبليغ	المدير المالي	الإدارة العليا	لجنة التدقيق ومجلس الإدارة

المصدر: شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، جامعة دمشق، 2011، ص46.

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي له دور مهم في توجيه عمليات المؤسسة الى المسار الصحيح حيث يساعد في فحص وتقييم الأنشطة المالية والإدارية والتشغيلية ويزود الإدارة بالمعلومات اللازمة التي تساعد في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتهم. (الحيالي و الجعبري، 2020)

تشير التعريفات القديمة للتدقيق الداخلي على انه نشاط هادف ومستقل بذاته. يؤدي عملا وانماط تنظيمية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وضبط إدارة العمليات والتحقق من فعالية إجراءات الضبط الداخلي. (العايب، 2017)

ويشير التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين إلى أن التدقيق الداخلي: وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للمنظمة، بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد بالمنظمة بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة وتشمل أهداف التدقيق أيضا توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة. (القاضي، 2016)

وهناك تعريف آخر: هو نشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة على القيام بوظيفتها الرقابية بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال تقويم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات، وحماية الأصول والتحقق من دقة السجلات المحاسبية واكتماله وما يحتوي عليه من

بيانات وتقويم كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية وكفاءة العاملين فيها وأمانتهم. (رواني، 2018)، وقد عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي حسب آخر نشرة: على أنه نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها. وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين *كفاءة* عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم). (المؤتمر العربي الأول بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، ووزارة الاستثمار، 2009)

كما هناك تعريف يقول بأن التدقيق الداخلي مكون من مكونات الرقابة الداخلية للمؤسسة فهو نشاط هادف ومستقل بذاته يؤدي عملا تأكيديا واستشاريا، يقوم به شخص أو قسم من داخل المؤسسة، صمم خصيصا لإضافة قيمة للمؤسسة، وتطوير عملياتها، ومساعدتها في بلوغ أهدافها عن طريق إيجاد سلوكيات وأنماط تنظيمية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإدارة العمليات والتحقق من فعالية إجراءات الضبط الداخلي والأنظمة المعتمدة. (طبشوش، 2023)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدقيق الداخلي هو عملية رقابية منهجية منظمة لتقييم فعالية عمليات المؤسسة في إدارة المخاطر والرقابة كما هو نشاط مستقل استشاري يهدف إلى إضافة قيمة حقيقية لأداء المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 02: الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي

	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
التعيين أو العهدة	مستخدم ينتمي إلى المؤسسة ويعين من طرف الإدارة العليا.	متعاقد خارجي مستقل قانونيا ويعين من طرف الجمعية العامة.
الاستقلالية	مستقل عن الأنشطة التي يدققها واستقلاله عن الإدارة مرتبط بالوضع التنظيمي، والخضوع لتدخلاتها ورغباتها.	مستقل قانونيا عن إدارة المؤسسة باعتباره يمارس مهنة حرة، وينبغي أن يكون مستقلا عن الملاك.
الجهة المستفيدة من التدقيق	في خدمة الإدارة ويعمل لصالح مسؤولي المؤسسة.	يعمل لصالح المساهمين كما تستفيد منه أطراف أخرى (المستثمرون، البنوك، الموردين).
نطاق العمل والأهداف	مرتبط باهتمامات الإدارة، تقييم نظام الرقابة الداخلية والمخاطر.	المصادقة على الحسابات وإبداء الرأي في سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية.
الإطار المرجعي	وثيقة التدقيق الداخلي، دليل التدقيق الداخلي، معايير الممارسة المهنية.	الهيئات المنظمة لمهنة التدقيق الخارجي. معايير التدقيق الخارجي المتعارف عليها.
توقيت العمل أو دورية التدقيق	العمل على مدار السنة بطريقة مستمرة حسب مهام مخططة.	غالبا مرة واحدة في نهاية السنة المالية عند غلق الحسابات.

المصدر: أحمد حلمي جمعة: "المدخل الحديث لتدقيق الحسابات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص18.

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للمنشأة كهدف استراتيجي، وفقا لمفهوم التدقيق الداخلي لمعهد المدققين الداخليين وذلك من خلال دوره الاستشاري والموضوعي في تحسين وزيادة فرص تحقيق أهداف المنشأة، وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة. (رغدة، 2014) وتظهر من خلال:

- توفير آليات الضمان المهمة لاستمرارية نشاط الشركة من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- تحليل نقاط القوة والضعف للشركة، وخفض تكاليف التشغيل من خلال تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية وتحسين عملية التخطيط، وتقليل التكاليف، فضلا عن تحقيق عوائد سنوية. (زوبير، 2022)

كما تتمثل أهميته في:

- من ناحية مجال الفحص: وذلك بالتحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر ومن أنه سيستمر في توفير معلومات دقيقة وموثوقة وبصفة دائمة، وكذلك التأكد من أن طرق جمع المعلومات في التقارير المختلفة توفر للإدارة بيانات قابلة للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. (زين، 2010)
- من ناحية المسؤولية: اتجاه إدارة المؤسسة التي يوجد فيها حيث تكمن أهميته في مساعدة مديري المؤسسة على أداء واجباتهم اليومية في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة ويتم ذلك من خلال ضمان أن آلية الرقابة التي يعتمدون عليها تعمل بشكل سليم وتساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. (دحو، 2018)

من خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية التدقيق الداخلي ترتكز على خدماته وهي:

- خدمات إنشائية: تتمثل في تقديم المساعدة للمدقق الداخلي لإدارة المؤسسة في توفير البيانات اللازمة والملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة تتعلق بالإدارة أو الشؤون المالية أو الفنية.
- خدمات علاجية: وتتمثل في تلك الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أيّ أخطاء اكتشفها أو التوضيحات التي تتضمنها تقارير التدقيق الخاصة بإصلاح أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة. (علوان، 2019)

المبحث الثاني: عموميات حول التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، باعتباره أداة إدارية يتم الاعتماد عليها في القيام بعملية الإدارة في المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة، والتأكد من سلامة البيانات المالية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

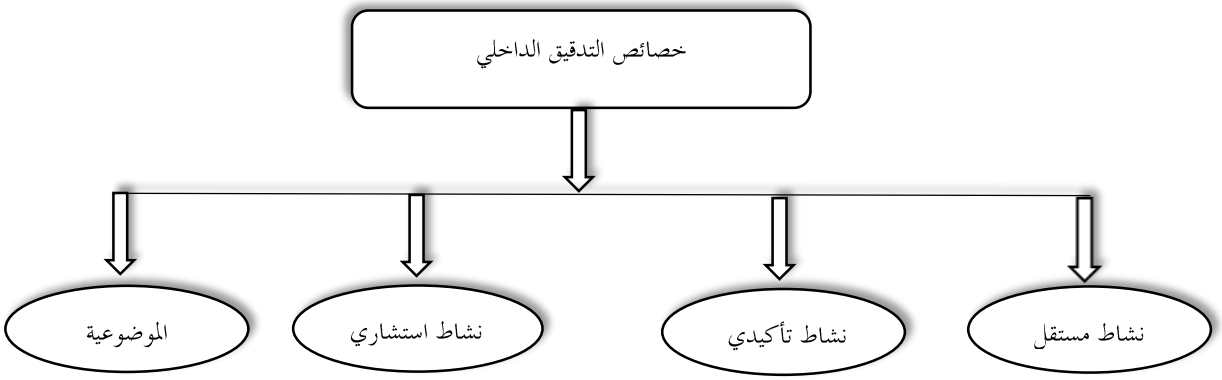
المطلب الأول: خصائص ومبادئ التدقيق الداخلي

أولا: خصائص التدقيق الداخلي

يتميز التدقيق الداخلي بالخصائص التالية:

- **نشاط تقييمي مستقل:** يعني أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، وأن يتبع إداريا أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للشركة مثل: مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المنبثقة عنه؛
- **نشاط استشاري:** حيث يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تزويد إدارة ومجلس إدارة الشركة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات الضرورية بهدف اتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة في الوقت المناسب؛ (زروقي، 2021)
- **نشاط تأكيدي:** مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ككل، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختلف العمليات المالية والتشغيلية في المؤسسة، والتقييم الفعال والموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي أو استنتاجات تخص عمليات إدارة المخاطر، والرقابة.
- **نشاط موضوعي:** حيث يكون المدقق الداخلي بعيدا عن التحيز أثناء ممارسة مهامه وتقديم الخدمات المختلفة. (توام، 2016)

الشكل رقم 01: خصائص التدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

ثانيا: مبادئ التدقيق الداخلي

وضع معهد المدققين الداخليين دليلا جديدا لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي وقد تضمن الدليل أربع مبادئ أخلاقية واثنتي عشر قاعدة سلوكية يمكن تناولها على النحو التالي:

الجدول رقم 03: المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي

النزاهة	الموضوعية	السرية	الكفاءة المهنية
1/ القيام بأداء أعمالهم بأمانة واجتهاد ومسؤولية؛ 2/مراعاة القوانين وتقديم الإفصاح المتوقع منهم وفقا للمتطلبات القانونية والمهنية؛ 3/ عدم الاشتراك في أية أعمال أو أنشطة غير معروفة؛ 4/ احترام أهداف المؤسسة الأخلاقية والمشروعة والمساهمة في تحقيقها.	5/ عدم المشاركة في أنشطة أو علاقات قد تضعف من قدراتهم على أداء أعمالهم؛ ويشمل ذلك الأنشطة والعلاقات التي تتعارض مع مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها؛ 6/ يجب على المدققين الداخليين عدم قبول أي شيء من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التي يعملون فيها؛ 7/ يجب على المدققين الداخليين الإفصاح وفقا للمتطلبات القانونية والمهنية.	8/ يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء القيام بواجباتهم؛ 9/ عدم استخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحقيق أية مكاسب شخصية أو استخدامها بشكل يتعارض مع القانون ويضر بالأهداف المشروعة والأخلاقية للمؤسسة.	10/ يجب على المدققين الداخليين أن يؤدوا خدماتهم بالخبرة والمعرفة والمهارة اللازمة؛ 11/ يجب على المدققين الداخليين أن يؤدوا خدمات التدقيق الداخلي بما يتماشى مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي؛ 12/ يجب على المدققين الداخليين أن يعملوا على تحسين كفاءاتهم وفعالية وجودة خدماتهم.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أحمد حلمي جمعة: **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2009، ص47.

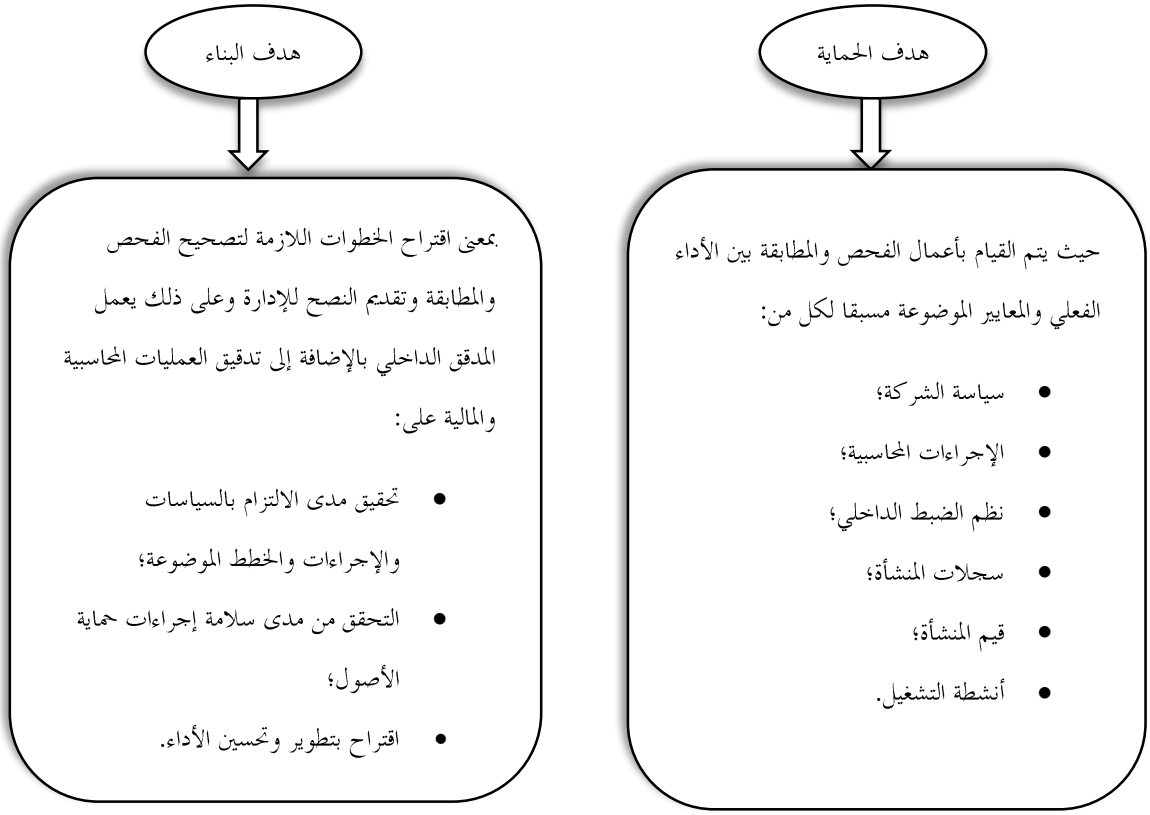
المطلب الثاني: أهداف ومهام التدقيق الداخلي

تتمثل تلك الأهداف والمهام في:

- التأكد من مدى كفاية وملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة وفقا لبيئة عمل الشركة وظروفها وأنها تطبق بشكل صحيح.
- التأكد من تحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال الفترة المحددة او الفترة المحاسبية المحددة أثناء قيام إدارات الشركة بأعمالها.
- التأكد من صحة البيانات المالية وغير المالية ذات العلاقة، ومدى الاعتماد عليها، من خلال مراجعة وفحص العمليات، ودراسة الضبط الداخلي وتقييم إدارة المخاطر، وتدقيق البيانات المالية. (صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، 2010)

- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- اقتراح التدابير والإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، لضمان الحفاظ على الممتلكات والموجودات.
- اعداد تقارير مفصلة ومنتظمة ودورية عن نتائج التدقيق ورفعه الى أعلى هيئة تنفيذية. (الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، 2014)

الشكل رقم 02: أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: عبد الفتاح محمد صحن، فتحي رزق السوافيرى، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004، ص209.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

يوجد هناك أربع أنواع للتدقيق الداخلي والمتمثلة في:

1) التدقيق المالي:

هو عملية الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بوظيفة التدقيق، لمعرفة مدى التزام الشركة بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وكافة السياسات الإدارية وأي من متطلبات أخرى تم وضعها مسبقا.

فالتدقيق المالي هو إجراء يتحقق من مدى التزام المسؤولين عن تنفيذ أنشطة المؤسسة، وذلك بتطبيق مختلف السياسات واللوائح والإجراءات المالية المناسبة التي تم اعتمادها من طرف الإدارة العليا للشركة. (لوجاني، 2020)

2) تدقيق العمليات:

وهو عملية المراجعة التي تهدف إلى اختبار ما إذا كانت وظائف المؤسسة تنجز أهدافها بشكل فعال وتعمل بكفاءة اقتصادية. (زوبير، 2022)

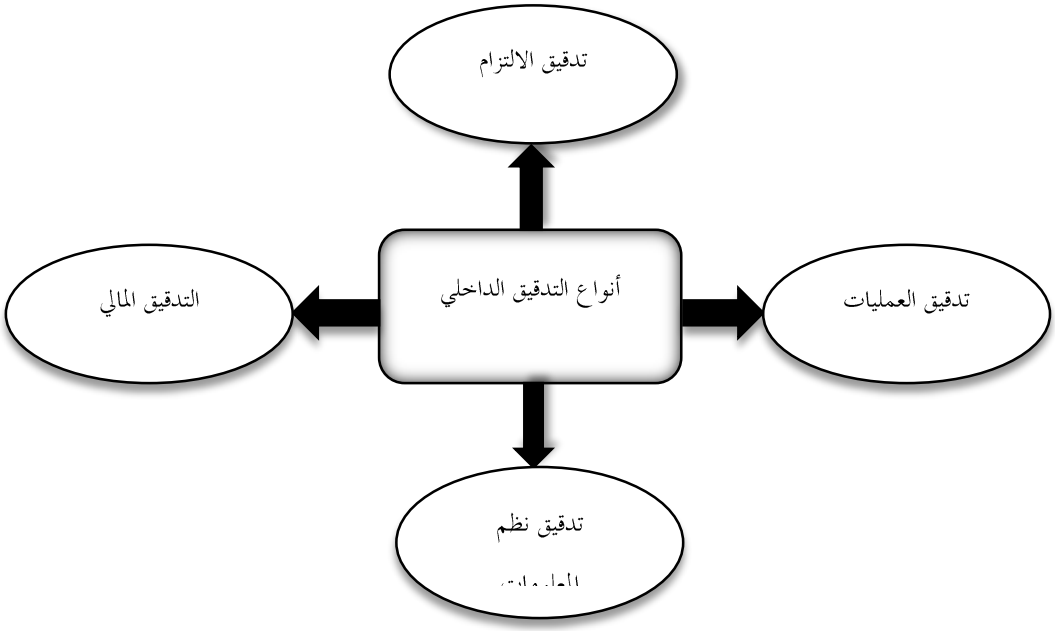
3) تدقيق تكنولوجيا أو نظم المعلومات:

يهدف هذا التدقيق إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضمن ذلك السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية، والتقارير المعدة على أساسها يجب أن تتضمن معلومات دقيقة موضوعية وقابلة للتصديق ومعلومات تامة ومفيدة ومعدة في الوقت المناسب. (زروقي، 2021)

4) تدقيق الالتزام:

يقصد بتدقيق الالتزام عملية التحقق والتأكد من التزام الإدارات والاقسام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها اثناء أدائها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية، والوقوف على نواحي القصور واكتشاف الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها وتجنب تكرارها. (طبشوش، 2023)

الشكل رقم 03: أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

المبحث الثالث: اساسيات التدقيق الداخلي

سنتناول في هذا المبحث أساسيات التدقيق الداخلي التي تحكمه والمتمثلة في: معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي، مراحل وأدوات التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

حيث تتضمن معايير معهد المدققين الداخلين مجموعة من المعايير هي:

1) معايير الصفات:

أ. 1000 الغرض، السلطة والمسؤولية: يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق، بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ وأخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، اذ يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بصفة دورية وتقديمه إلى الإدارة ومجلس الإدارة للموافقة عليه. (يزيد، 2016)

ب. 1100 الاستقلالية والموضوعية: يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلا، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.

ج. 1200 المهارة والعناية المهنية اللازمة: يجب انجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة.

د. 1300 برنامج ضمان الجودة والتحسين: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يضع ويحافظ على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي. (كربوعة، 2021)

2) معايير الأداء:

أ. 2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي: ينبغي أن يدير المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي وظيفة التدقيق الداخلي بشكل فعال لغرض التأكد من إضافة قيمة للمؤسسة.

ب. 2100 طبيعة العمل: يجب أن يقيم نشاط التدقيق الداخلي ويسهم في تحسين عمليات الرقابة وإدارة المخاطر، والحوكمة وكذلك إتباع أسلوب منهجي منظم. (العجيلي، 2022)

ج. 2200 تخطيط مهام التدقيق الداخلي: يجب أن يتولى بوضع خطة لكل مهمة من مهام التدقيق الداخلي حيث تتولى هذه الخطة الأهداف، نطاق العمل، التوقيت المناسب، وكافة الموارد المخصصة لذلك. (لوجاني، 2020)

د. 2300 تنفيذ مهام التدقيق الداخلي: يجب على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية واللازمة لإنجاز أهداف المهمة.

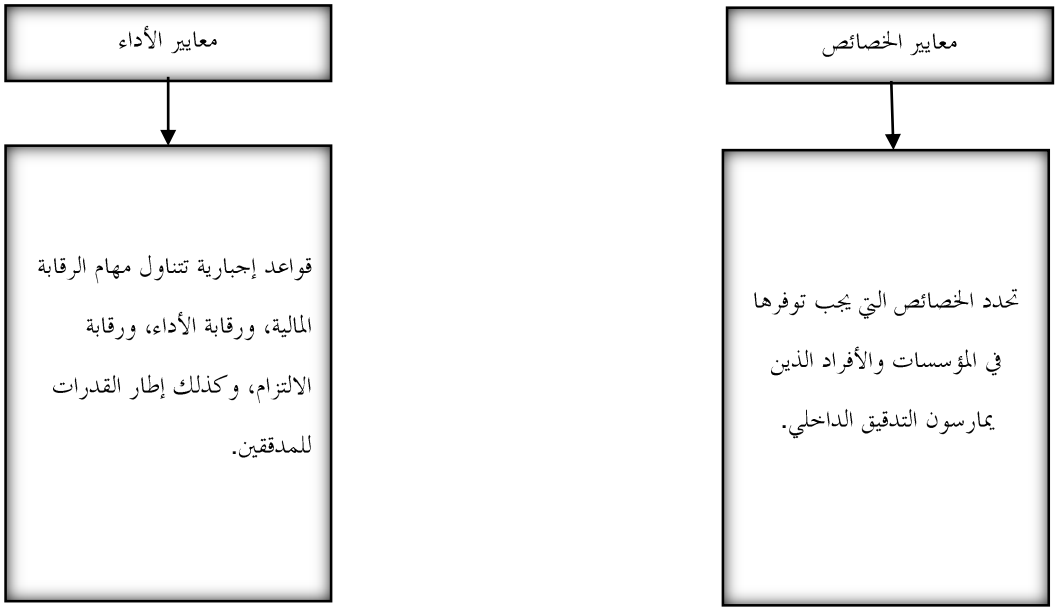
ه. 2400 تبليغ النتائج: يجب توصيل نتائج المهمات إلى الجهات المعنية.

و. 2500 مراقبة سير العمل: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يؤسس نظام لمراقبة سير مراحل النتائج التي يتم توصيلها إلى الإدارة مع المحافظة على هذا النظام. (توام، 2016)

ز. 2600 حسم مسألة قبول الإدارة للمخاطر: عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة قد قامت بقبول مستوى من المخاطر المتبقية، يمكن أن يكون باعتقاده مستوى غير مقبول للمؤسسة، فيجب عليه أن يناقش تلك المسألة مع الإدارة، فإذا لم يتم حسم مسألة القرار بشأن المستوى المقبول للمخاطر المتبقية، فيجب على المدقق الداخلي رفع المسألة إلى مجلس إدارة الشركة لحسمها بمعرفته. (يزيد، 2016)

وكل نوع من المعايير يتعلق بحالة معينة، حيث يرمز حرف A إلى خدمات التأكيد والحرف C إلى الخدمات الاستشارية.

الشكل رقم 04: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

الجدول رقم **04**: معايير التدقيق الداخلي

معايير الصفات	معايير الأداء
معيار رقم 1000 (الأهداف والصلاحيات)	معيار رقم 2000 (إدارة نشاط التدقيق الداخلي)
معيار رقم 1100 (الاستقلالية والموضوعية)	معيار رقم 2100 (طبيعة العمل)
معيار رقم 1200 (الكفاءة وبذل العناية المهنية)	معيار رقم 2200 (التخطيط للمهمة)
معيار رقم 1300 (برنامج ضبط الجودة والتطوير)	معيار رقم 2300 (تنفيذ المهمة)
	معيار رقم 2400 (توصيل النتائج)
	معيار رقم 2500 (متابعة سير العمل)
	معيار 2600 (قرار قبول المخاطر)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

أصدر المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين المعيار رقم (02) الخاص بالممارسة المهنية لتوصيل النتائج الخاصة بالتدقيق الداخلي وقد تضمن الآتي:

1. يلزم مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي المكتوب.
2. يجب أن توصف التقارير التي تصدرها التدقيق الداخلي بالوضح والاختصار والموضوعية.
3. يجب أن تعرض التقارير الغرض والنطاق والنتائج، كما ينبغي أن تحتوي على تعبيرا واضحا لرأي المدقق الداخلي.
4. أن تنطوي التقارير على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم. (الوقاد و وديان، 2019)

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسين:

أولا: الأدوات الوصفية: وتنقسم إلى قسمين:

أ. **السبر الإحصائي:** وهي أداة تمكن من تعميم الخصائص الملاحظة في عينة ما على المجتمع ككل انطلاقا من عينة محددة يتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع قيد الدراسة، ويتبع المدققون الداخليون ثلاث خطوات أساسية عند استخدام هذه الطريقة:

ب. **تصور السبر:** أي قد يحدد المدقق الداخلي الأهداف المراد تحقيقها وهذا يسمح له بتحديد الضوابط التي يجب تنفيذها من أجل تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يرغب في التحقيق فيها. (زين، 2010)

1. اختبار العينة: تعد العينة مجموعة فرعية من وحدات مجتمع الدراسة يتم اختيارها بعناية واختبارها بشكل دقيق من قبل المدقق. (التميمي، 2006)

ونميز فيها نوعين من العينات:

***عينات إحصائية:** وتستخدم فيها العينات العشوائية وطريقة السبر الترتيبي.

***عينات غير إحصائية:** حيث يختار المدققون عينتهم بناء على الحدس الشخصي والمؤهلات والخبرة.

2. استغلال نتائج التدقيق: من خلال القيام بنوعين من التحليل:

***تحليل كمي للنتائج:** التأكد من أن الأخطاء والانحرافات لا تتعارض مع الأهداف المحددة.

***تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات:** والتأكد فيما كانت تكرارية أم لا أم متعمدة.

ج. **المقابلة:** يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات. (عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، 2008)

ثانيا: الأدوات الاستفهامية: ونميز فيها ما يلي:

أ. **الملاحظة المادية:** من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق والتأكد من أن ما هو مذكور ومدون على الوثائق والمستندات يتوافق مع ما هو موجود بالفعل في الواقع. (كاروس، 2011)

ب. **السرد:** قد تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها وهنا يلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام، وهناك سرد يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق وسرد يقوم به المدقق الداخلي.

ت. **المخطط الوظيفي:** يعد المخطط الوظيفي ثمرة جهد المدقق الداخلي، حيث ينسجه بدقة انطلاقا من المعلومات التي يجمعها من خلال الاستجوابات والملاحظات والسرد المكتوب في بداية مهمته. يقدم هذا المخطط لمحة شاملة عن مختلف الوظائف داخل المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها.

ث. **جدول تحليل الأعمال:** يعتبر هذا الجدول بمثابة أداة تحليلية فعالة لفهم وتحليل الوظائف إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها. (عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، 2008)

ج. **خرائط التدفق:** توضح هذه الخرائط كيف تنتقل الوثائق من وظيفة الى أخرى داخل الشركة، ومن قسم الى آخر، ويتم من خلال هذه الخرائط تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي.

ح. **قوائم الاستقصاء:** وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وتسمى كذلك قوائم الاستبيان وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة حيث يقوم المدقق بتوزيع القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها. (زوبير، 2022)

المطلب الثالث: آلية سير مهمة التدقيق الداخلي

تتمثل منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي في مجموعة من الخطوات والوسائل التي يتبعها المدقق الداخلي، والتي تساعد في مراجعته وتقييمه للأعمال المختلفة داخل الشركة، واتخاذ القرارات الصائبة والتوجيهية، وتتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية وهي:

أولا: مرحلة التحضير للمهمة

يتطلب الأمر من المدقق الداخلي قبل البدء بالتنفيذ لأعمال التدقيق الداخلي، أن يقوم أولا بالتحضير الجيد لهذه المهمة، وتتمثل مرحلة التحضير للمهمة بعدة خطوات هي:

- الأمر بالمهمة: تمثل الوثيقة المسلمة من الإدارة العامة للمؤسسة إلى قسم التدقيق الداخلي 'امر بالمهمة' قصد إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية التدقيق، فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف التي يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيقها لصالح الإدارة العليا، كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية التدقيق والأشخاص أو قسم أو حتى الهيكل محل التدقيق لتفادي أي لبس أو غموض. (لطفي ش.، 2004)
- الدراسة والتخطيط: تعد هذه المرحلة حجر أساس لنجاح مهمة المدقق الداخلي، فهي تمهد الطريق لإنجاز العمل بفعالية وكفاءة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال الآتي:

- الاطلاع والفهم: يبادر المدقق الداخلي بجمع المعلومات الكافية والشاملة عن الموضوع قيد المراجعة، وذلك من خلال عملية الاطلاع والدراسة المكثفة مما يمكنه من معرفة وتحديد الأهداف التي تسعى هذه المهمة إلى تحقيقها.
- خطة التقارب: وتتمثل في وثيقة تقدم في شكل جدول منظم حيث يتم تقسيم النشاط أو الوظيفة قيد التدقيق إلى مجموعة أعمال أولية، سهلة الملاحظة ويقوم بإعداد خطة التقارب من خلال المعلومات التي قام المدقق الداخلي من جمعها.
- تحديد مواقع الخطر: ويقوم المدقق بتقييم مدى كفاءة وملائمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة الضبط.
- التقرير التوجيهي: ويحدد التقرير التوجيهي إطار عمل وأسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي ونطاقه، كما أنه يعرض الأهداف التي يسعى المدقق الداخلي إلى تحقيقها. (عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، 2008)

ثانيا: مرحلة تنفيذ المهمة

بعد أن ينتهي المدقق الداخلي من دراسته وتخطيط لمهمة التدقيق المكلف بها، تبدأ مرحلة التنفيذ الميداني للمهمة، التي من خلالها يقوم المدقق الداخلي بجمع المعلومات وأدلة الإثبات، وبما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة، وتتمثل في:

- اجتماع الافتتاح: يعقد اجتماع افتتاحي في مقر النشاط الذي سيتم تدقيقه، بين فريق التدقيق ومسئولو النشاط محل الدراسة، يهدف هذا الاجتماع إلى بناء جسور التواصل بين الطرفين، وكذلك التهيئة الميدانية لعملية التدقيق والفحص.

- مخطط التنفيذ: يقوم برنامج التدقيق بتقسيم الأعمال بين مختلف أعضاء فريق التدقيق وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم، ويتيح للمدقق الداخلي الاطلاع على تفاصيل مهمته بدقة، كما يسهل متابعة عمل المدقق لضمان سير المهمة بسلاسة خلال الفترة الزمنية المحددة، وتحديد المراحل التي تم التوصل إليها. (صبح، تدقيق البيانات المالية، 2002)
- العمل الميداني: تنفذ هذه المرحلة فور إعداد برنامج التدقيق واعتماده من قبل مدير التدقيق، حيث يقوم فريق التدقيق بتطبيق البرنامج على أرض الواقع من خلال تنفيذ الاختبارات والمقارنات وغيرها من تقنيات التدقيق، وذلك بهدف جمع أدلة الإثبات الكافية والملائمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق، والكشف عن أي مشاكل أو مخالفات أو انحرافات قد تحدث. (سعيد، 2010)

ثالثا: مرحلة إنهاء المهمة

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة التدقيق الداخلي والتي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي وتشمل ما يلي:

- هيكل التقرير: ويتكون هذا الأخير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.
- العرض النهائي: يتمثل هذا الأخير في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المدقق هامة وأساسية، لأهم المسؤولين للمصالح محل التدقيق، إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المدقق للعمل الميداني. (لطفي ش.، 2004)
- التقرير النهائي: بختام مهمة التدقيق وبعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين وأعضاء لجنة التدقيق والإدارة، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات والاختلالات التي كشفت خلال عملية التدقيق.
- متابعة تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح المدقق الداخلي مجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها، بناء على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة. (مصطفى، 2014)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في ضمان سلامة واستقرار المنشأة، حيث يعتبر وظيفة ضرورية لكونه يعمل على ضمان السير الحسن للأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم بفحص الدفاتر والسجلات وإعطاء رأي فني حول مدى مصداقية القوائم المالية، ويساهم في اكتشاف الأخطاء ومنع التجاوزات ومختلف عمليات الغش.

ومنه يمكن القول ان أهم العوامل التي ساعدت التدقيق الداخلي ليكون ذو فعالية أكبر تظهر من خلال إتباع جملة من المعايير والمبادئ التي فرضت على المدقق الداخلي وأخذا بعين الاعتبار السلوك المهني والأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به أثناء قيامه بعملية التدقيق الداخلي.

وللتدقيق الداخلي أثر كبير على عملية اتخاذ القرارات المالية وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية

تمهيد

يعمل التدقيق الداخلي كألية رقابية داخلية مصممة لتحسين الأداء التشغيلي والمالي للمنظمة. ان تأثير التدقيق الداخلي امر بالغ الأهمية لاتخاذ القرارات المالية في بيئة الاعمال المعاصرة. باعتباره خط الدفاع الأول للإدارة، يساعد التدقيق الداخلي على توفير معلومات دقيقة وموثوقة للمساعدة في اتخاذ قرارات مالية سليمة

وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة قمنا باختيار القرارات المالية لأهميتها بالنسبة لدراستنا، حيث تنقسم هذه القرارات إلى: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: القرارات المالية.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وعلاقته باتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرارات

ان الهدف من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة. حيث تعد هذه العملية من العمليات المهمة والحساسة في الإدارة، حيث ان أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية. لذا فعلى متخذ القرار ان يتخذه وفق أسس علمية وان يستخدم ما يتوفر من خبرات وتجارب من جهة أخرى.

وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق لمفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار ثم الى اهم أنواع القرارات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

يعتبر القرار امرا ضروريا في حياة المؤسسة، ولا يمكن ان تنمو وتحافظ على بقائها الا من خلال مجموعة من القرارات التي بتنفيذها تستمر المؤسسة، وفيما يلي سنتطرق لكل من مفهوم القرار وكذا أهميته.

أولا-مفهوم اتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم القرار قبل مفهوم اتخاذ القرار

أ-مفهوم القرار: يمكننا تعريف القرار على انه:

القرار لغتا:

مشتق من قر، وأصل معناه المستقر الثابت، ومعناه أيضا امر يصدر صاحب النفوذ. (منصور، 2006، صفحة 23)

القرار اصطلاحا:

- يعرف القرار بانه سلوك او تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل او التصرف او البديل الذي تم اختياره على أساس الفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة.

-هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. (الصيرفي، 2007، الصفحات 11-13)

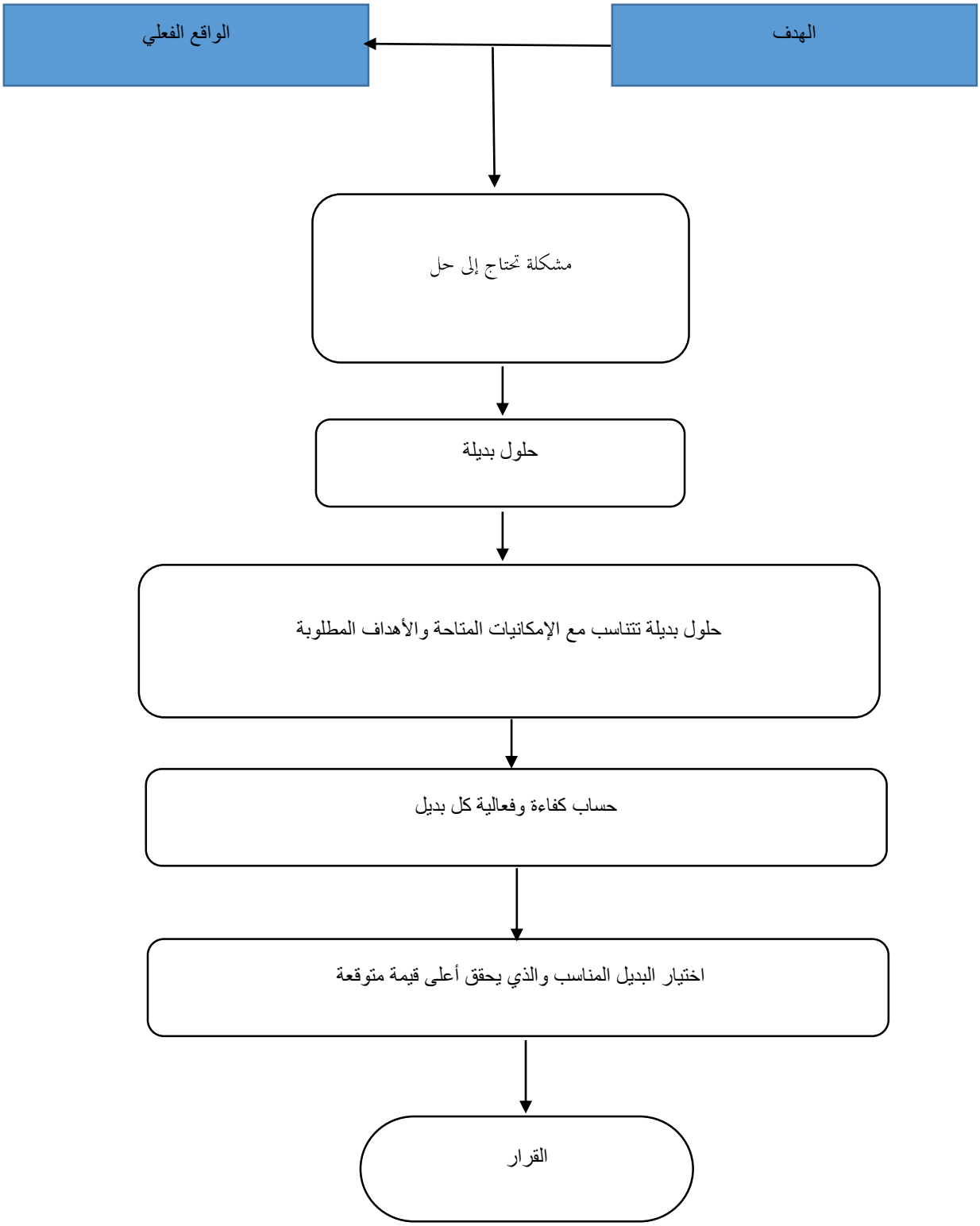
ب-مفهوم اتخاذ القرار:

تعددت التعاريف لعملية اتخاذ القرار فكل يعرفها حسب مجاله ووجهة نظره، ومن بينها نجد:

التعريف الأول: هو اختيار بين بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد ان متخذ القرار دائما في موقف يطلب اليه ان يختار بديلا معينا من بين البدائل المطروحة امامه. (السيفو، عبد الحفيظ قدور ، و سعد خضير عباس ، 2007، صفحة 49)

التعريف الثاني: عرفه سايمون على انه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال. (الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي ، 2013، صفحة 14)

الشكل رقم 05: مفهوم القرار



المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، صفحة 11.

ثانيا – أهمية اتخاذ القرار

يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الانسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الامر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والافراد وغيرها.
- اتخاذ القرار هي أداة يستخدمها المديرون لأداء عملهم الإداري، حيث يقوم بتحديد ما يجب القيام به ومن يقوم به ومتى .... ولذلك كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة حيث ان مثل هذه القرارات لها أثر كبير في نجاح او فشل المؤسسة.
- يعتبر اتخاذ القرار هو الأساس لإدارة وظائف المؤسسة مثل القرارات المتعلقة بالإنتاج والتمويل او إدارة الموارد البشرية او التسويق، وكذلك القرارات المتعلقة براس المال او استخدامه.
- اتخاذ القرار هو اهم مرحلة في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لان كل واحدة من هذه الوظائف تحتوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة. (ماهر، 2007، صفحة 34)

المطلب الثاني: اهداف وخصائص اتخاذ القرارات

بعد التطرق في المطلب الأول الى المفاهيم الأساسية لعملية اتخاذ القرار، الذي تطرقنا فيه حول مفهوم اتخاذ القرار وكذا أهميته، سيتم التطرق في هذا المطلب على اهداف اتخاذ القرار وكذا خصائصه.

أولا: اهداف اتخاذ القرار:

1. يمكن تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية اتخاذ القرارات كمحور لنشاط التنظيمات وأهدافها وكما يأتي:
2. تعتبر عملية اتخاذ القرار هي مصدر السلطة داخل المؤسسة.
3. تقوم بتحديد مسؤولية كل فرد في المؤسسة وكذا صلاحياته وواجباته.
4. تحدد عملية اتخاذ القرار الأهداف المقصودة منها. والمعلومات المقدمة للجهات المعنية بشأن تنفيذها والتزام الجهة بتنفيذها بالشكل المطلوب.
5. تساهم عملية اتخاذ القرار على تحديد الوسائل والأساليب الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ونقلها الى حيز الوجود لتتناسق مع اهداف المؤسسة.
6. تساعد عملية اتخاذ القرار المؤسسة على تجنبها الوقوع في الأخطاء وبعادها عن الانحرافات من خلال المعلومات الدقيقة التي يحتويها القرار.
7. تساعد على انجاز الاعمال في وقت اقل، على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

ثانيا: خصائص اتخاذ القرار

- يعد اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فالقرارات التي يصدرها المدير تعكس الكثير من الوظائف الإدارية المهمة، كتحديد الأهداف ووضع الخطط. كما يمكن من تحقيق الكثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المؤسسة. وأيضا اتخاذ القرار يؤثر على شكل وأسلوب العمل.
- هي عملية يستطيع من خلالها متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل من بين العديد من البدائل.
- ان عملية اتخاذ القرار هي خطوة من خطوات صنع القرار، اذ تسبق هذه العملية الكثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أساس القرار الرشيد. وعند مواجهة الفرد لمشكلة ما وللخروج منها يتطلب عليه اختيار مسار سلوكي معين تبدأ هنا الحاجة للقرار لتحقيق الهدف المطلوب، وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة الى اتخاذ القرار.
- ان هذه العملية تكون أحيانا عميقة ومعقدة خاصة إذا كان القرار هاما بالنسبة للمؤسسة. اذ يتطلب الوصول للأهداف المطلوبة تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها، ثم جمع المعلومات وطرق الحل من مصادر مختلفة.
- مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الافراد، اذ يمكن تدريبهم على كيفية اتخاذ القرار الرشيد من خلال تعويدهم على التفكير والتخطيط ورسم الأهداف وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات. (منصور، 2006، الصفحات 32-33)

المطلب الثالث: أنواع وظروف اتخاذ القرارات

أولا: أنواع القرارات

يصنف علماء الإدارة القرارات طبقا لمعايير متعددة ومن اهم هذه التصنيفات ما يلي:

- **تصنيف القرارات حسب قابلية البرمجة:**

وهنا يمكننا تمييز نوعين اساسين من القرارات هما:

I. **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، ويوجد تأكد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

II. **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد. (بلعجوز، 2010، صفحة 99)

الجدول رقم 05: تصنيف القرارات حسب قابلية البرمجة

اساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

- **تصنيف القرارات حسب توفر المعلومات**
  - **قرارات مؤكدة:** تفترض القرارات المؤكدة أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة ومؤكدة عن كل بديل من البدائل المتاحة.
  - **قرارات غير مؤكدة:** تفترض أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث هذه النتائج
  - **قرارات المخاطرة:** تفترض أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث. (العزاوي، 2007، الصفحات 21-22)
- **تصنيف حسب المستويات الإدارية:** وهنا يتم تمييز القرارات حسب المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار:
  - ✓ **قرارات تشغيلية:** هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة.
  - ✓ **قرارات إدارية:** فهي قرارات تؤخذ على مستوى اداري اعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرين باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.
  - ✓ **قرارات استراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، كما تهتم أيضا بتحديد اهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها. (بلعجوز، 2010، الصفحات 103-104)

- **تصنيف حسب أساليب اتخاذها:**
  - **القرارات الكيفية:** وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذي القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.
  - **القرارات الكمية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي الى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل. (كنعان، 2009، الصفحات 256-255)

ثانيا: ظروف اتخاذ القرارات

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات، وتختلف تبعا لذلك حجم ونوع وطبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة، وهذه الأخيرة قد تخضع لأحد الظروف التالية :

1. التأكد التام
2. المخاطرة
3. عدم التأكد

1. **التأكد التام:** وهي الظروف التي يفترض أن تكون فيها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة على وجه الدقة، وأن متخذ القرار على علم تام بالظروف التي ستتحقق في المستقبل .
2. **ظروف المخاطرة:** وهي التي يتوفر فيها قدر من البيانات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا بناءا على ما يتوفر من بيانات الخبرة السابقة ولذا فإن الاحتمالات الناتجة تكون احتمالات موضوعية مثل هذه الحالة تسمى بحالات أو ظروف المخاطرة
3. **ظروف عدم التأكد:** إن عملية اتخاذ القرار مع عدم توفر أي معلومات أمر غير مقبول إداريا ومن الأفضل هنا اجتناب مثل هذه الحالات لأن القضية تصبح قضية مقامرة غير مؤتمنة العواقب، يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي وغيره لتحسين عملية اتخاذ القرارات في هذه الحالة

المبحث الثاني: القرارات المالية

ان القرارات المالية تدخل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن ان تتصور نشاط تقوم به الإدارة او اقسامها بمعزل عن النواحي المالية، فهي تعتبر نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، كما تعتبر القرارات المالية جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات، كون هذه القرارات تحظى بأهمية بالغة لأنها تعني بالوضعية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القرارات المالية

أولا: مفهوم القرارات المالية

يعد اتخاذ القرار عنصر أساسي للإدارة، اذ يتضمن كافة أنشطة المؤسسة، ومن ضمنها القرارات المالية التي تعد اهم الأسباب لنجاح أي عمل وأي عمل وأي مشروع تكون الأموال جزءا منه، ولكي تنجح الإدارة في صياغة قرارات ملائمة يجب ان تتفهم الأهداف ذات العلاقة بالموضوع الذي يتخذ القرار له، كما يجب ان تتوفر المعلومات لمتخذي القرار المالي والتي يجب ان تتصف بالدقة وان تكون شاملة وملخصة وبالتوقيت المناسب.

اما مفهوم القرارات المالية فتعرف بأنها اختيار البديل الأفضل من بين عدة مواقف مالية ويترتب عليه ازدياد قيمة المؤسسة في السوق خلال مدة زمنية محددة اذ يقوم المحلل المالي بتحليل مؤشرات الأسواق المالية والقيام بالحصول على المعلومات المحاسبية والمالية ومعالجتها وتحليلها لتسانده في صياغة مناسبة للقرار المالي في منظمة الاعمال. (فوزي و ايوب ، 2020، صفحة 127)

ان اتخاذ القرار هو عملية او مهمة اساسية في الادارة وتبنى على اساس اختيار البديل الأنسب والأفضل من بين حزمة من الخيارات والبدائل المتاحة والتي تتناسب وتنسجم مع المشكلة الموجودة لدى متخذ القرار وفق أسس ومعايير محددة ومدروسة وفي الادارة المالية يقوم المدير المالي بهذه المهمة. اما القرارات المالية فهي القرارات المتعلقة بالمسائل المالية التي تختص بالشؤون والاعمال، وحجم الاموال التي سيتم استثمارها لتمكن الشركة من تحقيق هدفها النهائي ونوع الموجودات التي سيتم الحصول عليها ونمط الرسملة ونمط توزيع دخل الشركة. (الفضل، نظريات اتخاذ القرارات (منهج كمي)، الصفحات 15-16)

ثانيا: خصائص القرارات المالية

يمكن تلخيص خصائص القرارات المالية في الخصائص التالية:

- تتغلغل القرارات المالية في جميع أوجه نشاط المؤسسة. ومنه يتشكل نوع من الترابط والتشابك مع كل الوظائف ومنه وجود علاقة ترابط في كل قرار مالي بين جميع وظائف المؤسسة.
- تعد القرارات المالية قرارات مصيرية لأنها تمثل رهان ومخاطرة لإدارة المؤسسة.
- في حالة لم تجرى دراسة منظمة وبطريقة علمية لكل قرار مالي، سينتج عنه صعوبة اجراء تصليح للأخطاء. أي يجب الحذر والاستغلال العقلاني والرشيد للموارد المالية المتاحة.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية:

تهدف القرارات المالية الى تحقيق الاستخدامات الأفضل لراس مال المؤسسة والتكوين الأمثل للهيكل المالي، وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفر الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها الى:

أ-قرارات الاستثمار

ب-قرارات التمويل

ج-قرارات توزيع الارباح

1 -مفهوم قرار الاستثمار:

تعتبر قرارات الاستثمار من اهم القرارات الإدارة المالية واعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية. والغالب في هذه القرارات ان الإدارة المالية تلجأ لها املا في زيادة العائد على الاستثمار او القوة الإرادية من اجل تعظيم ثروة الملاك او تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد (حنفي، 2007، صفحة 275)

2- أنواع القرارات الاستثمارية:

- **القرارات الاستثمارية طويلة الاجل:**

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الاجل والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف عن هذا النوع من القرارات المالية انه من أصعب القرارات المالية لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة الى ان هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في منشئات الاعمال.

- **قرارات استثمارية قصيرة الاجل:**

تتمحور هذه المجموعة من القرارات حول إدارة راس المال العامل الذي يتضمن الاستثمار في الموجودات المتداولة التي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسة مثل النقد، الاستثمارات المؤقتة، الذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة فالقرار المالي السليم هو القرار الذي يتضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة.

3-المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

حتى يتمكن المستثمر من القيام بعملية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لا بد له من مراعاة مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

أ-مبدأ الاختيار: ان المستثمر الرشيد يبحث دائما عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلا من توظيفها في اول فرصة متاحة، ويفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليس له خبرة في الاستثمار بان يستخدم الوسطاء الماليين ممن لديهم الخبرة الكافية.

ب-مبدأ المقارنة: أي المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الجوهري والأساسي لكل بديل ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل والمناسب لرغبات وإمكانية المستثمر.

ج-مبدا الملائمة: كل مستثمر يختار من بين مجالات الاستثمار وادواته ما يلائم رغباته وميوله التي يحددها دخله وعمره وعمله وكذلك حالته الاجتماعية، ويقوم هذا المبدأ على أساس ان لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية للاستثمار المتمثلة في:

- معدل العائد على الاستثمار
- درجة المخاطرة التي يتصف بها الاستثمار
- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار

د-مبدا التنويع: يلجأ المستثمرون الى التنويع من استثماراتهم للحد من المخاطر وزيادة العوائد، وهذا راجع لاختلاف الأصول من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تحققها. (رمضان، 2007، الصفحات 28-29)

ثانيا – قرار التمويل

تحتاج المؤسسة الى قرارات تهدف الى تمويل عملياتها الإنتاجية، وذلك من خلال عدة طرق للتمويل لتحقيق عوائد منها.

أولا: مفهوم التمويل: يقصد بالتمويل:

توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء او تطوير مشروع خاص او عام غير ان اعتبار التمويل على انه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل او تطوير المؤسسة يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له التركيز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.

ثانيا: مفهوم قرار التمويل:

- هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الاعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم القيمة السوقية للسهم.
- هو القرار الذي يبحث في الكيفية التي تتحصل بها الشركة على الأموال الضرورية للاستثمار، فهل يجب عليها اصدار أسهم جديدة او اللجوء للاستدانة (شيب، 2006، صفحة 218)

أنواع قرارات التمويل:

يمكننا تصنيف القرارات التمويلية حسب زمن انجاز العمليات التالية:

أ-قرارات تمويلية طويلة الاجل: هي قرارات خاصة بالاستثمار أي إنفاق مبالغ من اجل تحقيق أرباح خلال مراحل متتالية، سواء كانت أموالا خاصة او اقتراضات.

تصنف هذه القرارات ضمن القرارات الاستراتيجية لأنها تهتم بتمويل الاستثمارات منها قرارات التخطيط الاستثماري، قرارات الاستثمار في الأصول المتداولة.

ب-قرارات تمويلية قصيرة الاجل: هي قرارات تتعلق أساسا باستخدامات الأموال لأجل قصير، أي لتشغيل دورة الاستغلال وتصنف ضمن القرارات التشغيلية لأنها تهتم بتمويل الأصول المتداولة.

تشكل قرارات التمويل في المؤسسة اهم القرارات كما لها أثر في تحقيق المنافسة او على الأقل تحقيق التوازن خلال فترة زمنية معتبرة. (القادر، 2007-2008، صفحة 62)

العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التمويل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار مزيج التمويلي الأمثل لاتخاذ قرار التمويل المناسب، نذكر منها ما يأتي:

1-الدخل: يمكن للمؤسسة الاستعانة بالأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل وهذا ما يعرف بالمتاجرة بالملكية فقد تؤدي الى دفع معدل العائد على اموال الملكية

2-الرافعة التشغيلية: تؤثر في مدى درجة الاعتماد على الديون لأنها تمثل معدل التغيير في الربح قبل الفوائد والضرائب/ معدل التغيير في المبيعات

3-معدل نمو واستقرار المبيعات: حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون

4-الربحية: كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون اقل، للاعتماد على الأرباح المحتجزة

5-المرونة المالية: قدرة المؤسسة على تعديل الخطة التمويلية، وفقا للتغيير الذي يحصل في احتياجات الأموال، أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة ومصادر التمويل، وبالتالي فان الديون توفر مرونة أكثر حيث انه متوفر بآجال مختلفة ومعايير تتناسب مع حاجة المؤسسة.

6-التوقيت: بمعنى استخدام المزيج المناسب في الوقت المناسب مما يجعل المؤسسة على استعداد دائم لاستغلال الظروف المناسبة من خلال متابعة الظروف المالية وأثرها على تكلفة الأموال.

7-المخاطرة: حيث ان الاعتماد على الديون يرفع من درجة المخاطر المالية على نشاط المؤسسة.

8-هيكل الأصول: تعتبر الأصول الجهة المقابلة للهيكل المالي، بحيث كلما كان هيكل الأصول الثابتة كبيرا كلما كانت القدرة على الحصول على القروض اعلى أي مدى ملائمة مصادر التمويل مع طبيعة الأصول التي يتم تمويلها عن طريق هذه المصادر.

9-حجم المؤسسة: عادة المؤسسات ذات الحجم الكبير تحتاج الى تمويل من مصدر كبير، بالتالي كبر حجم المؤسسة يؤثر على الهيكل المالي من خلال تراجع تكلفة الإفلاس ومنه وجود علاقات طردية بين معدل الاقتراض وحجم المؤسسة. (الساسي و يوسف ، 2006، صفحة 408)

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح:

ان توزيع الأرباح يعتبر من بين مصادر التمويل الذاتي الذي تلجأ اليه المؤسسة عندما تبحث عم مصادر تمويل مناسبة، ونظرا لتضارب الآراء فيما يخص توزيع الأرباح يكون هنا قرار التوزيع في هذه الحالة صعبا حيث هناك من يريد زيادة دخله في حين تريد المؤسسة استعماله لأغراض التوسع او أغراض أخرى

1: مفهوم قرار توزيع الأرباح:

- التوزيعات هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها.
- التوزيعات هي جزء من الأرباح التي يقوم المسير بتوزيعها على الملاك، بعد موافقة الجمعية العامة، على حملة الأسهم العادية في شكل نقدي او عيني (أسهم)، هذه الأرباح ناتجة عن نشاط الدورة الحالية او دورة/دورات سابقة، لتلبية احتياجات الملاك او لإرسال إشارة للسوق عن وضعية معينة، وتكون هذه التوزيعات عن الموارد الداخلية او الأجنبية (الاستدانة) (الضب، 2009، صفحة 122)

2: سياسة توزيع الأرباح

تتضمن سياسات التوزيعات اتخاذ قرار بتوزيع او احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها في المشاة، وهناك سياسات عديدة نذكر منها:

- **سياسة فائض التوزيعات:** تعتمد سياسة فائض التوزيعات على افتراض أن المستثمر يفضل أن تُحتجَز الأرباح بواسطة المنشأة بدلاً من توزيعها، في حال تحقيق المنشأة عائدًا أكبر على الأرباح المستثمرة مقارنةً بالعائد الذي يمكن للمستثمر تحقيقه عند إعادة استثمار أمواله بنفس مستوى الخطر.
- **التوزيعات الثابتة:** وهو النظام الذي يعتمد على تقديم نسبة ثابتة من الأرباح، حيث تقوم الإدارة بزيادة هذه النسبة في حالة ما إذا كانت لديها رؤية واضحة حول مستقبل أرباح المنشأة.
- **سياسة الحد الأدنى زائد الفائض:** وفي هذه السياسة، تقوم المنشأة بإجراء توزيعات ثابتة في الأوقات التي ترتفع فيها أرباح المنشأة، وتقوم بإجراء توزيعات إضافية.

- **خطة إعادة استثمار التوزيعات:** تتيح هذه الخطة للمنشأة استخدام التوزيعات مباشرة في شراء أسهم إضافية لبعض الشركات، وتتماشى هذه السياسة مع رغبة المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخل حالي.
- **تجزئة الأسهم والتوزيعات في صورة أسهم:** تشير عملية تجزئة السهم إلى زيادة أسهم المنشأة المصدرة، مما يؤدي غالبًا إلى انخفاض سعر السهم، بينما تشير عملية اجراء توزيعات في صورة أسهم إلى قيام المنشأة بدفع أسهم إضافية بدلاً من توزيعات نقدية على المساهمين.
- **إعادة شراء الأسهم:** تتضمن هذه العملية لدى المؤسسة شراء بعض الأسهم الخاصة بها التي تم إصدارها سابقًا، وهذا يؤدي إلى تقليص عدد الأسهم المتواجدة في المؤسسة. وبالتالي، يزيد ربحية السهم وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى زيادة قيمة السهم. هناك نوعان من عملية شراء الأسهم؛ النوع الأول يحدث عندما تكون للشركة أموال نقدية يتم توزيعها على المساهمين، حيث يتم استخدام هذه الأموال لشراء الأسهم بدلاً من تقديم توزيعات نقدية. أما النوع الثاني، فتقوم إدارة المؤسسة بإصدار سندات وتستخدم عائداتها لإعادة شراء الأسهم، وذلك بناءًا على رؤيتها لارتفاع نسبة حق الملكية في هيكل رأس المال للمؤسسة. (الحناوي و جلال ابراهيم، 2006، صفحة 397)

3: المحددات الأساسية لتوزيعات الأرباح:

بالرغم من ان الاتجاهات المعاصرة تشير الى بوادر العمل باستراتيجية تخفيض توزيع الأرباح. الا المهام الرئيسية التي تشغل مدراء الشركات باستمرار هي المقدار المطلوب توزيعه على حملة الأسهم لتحقيق الرضا، لان مثل هذه الاستراتيجية تحتاج الى الكثير من التحسينات في سياقها وعمقها التحليلي، لوجود محددات أساسية تحكم التغيير في توزيع الأرباح والتي يمكن ايجازها بالآتي:

1- مستويات الأرباح المتوقعة (ربحية السهم المتوقعة).
2- الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح.
3- النقد المتاح.
4- نسبة سعر السهم الى ربحية السهم الواحد
5- القابلية للتسويق

1-الأرباح المتوقعة (ربحية السهم)

تهدف إدارة الشركات الى تحقيق العديد من الأهداف المالية، ومن بين هذه الأهداف هو تعزيز ربحية السهم الواحد لتتمكن من زيادة التوزيع النقدي للأرباح. يعتبر استقرار ربحية السهم الواحد ومعدلات النمو فيه مؤشرا مهما يعتمد عليه المستثمرون ومحللو الأوراق المالية، لان هذا الاستقرار يستخدم كمؤشر لتصحيح التوقعات بتوزيع الأرباح.

2-الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح

تختلف أنماط توزيع الأرباح وفقا لاختلاف توجيهات الإدارة المالية، اذ ان هذه الأنماط تتم تحديد علاقتها بناءا على ربحية السهم الواحد، حيث يوجد أنماط مستقرة وأخرى منتظمة مع علاوة إضافية للتوزيع النقدي.

3-النقد:

دارة الدورة النقدية من الأمور المهمة وتشكل محورا رئيسيا لهدف الإدارة المالية فيما يعد النقد وا يتعلق بالسيولة أي بالهدف القصير الأمد .وتأتي هذه الأهمية من تأثيراتها المباشرة والطويلة الأمد وخاصة تلك المتعلقة بتوازن التدفقات النقدية الواردة والصادرة، وتختلف الأهمية النسبية للنقد وفقا لتفاوت طبيعة وحجم نشاط الشركة ومدى جاهزيتها لتحمل المخاطرة.

4-نسبة سعر السهم الى ربحية السهم الواحد:

تمثل نسبة سعر السهم إلى ربحيته والمعروفة بمضاعف السهم، من اهم الأدوات التحليلية في سوق الأوراق المالية، وتكتسب هذه النسبة أهميتها من كونها تعكس حالة التفاؤل أو التشاؤم بشأن أسعار الاسم.

5-القابلية للتسويق:

واحدة من الاعتبارات المهمة التي يوليها المستثمرون اهتماما خاصا هي وجود أسواق فعالة ومستمرة لتصريف الأوراق المالية، ونظرا للاختلاف نوع وحجم وسعر تلك الموجودات فإن سيولتها وسرعة تحولها إلى نقد هو الآخر يتباين، ويشار الى هذا باسم القابلية التسويقية (الزبيدي، 2004، الصفحات 884-890).

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات المالية:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على خطوات متسلسلة تهدف الى تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق دراسة البدائل الممكنة والاختيار بين هذه البدائل طبقا للنتائج المتوقعة. وهذه المراحل تتمثل في:

أولا: تشخيص واكتشاف المشكلة:

مرحلة اكتشاف المشكلة او ما يسمى أيضا بمرحلة البحوث والدراسات، ويتم في هذه المرحلة إجراء تحقيق منظم في معلومات المؤسسة الرسمية في مجال الإدارة المالية. يهدف هذا التحقيق إلى تحسين جودة القرارات المالية من خلال مقارنة قوائم الدخل لعدة سنوات سابقة، بالإضافة إلى التكاليف، الأرباح، الأصول والخصوم. ويتم استخدام مختلف الأساليب في جمع المعلومات بهدف قياس مدى التقلب أو الاستقرار في تدفقات الأموال وتغيرات القيمة. يتم الكشف خلال هذه العملية عن التغيرات التي قد تحدث سواءً بزيادة أو نقصان في القيمة

ثانيا: البحث عن البدائل:

ان البديل هو الوسيلة الموجودة امام الإدارة لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ القرار المالي المناسب، ولذلك يجب ان يتصف البديل بقدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول اليه.

وتتطلب عملية تحديد البدائل:

- القدرة على الابتكار لإيجاده الحلول المناسبة.
- الاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الاخرين حتى يمكن الالمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكب الحلول الممكنة

فاذا الكان القرار المالي يتعلق بالتمويل فيمكن ان تكون البدائل في التمويل الداخلي او الاقتراض او طرح اسهم المشروع ، اما اذا كان القرار استثماريا فيمكن الاعتماد على الاستثمار قصير الاجل كالاستثمار في الموجودات المتداولة مثل النقد و الذمم المالية المدينة و المخزون السلعي او الاعتماد على الاستثمار طويل الاجل المتمثل في الاستثمار بالموجودات الثابتة و هو اصعب البدائل لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ و طول الفترة الزمنية للمشروع ، و قد يكون في الاعتماد على الاستثمارات الاستراتيجية المرتبطة بالاستثمار الاستراتيجي

ثالثا: مقارنة البدائل وتقييمها:

وهذا يتم عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية او السلبية لكل بديل من هذه البدائل، ووضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل، واستبعاد البدائل التي لا تتطابق مع الشروط المطلوبة في اتخاذ القرار، ومن المعايير التي لا يمكن استخدامها في المقارنة بين البدائل: المعايير الفنية، الإدارية، المالية والتي تتعلق بالربحية وحتى معدلات الفائدة ودوران راس المالي

رابعا: اختيار البديل المناسب (القرار):

في هذه المرحلة يقوم كل مدير بترجمة جهوده السابقة الى تقويم واختيار البدائل الأفضل والذي يحقق أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب الى اقل ما يمكن، ويجب ان يعتمد القرار الخاص باختيار أحد البدائل على ما يلي:

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من اجلها
- توفير الوقت والجهد والتكلفة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى
- الملائمة والإمكانات المتاحة
- تقليل الاثار السلبية عند التطبيق
- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلا

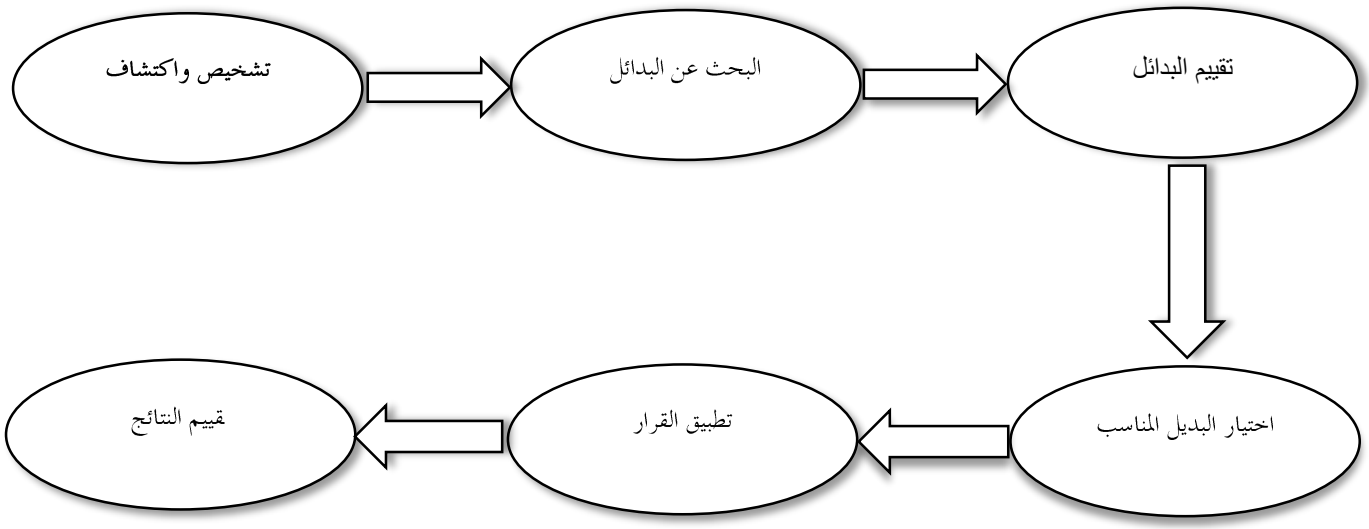
خامسا: تطبيق القرار:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم يكون مع الانتهاء من اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح؛ إذ أن البديل المختار للحل ينطوي على التنفيذ والتعاون مع الاخرين ومتابعته للتأكد من إتمامه بنجاح

سادسا: متابعة التطبيق والرقابة وتقييم القرار:

ان الخطوة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار تهتم بمتابعة عملية التطبيق وتقييم النتائج أولا بأول حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار، هذا الى جانب ان المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعيا الى الدقة والسرعة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

الشكل رقم 06: خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وعلاقته باتخاذ القرار المالي:

يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من اهتمام المسيرين والتحسين من عملية اتخاذ القرار المالي،ومن ثم يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، ومن هذا يمكن القول ان التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار المالي السليم.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي و أساليب اتخاذ القرار المالي

أولا: دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرار المالي:

ان تزايد الاهتمام بالمعلومات المقدمة من طرف المدقق الداخلي وبالأخص المعلومات على القوائم المالية، والتي يلزم الإفصاح عنها عند نهاية كل دورة مالية، من طرف مستخدمي القوائم المالية سواء المؤسسة او المستخدمين الخارجيين مثل المساهمين الجدد، المقرضين كان لابد ان تتم هذه القوائم المالية بنوع من المصداقية والايضاح حتى تكون قاعدة بناء قراراتهم المالية.

من هنا جاء دور المدقق الداخلي وعلى الرغم من استقلاليته الجزئية باعتباره موظفا في المؤسسة ليلعب دورا هاما كبيرا في إضفاء الدقة والمصداقية على المعلومات والبيانات المالية قبل ان تكون مخرجات نهائية يستند عليها اتخاذ القرارات المالية. لان التلاعب في ارقام وببيانات هذه القوائم يعد بمثابة غمس وتدليس، ومنه فكفاءة وخبرة المدقق الداخلي والتزامه بقواعد السر المهني يجعل من القوائم المالية بعد المصادقة عليها ضمن تقاريره ان تكون بمثابة وسيلة رئيسية وفعالة من اجل الحكم على أداء المؤسسة ومنه اتخاذ القرارات، ومنه يتمثل دور المدقق الداخلي في تقديم التسهيلات للمؤسسة والمستخدمين الخارجيين للقوائم المالية لتكون ذات أهمية مما يسهل عملية اتخاذ القرار. (عزيز، 2012-2013، الصفحات 133-132)

ثانيا: أنواع التقارير ودورها في اتخاذ القرارات:

أ-أنواع التقارير: لكي يبدي المدقق الداخلي رايه حول صحة وسلامة المعطيات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة باستخدام أحد أنواع التقارير التالية المعبرة عن رايه المحايد التي يرى انها ضرورية:

- ✓ **التقرير النظيف:** ان هذا النوع من التقارير يعتبر من التقارير القليلة حيث يوضح ان راي المدقق إيجابيا حول المعلومات المحاسبية، حيث يبين لنا هذا التقرير ان القوائم المالية ومخرجات النظام المحاسبي تمت طبقا للقواعد والأسس المحاسبية المتعارف عليها.

  كما يدل هذا التقرير ان المؤسسة تستخدم نظام رقابي داخلي ذو مقومات وإجراءات سليمة، وان الإجراءات المحاسبية خالية من أي خطا.

  ان اعتماد المدقق لتقرير نظيف يدل على ان المؤسسة تتبع المعايير المحاسبية المتعارف عليها، والتأكد من سلامة النظام المحاسبي الداخلي للمؤسسة.

  هذا لا يمنع من ان المدقق الداخلي قد يمتنع عن اصدار التقرير النظيف لبعض الاعتبارات منها عدم تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كليا او جزئيا.

- ✓ **التقرير التحفظي:** يعد التقرير التحفظي بمثابة التقرير المكمل للنوع الأول أي امتداد له حيث يشير فيه المدقق الى جملة التحفظات التي يراها ضرورة لوجودها قصد الوصول الى معلومات ذات تعبير حقيقي لوضعية المؤسسة، حيث يلتزم المدقق هنا بالإشارة الى كافة هذه التحفظات بكل صراحة ووضوح وبيان مدى تأثيرها على الوضعية الحقيقية ومدى مصداقية القوائم المالية وسلامة وصحة المركز المالي للمؤسسة، بقدر ما يجب ان لا تؤثر او تضلل المركز المالي للمؤسسة وجميع القوائم الختامية.
- ✓ **التقرير السالب:** يقوم المدقق بإصدار هذا النوع من التقارير في حالة اعتماد المدقق الداخلي على تطبيق معايير التدقيق المتعارف عليها بكل دقة ووضوح، وراي ان المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي للمؤسسة لم يتم اعدادها وفقا للقواعد المحاسبية و لم يتم عرضها وتقديمها وفق ذلك أيضا.

فالتقرير السلبي وتأثيره العكسي على قراءة القوائم المالية يجب اصدار هذا الراي وتأكيده على ان هناك خروج فعلي وخطير من المبادئ المحاسبية.

- ✓ **تقرير عدم ابداء الراي:** يتم اصدار هذا التقرير عندما يرى المدقق عدم استطاعته تطبيق إجراءات التدقيق التي تمكنه من القيام بمهمة التدقيق من جهة، وعدم استطاعته الوصول الحصول على البراهين والأدلة لإبداء الراي، او نتيجة ضغوطات الدارة التي تفرضها على المدقق، او نتيجة لظروف خارجية عن نطاق الطرفين.

ب–دور التقارير في اتخاذ القرارات المالية:

ان التقارير التي يعدها المدقق الداخلي تحتوي على أهمية كبيرة سواء للإدارة العليا في المؤسسة او للأطراف الخارجية مثل الملاك او المستثمرين الذي يهمهم الوقوف على حقيقة التقارير المالية التي قام بها المدقق. لأجل إضفاء الثقة والمصداقية عليها. فاذا كانت هذه التقارير هي خصيلة نتيجة عمل المدقق الداخلي ووسيلة اتصال بينه وبين الإدارة العليا من خلال ابداء راي محايد مدعم بالأدلة والبراهين والتوضيحات فان أهمية التقارير تدعي ذلك. من حيث انها تعتبر بمثابة قاعدة ومخرجات لنظام محاسبي مصادق عليه ومدعم من طرف المراجع على صحة ومصداقية القوائم المالية في حالة إصداره للتقرير النظيف مما يضفي مصداقية عليها وقيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين والمقرضين هذا التقرير الذي يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات كقرار الاستثمار والتمويل بناءا على تأشيرة المدقق حيث يعبر عن صحة وجودة ونوعية المعلومات المحاسبية للقوائم المالية وتأكيد درجة الاعتماد عليها هذا من جهة المؤسسة.

اما من جهة المتعاملين الخارجيين فتقرير المدقق على صحة ونوعية المعلومات المحاسبية كذلك يتيح فرصة الاعتماد على المعلومات التي تم الإفصاح عنها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

ان تقرير المراجع واثباته لمصداقية القوائم المالية من حيث انها تعبر فعلا عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة وتم اعدادها طبقا للقواعد والمعايير المتعارف عليها. تعتبر كأداة لاتخاذ القرارات المالية سواء للمؤسسة ومستخدمي القوائم المالية الخارجيين. (عزيز، 2012-2013، صفحة 148)

المطلب الثاني: صعوبات التدقيق الداخلي في صنع القرار المالي

يمكننا تقسيم صعوبات التدقيق الداخلي الى ثلاث أصناف تنظيمية وفنية وقانونية:

أولا: تحليل المعوقات التنظيمية: ان وجود هيكل تنظيمي داخل المؤسسة يمثل ضرورة لوضع أساس سليم لتنظيم وتنسيق العمل والعلاقات داخلها، سواء على مستوى الإدارات مع بعضها، او على مستوى الافراد العاملين داخل كل إدارة على حدي، اذ يبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، كما بين وسائل الاتصال الرسمي بينها، ومستويات الاشراف عليها.

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هو: ماهي الصعوبات التنظيمية التي قد تواجهها دائرة التدقيق الداخلي في المؤسسة والتي قد تسبب في اضعاف قدرتها على أداء عملها بالكفاءة والفعالية المرجوة، وفي هذا المجال نجد ان الإشكاليات التي تؤثر على قدرة دائرة التدقيق الداخلي على القيام بعملها ما يلي:

- عدم سلامة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- عدم ملائمة الهيكلية الموضوعة لدائرة التدقيق الداخلي.
- عدم وجود فصل في المهام للعاملين فيها.
- تداخل السلطات والمسؤوليات بين العاملين.

ولعل ما يؤكد أهمية هذه النقاط، هو ان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عامة يشمل ثلاث اركان أساسية هي: رسم الهيكل الوظيفي، والوصف الوظيفي، والمسمى الوظيفي، ومن ثم فان أي خلل يصيب أي ركيزة من هذه الركائز فان ولابد سوف يعيق أداء الاعمال داخل الوحدة ويضعف قيامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، هذا ويندرج كذلك ضمن المعوقات الخاصة بالهيكلة، مسالة الجهة التي تتبع لها وحدة التدقيق الداخلي في الوحدة، بحيث لا تتأثر استقلالية العاملين بها بسبب موقع الدائرة في الهيكلة.

و يؤثر وجود هيكل تنظيمي سليم للمؤسسة على عمل المدقق الداخلي ، اد ان عليه ان يقيم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة التي يراقب على اعمالها ، و احد عناصر نظام الرقابة الداخلية و هو وجود هيكل تنظيمي ملائم ، فعلى المدقق الداخلي ان يقيم الهيكل التنظيمي و ما يتضمنه من خطوط السلطة و المسؤولية و خطوط الاتصال و الاشراف ....الخ ، و ذلك لكي يضع تقييمه فيما يتعلق بكفاءة الهيكل التنظيمي و يضع ملاحظاته و توصياته بخصوصه ، بما يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية ، هذا و كلما كان الهيكل التنظيمي كفء كلما زادت فعالية نظام الرقابة الداخلية و ثم قل حجم الفحص الذي سيقوم به المدقق الداخلي . (العفيفي، 2007، صفحة 53)

ثانيا: تحليل المعوقات القانونية: ان وضع القوانين والتشريعات التي تحكم العمل بشكل عام هو امر إيجابي، والتدقيق الداخلي باعتباره احدى أجزاء العمل الرقابي، في حاجة ماسة لوجود قوانين لتحكم أدائها، بما يعطيها طابع الأهمية والالتزام بالنسبة لباقي إدارات المؤسسة.

هذا و يجب ان تشمل هذه القوانين نصيا على ان تكون هناك وحدات رقابة داخلية داخل المؤسسة ، بحيث يختلف مسماها من إدارة عامة او دائرة عامة بما يتناسب مع حجم المؤسسة ،و ان على هذه القوانين ان تبين الخطوط العريضة للمهام الرقابية التي يجب ان تقوم بها وحدات التدقيق الداخلي ، بما يحقق الحد الأدنى من متطلبات الرقابة و التدقيق الإداري و المالي ، و ان ترفع معها اللوائح التنفيذية التي تفسر هذه القوانين و كيفية تطبيقها ، و لكن دون تفصيل كي يكون المجال مفتوحا لبعض المرونة في العمل وفق الإجراءات التي تضعها هذه الإدارات في دليل إجراءات العمل الخاص بها ، بما يتلاءم مع طبيعة عملها ، و الأمور التي تتعامل بها .

وترجع أهمية وضع هذه القوانين الى كونها عامة لجميع وحدات المؤسسة، الامر الذي يؤدي الى توحيد العمل الرقابي الداخلي الإداري والمالي فيها، كما انها ملزمة بحكم كونها قوانين، هذا وتؤدي الى تسهيل عمل وحدات التدقيق الداخلي اذ انها مستندة على قوة القوانين التي تمنحها صلاحية القيام بعملها بالشكل المنصوص عليه. (العفيفي، 2007، صفحة 58)

ثالثا: تحليل المعوقات الفنية: تعتبر إدارة التدقيق الداخلي هي مثل أي إدارة مهنية، بحاجة الى الدعم والعناية كي يصل اداؤها الى المستوى المطلوب، والذي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، فهي ليست إدارة ذات طابع روتيني، وانما تتميز اعمالها بالذهنية، والحاجة الى الكثير من الخبرة، والمعرفة لمختلف مجالات العلوم من المحاسبة، والإدارة، والإحصاء، ونظم المعلومات، وغيرها من المجالات الأخرى.

والمعوقات الفنية يمكن تعريفها بانها المشكلات التي تتولد من داخل المؤسسة، وتعبر عن أوجه قصورها وضعفها، هذه المشكلات تخفض من قدرة المدققين الداخليين على أداء أعمالهم بفعالية. (العفيفي، 2007، صفحة 60)

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار المالي:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة داخلية تابعة مباشرة الى إدارة المؤسسة، ووسيلة وقائية و مولد للمعلومات يساهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة من خلال فحص و تقييم مدى قوة و نجاعة نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة من اجل مساعدة العاملين في أداء مهامهم بكفاءة و فعالية، حيث يقوم المدقق الداخلي بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الأنظمة و الإجراءات، و تعزيز نقاط القوة و تدعيمها، و تقديم نتائج عملية التدقيق في شكل تقرير الى إدارة المؤسسة من اجل اتخاذ التدابير و القرارات المتعلقة بها، حيث تتمثل القيمة المضافة لمهام المدقق الداخلي في الحصول على معلومات موثوقة و ذات جودة و نوعية عالية يمكن الاعتماد عليها في صنع القرارات المناسبة. (محمد و أ.بن زازة، 2020، صفحة 159)

ان القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، وبطريقة منهجية أي هناك خطوات منطقية ينبغي اتباعها للوصول الى القرارات الجيدة.

وهذه القرارات يمكن سردها فيما يلي:

- تحليل وتشخيص الموقف
- –حديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- تقييم النتائج.

كما يلعب التدقيق الداخلي دورا مهمة في كل خطوة من الخطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على القرارات ذات جودة وفعالية.

و بالموازات مع خطوات عملية اتخاذ القرار فان التدقيق الداخلي له دورة حياتية يكون اخرها الوصول الى تقدم المعلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات حيث تبدا عملية التدقيق بالإعطاء نظرة حول موضوع العملية و اعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع فمن خلال هذه النظرة او التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا و خارجيا و تحديد درجة الخطر الناجمة، و من ثم يتم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، بحيث يجب ان تتسم هذه الخط بالمرونة و القابلية للتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه ليبدا المدقق بتنفيذ الخطة او البرنامج عمله، مع العمل في كل مرة على الضبط للأداء و يتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مدوريه التدقيق الداخلي و هذا بالاعتماد مثلا على احدى نماذج المتابعة مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص و هكذا دواليك في كل مرة يتم اعداد تقرير حول ما تم ملاحظته و تقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج من بذلك و من خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة للاتخاذ القرار و تسهم بذلك في اعداد قرارات ذات جودة و فعالية .

يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة، حيث ان المعلومات التي قد تم تأهيلها والتوصل اليها هي اما اكتشاف مشكل او تحديد مجموعة من البدائل او المساعد على اختيار أفضلها ...الخ، هذا يعني ان هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار. (عبيرات و احمد، 2007، الصفحات 77-78)

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من اهم أنشطة المؤسسة لأنها نقطة البدء و الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات و خارجها، لان الركيزة الأساسية لنجاح تسيير و إدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، و بما ان متخذ القرار المالي يتعرض لضغوطات سواء من داخل و خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته من هنا ظهر دور التدقيق الداخلي في مساعدة متخذ القرار على أداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة .بما يضمن فعالية و كفاءة لهذه القرارات، هذا الامر جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة على تدعيم و تفعيل اتخاذ القرارات المالية، هذا الامر جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة على تدعيم و تفعيل اتخاذ قرارات المالية، أي وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي و القرارات المالية اذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي.

أصبح متخذو القرارات المالية في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نفطال بسكرة

تمهيد:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث سنقوم في هذا الفصل بتجسيد الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصلين السابقين مع الواقع العملي وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة نفطال بسكرة، وفي محاولة دراسة واسقاط ما تناولناه في الفصلين السابقين على المؤسسة والتي تعتبر عينة الدراسة، قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تشخيص مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق.

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال بسكرة.

المبحث الأول :تشخيص شركة نفطال مقاطعة التسويق بسكرة

مؤسسة نفطال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى إلى الالتحاق بالنمو والتطور ومسايرة الدول المتطورة وتحتاج دراسة حالة نفطال بسكرة إلى الإلمام بعدة جوانب سنحددها بالتفصيل في محتوى هذا المبحث.

المطلب الأول: نبذة عن شركة نفطال NAFTAL

مؤسسة نفطال هي شركة عمومية ذات طابع اقتصادي تابعة للمؤسسة الام سوناطراك وعرفت عدت تغيرات سنحاول ذكر اهمها فيما يلي:

- في 06 افريل 1980 إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06؛
- في 1 جانفي 1982 مؤسسة ERDPاصبحت مسؤولة عن صناعة، تكرير، تسويق وتوزيع المواد البترولية؛
- في 25 اوت 1987 تم الفصل بين عملية التكرير والتوزيع، ونتيجة لهذا الفصل تم تغير الاسم التجاري للشركة وانحلت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

أ/نفطال: المكلفة بتكرير البترول الخام.

ب/نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

- في 18 افريل 1998 تحولت شركة Naftal إلى شركة عامة محدودة برأسمال قدره 6 650 000 000.00 دج تابعة مملوكة بالكامل لشركة Sonatrach القابضة؛
- في 29 جويلية 2002 زيادة راس مال الشركة من 6.65 مليار الى 15.65 مليار دينار وقسمت بعدها الى أربع مناطق:
  1- منطقة الوقود، الزيت، المطاط CLP؛
  2- منطقة غاز البترول المميع GPL؛
  3- منطقة الزفت BITUMES؛
  4- منطقة البحرية والطيران AVM.
- في 2007 تم اعادة هيكلة الشركة وقسمت الى ثلاثة فروع
  1- فرع المحروقات BRANCHE CARBURANT مكلف بتخزين المحروقات، ويتكون من 9 مقاطعات للمحروقات موزعة على التراب الوطني DISTRICT CARBURANT
  2- فرع تجاري BRANCHE COMMERCIALISATION مكلف بتوزيع المواد البترولية، يتكون من 11 مقاطعة تجارية موزعة على التراب الوطني من بينها مقاطعة التسويق بسكرة؛
  3- فرع غاز البترول المميع BRANCHE GPL مكلف بتخزين وتوزيع غاز البترول
- في 2017 قررت الشركة زيادة راس مالها من 15.65 مليار دينار الى 40 مليار دينار جزائري

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

- NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.
- AL : الحرفيين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE.

اما عن نفطال بسكرة فهي مقاطعة تجارية من بين 11 مقاطعة التي تنتمي الى الفرع التجاري التابع للمديرية العامة مقرها يقع في المنطقة الصناعية للولاية، توظف أكثر من 500 عامل موزعة على كل فروعها.

المطلب الثاني :مهام شركة نفطال بسكرة

تتمثل مهام نفطال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر تراب الولاية وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود (بترين، مازوت، سير غاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة، العجلات المطاطية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق.

وفضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نفطال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وادارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية.

كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبيات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها، ولدى الشركة مهام اساسية نذكر منها:

- ✓ تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية؛
- ✓ تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الولائي؛
- ✓ السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف المديرية العامة؛
- ✓ القيام باسترجاع الزيوت المستعملة قصد تحويلها الى مراكز التخزين وبعد ذلك تصديرها؛
- ✓ تطوير معدات التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق؛
- ✓ القيام بكل الدراسات المتعلقة بحاجيات السوق من مواد بترولية؛
- ✓ السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة؛
- ✓ ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- ✓ متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية؛
- ✓ تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
- ✓ الحرص على تحسين وتطوير المواد المسوقة؛
- ✓ توفير المنتجات والخدمات الازمة للزبائن وفق شروطهم وتطلعاتهم؛
- ✓ الحفاظ على صحة، سلامة الافراد والممتلكات.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للشركـــــــــــــــــــــــــــة

إن المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه شركة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته المديرية العامة في عام 2007 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها التجاري، و تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

اولا: الهيكل التنظيمي للمديرية

1-**المدير** :وهو المنسق الرئيسي بين جميع الدوائر والاقسام، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.

2-**الأمانة العامة** :ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الصادر والوارد وتنظيم استعمال الوقت للمدير.

3-**المنازعات** :وتكمن مهمتها الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارة في حالة نزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفطال.

4-**خلية الأمن الصناعي** :وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن الصناعي، وتهتم بالعمال المؤهلين، وتتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.

5-خلية **الامن الداخلي**: وتتمثل مهام هذه الخلية في حماية ممتلكات المؤسسة وامن وسلامة العمال من كل تدخلات خارجية وكل ما هو متعلق بالأمن، وكذلك اعداد تقارير شهرية على الاحداث.

6-**مركز التوزيع**: يعتبر هذا المركز العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تتمثل مهامه في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات واعداد التقارير دوريا حول الأنشطة يشرف عليه رئيس مركز الذي يقوم بالتنسيق بين كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج البضاعة، وهو عبارة عن مركز يتم فيه توزيع المحروقات والزيوت والمطاط الى الزبائن عن طريق شاحنات خاصة بالمؤسسة بعد ان يتم استقبال طلبيات الزبائن وترتيبها حسب الوجهة، ومن مهامه كذلك استلام البضائع وتفريغها في المخازن.

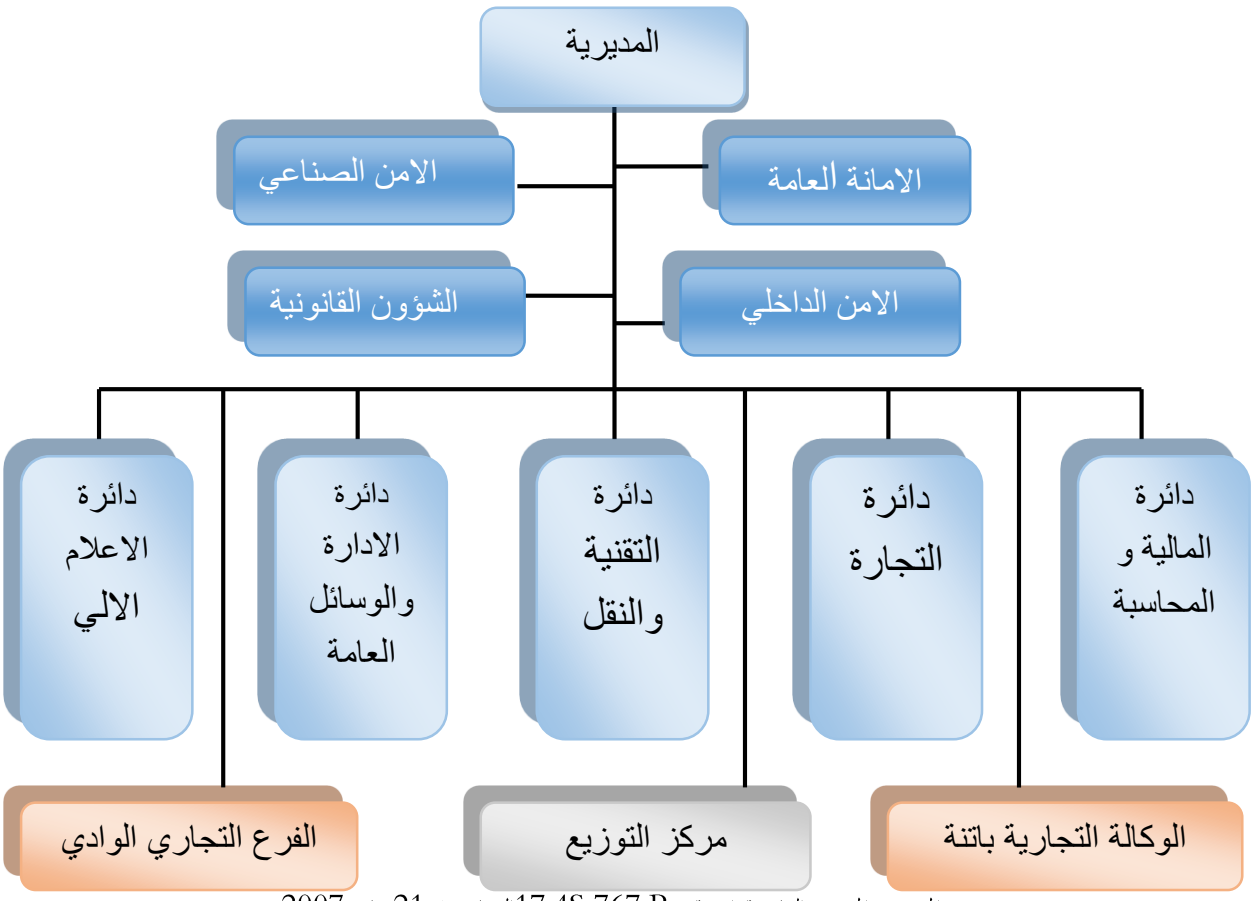
7-الوكالة التجارية باتنة: انظمت هذه الوكالة الى مقاطعة التسويق بسكرة في عام 2007 أثر التغيير الهيكلي الجديد للمؤسسة بعدما كانت تابعة لمقاطعة التسويق باتنة، وتعتبر مهامها مثل مهام مصالح الدوائر التي سنتطرق اليها لاحقا، وهي مستقلة من حيث مديرها الذي له السلطة عليها تحت غطاء مدير المقاطعة، ولكن محاسبيا هي تابعة لمقاطعة المحروقات باتنة، لان دائرة المحاسبة والمالية التابعة لباتنة هي التي تشرف على اعداد القوائم المالية للوكالة لذلك هي لا تدخل ضمن الدراسة الميدانية المطبقة على مقاطعة التسويق بسكرة.

8-الفرع التجاري الوادي: مثله مثل الوكالة التجارية باتنة لكن الاختلاف يكمن في المحاسبة فقط، حيث توكل مهمة اعداد القوائم المالية للفرع التجاري الى دائرة المالية والمحاسبة التابعة للمقاطعة.

اما بالنسبة للدوائر سوف نتطرق اليها كل على حدا بهيكل تنظيمي خاص بكل دائرة نظرا لحجم كل منها.

والشكل اسفله يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية نفطال مقاطعة التسويق بسكرة.

الشكل رقم 06 الهيكل التنظيمي لإدارة المديرية



المصدر: المديرية العامة قرار رقم 4S.767 R 17الصادر في 21 ماي 2007

ثانيا: الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة

1- **دائرة المالية والمحاسبة :**تختص هذه الدائرة بتسيير مصالحها والقيام بعمليات مراقبة وضبط كل العمليات الخاصة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:

2- **مصلحة المحاسبة العامة :**مهمتها التنسيق بين العمليات التي تقوم بها فروع المصلحة والقيام بعملية تجميع ومراقبة كل العمليات المحاسبية المسجلة في مختلف الفروع، ومراقبة عمليات الجرد لمختلف الهياكل وبدورها تتكون من ثلاثة فروع هي:

أ- **فرع المحاسبة العامة:** مهمة هذا الفرع تتمثل في تسجيل كل العمليات المحاسبية (شراء، بيع، تنازل) والمقاربة بين الجرد المادي والمحاسبي وكذلك الحساب المرتبط بين الوحدات.

ب- **فرع محاسبة الموارد:** مهمة هذا الفرع هي استلام كل الوثائق الخاصة بالعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة من شراء وبيع للمواد الموجهة للتوزيع ومن بعد ذلك مراقبتها ومقاربتها مع الوثائق المستخرجة من النظام المحاسبي وبعد تثبيت عمليات البيع والشراء يتم ارسال الجزء الخاص بالخزينة الى مصلحة الخزينة والجزء الاخر يتم جمعه وترتيبه على شكل يومية يتم الرجوع اليها كمرجع للعمليات المحاسبية.

النظام الاستقبال العمليات اليومية

ج-فرع الجباية: تكمن مهمة هذا الفرع في التسيير الجبائي وحساب الوعاء الضريبي والقيام بحساب وتسديد كل الضرائب والرسوم المستحقة، ومتابعة المنازعات الجبائية التي تكون الشركة طرف فيها.

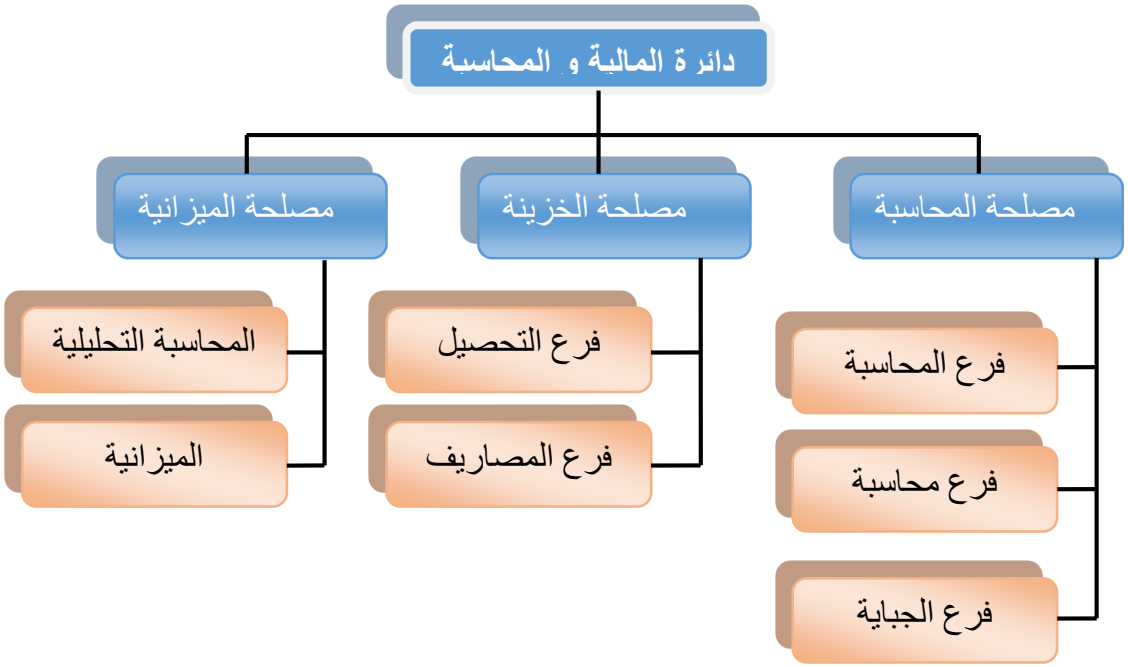
3- **مصلحة الميزانية:** من مهامها إعداد الميزانية التقديرية والميزانية التحليلية، والتي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية وتختص هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بمصاريف الاستغلال السنوية ثم تقوم بإرسالها الى المؤسسة الام وبدورها تقوم بإعدادها وصب الاموال المطلوبة كل شهر في حساب الوحدة، وتقوم كذلك بتأشير على جميع فواتير الشراء الخاصة بمصاريف الاستغلال الموجهة للمصالح الاخرى من اجل التقييد والتسديد، ومن مهامها كذلك اعداد الميزانية التحليلية الخاصة بحساب وتحليل مختلف التكاليف واعداد جدول حسابات النتائج حسب مركز المسؤولية ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة.

4- **مصلحة الخزينة** :مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي إلى جانب ذلك فإن مسؤول الخزينة مكلف بتسيير الخزينة والتنسيق بين الفروع ومراقبة حسابات الخزينة وتتكون هذه المصلحة من فرعينه هما:

أ- **فرع التحصيل:** مهمة هذا الفرع مراقبة كل الاموال الواردة الى الحساب البنكي الخاص بالإيرادات ومقارنتها مع الشيكات والوصلات المستلمة من الزبائن وتسجيل كل القيود اليومية الخاصة بالإيرادات وكذلك اعداد الجدول التقاربي بين الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

ب- **فرع المصاريف:** مهمة هذا الفرع تكمن في مراقبة الحساب البنكي الخاص بالمصاريف والتسجيل المحاسبي لكل المصاريف واعداد الجدول التقاربي بين الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

الشكل رقم 07 الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة



المصدر: المديرية العامة قرار رقم S.767 R17 الصادر في 21 ماي 2007

ثالثا: الهيكل التنظيمي لدائرة التجارة

1- **الدائرة التجارية:** تهتم هذه الدائرة بكل الشؤون المتعلقة بالزبائن من حيث العقود المبرمة، المتطلبات الخاصة بمحطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، الشكاوى...، وكذلك السهر على توفير كل ما يحتاجه زبائن المؤسسة، ومن مهامها كذلك التنسيق بين مصالحها ومراقبتها، وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين وقسم خاص باسترداد المستحقات

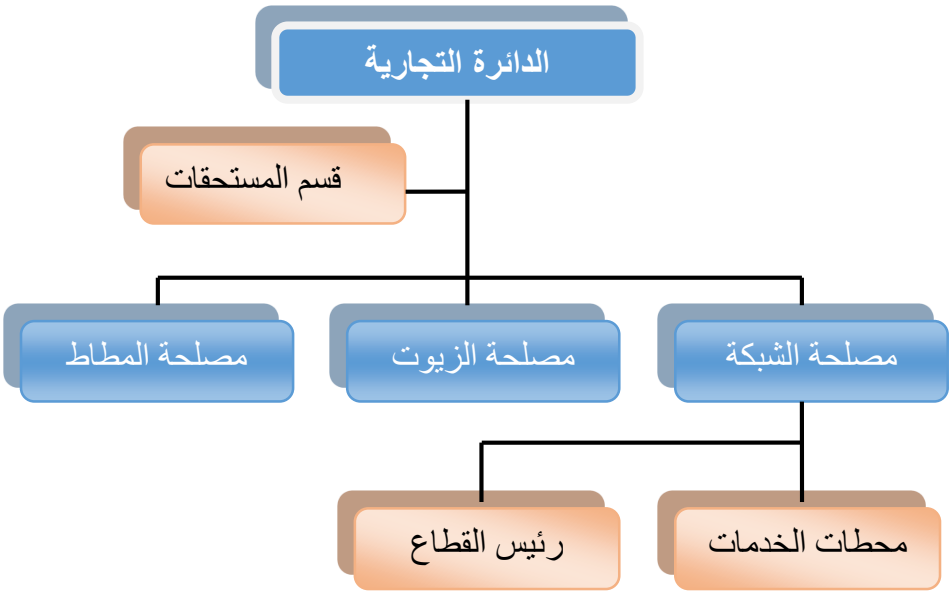
2- **مصلحة الشبكة:** تنحصر مهامها في تسيير محطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، ومتابعة ومراقبة السير الحسن لها، وتوفير كل المعلومات الخاصة بالشبكة للمصالح الاخرى، المتابعة اليومية لمخزون المحطات التابعة لها من حيث مستوى المخزون، توفير المواد، تحليل ومتابعة فروقات المخزون، متابعة برنامج المتطلبات التقنية للمحطات المعتمدة وتحويلها الى دائرة التقنية من اجل التدخل، وتحتوي على رؤساء القطاع الذين توكل لهم مهمة التنقل الى محطات الخدمات ومراقبتهم والاشراف عليهم عن قرب واعداد تقارير عن كل مهمة.

3- **مصلحة الزيوت:** مهمة هذه المصلحة هي متابعة المخزون الخاص بالزيوت والسهر على توفير الطلبيات المستلمة من طرف الزبائن.

4- **مصلحة المطاط:** مهمة هذه المصلحة هي متابعة المخزون الخاص بالمطاط والسهر على توفير الطلبيات المستلمة من طرف الزبائن.

5- **قسم المستحقات:** من مهامه متابعة مستحقات الشركة المتمثلة في الديون التي على الزبائن والسهر على استرجاعها في وقت استحقاقها، واعداد كشف الزبائن المتعاملين بالدين كل شهر وارساله الى مصلحة المحاسبة من اجل التسجيل المحاسبي.

الشكل رقم 08 الهيكل التنظيمي لدائرة التجارة



المصدر: المديرية العامة قرار رقم S.767 R17الصادر في 21 ماي 2007

رابعا: الهيكل التنظيمي لدائرة التقنية والنقل

1- **دائرة التقنية والنقل :**يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تندرج مهامها في متابعة ومراقبة انجازات الأعمال، والدراسات الخاصة بتوسيع المنشأة واعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

2- **مصلحة الدراسات والانجازات:** دورها هو دراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان يختصان فيما يلي :وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثل :الكهرباء والميكانيك وتقوم هذه المصلحة بكتابة التقارير الشهرية.

3- **مصلحة الاستغلال والصيانة** :يتمثل دورها في التسيير والتنسيق بين فروعها واعداد التقارير الشهرية الخاصة بتركيب قارورات السيرغاز وحجم التدخلات الميدانية من اجل الاصلاح او الصيانة وتنقسم الى فرعين:

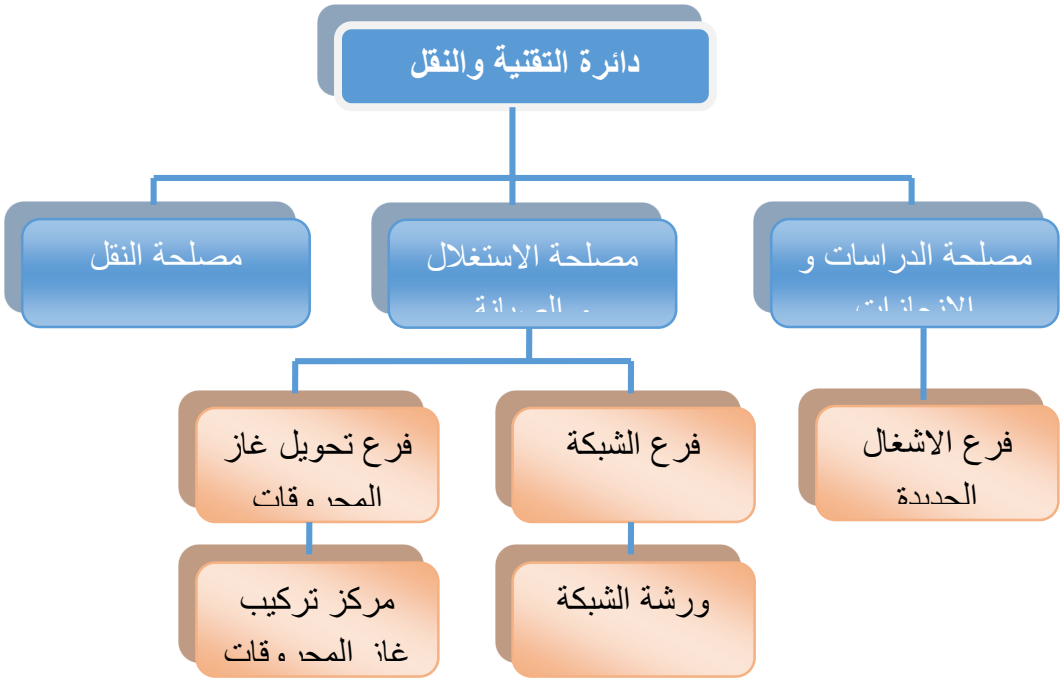
أ- **فرع الشبكة:** يمثلها رئيس يشرف على ورشة الصيانة، ويقوم باستلام بيان التصليح او الصيانة من طرف محطات الخدمات المعتمدة او التابعة لنفطال ويرسله الى الورشة من اجل صيانة واصلاح كل الاجهزة المتعلقة بالمحروقات سواءا كانت ميكانيكية او اليكترونية وتكون هذه الاصلاحات او الصيانة على عاتق صاحب المحطة ويتم فوترتها

حسب حجم الساعي زائد قطع الغيار المستعملة، أما إذا كانت المحطة تابعة لنفطال فتتم العمليات السابقة دون فوترة إلا أنها تقيد على حساب الشركة في حساب قطع غيار مستهلكة.

ب- **فرع تحويل غاز المحروقات:** يمثله رئيس فرع الذي يشرف بدوره على ورشة التركيب، وتكمن مهامه في تسجيل وبرمجة الطلبيات الخاصة بتركيب قارورات السيرغاز الخاصة بالمركبات لكل الهيئات سوآءا كانت حكومية او خاصة وحتى الاشخاص الطبعيين، وتتم هذه العملية على مرحلتين، المرحلة الاولى يتم فيها تحويل قطع الغيار الى جهاز قيد الانجاز عن طريق سند الاستهلاك وبعد ذلك يفوتر على اساس جهاز تام الصنع، وتقوم بكل هذه العمليات ورشة التركيب.

4- **مصلحة النقل:** يكمن دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بتقارير يومية وشهرية وسنوية.

الشكل رقم 09 الهيكل التنظيمي لدائرة التقنية والنقل



المصدر: المديرية العامة قرار رقم R17 767.Sالصادر في 21 ماي 2007

خامسا: الهيكل التنظيمي لدائرة الادارة والوسائل العامة

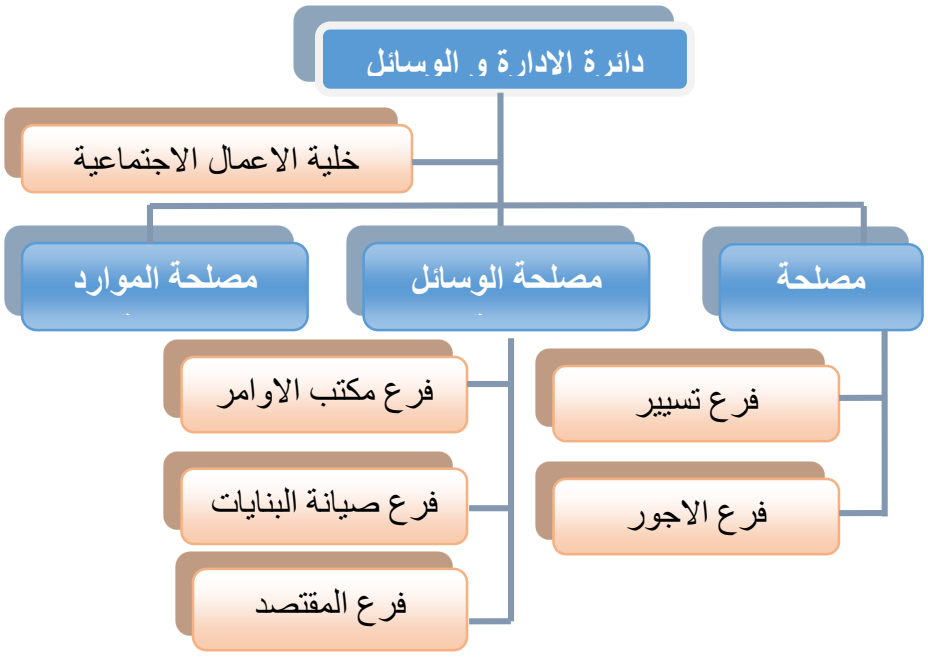
يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:

1-**مصلحة الوسائل العامة** :ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، وصيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهمات الانتقال وغيرها.

2-**مصلحة الموارد البشرية** :تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال من بينها تغيير المناصب، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها الوحدة أما التكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن أن تتجاوز ستة أشهر كما توجد مراكز للتكوين خاصة مثل :مركز التكوين بالخروب، وتكوين أعوان في الأمن وسائقي شاحنات سيرغاز.

3-**مصلحة الادارة** :تقوم بتسيير كل الشؤون الادارية الخاصة بالمستخدمين من اجور وعلاوات واشتراكات اجتماعية...، وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط.

الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي لدائرة الادارة والوسائل العامة



المصدر: المديرية العامة قرار رقم S.767 R17الصادر في 21 ماي 2007

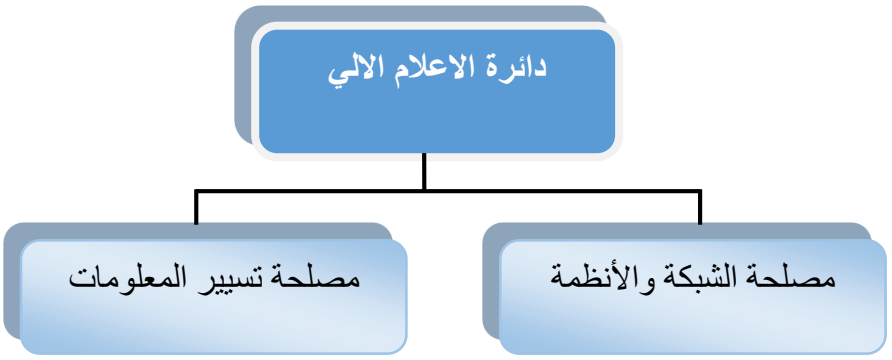
سادسا: الهيكل التنظيمي لدائرة الاعلام الالي

في السابق كانت تعتبر هذه الدائرة بمثابة مصلحة للتسيير فقط تهتم بجمع المعلومات التجارية و المحاسبية وادماجها و مراقبتها ثم ارسالها الى المصالح المعنية وبعض التدخلات حول صيانة عتاد الاعلام الالي، ونظرا للتطور التكنولوجي وتوسع نشاطات المؤسسة و لمواكبة عصرنة التكنولوجيات ارتأت المؤسسة الى تطوير نظامها المعلوماتي من خلال توسع مهام هذه المصلحة مما ادى الى انشاء دائرة الاعلام الألي في سنة 2011 التي تقوم بدور تطوير نظام المعلومات واعداد التقارير الشهرية للمديرية ودمج كل المعلومات من جميع الانظمة وتصفحها وتحويلها الى المديرية العامة والى دائرة المالية و المحاسبة ثم تخزينها على شكل ملفات مضغوطة، وتنقسم الى مصلحتين:

1- **مصلحة الشبكة والانظمة:** مهمتها هي متابعة الشبكة الداخلية للإعلام الآلي وصيانتها، وتنصيب برامج الفيروسات وانشاء ومتابعة حسابات العمال المفتوحة في إيميل " email" المديرية العامة.

2- **مصلحة تسيير المعلومات:** مهمتها جمع، مراقبة وتحليل المعلومات المنبثقة من انظمة المعلومات، واعداد تقارير الانشطة المعلوماتية المقاطعة، ومساندة الهياكل الاخرى من ناحية عمليات البرامج الشاغلة في المؤسسة، ضمان تنصيب وعمليات حفظ برامج التسيير والمعطيات المتعلقة بها، القيام بأقفال كل الاعمال الخاصة بالأنظمة المعلوماتية لكل مركز.

الشكل 11 الهيكل التنظيمي لدائرة الاعلام الالي



المصدر: المديرية العامة قرار رقم S.767 R17 الصادر في 21 ماي 2007.

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال بسكرة

بعد القيام بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، سنقوم بدراسة تفصيلية للتدقيق الداخلي وهذا من خلال شرح آلية عمل التدقيق الداخلي ومن ثم تقييم التدقيق الداخلي بذاته في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي بمؤسسة نفطال بسكرة

أولا: سير عملية التدقيق الداخلي بمؤسسة نفطال

من خلال زيارتنا لمؤسسة نفطال فرع بسكرة تبين لنا أن عملية التدقيق الداخلي تكون على شكلين إحداهما عمليات روتينية وأخرى سرية.

الأولى عمليات روتينية حيث تتم مراقبة عمليات البيع و الشراء بصفة روتينية وتبدأ مراحل التدقيق الداخلي انطلاقا من عملية بيع أو شراء ويقوم محرر الفواتير بتحرير فاتورة على كل عملية تمت في ذلك اليوم ثم يقوم بإرسالها إلى أمين الصندوق لكي يقوم بعملية مقارنة بين الفواتير الموجودة في كل حساب سواءا الحساب البنكي أو الحساب الجاري البريدي او العمليات التي تمت بشيك بعدها يقوم بجمع السندات لكل يومية بصفة يومية طول السنة حتى في أيام العطل حيث يتم فيها ارسال اليوميات فارغة، ومن ثم ارسالها الى مكتب رئيس فرع محاسبة الموارد الذي بدوره يقوم بالتدقيق على تلك اليوميات المرسلة و التحقق من سلامتها و انها تحتوي على جميع السندات المطلوبة و عند تأكده من سلامة جميع اليوميات يقوم بإرسالها الى امين الخزينة الذي تكون مهمته مراقبة الحساب البنكي للمؤسسة وتأكده من تحصيل وتسديد جميع العمليات الواردة.

اما الثانية فهي العمليات السرية تتضمن مهمات خارج البرنامج السنوي، يكلف بها المدققين الداخليين بأمر من مدير الفرع او المدير العام لمؤسسة نفطال، لتزويده بمعلومات لإزالة الغموض والشك حول امر ما يخص المؤسسة، وتتسم هذه المهمات بطابع السرية.

وتكون عملية التدقيق الداخلي على مستوى فرع COM:

❖ **مرحلة التحضير للمهمة:**

تتضمن:

- **رسالة الامر بالمهمة:** يتلقى المدقق الداخلي رسالة الامر بالمهمة من قبل مبرمج المهام يعلمه فيها بوجود مهمة للتدقيق وتتضمن الرسالة موضوع المهمة، الهدف من المهمة، مكان وفترة المهمة. (أنظر الملحق رقم 01)

اما في حالة وجود خلل ما في عملية ما (نقصان في السندات، عدم تحصيل عملية بيع، عدم تسديد عملية شراء، خطأ في التسديد ....) يتم ارسال امر بالمهمة الى المدقق الداخلي استثنائيا بشكل عاجل.

- **جمع المعلومات:** يقوم المكلف بالمهمة ومساعديه بجمع المعلومات الضرورية حول العملية،

والإجراءات القانونية، والإجراءات المعمول بها في المؤسسة وإعداد جدول الفصل بين المهام

الذي يعتمد على مبدأ أن كل شخص يقوم بمهمة أي يمنع قيام شخص واحد بمهمتين ويتم جمع

المعلومات من:

– الهيكل التنظيمي لمصلحة المبيعات.

– فرع النقل: الذي يقوم بتحديد برنامج لضمان السير الحسن وله مسؤولية توفير منتجات نفطال لكل

الزبائن.

– فرع الاستغلال: له مسؤولية شحن البضاعة للزبون بالكمية والنوع المحدد.

– فرع تسيير المخزون: له مسؤولية تسيير المخزون من خلال تسجيل حركته تبعا للوثائق

المحاسبية.

– رئيس المركز: الذي له مسؤولية أمر رئيس فرع النقل ببعث السائقين لتوزيع البضاعة للزبائن،

هذا الأخير يتدخل إذا كانت هناك شكاوى من طرف الزبائن.

– زبائن المؤسسة: وينقسمون إلى نوعين

*زبائن عامة: هيئات ذات طابع عمومي كالمستشفيات، البلديات، .... الخ.

*زبائن خاصة: الموزعون الخواص.

– المنتوجات الموزعة من طرف فرع:COM البروبان، البوتان، سير غاز، الزيوت...

- **إعداد جدول المخاطر:**

ويتضمن هذا الجدول:

- المهام: وهي المهمات التي سيقوم من التحقق منها ومدى موافقتها لإجراءات الرقابة الداخلية؛
- الأهداف أي الهدف من القيام بالمهمة؛
- المخاطر أي الخطر الناجم عن عدم القيام بالمهمات.
- تقييم المخاطر أي تقييم الخطر حسب عاملين درجة التأثير واحتمال حدوثه فيكون الخطر إما قوي، ضعيف، متوسط؛
- إجراءات الرقابة الداخلية أي الإجراءات المعمول بها في حالة وجود الخطر حيث يعد نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة نفطال القانون المسير لها؛
- الملاحظات (التي تبقى خانتها فارغة حتى إتمام المهمة لتملأ بنتائج الاختبارات).

- **إعداد برنامج العمل:**

وهو عبارة عن جدول ينظم مهمة التدقيق الداخلي ويتضمن:

- أهداف مهمة التدقيق وهي الأهداف الموضوعة في جدول المخاطر؛
- الوسائل أي الأدوات المساعدة للقيام بالمهمة؛
- المسؤولين أي المدقق المسؤول عن المهمة؛
- تاريخ بداية ونهاية المهمة أي الفترة اللازمة لإتمام كل مهمة؛
- إعداد أسئلة الرقابة الداخلية.

وبهذا تنتهي مرحة التحضير للمهمة ويشرع في الاستعداد للمرحلة الموالية.

❖ **مرحلة تنفيذ المهمة:**

ينتقل المدققين المكلفين بعملية التدقيق إلى موقع المهمة لمباشرة مهامهم وذلك اعتمادا على جدول العمل.

– الاجتماع الأولي: يتم عقد اجتماع مع المسيرين ومدير الجهة المعنية بالتدقيق لإعلامهم بموضوع مهمة التدقيق، الهدف منها، وكسب ثقتهم عن طريق إبلاغهم أن التدقيق وسيلة تحقق قيمة مضافة

للمؤسسة وليست وسيلة للعقاب أو اتهام الأشخاص.

– البدء في تنفيذ مخطط العمل عن طريق استعمال عدة وسائل كالمشاهدات العينية وفحص المستندات وإجراء المقابلات.

– تنفيذ برنامج العمل والإجابة على أسئلة الرقابة الداخلية، وتتضمن الإجابة عن أسئلة الرقابة الداخلية التي كانت قد أعدت سابقا في مرحلة التحضير للمهمة وعلى أساسها يتم إعداد أوراق الاختبارات.

❖ **مرحلة إعداد التقرير**

فيها يتم إعداد تقرير حول تنفيذ برنامج عمل المدقق الداخلي.

ثانيا: واقع التدقيق الداخلي بمقاطعة نفطال بسكرة:

بعد قيامنا بزيارة الى مقاطعة نفطال بسكرة لمتابعة عملية التدقيق الداخلي ومراقبة كيفية تسيير المقاطعة من طرف المسؤول تحصلنا على التقارير الموضحة ادناه:

المثال الأول:

من خلال المعاينة:

بناءا على القرار رقم n011 الصادر في الواحد والثلاثون من شهر جويلية لسنة الفين واثنان وعشرون قامت مفتشية مراقبة التسيير بتعيين فريق جرد المخزون المادي في نفس التاريخ على مستوى محطة الخدمات GD R0725 القنطرة.

تحت اشراف فريق جرد المخزون المادي المتكون من:

- رئيس الفريق (المراقب/المدقق): السيد الهامل حمزة
- المبرمج: السيد هدوف محمد
- العداد: حجاز بلقاسم

مع الاخذ بعين الاعتبار ان محطة الخدمات GD R0725 القنطرة حصلت على تخصيص اولي بـــ قيمة 6 118 736.3 DA بموجب القرار رقم 005 بتاريخ الواحد من شهر مارس من سنة الفين والثالث والعشرون.

كشفت عملية التدقيق الداخلي (مراجعة حسابات) بمحطة الخدمة GD R0725 القنطرة عن النتائج التالية:

الجدول رقم 06: جرد المخزون المادي

البيان	المبلغ
مخزون المنتجات	5 290 731.76 DA
النقدية	211 429.57 DA
التحويلات النقدية	42 398.90 DA
المدفوعات	790 000.00 DA
بطاقة نفطال	291 504.00 DA
الهامش	498 447.83 DA
فائض الغير مباع	8 880.01 DA
المخصصات المحسوبة	6 118 736.39 DA
التخصيص الاولي	6 118 736.39 DA

المصدر: وثائق المؤسسة.

التعليق:

من خلال الجدول السابق استنتجنا انه لا يوجد فرق بين مبلغ التخصيص الاولي والمبالغ المتحصل عليها من خلال عملية الجرد المادي ، و يدل ذلك على ان المؤسسة لم تنفق اكثر من اللازم ، و انها تخطط لميزانيتها بشكل فعال يفسر هذا الامر بان المؤسسة تدار بشكل جيد حيث تظهر كفاءة في استخدام الموارد المالية ، بالتالي لا يوجد أي خلل او اختلاس.

وبالتالي نستنتج ان المحطة تسير بشكل جيد وبدون أي مشاكل تذكر. (أنظر الملحق رقم 02)

المثال الثاني:

بتاريخ الحادي عشر من شهر أكتوبر لسنة الفين واثنان وعشرون تمت عملية التدقيق الداخلي على مستوى خزينة وكالة COM باتنة التابعة لمديرية التجارة بسكرة.

حيث ركزت عملية التدقيق الداخلي على النقاط التالية:

- وقف الدفع وتبرير الرصيد النقدي؛
- وقف وتبرير رصيد النفقات؛
- بيانات التسوية؛
- التحقق من سجلات النقدية؛
- تطبيق المعايير الدولية؛

ابرزت عملية التدقيق لخزينة إدارة النقدية النقاط التالية:

- انه يتم التحقق من بيانات التسوية للحسابات البنكية للمصروفات والتحقق من صحتها من قبل المديرين المعتمدين؛
- يتم تحرير جميع الشيكات وأوامر التحويل الصادرة والاحتفاظ بها لدعم ملف المدفوعات؛
- لم تتم مراقبة حساب النفقات باستخدام الخدمات المصرفية الالكترونية؛
- يتم استرداد كشف الحساب البنكي ومعالجته أسبوعيا؛
- جميع المدفوعات النقدية مصرح بها؛
- يتم شطب الشيكات الملغات ووضع علامة ملغاة عليها؛
- تستخدم سلسلة دفاتر الشيكات بترتيب الأرقام المتسلسلة؛
- لم يتم اجراء جرد لدفاتر الشيكات؛
- تتم المدفوعات النقدية وفقا لتعليمات الإدارة؛
- لم يتم التوقيع على السجل النقدي بالأحرف الأولى من قبل المحكمة؛
- يتم تسجيل المعاملات النقدية في السجل؛
- لا يوجد سجل لمراقبة تحركات الأصول غير النقدية؛
- نقص بيانات الجرد المخزني الشهري المعدة من قبل فرق الجرد؛
- يتم تسوية مدفوعات الضرائب على مستوى خزينة الوكالة؛
- مدفوعات فواتير SONELGAZ وACTEL تمت بدون سجلات محاسبية؛
- يدير مكتب النقدية محاسب يقوم بالتوقيع على الشيكات وإصدارها؛

تنظيم مكتب النقدية:

- يقع مكتب النقدية (الصراف) في فرع COM باتنة؛
- يقع درج النقود في مكان امن؛
- باب غرفة الصراف مؤمن؛
- تتم إدارة الصندوق بواسطة مسؤول المحاسبة؛
- يتم توقيع الشيكات وإصدارها من قبل مسؤول المحاسبة؛
- لا يتم عرض أوقات فتح لاق مكتب النقدية؛

اظهر جرد الصندوق الذي تم اجراءه في الحادي عشر من شهر أكتوبر لسنة الفين واثنان وعشرون النتائج التالية:

- وجود أربعة دفاتر و85 شيكا من رقم 6997066 إلى رقم 6997350.
- الرصيد الحالي لنفقات المسودة هو: 807.325.87 DA
- الرصيد البنكي للنفقات هو: 2.670.787.67 DA

- رصيد الصندوق الحالي هو: 36.780.00 DA
- مبلغ غير مسدد من حساب التكلفة المباشرة DRA: 13.220.00 DA

من خلال ما سبق وبعد إجراء عملية التدقيق الداخلي قدمت مجموعة من التوصيات كالتالي:

- تجهيز مكتب النقدية بخزينة.
- يجب ترقيم صفحات السجل النقدي وتوقيعها بالأحرف الأولى من قبل المحكمة.
- إنشاء رابط على شبكة الخدمات البنكية الالكترونية (e-Banking) لتسهيل التسويات المصرفية لحسابات النفقات.
- يجب إجراء جرد مادي لسجل النقدية والدفاتر مرة واحدة في الشهر.
- يجب أن يدير ماكينة تسجيل النقدية أمين الصندوق الذي يجب ألا يقوم بأي معاملات تتعارض مع مهامه أو مهامها.
- زيادة رصيد الصندوق.
- يجب أن يتم دفع الضرائب. (أنظر الملحق رقم 03)

المثال الثالث:

بعد قيامنا بزيارة فرع COM نفطال ببسكرة ومن خلال المعاينة تحصلنا على المعلومات التالية:

مراقبة تسيير فرع COM نفطال بسكرة:

من خلال مراقبتنا وجدنا أنها تحتوي على:

- وجود fiche de stock بطاقة المخزون.
- سجل القياس/ سجل استقبال المنتجات/ سجل المدفوعات: موجود.
- سجل العطل السنوية: موجود.
- سجل حوادث العمل/ سجل انذار مفتشية الشغل: موجود.
- أرشيف المحطة (يومية المحاسب، ورقة الحضور الخاصة بالعمال) مرتبة جيدا.

الجدول رقم **08**: بطاقة مخزونات

المنتوجات	بترين عادي	بترين ممتاز	بدون رصاص	مازوت	غاز البترول المميع	**B13**
الجرد المحاسبي	-	-	23200.00	22300.00	8000.00	210
الجرد المادي	-	-	23305.00	22401.00	11767.00	210
الفرق	-	-	105+	101+	3767+	-

المصدر: وثائق المؤسسة.

بما أنه لا يوجد فرق كبير بين الجرد المحاسبي والجرد المادي بالتالي لا يوجد أي خلل او اختلاس في المنتوجات.

ومنه نستنتج أن فرع COM نفطال بسكرة يسير بشكل جيد وبدون أي مشاكل تذكر.

المطلب الثاني: واقع اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال

إن اتخاذ القرارات المالية هو محور العملية الإدارية، وهذا لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات المالية بمؤسسة نفطال محل الدراسة فهو عملية مستمرة والأساس لإدارة أنشطة ووظائف المؤسسة، فيتم اتخاذ القرارات المالية من طرف مدير المؤسسة بالاجتماع مع (أي استشارة) مديري مديريات فيها وظائف وأنشطة المؤسسة وهناك قرارات استثنائية وفجائية يتخذها مدير المؤسسة دون الرجوع لي مسؤول بالمؤسسة، حيث هناك حالتين في عملية اتخاذ القرارات، الحالة الأولى عندما تكون مشكلة يتم تحديدها ثم تحليلها وجمع المعلومات حولها وثم اقتراح مجموعة من الحلول (البدائل) إذا كانت قرارات تخص إحدى المديريات دون الأخرى(مثل القرارات التسويقية، القرارات الإنتاجية) فتكون البدائل المقترحة تقدم من طرف جميع المديريات (مثل القرارات التنفيذية التي تخص مشكلات بسيطة مثل توزيع العمل)، ثم دراسة وتقييم تلك البدائل وذلك من خلال المعلومات التي جمعت حول كل بديل، ومن هنا يتم تحديد البديل الأفضل ليتم بعدها اتخاذ القرارات المالية، وكمرحلة أخيرة يتم متابعة وتقييم مدى نجاح القرارات

أما الحالة الثانية عندما لا تكون هناك مشكلة تتم عملية اتخاذ القرارات المالية كما في الحالة السابقة ولكن تبدأ العملية من المرحلة الثانية فهي بالنسبة لهذه الحالة تعتبر كمرحلة أولى حيث يتم جمع المعلومات حول الأمر المراد اتخاذ القرار بشأنه أما باقي المراحل كما قلنا في السابق تتم مثل الحالة الأولى مثل القرارات البسيطة التي يمكن اتخاذها على مستوى مديريات ومصالح المؤسسة محل الدراسة دون الرجوع للمدير العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة نفطال

يعد اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة نفطال نشاطا مهما وضروريا لضمان السير الحسن لمصالحها وأقسامها، كما يعد عملية حيوية ومستمرة وأساسا لإدارة أنشطتها ووظائفها ومن أجل الحفاظ على ممتلكاتها وتحقيق أهدافها المسطرة حيث يقوم المدير متخذ القرارات باتخاذ القرارات المالية في ثلاث حالات:

1/ الحالة الأولى: استشارة المساعدين والمستشارين فبعد الاجتماع مع مديري المصالح والأقسام للفرع والاستماع إلى مقترحاتهم يتم اتخاذ القرارات المالية؛

2/ الحالة الثانية: لوحده دون الرجوع إلى أحد في حالة اتخاذ القرارات الاستثنائية والفجائية.

3/ الحالة الثالثة: بالرجوع إلى المؤسسة الأم فهناك قرارات يتخذها مدير الفرع بعد الاجتماع مع مجلس إدارة المؤسسة الأم.

واتخاذ هذه القرارات على مستوى المؤسسة يحتاج لتدفق معلومات يومي يصل إلى متخذ القرارات المالية من مختلف المستويات الإدارية وهذا التدفق يكون على أشكال مختلفة : حيث يتم تجميع المعلومات القادمة من المستودعات ومراكز التعبئة على مستوى المقاطعات ثم على مستوى الفروع وتمر على مدراء الفروع لتصل إلى الرئيس المدير العام للمؤسسة، كما قد يتم انتقال المعلومات وفق قنوات الاتصال في المؤسسة وحسب هرم السلطة في الهيكل التنظيمي لنفطال بالتدريج من الأسفل إلى الأعلى مرورا بالمديريات والمصالح، فكلما كانت قنوات الاتصال سليمة ونقل المعلومات في الوقت المناسب ساعد ذلك على اتخاذ القرارات المالية الملائمة بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على وسائل وأدوات للتأكد من صحة وصدق المعلومة للوصول إلى قرارات مالية سليمة ومناسبة بما يخدم استمرارية ونجاح المؤسسة، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يجب مراقبة تنفيذ القرارات المالية المتخذة فإصدار القرار دون تنفيذه لا فائدة منه فعن طريق وسائل المتابعة يتم متابعة عملية تنفيذ القرارات المالية لتكون القرارات فعالة.

يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية وهنا يكمن دور التدقيق الداخلي بالنسبة لمتخذ القرارات المالية.

حيث يقوم المدققين الداخليين في نفطال بنوعين من المهمات وهي المهمات العادية والمهمات الخاصة، بحيث المهمة العادية تدخل في إطار التنظيم العادي للمؤسسة أي الهيئات العليا وافقت على البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي ونقصد بذلك الرئيس المدير العام، وتنفيذ هذا البرنامج قد يكون له أثر مباشر على اتخاذ القرارات المالية لأن تقرير المدقق الداخلي يستطيع المساهمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات المالية ففي حالة مصادفة مشكلة أو حالة مستعصية أثناء العمل الميداني فهنا المدقق مكلف بتغطية المهمة وإنتاج التقرير، بالنسبة للتقرير المدير العام لديه الحق في الاطلاع عليه لأن التقرير قبل وصوله للإدارة المركزية للتدقيق يمر بالمدير العام وهذا الأخير يمضي المراسلة التي من خلالها يتم إرسال التقرير فإذا وجدت ملاحظات خطيرة يرسل التقرير للإدارة المركزية التي تأمره باتخاذ الإجراءات اللازمة وهو في ذلك الوقت يكون بالفعل اتخذ الإجراءات وتلك الإجراءات تعبر عن اتخاذ قرار.

أما في حالة المهمات الخاصة فالمدير العام هو زبون لدى مصلحة التدقيق الداخلي فهو الذي يصدر الأمر للقيام بالمهمة ويعطي معلومات حول مكان والهدف من المهمة وهنا يساهم المدققين الداخليين لنفطال في اتخاذ القرارات المالية بشكل مباشر مثلا في حالة تلقي المدير لمعلومة حول حدوث اختلاس في مقاطعة ما يرسل المدققين للتأكد من هذه المعلومة ففي حالة التأكد فعلا من وجود اختلاس فالمدير العام يتخذ مباشرة القرار وفي حالة العكس أي عدم وجود اختلاس أيضا سيتخذ قرار مباشر

إذن في حالة تنفيذ البرنامج السنوي للتدقيق فالمساهمة في اتخاذ القرارات وخاصة المالية منها يكون بشكل غير مباشر بينما في حالة المهمات الخاصة فالمساهمة في القرار يكون بشكل مباشر إذن فدور التدقيق الداخلي في نفطال يكمن في:

- تقديم استشارات وتوصيات تساعد متخذ القرارات المالية؛
- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة؛
- المدير قد تصله معلومات فيعتمد على التدقيق الداخلي للتأكد منها مما يساعده في اتخاذ القرارات وخاصة المالية؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الذي يعتبر بمثابة القانون المسير للمؤسسة فتنفيذ القانون يساعد المدير في عملية اتخاذ القرارات المالية؛
- يساعد التدقيق الداخلي على اكتشاف الاختلالات والأخطاء والمخاطر مما يوجه متخذ القرارات المالية.

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

فبدأنا أولا بوضع الجوانب الأساسية والمتمثلة في كل من طريقة وأدوات جمع المعلومات، التي يمكن من خلالها التوصل للمعطيات وتلخيصها ومعالجتها، وكذا تحديد الشركة محل الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وبعد هذه الخطوة قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلت لها دراستنا انطلاقا من المعطيات التي تم تلخيصها ومعالجتها، وثم اختبار فرضيات الدراسة، ويمكن تلخيص اهم النتائج المتوصل لها في هذا الفصل كالتالي:

- وظيفة التدقيق الداخلي هي وظيفة حتمية في المؤسسة محل الدراسة حيث تساعدها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها؛
- وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تساهم في اتخاذ القرارات المالية أو تحسينها وذلك من خلال تحديد المشكل واقتراح الحلول وإعطاء المعلومة المناسبة ذات المصداقية العالية في الوقت المناسب

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية لدور التدقيق الداخلي وعلاقته باتخاذ القرارات المالية، والذي اسقطناه على احدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق-بسكرة، بعد تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع، والمتمثل في دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية، حاولنا معالجة إشكالية البحث المتمثلة في: ما هو دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟ من خلال الفصول الثلاثة باستخدام المنهج المشار اليه في المقدمة بدءا من الفرضيات الثلاث، وبذلك قمنا بتقسيم الخاتمة الى أربعة أجزاء والمتمثلة في: نتائج البحث، اثبات صحة او خطأ الفرضيات، التوصيات والاقتراحات، افاق الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات

فيما يلي عرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات التي قمنا بوضعها مسبقا وهي كالاتي:

الفرضية الأولى: والتي مفادها للتدقيق الداخلي دور فعال في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة، وقد تم التوصل الى أن التدقيق الداخلي أداة رقابية فعالة، تمثل أحد اهم مصادر المعلومات، التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة لما يقدمه من نصائح وتوجيهات وتوصيات لمتخذ القرارات المالية، هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: والتي تنص على انه يعتمد متخذ القرارات المالية على نتائج التدقيق الداخلي وذلك من خلال المعلومات والبيانات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي ويبني على أساسها قراراتها المالية وذلك لما توفره خلية التدقيق الداخلي من معلومات حول البدائل المتاحة ومن دعم في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات المالية انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا الى متابعة تنفيذ القرار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: والمتمثلة في: توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات المالية، حيث ان التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ قرارات مالية سليمة وصحيحة ومناسبة في الوقت المناسب وذلك من خلال تقديم الاستشارات ومحاولة ترشيد القرارات المالية المتخذة من طرف الإدارة العليا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا نتائج الدراسة:

نتائج الجانب النظري

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيا تابعة للمديرية العامة للمؤسسة؛
- يقوم المدقق الداخلي بتقديم التقارير لإدارة المؤسسة يبين فيها النتائج ويستخرج نقاط الضعف الموجودة ثم يعطي النصائح والحلول واقتراحات ليتم تطبيقها لتفعيل أنظمتها الرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

- يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما تساعد تنفيذ القرارات المالية المتخذة بما يضمن فاعلية وكفاءة هذه القرارات، هذا الامر الذي جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتفعيل قراراتها إذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي.

نتائج الجانب التطبيقي:

- يعتمد المدقق على مختلف القوانين والتشريعات والمراسيم والجرائد الرسمية في أداء مهمته؛
- تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة عبر خطة موضوعة بداية من قسم الأرشيف وصولا الى الجرد المادي النهائي.
- تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير المدقق الداخلي لاتخاذ قراراتها المالية.

ثالثا: التوصيات: المتمثلة في:

– تحسيس الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي وتوضيح الهدف منه وتصحيح اعتقادات السائدة عنه؛

– من اجل الرقي بالتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحسين ظروف عملها يجب العمل على تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية بشكل صحيح؛

– ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الجزائرية لأنها تساهم في اتخاذ قرارات سليمة ومساعدة متخذ القرار على اختيار البديل المناسب؛

– ضرورة وجود قسم خاص بالتدقيق الداخل في كل مؤسسة اقتصادية يترأسه مدير التدقيق الداخلي؛

– يجب إعادة النظر في موقع دائرة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لإعطائها قدر أكبر من الاستقلالية؛

– ضرورة زيادة عدد المدققين الداخليين خاصة الشركات الكبرى وعدم الاكتفاء بمدقق او اثنين.

– ان توفير الجو الرقابي الفعال يساعد على بلوغ الأهداف بدرجات عالية من الفاعلية والكفاءة.

رابعا: افاق الدراسة: وفي الختام بالرغم من اننا بذلنا ما في وسعنا لإتمام هذا البحث الا انه يبقى ناقصا نظرا لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، الا انه يمكن ان يكون جسر يربط بين البحوث التي سبقت فيضيف اليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها ان تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

– مساهمة إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

– التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إجراءات الرقابة الداخلية.

– أثر نظم المعلومات الحديثة على ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- كتب:

احمد ماهر. (2007). *اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار* . مصر : الدار الجامعية .

أمين السيد أحمد لطفي. (2008). *فلسفة المراجعة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين بلعجوز. (2010). *المدخل لنظرية القرار* . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .

حمزة محمود الزبيدي. (2004). *الادارة المالية المتقدمة* . عمان، الاردن : الوراق للنشر و التوزيع.

خلف عبد الله الواردات. (2006). *التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية*. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

خلف عبد الله الواردات. (2014). *دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA*. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

خليل محمد العزاوي. (2007). *ادارة اتخاذ القرار الاداري* . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى.

د.عبد الغفار حنفي. (2007). *اساسيات التمويل و الادارة المالية* . الاسكندرية ، مصر : الدار الجامعية .

د.مؤيد عبد الحسين الفضل. (2013). *نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي* . عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع.

داوود يوسف صبح. (2002). *تدقيق البيانات المالية* (المجلد الطبعة الثانية). لبنان: دار المنشورات الحقوقية.

داوود يوسف صبح. (2010). *دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية*. بيروت، لبنان: الاتحاد الدولي للمصرفين العرب.

دريد كامل ال شيب. (2006). *مقدمة في الادارة المالية المعاصرة*. الاردن: دار الميسر للنشر و التوزيع .

زياد رمضان. (2007). *مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي* . عمان الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .

سامي محمد الوقاد، و لؤي محمد وديان. (2019). *مدخل الى تدقيق الحسابات* (المجلد الطبعة الاولى). عمان، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.

سليمان محمد مصطفى. (2014). *الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

العمرات احمد صالح. (1990). *المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي*. عمان، الأردن: دار البشير للنشر والتوزيع.

كاسر نصر منصور. (2006). *الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية* . الاردن : دار حامد

محمد الصيرفي. (2007). *القرار الادري و نظم دعمه* . مصر : دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى ، الاسكندرية .

محمد صالح الحناوي، و العبد جلال ابراهيم. (2006). *الادارة المالية مدخل القيمة و اتخاذ القرار* . الاسكندرية ، مصر : الدار الجامعية .

محمد لمين علوان. (2019). *نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مطفى الدهراوي كمال الدين، و سرايا محمد السيد. (2006). *دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة*. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

نادر شعبان السواح. (2006). *المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

نواف كنعان. (2009). *اتخاذ القرارات الادارية* . عمان ، الاردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع .

وليد اسماعيل السيفو، بلعربي عبد الحفيظ قدور ، و الرهيمي سعد خضير عباس . (2007). *الاقتصاد الاداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار* . الاردن : دار الاهلية .

الياس بن الساسي، و قريشي يوسف . (2006). *التسيير المالي (الادارة المالية)دروس و تطبيقات* . عمان : دار وائل للنشر .

- مذكرات:

ابراهيم المدهون رغدة. (2014). العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي. *رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل*، غزة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة: الجامعة الاسلامية غزة.

أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد. (2010). التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية. *رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية*، الجزائر، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسسير: جامعة الجزائر 3.

أحمد كاروس. (2011). تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كآداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة. *مذكرة ماجستير*، الجزائر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.

أسماء عباييبة . (2020). اعتماد المدقق الخارجي على أعمال التدقيق الداخلي كآلية لتفعيل الحوكمة. *أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية*، 1. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.

أسماء كربوعة. (2021). التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة المؤسسات. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية*، الجزائر، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر3.

رغدة ابراهيم المدهون. (2014). العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي. *مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل*، غزة، قسم المحاسبة والتمويل، فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

زاهية توام. (2016). التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقها في البنوك الجزائرية. *أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير*، الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

سارة طبشوش. (2023). أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة*، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

شعباني لطفي. (2004). المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة. *مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستيرفي العلوم الإقتصادية*، الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.

صالحي محمد يزيد. (2016). أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية*، بسكرة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

عامر حاج دحو. (2018). التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير*، أدرار، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أحمد دراية.

عبير محمد فتحي العفيفي. (2007). معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية و الاليات المفتوحة لزيادة فعاليتها . *مذكرة ماجستير*. غزة، فلسطين ، قسم المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة : الجامعة الاسلامية .

عربان عميروش. (2020). بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعكاساتها على أعمال التدقيق المالي. *اطروحة دكتوراه في علوم التسيير*، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج.

عزيز لوجاني. (2020). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير*، 2. بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

علي بن الضب. (2009). دراسة تاثير الهيكل المالي و سياسة توزيع الارباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة . *رسالة ماجستير* . ورقلة ، علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسة : جامعة قاصدي مرباح.

عماد حمزة عبد العجيلي. (2022). دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المستدام وتاثيره على جودة التقارير المالية. *رسالة ماجستير في علوم المحاسبة*، كربلاء، قسم المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

عيادي عبد القادر. (2007-2008). دور و اهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل . *مذكرة ماجستير* . شلف ، الجزائر ، علوم التسيير ، تخصص مالية و محاسبة : جامعة حسيبة بن بوعلي .

لوجاني عزيز. (2012-2013). دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقصادية . *مذكرة ماجستير* . بسكرة ، الجزائر ، علوم التسيير ، تخصص محاسبة : جامعة محمد خيضر .

لمحمد زوبير. (2022). دور التدقيق المحاسبي في تحليل التكلفة والعائد بالمؤسسات الاقتصادية بين معايير تقارير محافظ الحسابات ومعايير التدقيق الجزائرية. *اطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة*، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة غرداية.

محمد لمين عيادي. (2008). مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة. *مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير*، الجزائر، فرع إدارة أعمال: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

نوال سايح. (2016). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر. *اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية*، سطيف، قسم مالية محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.

هشام زروقي. (2021). مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *أطرروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث*، الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.

وليد اسماعيل السيفو، بلعربي عبد الحفيظ قدور ، و الرهيمي سعد خضير عباس . (2007). *الاقتصاد الاداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار* . الاردن : دار الاهلية .

- مجلات:

أوصيف لخضر. (2017). مدخل للتدقيق الداخلي. *مطبوعة علمية مقدمة للطلبة*، 19. المسيلة، قسم العلوم الإقتصادية: جامعة المسيلة.

بوحفص رواني. (2018). التدقيق المالي والمحاسبي. *مطبوعة مقدمة لطلبة المحاسبة والتدقيق*، 15. غرداية، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة غرداية.

د.العيد محمد، و منصورية أ.بن زازة. (16 04, 2020). التدقيق الداخلي و دوره في عملية اتخاذ القرار. مستغانم : مجلة المالية و الاسواق .

زين يونس. (2010). تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية. *مجلة العلوم الإنسانية*(العدد 46).

السعافين هيثم. (2005). التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية الحكومية. *مجلة المدقق*(العدد 63).

طلال حمدونه، و علام حمدان. (2008). مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق في فلسطين وأثر ذلك على الحصول على أدلة ذات جودة عالية تدعم الرأي الفني المحايد للمدقق حول مدى عدالة القوائم المالية. *مجلة العلوم الإسلامي*.

عبد الرحمان العايب. (2017). الأدوار الجديدة للمدقق الداخلي للحد من ظاهرة الغش في منظمات الأعمال على ضوء المتطلبات الجديدة لممارسة مهنة التدقيق الداخلي. *المجلة العربية للإدارة*(العدد 1)، .

عثمان بوزيان، و مختارية خراف. (17 12, 2016). دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة. *مجلة الإبتكار والتسويق*(04).

م.م زيد فوزي، و الشيخ ايوب . (29 09, 2020). دور ذكاء الاعمال في اتخاذ القرارات المالية . *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 12 العدد 29*. مدينة اربيل، قسم نظم المعلومات الادارية .

محمد بن لدغم، و محمد امين لعريجي. (2018). مساعدة التدقيق الداخلي للتدقيق الخارجي من أجل تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 6*.

مقدم عبيرات، و نقاز احمد. (2007). المراجعة الداخلية كاداة فعالة في اتخاذ القرار . مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك،العدد الثاني.

وليد الحيالي، و مجدي الجعبري. (2020). التدقيق الداخلي كأداة من ادوات تسيير المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الاكاديمية العربية* (24).

- القوانين و التشريعات:

القانون 91/01. (27 أفريل, 1991). *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية*(العدد العشرون).

الملاحق

الملحق رقم 01 : الامر بالمهمة

SOCIETE NATIONALE NAFTAL / SPA

DISTRICT COMMERCIALISATION BISKRA
DEPARTEMENT ADM & MGX
N°_752_/2020

ORDRE DE MISSION

Nom & Prénom :

Fonction : Chef de service Budget et Cout

Adresse administrative : District commercialisation NAFTAL –Biskra-

Destination: W. Biskra

Motif : Mission de Travail

Moyen de transport : Tous Moyens

Date de départ : 09/07/2020

Date de retour : 09/07/2020

Fait à Biskra, le : **09 Juillet 2020**

LE DIRECTEUR DU DISTRICT COM

Specimen

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم **02**: تقرير جرد المخزون

Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers
Route des Dunes Chéraga W, TIPAZA, RC B9691

DISTRICT COMMERCIALISATION BISKRA

Mr .....

BISKRA LE 02/01/2024

A Mr : LE DIRECTEUR DU DISTRICT COM BISKRA
S/C voie hiérarchique

OBJET : Rapport D'inventaire physique des stocks au 31.12.2023.

Conformément à la décision n° 011, du 31/07/2022 de désignation de l'équipe de prise d'inventaire physique des stocks au 31.07.2022 au niveau de la station-service GD R0725 EL-KANTARA nous vous transmettons les constats de prise d'inventaire suivants :

- L'équipe d'inventaire est constituée par :
  - Mr : EL-HAMEL HAMZA — Chef d'équipe contrôleur/vérificateur
  - Mr : HEDDOUVHE MOHAMED — Codificateur
  - Mr : HEDJEZ BELKACEM — Compteur

La station-service GD R0725 EL-KANTARA dispose d'une dotation initiale de 6 118 736.39 DA, Par Décision N° 005 du 01/03/2022.

Le contrôle de la GD R0725 EL-KANTARA a fait ressortir les résultats suivants :

- Stock produits : 5 290 731.76 DA
- Espèces 211 429.57 DA
- TAC 42 398.90 DA
- Versement 790 000.00 DA
- NAFTALCARD 291 504.00 DA
- Marge 2 Q: 498 447.83 DA
- Excèdent non vendus : 8 880.01 DA «GPL/C 118 L / GASOIL 176 L S/P 84 L »
- Dotation calculée : 6 118 736.39 DA
- Dotation initiale : 6 118 736.39 DA

Conclusion L'opération d'inventaire est déroulée dans de bonnes conditions.

Le Chef D'équipe

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم**03**: تقرير المنجزة على مستوى خزينة وكالة **COM**باتنة

DISTRICT COM BISKRA
DEPT. FINANCES & COMPT.
N°_____/_DFC_/2022

Biskra le : 17.10.2022

A
MR : LE DIRECTEUR DU DISTRICT
COM - BISKRA

OBJET : Rapport de contrôle inopiné N°001/2022

Nous vous transmettons le rapport du contrôle effectué en date du 11/10/2022 au niveau de la trésorerie de l'agence Com Batna du DISTRICT Commercialisation Biskra.

Le contrôle s'est axé sur les points suivants :

- L'arrêt et la justification de solde caisse.
- L'arrêt et la justification de solde brouillard dépenses.
- Les états de rapprochement.
- Vérification des registres de caisse.
- L'application de l'IDG de la gestion de la trésorerie.

Le contrôle de la gestion de la trésorerie a fait ressortir les points suivants :

- Les états de rapprochement des comptes bancaires dépenses sont contrôlés et validés par les responsables habilités.
- Tous les chèques et les ordres de virement émis, sont établis et conservés à l'appui du dossier de paiement.
- Le suivi du compte dépenses n'a pas été faire par consultation e-banking.
- Le relevé bancaire récupérés et exploités chaque semaine.
- Les paiements effectués par caisse sont tous autorisés.
- Les cheque annulés sont barrés et comportent la mention Annulé.
- La série de carnets des chèques sont utilisées dans l'ordre séquentiel des numéros
- L'inventaire des carnets de cheque n'a pas été fait.
- Les opérations de paiement en espèces sont réalisées suivant les instructions de gestion.
- Le registre de la caisse n'a pas été paraphé par le tribunal.
- Les opérations de caisse sont enregistrées sur le registre.
- Le registre de suivi des mouvements des valeurs hors caisse inexistant.
- Manque les états d'inventaire mensuel arrêté par les équipes d'inventaire.
- Les Paiements des taxes sont régularisés au niveau de la trésorerie de l'agence com. Batna.
- Les paiements des factures SONELGAZ et ACTEL effectuées sans enregistrements comptable.

Specimen

- La caisse et gérée par un cadre comptable qui exécuter les signatures et l'émission des chèques.

1: Organisation de la caisse :

- La caisse est située à l'agence Com Batna.
- La caisse est localisée dans un lieu sécurisé
- La porte du local abritant la caisse est sécurisée
- La caisse est gérée par un cadre comptable Mr : HACEN CHIKH
- La signature et l'émission des chèques effectuées par le cadre comptable
- Les horaires d'ouverture et de fermeture de la caisse ne sont pas affichés.

2. Gestion des TAC : est pris en charge par le District CBR Batna

3. Gestion de la caisse dépenses :

- La caisse dispose d'un fond fixe de 50 000.00 DA, sans présentation la décision de la création.
- Les dépenses réglées par caisse dans un caractère exceptionnel.
- Les paiements par caisse sont tous autorisés et opérés par des achats et des prestations de faible montant.

L'inventaire de la caisse effectué le 11/10/2022 a fait ressortir les constats suivants :

- 04 (quatre) carnets et 85 chèques du n°6997066 au n°6997350
- Solde brouillard dépenses est de 807 325,87 DA
- Solde banque de dépenses : 2 670 787,67 DA.
- Sole caisse est de 36 780,00 DA.
- DRA non remboursé d'un montant de 13 220,00 DA.

RECOMMANDATIONS

- Doter la caisse d'un coffre-fort.
- les pages du registre caisse régie doivent être cotées et paraphées par le tribunal.
- création un lien sur réseau BEA« e-Banking » pour faciliter le rapprochement bancaire compte dépenses.
- l'opération de l'inventaire physique de la caisse et les carnets doit être effectuée une fois par mois.
- La caisse doit être gérée par un caissier qui ne doit pas exécuter les opérations jugées incompatibles avec sa fonction.
- Augmente le fond de la caisse.
- Les paiements des taxes doivent être effectués par le district prestataire CBR BATNA.

Le contrôleur

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de gestion	جامعة محمد خيضر – بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عمادة الكلية

الرقم : 00636/ ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: شركة نفطال - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- شبيرة حليمة
2- جوامع مريم
3- /

المسجلون بـ: قسم العلوم المالية والمحاسبية
بالسنة: ثانية ماستر محاسبة وتدقيق
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-06

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والأنشطة المرتبطة بالطلبة
محمدي رشيد

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

مدير المقاطعة

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): شبين جليمة

.....

الصفة: .....طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ١٨ ٠٠١ ٠٤٣ ٠٠٥٥٥٨٠٠٠٣

.....

والصادرة بتاريخ: 2024/04/13

.....

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة.....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

دور التحفيز الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في

المؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة مؤسسة نفطال بسكرة

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/06.....

توقيع المعني:

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بوامع مريم

.....

الصفة: .....طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 180000 2 30082852.00025

.....

والصادرة بتاريخ: 2023/09/13

.....

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

دور التحفيز الداخلي في تحسين الممارسات المالية في

مؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال بسكرة

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/02

توقيع المعني:

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 04 / 06 / 2024

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: شنايعية الزهرة

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: العلوم المالية والمحاسبة

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس-للطالب (ة):

الشعبة: مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقل بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

الأستاذ المشرف

جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم العلوم المالية والمحاسبة
رئيس القسم
عقبي حنزة

Scanné avec CamScanner