



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: فحص محاسبي

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

أ. صورية كحول

سعاد لخلوحي

...../Master-GE/AUDIT/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

<http://univ-biskra.dz>

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز
إلى من أروضتني الحب و الحنان
إلى رمز الحب و بلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة
إلى الغالية على قلبي رحمها الله جدتي
إلى القلوب الطاهرة و الحبيبة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواطي
إلى أخي العزيز حفظه الله
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات زميلاتي و زملائي
إلى من سيكون سندي في هذه الحياة و عوننا لي في دربي زوجي الغالي
إلى كل من يذكرهم القلب و نساهم القلم

سعاد

شكر و تقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من تقديم هذا البحث إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى أستاذتي

الفاضلة كحول صورية التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث و تقديم النصائح وكل الإرشادات.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و الامتنان إلى مدير مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

لتعاونه معي و حسن الاستقبال و توفيره لجميع الظروف لسير التربص بنجاح.

و مني إليهم كل الشكر و التقدير و الاحترام.

شكرا

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، حيث يعتبر التدقيق الداخلي أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها و تطبيق سياساتها و إجراءاتها بفعالية و كفاءة، حيث يعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة، و يعبر ذلك بالتقرير النهائي الذي يقدمه المدقق للإدارة، الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المختلفة، و خاصة منها المالية، لان عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات مؤهلة، هذا ما يضمنه التدقيق الداخلي، فيستعان به من أجل دعم و تفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

في ضوء كل ما سبق، قامت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة هي الأخرى باعتماد وظيفة التدقيق الداخلي، فهي تساعدها على التحكم في إدارتها بشيء من الفعالية و الكفاءة، فتسعى المؤسسة دائما إلى تبني أنظمة رقابية تؤهلها إلى تحقيق أهدافها، فكان بذلك للتدقيق الداخلي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات المالية، الأمر الذي جعله يحقق نتائج جيدة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود نقائص يجب على المؤسسة العمل على تداركها، بحيث أنه لا تزال وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة مطبقة بصورة غير مكتملة من حيث الموارد المادية و البشرية و التقنية، حتى تؤدي غرضها الحقيقي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار، القرارات المالية، المؤسسة.

Summary :

The study aims to shed light on the role of internal auditing in taking the financial decisions in the enterprise, as it is considered as one of the tools that help the enterprise to achieve its objectives and apply its policies and procedures efficiently and competently. Internal auditing evaluates the performance of the various activities of the enterprise, and that is expressed by the final report which the auditor gives to the administration, and on which it is relied on to make different decisions, especially the financial ones because the process of decision making needs qualified information. This is what internal auditing guarantees. Thus, it is used to support and activate these decisions in a way that ensures getting the highest return of them.

In view of the foregoing, the Elkantara Ziban Mills enterprise had also adopted the job of internal auditing, for it helps it in controlling its administration in some efficacy and competency. So, the enterprise always seeks to adopt regulatory systems which qualify it to achieve its objectives. Hence, internal auditing had a great role in the process of making financial decisions, which made it achieve good results. However, that does not negate the existence of inadequacies that the enterprise must rectify, for the job of internal auditing in the firm is still applied insufficiently regarding financial, human and technical sources, and it serve its real purpose.

Key words: auditing, internal auditing, decision-making, financial decisions, the enterprise



	بسملة
	اهداء
	شكر و عرفان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
01	الفصل الأول: مدخل عام للتدقيق الداخلي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق
03	المطلب الأول: ماهية التدقيق
03	أولاً: التطور التاريخي للتدقيق
07	ثانياً: تعريف التدقيق
08	ثالثاً: أهداف التدقيق
10	المطلب الثاني: أنواع التدقيق
11	أولاً: من حيث الحدود
12	ثانياً: من حيث التوقيت
12	ثالثاً: من حيث الالتزام
13	رابعاً: من حيث طبيعة المؤسسة
13	خامساً: من حيث الفحص
14	سادساً: من حيث الاستغلال
14	المطلب الثالث: معايير و إجراءات التدقيق
14	أولاً: معايير التدقيق
19	ثانياً: اجراءات التدقيق
22	المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي
22	المطلب الأول: مفهوم و أنواع التدقيق الداخلي
22	أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي
25	ثانياً: أنواع التدقيق الداخلي

27	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدقيق الداخلي
27	أولاً: أهمية التدقيق الداخلي
28	ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي
28	المطلب الثالث: مبادئ و معايير التدقيق الداخلي
28	أولاً: مبادئ التدقيق الداخلي
30	ثانياً: معايير التدقيق الداخلي
34	المبحث الثالث: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي
35	المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي
36	المطلب الثاني: آلية عملية التدقيق الداخلي
36	أولاً: أدوات التدقيق الداخلي
40	ثانياً: تقنيات التدقيق الداخلي
42	ثالثاً: منهجية التدقيق الداخلي
44	المطلب الثالث: وظائف و مراحل التدقيق الداخلي
44	أولاً: وظائف التدقيق الداخلي
45	ثانياً: مراحل التدقيق الداخلي
53	خلاصة الفصل الأول
55	الفصل الثاني: العلاقة بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرارات المالية
55	تمهيد
56	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
56	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات
56	أولاً: مفهوم القرار
58	ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار
59	ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات
60	رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار
61	خامساً: ظروف اتخاذ القرار
61	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات و أنواعها
61	أولاً: أهمية اتخاذ القرارات
62	ثانياً: أنواع القرارات
65	المطلب الثالث: مراحل و أساليب اتخاذ القرار

65	أولاً: مراحل اتخاذ القرار
59	ثانياً: أساليب اتخاذ القرار
73	المبحث الثاني: القرارات المالية
73	المطلب الأول: ماهية القرارات المالية
73	أولاً: مفهوم القرارات المالية
74	ثانياً: أهمية القرارات المالية
74	ثالثاً: أهداف القرارات المالية
75	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
75	أولاً: قرارات الاستثمار
78	ثانياً: قرارات التمويل
80	ثالثاً: قرارات توزيع الأرباح
82	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
82	أولاً: العوامل الخارجية
83	ثانياً: العوامل الداخلية
84	ثالثاً: العوامل الشخصية و النفسية
86	رابعاً: عوامل أخرى
86	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي و علاقته باتخاذ القرار المالي
87	المطلب الأول: التدقيق الداخلي و ميكانيزمات اتخاذ القرار المالي
87	أولاً: دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرار المالي
87	ثانياً: أنواع التقارير و دورها في اتخاذ القرارات
89	المطلب الثاني: صعوبات التدقيق الداخلي في صنع القرار المالي
89	أولاً: تحليل المعوقات التنظيمية
90	ثانياً: تحليل المعوقات القانونية
91	ثالثاً: تحليل المعوقات الفنية
91	المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار المالي
94	خلاصة الفصل الثاني
95	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة-
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

97	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
98	المطلب الثاني: أهداف و سياسة المؤسسة محل الدراسة
99	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
117	المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة
117	المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة
117	أولاً: ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة
119	ثانياً: عملية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة
121	المطلب الثاني: واقع اتخاذ القرار المالي في مؤسسة محل الدراسة
122	المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي لمتخذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة
124	خلاصة الفصل الثالث
126	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	معايير التدقيق المتعارف عليه	01
31	الميكمل التنظيمي لإرادة التدقيق الداخلي ضمن الميكمل العام للمؤسسة	02
35	المستويات التنظيمية بدائرة التدقيق الداخلي	03
36	التدقيق الداخلي المركزي	04
36	التدقيق الداخلي اللامركزي	05
37	التدقيق الداخلي المختلط	06
66	مراحل اتخاذ القرارات في المؤسسة	07
101	هيكله مصلحه النظافة و الأمن	08
103	هيكله دائرة الاستغلال	09
104	هيكله مصلحه الإنتاج	10
105	مراحل العملية الإنتاجية	11
106	هيكله مصلحه التموين	12
107	مراحل عملية الشراء	13
108	هيكله مصلحه تسيير المخزون	14
109	هيكله مصلحه الصيانة	15
110	هيكله دائرة التنقية التجارية	16
111	هيكله مصلحه النقل و الوسائل العامة	17
112	هيكله مصلحه الموارد البشرية	18
113	هيكله مصلحه المحاسبة المالية	19

الصفحة	العنوان	الرقم
06	التطور التاريخي للتدقيق	01
116	توزيع العمال حسب فئات المؤسسة محل الدراسة	03
116	توزيع العمال على مصالح المؤسسة	04



لقد عرف العالم تطورات عدة خاصة في المجال الاقتصادي، فكانت لهذه التحولات آثار مباشرة على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات المالية و المؤسسات الاقتصادية.

و بهذا فان هذا التطور الحاصل أثر على حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكونها و تعقد الوظائف المكونة لها و تشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول و أموال المؤسسة، و كذلك وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية و سليمة، و مما سبق نتجت الحاجة للتدقيق الداخلي الذي يعتبر أداة إدارية و الذي يعتمد عليه الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييمها.

فوظيفة التدقيق الداخلي يعتبر كمنشآت تقييمي مستقل نسبيا بالمؤسسة يهدف إلى تدقيق العمليات المالية و المحاسبية و غيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، كما يهدف التدقيق الداخلي إلى التحقق من الدقة المحاسبية و المحافظة على الأصول و كذلك تدقيق أنشطة المؤسسة و ذلك لمساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها المختلفة.

إذ تعد هذه القرارات من المواضيع التي تحتل حيزا مهما ضمن اهتمامات منظمي الفكر المالي، نظرا لما لها من أهمية إستراتيجية، بحيث تحدد على أساسها مختلف القرارات الوظيفية الأخرى، كما إن القرارات المالية في المؤسسة تتأثر بعدة عوامل سواء تعلق الأمر بنشاط المؤسسة أو حجمها... الخ، و يعتبر التدقيق الداخلي من أنشطة المؤسسة حيث يعطي المعلومات الدقيقة و الفعالة للإدارة و ذلك لاتخاذ قرار مالي يهدف إلى تحقيق هدف المؤسسة.

مشكلة البحث:

من خلال هذا الطرح يمكن أن تبرز الإشكالية المطروحة في هذا البحث و التي يمكن صياغتها في الشكل التالي:

• ما هو دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية؟

للإجابة على الإشكالية و الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التدقيق الداخلي و كيف يتم تطبيقه في المؤسسة؟
- ما هي الأهداف المرجوة من التدقيق الداخلي؟
- ما هي القرارات المتخذة في المؤسسة؟
- ماذا يقصد بالقرارات المالية و ما هي أنواعها؟

- هل يتم الاعتماد على التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار المالي؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و مختلف الإشكاليات الفرعية تم صياغة هذه الفرضيات كما يلي:

- هناك علاقة بين التدقيق الداخلي و عملية اتخاذ القرارات المالية.
- تعتمد المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية بناء على المدقق الداخلي
- يتم اتخاذ القرار المالي في المؤسسة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.
- تقارير التدقيق الداخلي تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كونها تركز على موضوع مهم ألا و هو مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، و أن التدقيق الداخلي يعتبر كأداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها، بحيث أنه يعمل على تقديم المعلومات للإدارة لاتخاذ القرارات و الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

أهداف الموضوع:

تتمثل أهداف الموضوع في:

- محاولة تقديم رؤية حول التدقيق الداخلي من خلال تحديد إطار نظري و علاقته باتخاذ القرارات المالية.
- محاولة إعطاء نظرة شاملة حول القرارات و خاصة المالية منها من خلال إظهار أهميتها و أسسها و أنواعها.
- محاولة إعطاء العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي و عملية اتخاذ القرارات المالية.
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية و دوره في المساهمة في عملية تحسين اتخاذ القرارات من فريق الإدارة.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار البحث لأسباب عدة منها:

- كون الموضوع له علاقة بتخصصنا " فحص محاسبي".
- الرغبة في التعرف أكثر على مجال التدقيق الداخلي و عمل المدقق في المؤسسة و قدرته على إعطاء المعلومات الدقيقة و الموضوعية و مدى مساهمة هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرارات المالية.
- الميول الشخصي في احتراف مهنة التدقيق.
- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال.

المنهج المتبع:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لدراسة عناصر البحث من خلال إعطاء وصف و تحليل المعلومات حول التدقيق الداخلي و عملية اتخاذ القرارات المالية، و المنهج دراسة الحالة من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل التربص، حيث قمنا بدراسة واقع الموضوع فيها.

هيكل البحث:

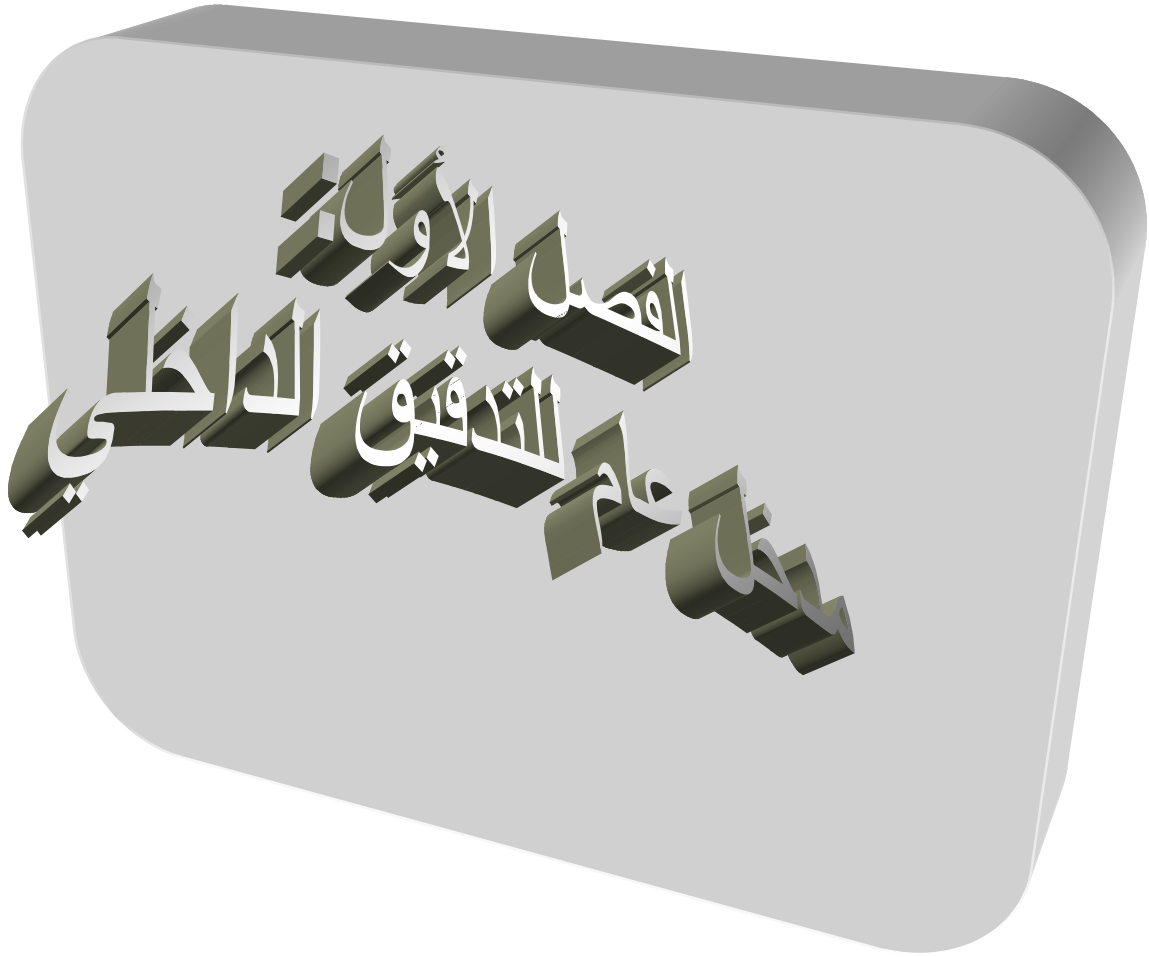
للإجابة على إشكالية البحث و الإلمام بجوانبه المختلفة تمت تجزئته إلى جانب نظري و جانب تطبيقي.

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول و المعنون بمدخل عام للتدقيق الداخلي حيث تطرقنا فيه إلى مدخل مفاهيمي للتدقيق و كذا ماهية التدقيق الداخلي و أيضا الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي.

أما الفصل الثاني المعنون بالعلاقة بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار المالي حيث تناولنا فيه القرارات عامة و كذا القرارات المالية حيث سنحاول الإلمام بمختلف جوانبها و كذا أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات المالية.

أما الفصل الثالث فسنركز فيه على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع و محاولة إيجاد العلاقة بين التدقيق الداخلي و القرارات المالية.

خاتمة البحث و هي تعبر عن الخلاصة التي توصلنا إليها في بحثنا و الإجابة على الفرضيات المطروحة و النتائج و مجموعة من الاقتراحات و التوصيات لبحوث أخرى و المساهمة في إثراء الموضوع أكثر.



تمهيد:

إن التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة عبر الزمن و كذا التطور في مجال العلاقات الاقتصادية و توسيع نطاق المبادلات التجارية و تشابكها جعل المؤسسة تتعامل مع عدة أطراف مختلفة و هيئات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة، مما اوجب على المؤسسة تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي تسمح لها بإبلاغ كل هؤلاء المتعاملين بكل التطورات داخل المؤسسة و كذا النشاطات التي تقوم بها.

و لكي تقوم بهذه المهمة على أكمل وجه، وحب أن تتمتع بصفة الحياد و الموضوعية في إيصال مختلف التقارير لمن يهمهم الأمر، و على هذا الأساس نشأ التدقيق للمساعدة على تلبية هذه المتطلبات، و توسعت مهنة التدقيق و عرفت تطورات كبيرة متواصلة، صاحبت تعقد النشاطات و تنوعها، مع كبر حجم المؤسسات و ضخامة الوسائل البشرية، المادية و المالية المستعملة، يصعب فيها يوما بعد يوم التسيير، إذ تكثر العمليات المنحزة و المعلومات المتدفقة و التلاعبات.

و مع التطورات الحاصلة في جميع الميادين و الأنشطة داخل المؤسسة كان لزاما على المؤسسة أن تنشئ نظاما داخليا يعمل كوظيفة أساسية فيها يعتمد عليه في التدقيق الخارجي و هي وظيفة التدقيق الداخلي، و لقد ازدادت أهميته في المؤسسة، إذ يهدف إلى تطويرها و رفع كفاءتها الإنتاجية.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام للتدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق:

يواجه التدقيق كمهنة العديد من المشاكل الناتجة عن التغيرات و التطورات الحاصلة في المحيط، و مجمل هذه التغيرات التي تشهدها مهنة التدقيق من الجانب العملي تتطلب أساسا نظريا يستجيب لمختلف هذه التغيرات، و هذا ما شهده التدقيق و الذي ظهر منذ الحضارات الأولى و بداية حاجة الحكام إلى مراقبة أعمال أعوانهم، فالتدقيق كعلم متطور يتمتع بأساس نظري يتيح إمكانيات العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة باعتماد جملة من الفروض التي يقوم عليها التدقيق من الجانب النظري، و تدعيم العمل الميداني و تحديد الأهداف المرجوة منها من اجل تحديد الوسائل و التقنيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

و كمدخل للجانب النظري و المفاهيمي للتدقيق فانه من الضروري تتبع التطور التاريخي له و أهم التعاريف التي أعطيت له و كذا أهم معايير و إجراءاته.

المطلب الأول: ماهية التدقيق: علم التدقيق هو فرع من فروع المحاسبة، ظهرت الحاجة له للتأكد من سلامة استخدام المبادئ و الإجراءات المحاسبية و عدالة القوائم المالية، و يزود الأطراف التي لها علاقة بتقرير، لحمايتهم و المحافظة على حقوقهم، و نظرا لأهمية التدقيق سوف نتطرق إلى تطوره التاريخي و إلى تعريفه و ذكر أهدافه.

أولا: التطور التاريخي للتدقيق:

تستمد مهنة التدقيق بشكلها الحالي نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات و التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته و التأكد من مدى واقعية و صحة تلك البيانات.

تشير الدراسات التاريخية إلى أن التدقيق رافق نشوء الحضارة الإنسانية و تطور بتطورها إذ تبين الألواح الطينية التي وجدت في بلاد النهرين على وجود قرائن مكتوبة باللغة الأكادية تشير إلى ما يشبه المصادقات المستعملة في التدقيق المعاصر، و قد كان المدقق يستمع إلى تقارير الموظفين المتعلقة بغلال المخزون و كيفية إنفاقه، كما أن الجلد مصير الموظف المتلاعب في مصر الفرعونية و قد وجد قبر المدقق مجاورا لقبر فرعون، مما يشير إلى الأهمية التي كان يتمتع بها المدقق لدى الفراعنة¹

في القرن الثالث قبل الميلاد طور الرومان أسس رقابة الحسابات وقاموا بتعيين مدققين لتدقيق الدفاتر المحاسبية في الإمارات و في هذه المرحلة ظهر مصطلح التدقيق إلى الوجود و أصبح شائع الاستعمال في مجال الأعمال و هو يقابل

¹(حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية و الدولية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 1.

اللفظة "Audit" و هي مشتقة من الكلمة اللاتينية "Audire" و معناه يستمع لأن الحسابات تعد و تتلى من طرف الوزراء "Les Questeurs" على المدققين أثناء الجمعية العامة للحكومة، و قد استعمل هذا المصطلح في البداية في فرنسا و فيما بعد شاع استعماله من طرف الأنجلوساكسونيين.¹

خلال القرن التاسع عشر اتسع حجم المؤسسات الصناعية اتساعا كبيرا نتيجة لظهور عصر التجارة و استخدام الآلات في الصناعة، و قد كان بعض المساهمين من غير أفراد الإدارة يتولون عملية التدقيق في البداية، و مع ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا فإن الهدف الرئيسي للتدقيق لم يتغير و هو اكتشاف الأخطاء و الغش و لكن التغيير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة و لغاية 1850 هو الاعتراف و الرغبة بوجود نظام محاسبي من أجل التأكد من دقة القوائم المحاسبية لاكتشاف و منع الأخطاء و الغش، و التغيير الأخر الاعتراف بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص مستقل و محايد.²

في ظل التطورات المرافقة للثورة الصناعية و زيادة الاهتمام بعملية التدقيق بدأ انبثاق مهنة المحاسبة و التدقيق لتلبي احتياجات السوق، و بالتالي بدأت عملية تطوير التشريعات تتسارع.

حيث بدأ التصريح لأفراد غير المساهمين بتولي عملية التدقيق مما مهد لظهور شركات التدقيق³ و لهذا السبب نشأة عادة تعيين مدقق يقوم بالنيابة عن المساهمين بفحص حسابات المؤسسة و دفاترها ومستنداتها و تحقيق القوائم المالية التي يعرضها مجلس الإدارة على المساهمين، و في بادئ الأمر كان المدقق المعين لهذا الغرض أحد مساهمي المؤسسة، و نظرا لأنه لا تتوفر لديه المؤهلات الفنية للقيام بهذا العمل، لذلك كانت عملية التدقيق صورية و غير فعالة، و في إنجلترا اصدر قانون الشركات لسنة 1855-1856 أتاح الحق في تعيين مدقق خارجي⁴

أدى التطور الاقتصادي الصناعي و نمو الدخل القومي في القرن العشرين إلى انتشار شركات المساهمة حيث أصبحت تلعب دورا بارزا في الاقتصاد القومي، و بظهورها ساهمت أيضا في انفصال الملكية عن الإدارة، مما أدى إلى زيادة رغبة الملاك و المساهمين إلى خدمات المحاسبين و المدققين لحماية مصالحهم و حقوقهم و حسن تصرف الإدارة⁵

¹ أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 6.

² هادي التميمي، هادي التميمي، مدخل التدقيق من الناحية النظرية و العملية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الثالثة، 2006، ص 17.

³ مصطفى عيسى خيضر، المراجعة (المفاهيم والمعايير والإجراءات)، إدارة النشر العلمي و المطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 2، 3.

⁴ علي عبد القادر الذنبيات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية و تطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2012، ص 7.

⁵ رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات، علم تدقيق الحسابات العلمي، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن،

2011، ص 16.

و لقد بدأ تنظيم مهنة التدقيق كمهنة حرة منذ القرن التاسع عشر بظهور عدة منظمات مهنية في مجال المحاسبة و التدقيق، و تطورت معايير التدقيق في هذه المرحلة، و في عام 1932 تم إلزام المدقق رأيه في القوائم المالية بدل أن يصدر شهادة فقط، و تحديد هذا الرأي بمدى التزام المؤسسة بمبادئ المحاسبة المقبولة قبولا عاما "GAAP".

مع تعدد الهيئات و المنظمات الدولية للتدقيق تم الاتفاق على تحديد العلاقة و الفرق بين التدقيق و الخدمات الاستشارية للتدقيق في نهاية سنة 1980م، و ثم اعتمادها من طرف معظم مكاتب و منظمات التدقيق و تحديد مجال الخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق.

و في العقد الثالث من القرن العشرين بدأ الاهتمام بحسابات النتيجة بالإضافة إلى الميزانية، و قد كان من الأسباب الرئيسية لظهور هذا الاهتمام هو الفشل المؤسسي و الانهيار في الأسواق، و خاصة انهيار سوق الأسهم في الولايات المتحدة عام 1929 و في الأربعينات من القرن العشرين حدثت تحولات هامة في مجال التدقيق و مسؤوليات المدققين في كل من الولايات المتحدة و بريطانيا كان منها:¹

- التحول من التدقيق الكامل التحصيلي للحسابات إلى التدقيق باستخدام العينات من أجل التحقق من مدى عدالة القوائم المالية.

- تركيز المدققين على أنظمة الرقابة الداخلية و ربط الاختبارات التي يقومون بها بنتيجة تقييمهم لهذه الأنظمة.

- تراجع التركيز على اكتشاف الغش كهدف أساسي لعملية التدقيق.

و الجدول الموالي يبين مختلف المراحل التاريخية للتدقيق:

جدول رقم 01: التطور التاريخي للتدقيق

¹ كردودي سهام، دور المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص 74.

المدة	الأمر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من 2000 قبل المسيح إلى 1700 م	الملك، إمبرطور، الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، كاتب	معاينة السارق على اختلاس الأموال حماية الأموال
من 1700 إلى 1850	الحكومة، المحاكم التجارية و المساهمين	المحاسب	منع الغش و معاينة فاعلية حماية الأموال
من 1850 إلى 1900	الحكومة و المساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني	تجنب الغش و تأكيد مصداقية الميزانية
من 1900 إلى 1940	الحكومة و المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة	تجنب الغش والأخطاء الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية
من 1940 إلى 1970	الحكومة، البنوك و المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة	الشهادة على صدق و ملامة انتظام القوائم المالية التاريخية
من 1970 إلى 1990	الحكومة، هيئات أخرى، المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة والاستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية و احترام المعايير المحاسبية و معايير التدقيق
إبتداء من 1990	الحكومة، هيئات أخرى، و المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة والاستشارة	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات و نوعية نظام الرقابة الداخلية و ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي

المصدر: كردودي سهام، دور المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 74.

ثانيا: تعريف التدقيق:

تعريف الاتحاد الأوروبي بخبراء الاقتصاد والمحاسبة سنة 1977 "U.E.C" Union Européennes des "Experts Economiques et comptables" أن هدف التدقيق للحالة المالية هو التعبير عن رأي إذا كانت هذه الحالة و النتائج المالية لآخر السنة تعطي صورة صادقة و حقيقية من أعمال المؤسسة مع التأكد من تطبيق الإجراءات و القوانين المعتمدة في المؤسسة".

و في الوقت الراهن يتوجه الاهتمام إلى تخطيط عمليات المؤسسة و تأثيرها على المحيط، ذلك من خلال نظام معلومات كمي و غير كمي، فقد تحتم على المدقق إدخال و دمج في تحليله للأوضاع أنظمة جديدة للمعلومات و التسيير بعيدة عن الجانب المحاسبي المحض.¹

- يقصد بتدقيق الحسابات فحص أنظمة الرقابة الداخلية و البيانات و المستندات و الحسابات و الدفاتر الخاصة بالمشروع تحت تحقيق انتقادي منظم، بقصد الخروج برأي في محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، و مدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة.²

عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية التدقيق على أنه: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية و تقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".³

كما يعرف التدقيق على أنه " اختبار تقني صارم و بناء من طرف مهني مؤهل و مستقل بغية إعطاء رأي معلل على نوعية و مصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة و على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف و مدى احترام القواعد و القوانين و المبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات و في الوضعية المالية و نتائج المؤسسة"⁴

و بالرجوع إلى التعريف الذي ورد في قائمة المفاهيم الأساسية للتدقيق الصادر عن جمعية المحاسبية الأمريكية و السابق ذكره يمكن تحديد تعريف التدقيق في النقاط التالية:

¹ بلخيزر سميرة، المراجعة في قطاع البنوك، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، 2002، ص ص 10،9.

² خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية العلمية و النظرية، دار وائل للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 13.

³ عبد الفتاح الصحن و اخرون، أسس المراجعة، الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 13.

⁴ محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، المراجعة و التدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2003، 2002، ص 9 .

1- تدقيق الحسابات عملية منتظمة و يعني ذلك أن الفحص الذي يقوم به المدقق يعتمد على التخطيط المسبق و المتمثل في برنامج التدقيق المعد قبل البدء في عملية التدقيق

2- يمثل أدلة الإثبات الأداة الأساسية الدالة على الأحداث الاقتصادية لتقييمها بصورة موضوعية.

3- يمثل الحكم الشخصي للمدقق دوراً أساسياً في إجراء التطابق بين العناصر محل الفحص و المعايير الموضوعية، و تحديد ماهية الأخطاء الجوهرية في التقارير المالية.

4- يعد تقرير المدقق جوهر عملية التدقيق لأنه الرسالة الاتصالية أو الوسيط بين المرسل (المدقق) و المستلم (مستخدمي المعلومات) كما أن النتائج التي تظهرها الرأي الفني المحايد الذي يتضمنه له تأثير كبير في سلوك مستخدمي المعلومات من حيث ترشيد أحكامهم و قراراتهم.

5- المقصود بعملية التدقيق في هذا المجال هو التدقيق الخارجي أي الذي يقوم به مكتب تدقيق من خارج المنشأة، و يتحدد دور المدقق هذا في الرسالة الانتقادية للعناصر المقدمة إليه لغرض زيادة مقدرتها على مقابلة احتياجات مستند هي البيانات المحاسبية و بالتالي إضافة مزيد من الثقة إلى المعلومات التي تنبع من نظام الاتصال.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التدقيق بأنه:

((التدقيق الإنتقادي المنتظر لأدلة و قرائن الإثبات لما تحويه دفاتر و سجلات المؤسسة من بيانات في إطار مبادئ محاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدماً بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن صدق و عدالة التقارير المالية لقراء و مستخدمي هذه التقارير))¹

ثالثاً: أهداف التدقيق:

تطورت أهداف التدقيق تزامناً مع التطور التاريخي الذي شهده، فانتقلت من أهداف تقليدية إلى أهداف حديثة، و من الأهداف نذكر:²

✓ التأكد من صحة البيانات و القوائم المالية و مدى الاعتماد عليها.

✓ إبداء رأي فني محايد استثناء إلى أدلة و براهين عن عدالة القوائم المالية.

¹ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 7، 8.

² القاضي حسين، دحود حسين، مرجع سابق، ص 15

- ✓ اكتشاف حالات الغش و الأخطاء في الدفاتر و السجلات المحاسبية.
- ✓ التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة للتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء.
- ✓ مساعدة الإدارة على وضع السياسات الملائمة، و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة
- ✓ مساعدة الدوائر المالية للمؤسسات في تحديد الوعاء الضريبي و من ثم مبلغ الضريبة الواجب دفعه.
- ✓ المشاركة في تخطيط الاقتصاد الوطني بمساعدة الجهات الحكومية.

ومؤخرا أصبح التدقيق يهدف إلى:

- مراقبة الخطط و السياسات و متابعة درجة التنفيذ و أسباب الانحرافات.
 - تقييم الأداء و نتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات.
 - تحقيق أقصى كفاية اقتصادية و إنتاجية.
 - اكتشاف الأخطاء الجوهرية في الدفاتر و السجلات المحاسبية إن وجدت.
 - المصادقة على الوثائق المالية و التقارير المودعة من طرف الإدارة لإعطائها مصداقية أكثر حتى تساعد مستخدميها في اتخاذ القرارات.
- و بعد التعرض للأهداف العامة للتدقيق، سوف نتطرق للأهداف التي تعتبر ميدانية بالنسبة للتدقيق و أعمال المدقق و التي هي كالتالي:¹

1. الشمولية: إنه من الضروري على النظام المحاسبي للمؤسسة أن يقوم بتوليد معلومات محاسبية، تمتاز بالشمول و التعبير عن كل الأحداث النقدية التي جرت بالمؤسسة، كما يجب على المدقق أن يتحقق و يتأكد من صحة البيانات المحاسبية، كما يقوم بمعالجتها معالجة تسمح له بإعطاء رأي محايد عن مصداقية المعلومات المتدفقة من النظام المحاسبي للمؤسسة و مدى تعبيرها عن الوضعية المالية.
2. الوجود و التحقق: يعمل المدقق على التأكد من وجود جميع العناصر الواردة في جهة الأصول و الخصوم لميزانية المؤسسة و التحقق منها.

¹(شعباي لطفي، المراجعة الدولية مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 2.

3. الملكية و المديونية: يقوم المدقق في أول الأمر بالتأكد من أن العناصر التي تنص عليها الميزانية و تخص المؤسسة التي هو بصدد تدقيقها، كما يتحقق من أن المديونية المسجلة بالميزانية هي فعلا تخص الأطراف المناسبة، و نفس الشيء ينطبق على الحقوق.

4. التقييم و التخصيص: يهدف التدقيق من خلال هذا العنصر إلى استعمال الطرق المحاسبية المعروفة عند تقييم الأحداث المحاسبية كحساب الإهلاك، و كذا تقييم المخزون و من ثم تخصيصها في الحسابات الخاصة بها تطبيقا للمبادئ المحاسبية المعمول بها.

5. العرض و الإفصاح: يمكن اعتبار هذا الهدف من الأهداف البالغة الأهمية باعتباره الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدقيق أي الإفصاح عن مدى صحة و صدق المعلومات المحاسبية و الوثائق المالية الموجودة و المنبثقة من المؤسسة و مدى موافقتها مع معايير الممارسة المهنية و تماشيها مع مبادئ المحاسبية.

6. التسجيل المحاسبي: يتمثل هذا الهدف في التحقق من أن المبالغ المثلة للأصل المعين تم تسجيلها بصورة صحيحة في السجلات و القوائم المالية، إذ يتأكد هذا المدقق من المبالغ المسجلة في اليومية و الأرصدة في دفتر الأستاذ، كما أن هذا الهدف له علاقة بالتأكد من الوجود الكمي و المادي.

7. الدقة الحسابية: و تتضمن الإجراءات التي يقوم بها المدقق للتحقق من الدقة المحاسبية ما يلي:

* إجراء الجرد الفعلي و الحصر المادي لمختلف موجودات المؤسسة

* استلام المصادقات من العملاء و مطابقتها مع السجلات و المستندات التي تؤدي إليها

* يقوم المدقق بالتحقق من العمليات الحسابية و يتأكد من دقتها.

* التحقق من صحة الحسابات الخاصة بأفساط اهتلاك الاستثمارات حتى يضمن المدقق التوزيع السليم لتكلفة التثبيت على مدى حياة هذا الأخير

المطلب الثاني: أنواع التدقيق:

يمكن تصنيف عملية تحقيق الحسابات إلى عدة تبويات و كل تبويب يتضمن أنواع مختلفة لعملية تدقيق الحسابات و لكن هذه التبويات تعتبر لأغراض الوصف فقط، و ذلك لأن التدقيق الخارجي يكون مستقل، و إلا يفقد جوهره لأن أدائه يعتمد كلية على الأنواع الأخرى من التدقيق، يمكن حصر أنواع التدقيق في التبويات التالية:

أولاً: من حيث الحدود (نطاق التدقيق):

يعتبر نطاق التدقيق من بين أهم المحددات لطبيعة التدقيق الواجب اعتماده، ففي هذا النطاق يمكن أن نتصور النوعين التاليين:

1- التدقيق الكامل: و هو التدقيق الذي يخول للمدقق إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه، و لا يعني فحص كل عملية تمت خلال فترة محاسبية معينة، و إنما يخضع التدقيق للمعايير أو المستويات المتعارف عليها، و يتعين على المدقق في نهاية الأمر أن يقدم الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة و صحة التقارير المالية ككل بغض النظر عن نطاق الفحص و المفردات التي شملتها اختباره، حيث أن مسؤولياته تغطي جميع المفردات حتى تلك التي لم تخضع للفحص و يلاحظ في هذه الحالة أن للمدقق الحرية في تحديد مفرداته التي تشملها اختباره.

و لذلك يناسب هذا التدقيق المنشأة الصغيرة أو تلك التي لا تعتمد نظامها على الرقابة الداخلية، و هذا يعني أن المنشأة الكبيرة عندما تعتمد على هذا النوع من التدقيق فإن ذلك يتوقف على متانة و قوة نظام الرقابة الداخلية أو ضعف هذا النظام الذي يعني توسع المدقق في اختباره.¹

2- التدقيق الجزئي: هنا يقتصر عمل المدقق على بعض العمليات دون غيرها، نتيجة الجهة التي تعين المدقق لهذه العمليات، هذا ما يجعله مسؤولاً في نطاق ما تم تحديده، لذلك يجب في مثل هذه الحالات وجود اتفاق أو عقد كتابي يبين حدود ونطاق التدقيق والأهداف المراد تحقيقها، إذ يقوم المدقق بإبراز ذلك في تقريره لتحديد مسؤوليته بوضوح لمستخدمي التقرير²

تبعاً لما سبق، أصبح من الضروري تقييد هذا النوع من التدقيق بالعناصر الآتية:

* وجود كتابي يوضح نطاق عملية التدقيق.

* إبراء ذمة المدقق من القصور و الإهمال في تدقيق بند لم يعهد إليه.

* حصر مسؤولية المدقق في مجال التدقيق أو في البند المعهود إليه³

¹ بن يخلف أمال، المراجعة الخارجية في الجزائر، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2002، ص 27.

² صالح محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، مذكرة دكتوراه (ل.م.د)، علوم تجارية، تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 24.

³ صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر، مذكرة دكتوراه، علوم اقتصادية، التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص 34.

ثانيا: من حيث التوقيت: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التدقيق إلى نوعين:

1- **التدقيق المستمر:** تتم عملية التدقيق في هذا النوع على مدار السنة المالية للمؤسسة بطريقة منظمة حسب

برنامج عمل مضبوط مسبق، و نجد هذا النوع أكثر في المؤسسات الكبيرة و ذلك لتعدد الأنشطة.¹

حيث أن إتباع أسلوب التدقيق المستمر قد يكون خلال السنة أو في نهايتها، و قد يكون هذا النوع من التدقيق قبل العمليات أي التدقيق المسبق أو بعد التسجيل في الدفاتر بمعنى التدقيق اللاحق.²

2- **التدقيق النهائي:** و هو يتم بعد إتمام إقفال الدفاتر و إعداد الحسابات الختامية، فهو يتم في نهاية السنة المالية،

و يناسب عادة المؤسسات صغيرة الحجم، و من مزاياه عدم حدوث ارتباك في العمل داخل المؤسسة، كون أن المدقق و أعوانه لا يترددون كثيرا عليها، و لا يحتاجون إلى السجلات و الدفاتر إلا بعد الانتهاء من عملية الإقفال و تعديل البيانات و الأرقام و يعاب عليه أنه يستغرق وقت طويل مما يؤخر عقد الجمعية العامة في الوقت المحددة، و كذا قصر الفترة الزمنية للقيام بعملية التدقيق إضافة إلى اكتشاف الأخطاء و التلاعب في نهاية السنة المالية قد يؤدي إلى عدم الاهتمام من جانب العاملين بالمؤسسة³

ثالثا : من حيث الإلزام : ينقسم التدقيق من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين:

1- **التدقيق الإلزامي:** و هو التدقيق الذي يحتم القانون على وجوب القيام به، حيث يلزم المؤسسة بضرورة تعيين

مدقق خارجي لتدقيق حساباتها و اعتماد القوائم الختامية، و من أمثلة التدقيق الإلزامي تدقيق حسابات شركات المساهمة في الجزائر⁴

2- **التدقيق الاختياري:** هي عملية التدقيق غير الملزمة بقانون و تكون بطلب من إدارة المؤسسة أو ملاكها و قد

يكون التدقيق كاملا أو جزئيا حسب رغبة أصحاب المؤسسة و كما هو موضح بالعقد الذي يبرم بين المدقق و العميل.⁵

¹ كمال الدين محمد الدهداوي، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 190.

² داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 55.

³ شذري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008، 2009، ص 34.

⁴ محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، مراجعة الحسابات العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 46.

⁵ بربوية الهام، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على التدقيق المحاسبي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، علوم تجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص 64.

رابعاً: من حيث طبيعة المؤسسة: يتضمن التدقيق نوعين هما:

- 1- **تدقيق المؤسسات العمومية:** ينصب التدقيق عامة على المنشأة ذات الصفة الحكومية أو غير الحكومية في حد ذاتها و التي تخضع لقواعد الحكومة الموضوعه، حيث تتم عملية التدقيق بطريقة واحدة، و بصدر قانون 1961 م (عهد الاشتراكية) انتقل عدد كبير من الشركات المساهمة إلى الملكية العامة بالرغم من احتفاظ هذه الشركات بصفته القانونية و أصبح للدولة حق الرقابة عليها، و قد ترتب عن صدور قانون 129 سنة 1964 بشأن الجهاز المركزي تدقيق حسابات المؤسسة و الهيئات العامة و ما يتبعها من شركات و جمعيات و منشآت.
- 2- **تدقيق الشركات الخاصة:** هو تدقيق المؤسسات التي تكون ملكيتها للأفراد سواء شركات الأموال أو شركات الأشخاص أو مؤسسات فردية أو جمعيات و نوادي و سمي بالتدقيق الخاص أن الذي يمتلك رأس المال المحدود هو من الأفراد فهناك عدة أشخاص في شركات المساهمة و فرد واحد في المؤسسات الفردية، و تختلف علاقة المدقق بأصحاب هذه المؤسسات و ذلك حسب طبيعة العقد الموجود بينهما و حسب درجة الالتزام.¹

خامساً: من حيث الفحص أو حجم الاختبارات: و ينقسم إلى:

- 1- **تدقيق تفصيلي(شامل):** و يعني يلي أن يقوم المدقق بتدقيق جميع القيود و الدفاتر و السجلات، و جميع المفردات محل الفحص و يلاحظ أنه يصلح للمؤسسات الصغيرة حيث أنه في حالات المؤسسات كبيرة الحجم سيؤدي استخدام هذا النوع إلى زيادة أعباد عملية التدقيق و تعارضها مع عملي الوقت و التكلفة التي يحرص المدقق الخارجي على مراعاتها باستمرار²
- 2- **تدقيق اعتباري:** في هذه الحالة يقوم المدقق بتدقيق جزء من الكل حيث يقوم بفحص مجموعة من المفردات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة (الفحص) و قد أدى كبر حجم المؤسسات الاقتصادية و تعدد عملياتها بصورة كبيرة و اهتمام تلك المؤسسات بأنظمة الرقابة الداخلية إلى ضرورة قيام المدقق الخارجي بفحص عينة من هذه العمليات دون إجراء تدقيق شامل لها.³

(1) خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية لتدقيق الحسابات، دار النشر، عمان، الأردن، ص 22.

(2) أمين أحمد لطفي، المراجعة النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 25.

(3) مرزوق امال، دور المراجعة الداخلية في تفصيل نظام الرقابة، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبة، تخصص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

2013، 2014، ص 08.

سادسا: من حيث الاستغلال (من يقوم بالتدقيق):

1- **تدقيق خارجي:** هو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة بنية فحص البيانات و السجلات المحاسبية، و إبداء رأي فني محايد حول صحة و صدق المعلومات المحاسبية، و ذلك لإعطائها المصدقية حتى تنال القبول و الرضا لدى مستعملي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية خاصة المساهمين، المستثمرين، البنوك¹

2- **تدقيق داخلي:** يعرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، و تتناول الفحص الإنتقادي المنظم و التقسيم المستمر للخطط و السياسات و إجراءات و وسائل الرقابة الداخلية و أداء الإدارات و الأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى الالتزام بهذه الخطط و السياسات و الإجراءات و وسائل الرقابة و مدى كفاءتها و فعاليتها و أداء الإدارات و الأقسام²

المطلب الثالث: معايير وإجراءات التدقيق:

أولاً: معايير التدقيق: المبادئ العامة التي تحكم عملية التدقيق تعرف بمعايير التدقيق المقبولة و المتعارف عليها و هذه المعايير تمثل الإطار العام و الذي من خلاله يقوم المدقق باستخدام إجراءات التدقيق المناسبة و التي يراها ضرورية في الظروف المحيطة في جميع مراحل عملية التدقيق ابتداء من الإعداد لعملية التدقيق و انتهاء بكتابة التقرير للجهة تحت التدقيق³

و سنورد في ما يلي معايير التدقيق التي تلقى قبولا و متعارف عليها بين المحاسبين و المدققين: و هي التي أوصى بها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

1- معايير عامة: تتعلق هذه المعايير بمؤهلات المدقق وجوده ما يقوم به من أعمال وتشمل على ثلاثة معايير:

1- أ- معيار التأهيل العلمي و العملي و الكفاءة المهنية:

تؤكد المعايير العامة على أهمية مهارة المدقق الشخصية و يفسر المعيار الأول عادة على أنه يتطلب بأن يتوافر في المدقق قدر ملائم من التعليم الرسمي في المحاسبة و التدقيق و قدر ملائم من الخبرة العملية بالعمل الذي يقوم به.

¹ (سحار فيصل، دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، علوم محاسبة، تخصص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015، ص 12.

² (زين يوسف عوادي مصطفى، المراجعة الداخلية و تكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الداخلية، مطبعة صحري، الوادي، الجزائر، 2011، ص 35.

³ (ادريس عبد السلام اشيكوي، المراجعة معايير و إجراءات، دار النهضة العربية للطباعة النشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 31 .

و في العديد من الحالات التي لم يكن فيها المدقق أو المساعد غير مؤهلين لأداء الالتزام المهني بضرورة توفر المهارات و المعرفة اللازمة إلى اقتراح قيام شخص آخر مؤهل بأداء العمل أو رفض القيام بالتدقيق¹

1-ب- معيار الاتجاه الذهني المحايد (الاستقلال):

يعني هذا المعيار أن المدقق يجب أن يحافظ على استقلاله في جميع الأمور المتعلقة بالتدقيق و طبقا لهذا المعيار فإنه يجب على المدقق أو مكتب التدقيق ألا يعبر عن رأيه في القوائم المالية إلا إذا كان هذا المدقق أو المكتب مستقل عن هذه المؤسسة.

و يغطي الاستقلال ناحيتين هما الاستقلال في الواقع و الاستقلال في الظاهر .

الاستقلال في الواقع هو حالة ذهنية و هو أن المدقق يجب أن يكون مستقلا من حيث الوضع أو الحالة الذهنية في كل الأمور المرتبطة بالمهام المهنية بحيث لا يتعرض لضغوط أو رقابة الغير في وضع برنامج التدقيق أو إجراء الفحص أو إعداد التقرير أو في أي مرحلة التدقيق، أما الاستقلال في الظاهر فإنه يرتبط بنظره و إدراك مستخدمي القوائم المالية لاستقلال المدقق، و هذا يتطلب عدم وجود مصلحة مادية للمدقق في الوحدة التي يعمل مدققا لها.²

1-ج- معيار بذل العناية المهنية الكافية:

يجب على المدقق بذل العناية المهنية الكافية في قبول التكاليف بالتدقيق المستمر، و تخطيط و أداء أعمال هذا التدقيق و إعداد و عرض تقريره³

حيث يجب أن يقوم بإعداد أوراق عمل كاملة ودقيقة لأنه إذا تم إعداد أوراق العمل دون اهتمام و بشكل غير كامل فإن هذا يثير الشك في الأدلة التي قام المدقق بتجميعها، و تقتضي العناية المهنية أن يجتهد المدقق في القيام بمسؤولياته اتجاه العملاء و أصحاب و المجتمع، و يفرض هذا الاجتهاد على المدقق مسؤولية تقديم الخدمات المهنية بدون إبطاء، و بدقة و اهتمام و أن تكون الخدمة كاملة و أن يلتزم بالمعايير الفنية و الأخلاقية الملائمة للتطبيق من كل مهمة.⁴

¹الفين ارينز، جسمي لوبك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض العربية السعودية، 2002، ص 43.

²محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 36، 37.

³عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة المراجعة المستمرة في التجارة الالكترونية مراجع الحسابات في اكتشاف الغش و الفساد، مهام المراجعة ذات الأغراض الخاصة اختبار المعلومات، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 2.

⁴لمياء حساني، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2014، ص 9.

2- معايير العمل الميداني:

ترتبط معايير العمل الميداني بتنفيذ عملية التدقيق و تمثل مبادئ التدقيق التي تحكم طبيعة و مدى أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها من خلال إجراءات التدقيق و المرتبطة بالأهداف المرجو تحقيقها من وراء استخدام هذه الإجراءات¹ و تنطوي هذه المعايير على ثلاثة معايير تتمثل في:

2-أ- معيار التخطيط السليم لعملية التدقيق و إشراف الدقيق على المساعدين:

و هنا يفترض أن يكون التخطيط السديد العائد لمهمة التدقيق يوفر تنظيماً صحيحاً في مكتب المدقق و بين موظفيه و ذلك لضمان حسن سير العمل، و كلما زاد عدد الأفراد القائمين على عملية التدقيق كلما زاد الحاجة إلى دقة تحديد السلطات و المسؤوليات هذا كما يجب أن تجري كل عملية تدقيق بإشراف صاحب المكتب في حالة الملكية الفردية أو بإشراف أحد الشركاء أو أي شخص أحرأسندت إليه سلطة الشريك و مسؤولياته.²

2-ب- معيار تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية:

يتعلق هذا المعيار بدراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية للزبون و يتوجب على المدقق الحصول على معلومات عامة حول الزبون، ثم تقييم نظام الرقابة الداخلية و تتمثل أهمية هذه العملية في كونها تساعد المدقق على تحديد طبيعة و توقيت اختبارات التدقيق لأرصدة القوائم المالية³

و من أهم الطرق والأساليب المتعارف عليها عند المدققين والتي يمكن استخدامها في تقييم نظام الرقابة الداخلية في الجهة التي سيقوم المدقق بتنفيذها ما يعرف بقائمة الاستقصاء أو قائمة الاستبيان وهذه القائمة عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة الشاملة بعناصر النشاط الذي تمارسه الجهة موضوع التدقيق و يقوم المدقق بوضع هذه الأسئلة بهدف تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحديد درجة الاعتماد عليه.⁴

1) عبد الوهاب نصر علي، سمير كامل محمد، شحاتة السيد شحاتة، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة مع التطبيق على بيئة الحسابات الالكترونية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 267.

2) خالد امين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 28.

3) شكري محمد سعد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2008، 2009، ص 93.

4) محمد السيد سرايا، المراجعة و التدقيق الإطار النظري المعايير و القواعد مشاكل التطبيق العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 286، 287.

2- ج- معيار أدلة و قرائن الإثبات: في إطار مسعى المدقق الهادف إلى إبداء رأي في محايد حول مدى صحة المعلومات المحاسبية يقوم هذا الأخير بالبحث عن الأدلة الكافية المدعمة لهذا الرأي اعتماداً على التأكد من أن كل البيانات المسجلة لها مستندات تثبت صحتها، و من خلال التأكد من سلامة المعالجة المحاسبية للبيانات و عرض المعلومات، و كذا من خلال الفحص و الملاحظة و الاستفسارات المصادقات التي توفر للمدقق أساساً معقولاً و قاعدة متينة يستطيع على ضوءها من إبداء رأي في محايد حول القوائم المالية الختامية موضوع التدقيق. يمكن تقسيم الأدلة بوجه عام إلى نوعين هما:¹ داخلية: تشمل على كل الدفاتر و السجلات المحاسبية و الشبكات و المستندات و أوامر الشحن طلبات الشراء و كل ما يتم إعداده داخل المؤسسة.

خارجية: تشمل على المصادقات من العملاء والملاحظات والاستفسارات التي تجري خارج المؤسسة في البنوك و وكالات التأمين وإدارة الضرائب وإلى غير ذلك من الأطراف الخارجية.

نشير في الأخير إلى أنه يجب أن تكون الأدلة التي يقوم بجمعها المدقق ملائمة من حيث أن تكون مرتبطة ارتباط وثيق بموضوع التدقيق و كافية من حيث كل البيانات المتعلقة بموضوع الفحص.

3- معيار إعداد التقرير (إبداء الرأي):

و هي معايير تتعلق بتحديد كيفية إعداد التقرير النهائي لعملية التدقيق و تتضمن المعايير التالية:

3-أ- معيار القواعد المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ولذا تشترط العديد من التشريعات أن يفصح تقرير مدقق الحسابات كما إذا كانت القوائم المالية قد تم إعدادها في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و كذا ورد في التقرير النموذجية التي وضعتها بعض جمعيات المحاسبين والمدققين فقرة حول رأي المدقق فيما إذا كانت إدارة المشروع قد أعدت قوائم نتيجة الأعمال مراعية المبادئ المحاسبية المتعارف عليها²

3-ب- معيار ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية:

و يقضي هذا المعيار بأن يبين مراقب الحسابات في تقريره ما إذا كانت المبادئ التي طبقت في الفترة الجارية تتميز بالثبات إذا ما قورنت بالفترات السابقة، و ذلك لتدقق ما يلي:

¹ لمياء حساني، مرجع سابق، ص 10.

² أشرف محمد، عباس الرمحي، مراجعة العمليات المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 49، 50.

- ضمان قابلية القوائم المالية للمقارنة خلال الفترات المختلفة و ضمان عدم تأثر هذه المقارنة بالتغيرات في القواعد المحاسبية المطبقة.

- بيان طبيعة التغيرات و أثرها على القوائم المالية إذا تعرضت للمبادئ المحاسبية للغير¹

3-ج- معيار الإفصاح التام:

و ينص هذا المعيار على إعداد التقارير على أن يتحقق المدقق من أن الإفصاح في القوائم المالية كافي و ملائم و لا يقوم المدقق بالإشارة في ذلك في تقريره إلا في حالة كونه الإفصاح غير كاف بدرجة معقولة حيث أن يشير المدقق في هذه الحالة في تقريره، و لا يقصد الإفصاح الكافي فقط نوع المعلومات في القوائم المالية و إنما يتضمن كذلك أسلوب عرض هذه المعلومات و تبويبها و تصنيفها في القوائم المالية كذلك المصطلحات المستخدمة للتعبير عن العناصر الموجودة بالقوائم المالية².

3-د- معيار إبداء الرأي في القوائم المالية كوحدة واحدة:

يجب أن يتضمن التقرير رأي المدقق في القوائم المالية كوحدة واحدة أو امتناعه عن إبداء الرأي في الحالات التي يتعذر فيها ذلك.³ و هنا نلاحظ أربع أنواع من التقارير:

1- **التقرير النظيف:** و هو التقرير الإيجابي الذي يقوم على أساس تبني نظام رقابة داخلية سليم بكل إجراءاته و مقوماته بالإضافة إلى سلامة الممارسة المحاسبية داخل المؤسسة.

2- **التقرير التحفظي:** و يشير هذا التقرير إلى بعض التحفظات التي يراها المدقق ضرورية للوصول إلى معلومات معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

3- **التقرير السالب:** و يصدر هذا النوع من التقارير عندما يلاحظ المدقق أن المؤسسة لم تتبع الإجراءات اللازمة و المعايير المتفق عليها و أن المعلومات المحاسبية الناتجة عن هذا التظاهر لم تتم معالجتها بطريقة سليمة.

4- **تقرير عدم إبداء إداري:** و ينتج في حال استحالة تطبيق إجراءات التدقيق التي يرى المدقق ضرورة استخدامها كاستحالة حصوله على الأدلة و البراهين التي تساعد في إبداء رأيه.

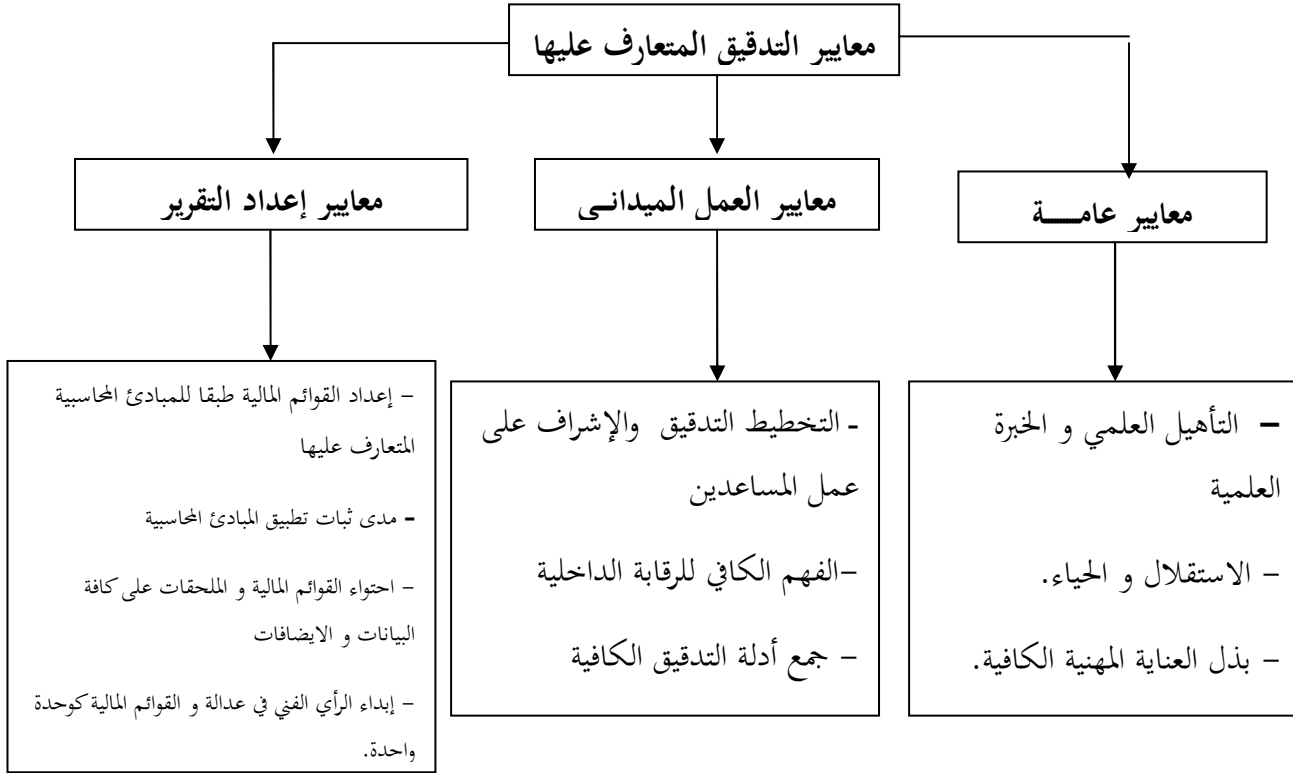
(1) نجيبة بن مسعود، مساهمة المراجعة الداخلية قفي تحسين نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة ماجستير، علوم مالية محاسبية، فرع فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015، ص 13.

(2) غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر (الناحية النظرية)، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 47.

(3) محمد نجيبة بن مسعود، مرجع سابق، ص 14.

و قد نص المجمع الأمريكي للمحاسبين و المراجعين القانونيين على هذه المعايير و التي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: معايير التدقيق المتعارف عليه



المصدر: إدريس عبد السلام شتيوي، المراجعة معايير وإجراءات ، ط. الخامسة ، منشورات جامعة قارونسن بنغازي، ليبيا،

2008، ص 22.

ثانياً: إجراءات التدقيق:

تمثل الإجراءات الخطوات التفصيلية التي يقوم بها المدقق أثناء عملية التدقيق و هي لازمة لتحقيق الأهداف و تختلف الإجراءات المطبقة في عملية إلى أخرى و بخلاف المعايير فإن إجراءات التدقيق تحتاج دائماً إلى تعديل لتلائم ظروف كل عملية تدقيق، و تحديد هذه الإجراءات تختلف حسب التنظيم الداخلي لكل مكتب من مكاتب التدقيق و لكنها في النهاية تتوقف على تقدير المدقق المسؤول عن عملية التدقيق¹

إجراءات التدقيق هي عبارة عن الوسيلة التي من خلالها يقوم المدقق بتنفيذ عملية التدقيق فعليا، وهذه متروكة لتقدير المدقق وحكمه الشخصي يختار ما يراه ضروريا و مناسباً من إجراءات في سبيل تحقيق أهداف التدقيق و تطبيقاً للمعايير المقبولة

1) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، محاسبة، مراجعة، و مراقبة داخلية، 247 حسب المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 6.

و المتعارف عليها، فليس هناك قائمة محددة، تبين إجراءات التدقيق التي يجب إتباعها في كل عملية تدقيق مثل ما هو الحال عليه بالنسبة لمعايير التدقيق و ما يؤكد ذلك هو أن المدقق يذكر في تقريره بأنه استخدم إجراءات التدقيق التي رآها مناسبة و ضرورة في الظروف المحيطة لإتمام عملية التدقيق.¹

كل عملية تدقيق تتطلب دراسة و تخطيط لإبداء الرأي الفني المحايد مع كفاية أدلة الإثبات و القرائن، فكل عملية تدقيق تمر بالخطوات التالية:²

1- **وضع خطة التدقيق:** من خلال دراسة أولية للمؤسسة و أخذ نظرة شاملة عليها و كل المعلومات المتعلقة بها، تحديد إجراءات التدقيق و هي الخطوات التفصيلية التي تحدد العمل من بدايته إلى آخره مثلا التأكد من أصول المؤسسة واحدة تلوى الأخرى حسب الأهمية النسبية لها في عملية التدقيق.

2- **البدء في تدقيق جديد:** هنا تكون معرفة المدقق بالمنشأة قليلة فعليه جمع أدلة كافية لإتمام عمله و عمل برنامج تدقيق يوضح فيه خطة العمل التفصيلية حيث تتضمن سير العمل اللازم بطريقة مرتبة و منطقية تظهر العلاقة بين كل إجراء سوف يتبع الإجراء إلي يليه، و يعتبر برنامج التدقيق أداة نافعة للتخطيط و الرقابة، و بما أن طرق المحاسبة تختلف من منشأة لأخرى حسب نشاطها و حجمها و طبيعتها فإننا سوف نجد نظم الرقابة الداخلية مختلف حسب كل منشأة، فيجب على المدقق أن يأخذ هذا في الحسبان عند إعداد برنامج التدقيق.

3- **تسجيل ملاحظات التدقيق:** عندما يبدأ المدقق في عملية التدقيق فستقبله ملاحظات و إيضاحات و أخطاء لن يتوقف عن عمله عند اكتشافها بل يستحسن أن يدونها في دفتر الملاحظات كما يلي:

* مجاميع الحسابات التي تدقق فيها نقاط الضعف إن وجدت في نظام الرقابة الداخلية .

* المستندات الناقصة أو غير المستوفاة الأخطاء التي يكتشفها و كيفية تصحيحها.

* التحفظات التي يراها المدقق واجبة إثباتها في تقريرهالخ.

4- **تكوين ملف دائم للتدقيق:** يتضمن هذا الملف المعلومات و البيانات و المستندات العامة التي يحتاجها المدقق باستمرار على المؤسسة و يمكن أن يرجع إليها في أي وقت يحتاج فيه إلى معلومات كما أنه يقوم بتعديلها إذا طرأ عليها

¹ ادريس عبد السلام اشتبوي، المراجعة معايير وإجراءات، الطبعة 04، دار النهضة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 34.

² عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم و أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006، 2007، ص 39، 45.

تغير و بجانب الملف الدائم هناك المراسلات المتبادلة بينه و بين العميل و يتم حفظ الملف بطريقة أمنة و حديثة بعيدا عن أيدي غير المتخصصين و بما يتضمنه هذا الملف من معلومات سرية تقضي آداب المهنة الاحتفاظ بها.

5- أوراق العمل في التدقيق: يستند المدقق في رأيه عن مجموعة مستندات و سجلات تكون موجودة على مستوى المؤسسة و تعتبر أوراق عمل لديه منها: تقرير عن نظام الرقابة الداخلية ميزات المراجعة العامة، قيود اليومية، تحليل الحسابات، برنامج التدقيق، مستخرجات من محاضر الاجتماعات.

6- تحديد علامات التدقيق: يستعمل المدقق ما يسمى بعلامات التدقيق ليظهر طبيعة و مدى فحصه للعمليات في الدفاتر و يضع هذه العلامات بجانب الأرقام بالدفاتر وبصورة واضحة و بعناية حتى لا تشوه شكل الدفاتر و السجلات و هذه العلامات يضعها المدقق بأشكال مختلفة و لا يفهمها إلا هو و تكون بألوان مختلفة و بمجرد النظر إلى الدفاتر يتم معرفة ما تم فحصه منها.

7- طريقة سير العمل: هناك بعض القواعد العامة التي يجب أن يسترشد لها المدقق و مساعديه في سير العمل و المؤسسة التي يدققون فيها مثل:

* يجب على المدقق تنفيذ برنامج التدقيق بطريقة لا تعطل سير العمل في إدارة الحسابات.

* يجب أن يختار الوقت الذي يكون فيه الموظف المسؤول عن تفسير بعض الإيضاحات غير مشغول فيه.

* يجب على المدقق أن لا يشجع قيام صداقات شخصية بينه وبين موظفي المؤسسة فقد يؤثر على سير عمل التدقيق و نتائجه.

* عدم تدقيق بنود محررة بقلم الرصاص، لأن هذه من السهل محوها أو تغييرها.

* عدم إذاعة أسرار المؤسسة الخاصة بالتدقيق لأنه بحكم مهنته يطلع على أسرار لا يعلمها الغير عن المؤسسة محل التدقيق.

* يجب أن لا يترك المدقق في أثناء تدقيقه أي عملية غير تامة لكي لا يعرض نفسه لخطر النسيان و بالتالي يعطي للغير ثغرة يستطيع أن ينقذ منها لتغطية غش أو خطأ.

* عدم تفسير معنى العلامات و الرموز التي يستعملها لأي موظف أو شخص آخر.

8- الإطلاع على السجلات: قبل أن يبدأ المدقق في عملية التدقيق المستندي و التحقق و تحليل العمليات و الحسابات يجب أن يطلع على السجلات و يتيح له هذا الإطلاع الحصول على صورة مختصرة عن خطط و سياسات المؤسسة

و بذلك يتمكن خلال عملية التدقيق من أن يقرر ما إذا كانت العمليات التي تعكسها الحسابات قد اعتمدت من المسؤولين و نفذت حسب توجيهات أصحابها أو من يمثلونها، و تشمل السجلات مايلي: سجلات غير مالية(القانون الأساسي، دفاتر محاضر اجتماعات بمجلس الإدارة و الجمعية العامة، التقارير المالية عن السنوات السابقة لعقود مع الموظفين أو الحكومة، الإقرارات الضريبية، ملفات المراسلات) المجموعة الدفترية (دفتر اليومية، الأستاذ) الوثائق التنظيمية (الخريطة التنظيمية، الكتيبات) التي تتضمن دليل العمل و كل الإجراءات المختلفة¹

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي:

أدى توسع حجم المؤسسات و تعدد أنشطتها إلى تعقد عمل الإدارة خاصة من حيث المراقبة، و حتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها كان لا بد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه اسم التدقيق الداخلي .
لذا سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الداخلي، أهمية و أهدافه و كذلك المعايير التي تحكم التدقيق الداخلي و أهم أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدقيق الداخلي:

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي:

يعود ظهور فكرة التدقيق الداخلي إلى الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية (USA) و ذلك لعدة أسباب أهمها رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل التدقيق الخارجي لأن القوانين الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لتدقيق خارجي حتى يتم المصادق عليها.

و التدقيق الداخلي لم يخض بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر إلى أن قرر المدققون الداخليون في نيويورك سنة 1941 إنشاء ما يسمى بمعهد المدققين الداخليين الأمريكيين (I.I.A) الذي عمل منذ إنشائه على تنظيم هذه المهنة و تطوير أهدافها و من بين العوامل التي ساعدت على ظهور التدقيق الداخلي:²

* انفصال الإدارة عن الملكية.

* الحاجة لوسائل لاكتشاف الأخطاء و الغش.

¹ عزوز ميلود، مرجع سابق، ص 45.

² بن خليفة عبد الهادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص 43.

* ظهور المؤسسات ذات الفروع المنتشرة جغرافيا.

* ظهور البنوك وشركات التأمين.

* الحاجة إلى كشف دورية و دقيقة حسابيا و موضوعيا

* التوسع في احتياجات الإدارة.

يقصد التدقيق في اللغة على أنه أحكام، ضبط، بحث، تحقيق.....، إفراط في الدقة.

عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه:

" نشاط تأكيدى استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها، و هو يساعدها على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و صارم لتقييم و تحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، و التوجيه (التحكم).

فمن التعريف أعلاه أصبح التدقيق الداخلي ذا صبغة:

تأكيدية: أن تطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب.

استشارية: لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.

مستقل: بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

موضوعي: بأداء الأعمال الموكلة إليه.

جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف و اكتشاف وضع الغش و فحص و تقييم الرقابة الداخلية و العمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها و مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم و تحسين عملياتها: إدارة المخاطر، الرقابة، التوجيه (الحكومة)¹

أما المعهد الفرنسي للمدققين و المراقبين الداخليين يعرف التدقيق الداخلي على أنه: " فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف المديرية قصد مراقبة و تسيير المؤسسة هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن تدقيق فيما إذا كانت

1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حكومة الشركات، المؤتمر العربي الأول بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبي القانونيين ووزارة الاستثمار مركز المديرين جمهورية مصر العربية و المنعقدة في الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، ص 256.

الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة العمليات شرعية التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة و مناسبة.¹

عرفت كذلك "ETINNE" التدقيق الداخلي على أنه يكون داخل المؤسسة، و وظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة.²

يعرف التدقيق الداخلي على أنه "نشاط تقييمي داخل المؤسسة لخدمة إدارته، و تقوم به إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة التدقيق الداخلي".

التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييمية مستقلة ينشأ داخل المؤسسة بغرض فحص و تقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم، و يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الأفراد داخل المؤسسة للقيام بالمسؤوليات المنطوية بها بدرجة عالية من الكفاءة و ذلك عن طريق توفير التحليل التقييمي التوصيات المنشورات و المعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم تدقيقها.³ من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

"التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقلة تقوم على أساس فحص و تقييم أنشطة المؤسسة و ذلك كخدمة لها، و تقوم بتقديم النصيح و الإرشاد للمؤسسة".

● خصائص التدقيق الداخلي:

يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص من التعاريف السابقة و هي:

1- التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: تطبق في المؤسسات و في كل الوظائف حيث تنصب على كل الوظائف بالمؤسسة بهدف خدمة الإدارة.

2- التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع لها مختلف الوحدات و المصالح لعمليات الفحص و التقييم بصفة مستمرة.

3- الاستقلالية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المدقق أن يكون مستقلا حتى يتم عمله بالموضوعية.

¹ محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص 15.

² ETINNE,B, audit interne Douquoi et comment les editionne d'organisation, France, 1989,p09.

³ فتححي رزق السوافيري و احرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 56،66.

بالإضافة إلى تلك الخصائص نذكر خصائص أخرى له و المتمثلة في:¹

* التدقيق الداخلي دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.

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

* التدقيق الداخلي يسعى لترشيد القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة و المناسبة في التوقيت المناسب

ثانيا: أنواع التدقيق الداخلي:

من الصعب وضع حدود فاصلة لأنواع التدقيق الداخلي بسبب شمولية التدقيق لكافة العمليات في المؤسسة و هدفها تقييم فعالية و كفاءة العمليات التشغيلية لنشاط ما حيث أن مجال تطبيق التدقيق الداخلي واسع، إذ أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة، كما أنه يعتمد على الفحص و مدى احترام القوانين و الأنظمة و بالتالي ينقسم إلى:²

1- **تدقيق مالي:** يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص الكامل و المنظم للقوائم المالية و السجلات المحاسبية و العمليات

المتعلقة بتلك السجلات، لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و السياسات الإدارية و أية متطلبات أخرى.

و بالنظر للتعريف السابق، نجد أن التدقيق المالي هو المجال التقليدي للتدقيق الداخلي و الذي يضمن تدقيق و تتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية التي تخص المؤسسة و تدقيقها حسابيا و مستنديا، تم التحقق من سلامتها و تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، و السياسات و الأنظمة الخاصة بالإدارة و الهدف من التدقيق هو إظهار البيانات و القوائم المالية بصورة موضوعية و صحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، و يتضمن التدقيق المالي أيضا، التحقق من وجود الأصول حمايتها من الضياع و الاختلاس و كذلك فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

2- **تدقيق الالتزام:** يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها و الإجراءات الموضوعية من

طرف المؤسسة و تقع على إدارة التدقيق الداخلي عبء:

* التأكد من تطبيق القوانين و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المؤسسة.

* الإلمام الكامل بالقوانين و اللوائح و التعليمات العامة.

¹ شجري معمر سعاد، مرجع سابق، ص 54.

² رجو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص محاسبة التدقيق و المراقبة، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2011، 2012، ص 15، 16.

* رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم.

3- التدقيق التشغيلي: يعرف تدقيق العمليات على أنه تدقيق منتظم لأنشطة المؤسسة و مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها و ذلك بغرض تحسين الأداء و تحديد الفرص المتاحة لتحسين هذا الأداء و وضع التوصيات اللازمة لذلك أو اتخاذ تصرفات أخرى، و من أمثلة ذلك تدقيق النظام المحاسبي الذي يعتمد على الحاسب الآلي و تقييم كفاءته و مدى إمكانية الاعتماد عليه و تقديم توصيات تحسين النظام.

و يطلق أيضا على التدقيق التشغيلي مصطلحات مرادفة مثل التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء أو التدقيق الوظيفي، و جميع هذه المصطلحات تهدف إلى وصف عملية التدقيق الداخلي التي تهدف إلى تقييم العمليات التشغيلية لوظيفة أو نشاط معين.

إن هذا النوع من التدقيق قد وسع من مجال التدقيق الداخلي التقليدي الذي كان يركز على التدقيق المالي و المحاسبي ليقوم المدقق بتدقيق كافة النشاطات داخل المؤسسة و يقوم المدقق بتقييم هذه النشاطات من أجل معرفة مواطن الضعف في الأداء و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين تلك الكفاءة كما يقوم المدقق الداخلي بالتأكد من الإلتزام الكامل بالأنشطة و السياسات و الإجراءات الإدارية.

و لكي يعتبر التدقيق التشغيل مناسب و مفيدا فإنه يجب أن يقدم للإدارة ما يلي:¹

* زيادة الربحية للمنشأة ككل.

* التعرف على المشاكل و محاولة إيجاد حلول لها في مراحلها الأولى.

* محاولة إيجاد طرق جديدة و فعالة للاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة.

و يمكن إضافة نوع رابع من أنواع التدقيق الداخلي و هو ما يسمى بالتدقيق الاجتماعي، و الذي يهدف إلى تدقيق العمليات لضمان أن المؤسسة تعطي أهمية أكثر شمولاً لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه هؤلاء الذين يتأثرون بقراراتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية و الإدارية و مالية، تخصص محاسبة، جامعة الدراسات العليا، كانون الثاني، 2009، ص 44.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدقيق الداخلي:

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي:

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي مع التوسع في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات بهدف تقويم هذه الأنشطة و تطويرها و رفع كفاءتها الإنتاجية، و يمكن تلخيص أهمية التدقيق الداخلي من خلال الخدمات التي يقدمها للإدارة كما يلي:¹

1- **خدمات وقائية:** التأكد من وجود حماية كافية للأصول، و اتخاذ التدابير التي تكفل منع الانحراف عن السياسات و الخطط عند التنفيذ.

2- **خدمات تقويمية:** قياس فعالية أنظمة الرقابة الداخلية و مدى الالتزام بالسياسات الإدارية.

3- **خدمات تطويرية:** تقييم الاقتراحات لتطوير و تحسين الأنظمة داخل المنشأة.

و تتجلى أهميته أيضا في:²

- التغلب على الصعوبات التي تترتب عن الظروف الاقتصادية: وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة و العمليات تداخل المؤسسة فإنه يصبح أداة رقابة تساعد الإدارة على مواجهة الظروف الاقتصادية.

- كبر حجم المؤسسات و انتشارها جغرافيا: كبر حجم المؤسسة و تعدد فروعها و منتوجاتها و حاجة المساهمين و مستعملي القوائم المالية إلى بيانات آمنة و ذات مصداقية و عدم انتظارهم لأعمال المدقق الخارجي كانت الحاجة إلى التدقيق الداخلي للتأكد من صحة البيانات المالية لكامل الفروع و في أقل وقت.

- توفير بيانات و معلومات يمكن الاعتماد عليها، تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لإتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة باستخدام المواد المتاحة.

- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية: حيث يترتب إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في المؤسسة ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المؤسسة بالتأكد من مدى التزام الإدارات القطاعية التابعة لها، لما وضعته من خطط و سياسات عامة و أن تلك الإدارات

¹ بلعالي السعدي، أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2014، ص 12.

² لوجاني عزيز، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، 2012، ص 106.

تحقق العائد المتوقع منها على رأس المال المستثمر، وتستخدم مواردها بكفاءة وتحقق نتائج فعالة ما لم تلجأ بين الحين والآخر إلى تقييم أداء تلك الإدارات وفقاً لمعايير الأداء الموجودة التي عهدت بها إلى دائرة التدقيق الداخلي.

- تحول التدقيق الخارجي إلى أسلوب التدقيق الاختياري: يعتمد حجم العينة التي يتم اختيارها في الغالب على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة و ما المكونات الرئيسية لتنظيم الرقابة الداخلية تكون مطمئنة للمدقق الداخلي أكثر من المنشأة التي لا يوجد بها مدقق داخلي.¹

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي: يهدف التدقيق الداخلي إلى:²

- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة المطبقة و كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية.
- التحقق من مدى كفاءة و فعالية الأداء لمختلف وظائف المؤسسة.
- المحافظة على أموال و ممتلكات المؤسسة و حمايتها من الاختلاس و التلاعبات.
- التحقق من دقة المعلومات المحاسبية و المالية لاستخدامها في اتخاذ القرارات المالية.
- وضع اقتراحات و تعديلات و تقارير مما يهدف إلى تحسين الكفاءة و المردودية الإنتاجية و المالية من خلال اقتراحات مجدية و بالتالي تقديم لإرشادات و نصائح للمؤسسة.
- الحد و المنع من زيادة ارتكاب الأخطاء المحاسبية.
- محاولة تقييم و تقويم للنتائج المحققة خلال الدورة المحاسبية مع الأهداف العامة و الثانوية التي تم تحديدها ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ و معايير التدقيق الداخلي:

أولاً: مبادئ التدقيق الداخلي:

1) أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2006، 2007، ص 7.

2) مودع إسماعيل، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016، ص 12.

قد ركز مجمع المدققين الداخليين على وضع مستوى واسع من المبادئ كما يتوقع أن يقوم المدققين الداخليين بتطبيق و تأكيد المبادئ التالية:¹

- 1- **الاستقلالية و النزاهة:** تضع نزاهة المدققين الداخليين ثقة و لذلك فهي توفر الأساس المرتبط بالاعتماد على حكمهم
 - 2- **الموضوعية:** يعرض المدققون الداخليون أعلى مستوى للموضوعية المهنية عند جمع و تقييم و توصيل المعلومات الخاصة بالنشاط أو العملية محل الفحص و يقوم المدققون الداخليون بعمل تقييم متوازن لكافة الظروف الملائمة على ألا يتأثروا على نحو مبالغ فيه بمصالحهم الذاتية أو عن طريق الآخرين عند تكوين أحكامهم.
 - 3- **سرية المعلومات:** يحترم المدققون الداخليون المهنيون قيمة و ملكية المعلومات التي يتلقوها و لا يفصحون عن المعلومات بدون واسطة ملائمة إذ لم يكن هناك إلتزام قانوني أو مضي لعمل ذلك.
 - 4- **الكفاية:** يطبق المدققون الداخليين المهنيون المعرفة و المهارات و الخبرة المطلوبة عند أداء خدمات التدقيق الداخلي .
- هذه بالنسبة للمبادئ الواجبة التطبيق من طرف المدققين الداخليين أثناء القيام بعملية التدقيق الداخلية و فيما يلي سنعرض قواعد السلوك المهني للمدقق الداخلي، التي أوجب القانون تطبيقها و أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى ما هو مطلوب.
- * **قواعد السلوك:** يتوقع أن يلاحظ المدققون الداخليون المهنيون قواعد السلوك التالية:²
- * **النزاهة :** إن المدققون الداخليون المهنيون يتعين عليهم أن:
 - 1- يؤدون عملهم بأمانة و باجتهاد و بمسؤولية محددة.
 - 2- ملاحظة القانون و عمل الإفصاحات حسب القانون و المهنة
 - 3- ألا يكونوا ظرف مع أي نشاط غير قانوني و هم على علم بذلك و ألا يرتبطوا بتصرفات تتعارض مهنة التدقيق الداخلية أو مع المؤسسة.
 - 4- احترام و المشاركة في الأهداف التشريعية و الأخلاقية للمؤسسة
- الموضوعية:** يجب على المدققين الداخليين المهنيين:

- ألا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة من شأنها إضعاف و افتراض أنها تضعف تقييمهم غير المتحيز.

¹مرزاق امال، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع، ص 23.

- ألا يقبلون أي شيء قد يضعف أو يفترض أن يضعف حكمهم المهني
- الإفصاح عن كافة الحقائق الجوهرية المعروفة لهم والتي إذا لم يتم الإفصاح عنها قد تشوه التقرير عن العمليات محل الفحص.

السرية: يجب على المدققين الداخليين المهنيين:

- أن يكونوا حريصين على استخدام و حماية المعلومات التي تم الحصول عليها في مسار واجباتهم
- ألا يستخدمون معلومات لأي مكسب شخصي و لا بأي طريقة من شأنها أن يكون معاكسة للقانون أو متناقضة مع الأهداف التشريعية و الأخلاقية للمنظمة.

الكفاية: يجب على المدققين الداخليين المهنيين

- الارتباط فقط بتلك الخدمات التي لديهم من شأنها المعرفة المهارات و الخبرة المطلوبة.
- أداء كافة الخدمات طبقا للمعايير الخاصة بالممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- التحسين المتصل لكفائيتهم و فعالية وجود خدماتهم
- و عموما فالاعتراف بالتأهيل التدقيق الداخلي يتطلب وجود الخبرة والتعليم المماثل نظيره في امتحانات المحاسبين القانونيين.

ثانيا: معايير التدقيق الداخلي:

تعتبر معايير التدقيق الداخلي من الإصدارات الرسمية لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي من أجل ضبط الممارسة المهنية لهذا الأخير.

فالهدف من وضع هذه المعايير تتمثل في:¹

- إزالة الغموض حول دور مسؤولية التدقيق الداخلي ذلك بتحديد مجال تدخله و ممارساته
- تحديد مسؤولية و سلطة التدقيق الداخلي بالمؤسسة
- وضع قوانين تنظيمية و تشغيلية لمصلحة التدقيق الداخلي

¹ (قسمة ناصر، دور المراجعة الداخلية في إضفاء المصادقية على القوائم المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016، ص 14.

- ترويج التدقيق الداخلي و ذلك بتطوير خبرة معترف بها خاصة إذا علمنا أن المدققين الداخليين مرتبطين بالمدققين الخارجيين و لم يحظوا باعتراف مثلهم لذلك وضعت معايير لتحديد شروط ممارسة مهنة التدقيق الداخلي.

فأهم هذه المعايير هي:

1- **استقلال المدقق الداخلي:** يجب على المدقق الداخلي أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنطوية بها، كما يجب أن يكون المدقق موضوعيا في أدائه الأعمال التدقيق و ذلك هو ما احتواه المعيار الأول حيث تضمن جانبيين رئيسيين والموضحين كما يلي:

أ- مكان المدقق الداخلي في المؤسسة من حيث:

1- المستوى الإداري التابع له المدقق

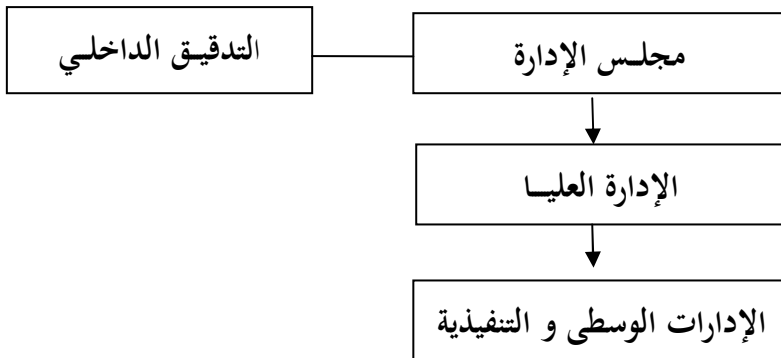
2- الجهة التي يقدم إليها تقرير التدقيق الداخلي

3- سلطة التعيين والعزل بالنسبة للمدقق

4- تحديد احتياجات إدارة التدقيق الداخلي من الأفراد و الأصول و الأدوات المختلفة و ذلك سنويا.

في هذا الجانب فإن معظم الآراء للمؤسسات و الشركات توجهت بوضع إدارة التدقيق الداخلي في مستوى مستقل يرتبط بمجلس الإدارة مباشرة، لأن ذلك يجعل المدقق الداخلي بعيدا عن أي ضغط من الأقسام أو الإدارات الأخرى، و يتبين ذلك من الشكل التالي كمثال الوضع التنظيمي الأمثل لإدارة التدقيق الداخلي ضمن الهيكل العام للمؤسسة.

شكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي ضمن الهيكل العام للمؤسسة.



المصدر: عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 2010، 2009، ص 44.

ب- الموضوعية: يقصد بالموضوعية بأنها أمر ذهني يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء أداءه لعمله، بحيث يجب ألا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من أمور التدقيق بمعنى أنها تشتمل في الواقعية في الحكم على عملية التدقيق و يتم ذلك من خلال ما يلي:¹

1- تحديد اختصاصات العاملين في إدارة التدقيق الداخلي

2- تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل الإدارة

3- تغيير و تبادل المهام بين أعضاء الإدارة من وقت لآخر

4- عدم قيام أفراد تم تحويلهم من إدارات أخرى إلى إدارة التدقيق الداخلي بتدقيق أعمال سبق لهم القيام بها.

5- تدقيق نتائج التدقيق الداخلي قبل كتابة التقرير.

2- الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي: يتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية:

أ- تحديد مواصفات و مؤهلات و خبرات من يعمل داخل إدارة التدقيق الداخلي من حيث:

1- الكفاءة العلمية: حيث يجب أن تزود إدارة التدقيق الداخلي بعدد من المهارات الفنية المناسبة، و التي يتوافر فيها قدرا مناسباً من التعليم لممارسة هذه الوظيفة.

2- الخبرة العلمية: بمعنى أنه يجب أن يمتلك العاملين في إدارة التدقيق الداخلي خبرة عملية كافية تمكنهم من القيام بأعمال التدقيق بكفاءة و فاعلية.

3- الفهم و الالتزام بمعايير الممارسة المهنية: فيجب على المدقق الداخلي أن يكون فاهما و متقيدا بالمعايير المهنية عند ممارسة أعمال التدقيق.

4- دراسة و فهم العلوم السلوكية: حيث يجب على المدقق الداخلي أن يكون لبقاً و بارعا في تعامله مع الأفراد و الاتصال بهم بفاعلية

1) عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، فرع محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر، 2009، 2010، ص 44، 45.

5- توافر الصفات الخلقية: و منها النزاهة و الصدق و المحافظة على السرية

و خلاصة هذا المعيار أنه يجب على المدقق الداخلي أن يمتلك المعرفة و المهارة و غير ذلك من الملكات اللازمة لأداء المسؤوليات

3- نطاق التدقيق الداخلي: و يتضمن هذا المعيار الجوانب التالية:¹

أ- فحص و تقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة و مدى تحقيق أهدافها التالية:

1- حماية ممتلكات و موارد المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها.

2- دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة

3- التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل

4- التحقق من مدى الالتزام بالقوانين و السياسات و الإجراءات.

ب- فحص مدى جودة و فاعلية الأداء و مدى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة بفاعلية:

يجب على المدقق الداخلي أن يقوم بتدقيق برنامج التشغيل و طريقة تنفيذه، حتى يتأكد من أن النتائج التي تتحقق و الأهداف المحددة للتشغيل، و أن برامج التشغيل قد نفذت وفقا للخطة التي تم وضعها.

4 - أداء عمل التدقيق الداخلي: و يتضمن هذا المعيار العناصر التالية:

✓ تخطيط عملية التدقيق: حيث يجب على المدقق الداخلي أن يقوم بالتخطيط لكافة خطوات و إجراءات التدقيق

حيث تتضمن عملية التخطيط تحديد ما يلي:

* أهداف التدقيق

* برنامج أداء مهمة التدقيق

* تخطيط كادر التدقيق و الموازنات المالية

* تقارير النشاط

✓ فحص و تقييم المعلومات المتاحة للتأكد من أنها كافية ملائمة، مفيدة و تخدم عملية التدقيق.

¹ نفس المرجع، ص 46.

✓ التبليغ بنتائج التدقيق: حيث يجب على المدقق الداخلي بعد أن يصل إلى النتائج الخاصة بعملية التدقيق أن يقوم بتصنيفها إلى المستويات الإدارية المختلفة و المعنية بهذه النتائج عن طريق إعداد تقرير بنتائج التدقيق.

✓ متابعة تنفيذ هذه النتائج: لا تكتمل عملية التدقيق الداخلية إلا بقيام المدقق الداخلي بمتابعة ما توصل إليه من نتائج و ما تم تحديده من توصيات حتى يتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة و المطلوبة بناء على نتائج التدقيق.

5- إدارة قسم التدقيق الداخلي: تقتضي معايير التدقيق الداخلي بضرورة أن يتولى المدير على إدارة التدقيق الداخلي إدارتها بطريقة مناسبة و يكون مسؤولاً عن تلك الإدارة بحيث:

1- تدقق أعمال التدقيق الأغراض العامة و المسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا و قبلها مجلس الإدارة.

2- تستخدم الموارد المتاحة لإدارة التدقيق الداخلي بكفاءة و فاعلية.

3- تتمشى جميع أعمال التدقيق الداخلي مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

و حتى يتمكن هذا المدير من إدارتها بما يحقق تلك الأهداف العامة فإنه يجب عليه أن¹:

- تكون لديه لائحة بأهداف و سلطات و مسؤوليات الإدارة.

- يقوم بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات الإدارة.

- يوفر سياسات و إجراءات مكتوبة تكون مرشد للعاملين معه في الإدارة.

- يضع برنامجاً لاختيار و تطوير الموارد البشرية في إدارة التدقيق الداخلي.

- يقوم بالتنسيق بين جهود كل من إدارة التدقيق الداخلي و المدقق الداخلي.

- يقوم بوضع و تنفيذ برنامج للتأكد من جودة أعمال الإدارة و تقييم أعمالها بصفة مستمرة.

المبحث الثالث: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي:

تعتمد معظم الإدارات حالياً على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة و القرارات لديها حيث أصبح التدقيق الداخلي يمارس أنشطة في مختلف أجزاء المؤسسة دون استثناء و تدقق كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية وفق خطوات و أدوات مختلفة وتنظيمات مختلفة

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سابق، ص 48.

المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي:

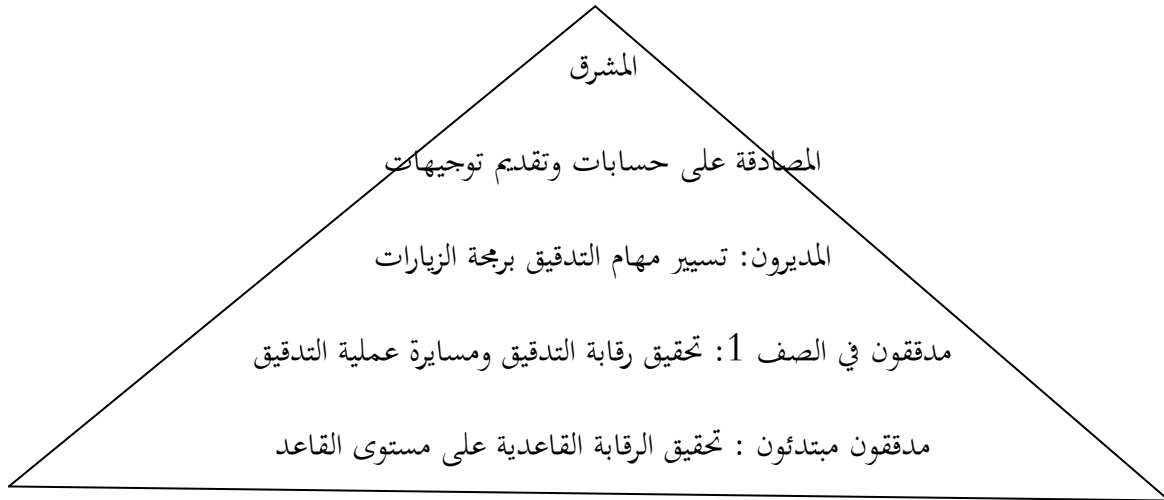
يتكون التدقيق الداخلي عادة على وجود مدقق داخلي واحد، كما أنه قد يقدم قسم التدقيق الداخلي في تنظيمات أخرى ليتضمن عدد كبير من المدققين يعملون وحدهم تحت تنظيم كبير محكم بخلاف المصالح الأخرى و على هذا الأساس يتحدد شكل و حجم التدقيق الداخلي في المؤسسة إلى معيارين أساسيين هما:

1- حجم المؤسسة

2- مركزية و لا مركزية التدقيق

1- حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة محدد أساسيا لطبيعة التدقيق الداخلي المعتمد في المؤسسة، فلا يمكن في هذا المجال أن يصمم هيكل التدقيق الداخلي موحدًا بين المؤسسات المحلية الوطنية، الدولية، فاختلاف شكل و حجم المؤسسة يحتم إيجاد شكل محدد للتدقيق الداخلي فمثلا " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يحتاج إلى قسم التدقيق الداخلي بحجم قسم مماثل في مؤسسة ذات حجم كبير، فهذا يقودنا إلى حالة عدم الرشاد و يزيد في التكاليف في عملية الرقابة بالمقارنة مع ما تقدمه الرقابة من منافع على التنظيم الإداري ككل و ينطوي الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي، عادة على ثلاثة مستويات من المدققين ممارسي المهنة و ذلك كما هو مبين في التالي:¹

الشكل رقم 03 : المستويات التنظيمية بدائرة التدقيق الداخلي



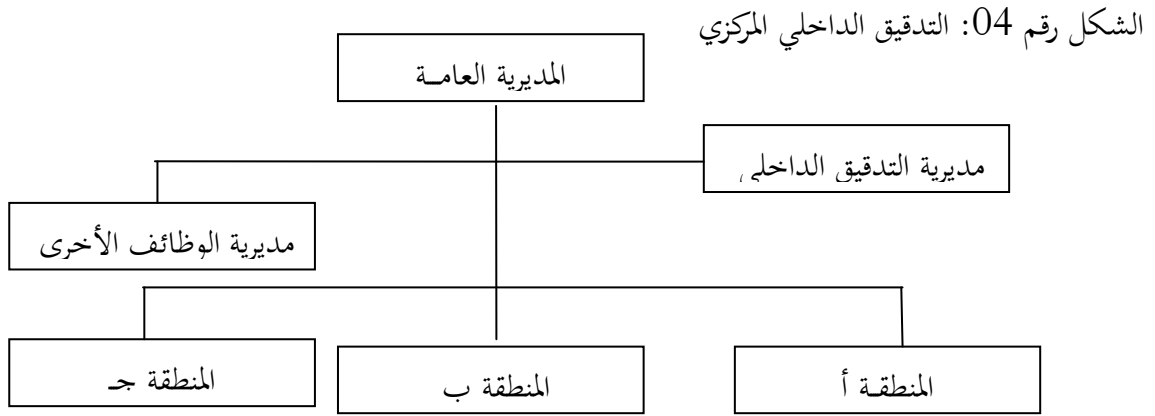
المصدر: محمد التهامي طواهر مسعود الصديقي، مرجع سابق، ص 54.

¹ (مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 54.

شرح الشكل: يتحمل المشرف على قسم التدقيق كل المستويات العامة للقسم و هو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط و وضع السياسات و إجراءات التدقيق و إدارة العاملين معه بالقسم و التنسيق مع المدققين الخارجيين و وضع برنامج و النماذج المختلفة للتدقيق من جودة التدقيق.

2- مركزية و لا مركزية التدقيق: إن كبر حجم المؤسسات و اتساعها جغرافيا يحتم وجود هياكل كبيرة و ممارسة الرقابة على هذه الهياكل يوجد نوعين من المراقبة الداخلية وفقا لهذا الوضع و هي:

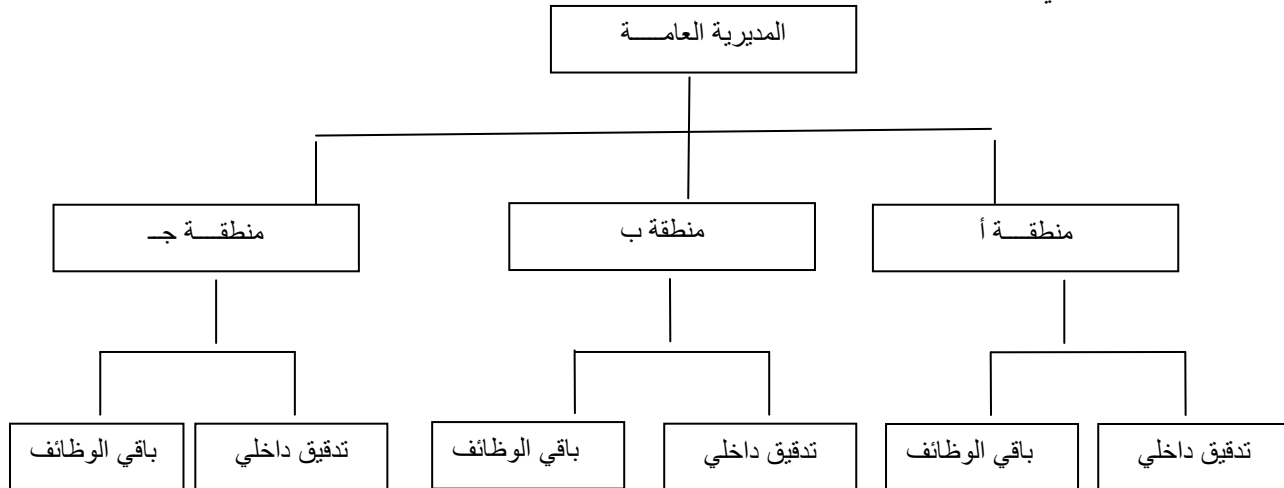
1- تدقيق داخلي مركزي: يكون باعتماد مدير واحد للمؤسسة الكبيرة ليقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لفروع هذه المؤسسة، و هذا كما يظهر في الشكل التالي:



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 55.

2- تدقيق داخلي لا مركزي: في ظل هذا النوع تكون هياكل التدقيق الداخلي على مستوى كل منطقة نشاط أي يكون على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة قسم للتدقيق و يظهر هذا في الشكل التالي:

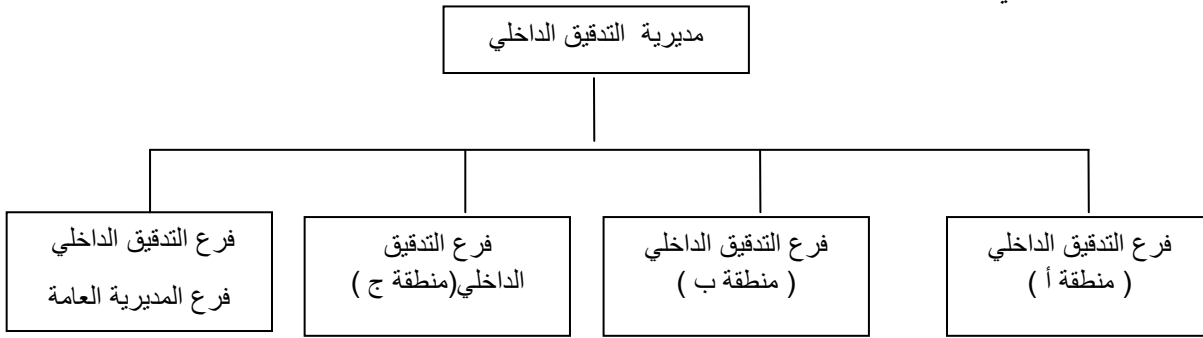
الشكل رقم 05: التدقيق الداخلي اللامركزي



المصدر: مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 56.

3- تدقيق داخلي مختلط: في هذا النوع من التدقيق الداخلي يتم المزج بين النوعين الأولين، التدقيق الداخلي المركزي و اللامركزي بحيث يتم إرسال مديرية للتدقيق الداخلي على مستوى و هذا وفق للشكل التالي:

الشكل رقم 06: التدقيق الداخلي المختلط



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 56.

المطلب الثاني: آلية عملية التدقيق الداخلي:

أولاً: أدوات التدقيق الداخلي: للتدقيق الداخلي أدوات يعتمد عليها تتمثل في:

1- أوراق التدقيق (العمل): عند جمع المدقق للأدلة المؤيدة له فإنه يجب أن تكون لديه الوسيلة لدراسة هذه الأدلة

فيها بعد الرجوع إليها عند الحاجة و أوراق التدقيق هي الوسيلة التي يستعملها المدقق لتجميع الأدلة التي يحتاج إليها لتأييد رأيه في القوائم المالية، حيث تشمل هذه الأوراق على جميع البيانات التي يحصل عليها المدقق خلال قيامه بعملية الفحص حيث تشمل ما يلي:¹

أ- برنامج التدقيق: فهو يحتوي على النتائج و الإجراءات محوره برنامج التدقيق يتوقف على توجيه المدقق لعملية التدقيق للمؤسسة.

ب- تقرير عن نظام الرقابة الداخلية: يعبر عن ملاحظة المدقق عن نظام الرقابة الداخلية و طريقة تطبيقه من الأوراق الهامة في ملف أوراق العمل.

ت- ميزان المراجعة العام: يعتبر ميزان المراجعة العام مستندا أساسيا في أوراق العمل فجميع التحليلات التي يقوم بها المدقق من الأرقام التي تحتوي عليه.

¹ جوامع إسماعيل، التدقيق و محافظة الحسابات، محاضرات مقدمة لسنة الثانية ماستر، تخصص فحص محاسبي، غير منشور، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، 2014، ص 32.

ث- الجداول الملحقة: و هي التي يحددها المدقق للإفصاح عن العمل الذي تم تأديته في جميع القرائن للحصول على الإقناع بدقة الحسابات و تتخذ هذه الجداول شكل مذكرات سنوية.

* المحاضر و المستخرجات من العقود و السجلات بحيث يقوم المدقق بتدقيق العقود المرتبطة بعمليات المؤسسة.

* الكشف التفصيلية عن بعض بنود القوائم المالية مثل الكشف التفصيلية الخاصة بنود الأصول الثابتة المدنين أوراق القبض.

* ملاحظات التدقيق عن بعض الأمور و الاستفسارات التي حصل عليها من موظفي المؤسسة.

* نسخة من عقد تكوين الشركة و قانونها النظامي.

و بما أن المدقق يترك السندات التي قام بفحصها للمؤسسة بعد استكمال عملية الفحص فإن السجل الوحيد الخاص بالعمل الذي قام به يجب أن يقوم هو بنفسه بإعداده خلال قيامه بالعمل، و إلا فإنه لا يكون لديه وسيلة لتأكيد هذا العمل، و كذا رأيه الذي تتوقف عليه سمعته المهنية.

أوراق التدقيق ملك للمدقق، و لكن هذه الأوراق تخضع للقيود التي تنص عليها قواعد السلوك المهني بشأن عدم قيام للتدقيق بإفشاء أسرار العملاء¹

يجب على المدقق أن يحتفظ بأوراق العمل لمدة كافية من الزمن لمقابلة احتياجات مكتبه، و للتقيد بأي نصوص قانونية في هذا الشأن ويتم ذلك في نوعين من الملفات.

2-الملف الدائم: إن محتوى هذا الملف و تنظيمه و نوع نشاط المؤسسة موضوع التدقيق و كذا تنظيم مكتب

التدقيق يمكن أن يتضمن الفصول التالية:²

- عموميات حول المؤسسة موضوع المراقبة: بطاقة فنية لها و وحداتها، التنظيم العام، الوثائق العامة.

- نظام المراقبة: كل الوثائق التي تسمح بتقييم النظام توزيع المهام، استمارات المراقبة الداخلية، خرائط التابع.....الخ.

- معلومات محاسبية و مالية: تتمثل في مخططات و أدلة محاسبية مستعملة، طرق العمل محاسبية.

¹مرزاق أمال، مرجع سابق، ص ص 27،28.

²نفس المرجع، ص 29.

- معلومات قانونية ضريبية و اجتماعية: القانون التأسيسي و وثائق أخرى قانونية، قرار تعيين محافظ الحسابات و أدلة إثبات القيام بالإجراءات اللازمة لتعيينه، قائمة المساهمين و أسهم كل منهم، وثيقة متعلقة بالنظام الضريبي و الاجتماعي للمؤسسة، محاضر اجتماع مجالس الإدارة للجمعيات العامة تقارير محافظي الحسابات السابقين إن وجدت، العقود الهامة و وثائق أخرى قانونية.

- خصوصيات اقتصادية و تجارية: قطاع النشاط، شرح مختلف الدورات، موقع المؤسسة في الفرع و في السوق، زبائن السياسة التجارية.

- معلومات حول المعلوماتية: خريطة تنظيمية لمصلحة المعلوماتية، العتاد و الأنظمة المستعملة، برامج و الوثائق المطبوعة. و ينبغي تنقيح الملف بصفة منتظمة و أثناء كل تغيير يحدث في كل عنصر من عناصره، حذف المعلومات التي أصبحت دون فائدة و إعداد ملخصات للوثائق ذات الحجم الكبير.

3- الملف السنوي (ملف التدقيق، الملف الحالي): يحتوي على أوراق التدقيق الخاصة بالسنة المالية محل الفحص

يتضمن هذا الملف عكس ما هو عليه الحال في الملف الدائم، كل العناصر المهمة لدورة الخاضعة للمراقبة لا تتعدى هذه الدورة، و محتواه يتمثل في الفصول التالية:¹

- تنظيم و تخطيط المهمة: و يتمثل في البرنامج العام، قائمة المتدخلين الرزنامة الزمنية و متابعة الأشغال جدول الأوقات و المتدخلين، تاريخ فترة الزيارات و مكانها، تواريخ تقديم التقارير

- تقييم نظام الرقابة الداخلية: شرح الأنظمة، خرائط التتابع و استمارات المراقبة الداخلية، تقييم المراقبة الداخلية (نظام إجراءات الطرق المحاسبية.... الخ) أوراق العمل، العينات المدروسة و الأخطاء المكتشفة و خاصة حول درجة الثقة الممنوحة للنظم المعمول بها أثارها على برنامج مراقبة الحسابات.

- برنامج يتماشى و خصوصيات و أخطار المؤسسة تفاصيل أشغال المنجزة و الأخطاء المكتشفة الخاتمة العامة حول المصادقة.

- تدقيقات خاصة أو قانونية لفحص الاتفاقيات المنصوص عليها قانون المصادقة على 5 و 10 الأجور الأعلى الأولى إشعار الوكيل الجمهورية بالتلاعبات المحتمل العثور عليها.

¹مرجع سابق، ص 30.

ثانيا: تقنيات التدقيق الداخلي:

إن أهم التقنيات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في جمع المعلومات تتمثل أساسا في فحص الوثائق الداخلية و الخارجية المحصل عليها، استعمال الاستبيان لتحصيل المعلومات و المقابلات التي تتم مع مختلف الأشخاص الذين بإمكانهم توفير معلومات ملائمة و يضاف إلى مجموع هذه التقنيات الملاحظة المباشرة.

1-فحص الوثائق:

الوثيقة كل ركيعة مرئية مسموعة و مرئية إلكترونية تنتج من طرف و/أو لصالح المؤسسة فعملية الحصول و الإطلاع على الوثائق الممكن الحصول عليها تشمل أساس و قاعدة عدة لانطلاق عمل المدقق الداخلي لكونها تشمل جملة من المعلومات و الأنشطة المراد مراجعتها، و كذلك لجميع المتعاملين الخارجيين للمؤسسة مثل العملاء، المورد بنوك لذلك تعتبر مهمة البحث و توافر هذه الوثائق من أولى اهتمامات المدقق الداخلي حيث أن توافرها من بدء عملية التدقيق الداخلي يسهل عمل المدقق و منه ربح الوقت.

و يستعمل المدقق الداخلي في سبيل الحصول على هذه الوثائق ما يسمى بخريطة تداول أو تدفق الوثائق الداخلية و الخارجية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و التي تعرف بأنها تصوير لتدفقات المعلومات التي سيدير لها المدقق. و الوثائق تحتوي على هذه المعلومات داخل وحدة معينة أو بين الوحدات و منه تشكل هذه الخريطة المسار أو المنهج الذي يسلكه المدقق في تتبع تدفق و سير الوثائق و المعلومات المالية و المحاسبية داخل المؤسسة.¹

2-الاستبيان و المقابلة:

قد لا يستطيع المدقق الداخلي الحصول على القدر الكافي من الوثائق و المعلومات المالية و المحاسبية اللازمة وفق الطريقة الأولى و منه يلجأ إلى تقنية أخرى من تقنيات جمع المعلومات و التي هي من أدوات علم الاجتماع و هما:²

أ- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و معطيات و حقائق حول واقع معين، و هو عبارة عن قائمة من الأسئلة، يجيب عنها كتابيا من قبل المستجوبين، حيث غالبا ما يستخدم المدقق ما يسمى " استبيان الرقابة الداخلية، هذا

¹ مساهل ساسية، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004، ص 34.

² نفس المرجع، ص 35.

الاستبيان يسمح بتقييم نظام الرقابة الداخلية و يهدف المدقق الداخلي إلى الحصول على معلومات حول صحة إجراءات نظام الرقابة الداخلية سواء في وظيفة معينة أو نشاط معين هو موضع تدقيق على أن يعد هذا الاستبيان بطريقة بسيطة في شكل مغلق يحمل إجابات بنعم أو لا، حيث تمثل الإجابة ب "نعم" حول الوضعية المرضية و فعالية نظام الرقابة الداخلية بينما الإجابة ب " لا" فهي تدل على وجود نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية

ب- المقابلة:

المقابلة هي محادثة شخص بغرض استجوابه عن أعماله،أرائه.....الخ وتعرف أيضا على أنها جلسة أسئلة وأجوبة يسعى من خلالها المحاول إلى الحصول على معلومات معينة، يعتمد التدقيق الداخلي على هذه التقنية خلال مراحل إنجاز مهمة التدقيق.

3-الملاحظة المباشرة:

تعد من التقنيات الفعالية التي يستخدمها المدقق الداخلي في جمع المعلومات الكافية و التأكد من الوجود المادي للممتلكات المؤسسة حيث تسمح الملاحظات المباشرة التي يجريها المدقق الداخلي في عملية الجرد الفعلي لأصول المؤسسة و التأكد من الملكية القانونية لها، و صحة الأوراق التجارية المستعملة.

فالملاحظة المباشرة هي الجرد الفعلي الكامل عناصر أصول الشركة عن استحالة وجود دفاتر الجرد في المؤسسة مما يسمح بإعطاء تصور دقيق عن ممتلكات المؤسسة.

و في هذا الإطار ينبغي على المدقق الداخلي أن يقوم بالعمل التالي:¹

- 1- التحقق من عقود الملكية للأصول المختلفة كالعقارات و السيارات و الآلات.....الخ
- 2- التحقق من توافر الشروط القانونية في الأوراق التجارية المستحقة على العملاء
- 3- التحقق من توافر الشروط و أصناف البضاعة و المخزون الذي تستخدمه المؤسسة
- 4- التحقق من أن النقدية الموجودة في الخزينة حقيقية و ليست أوراق مزيفة
- 5-التحقق من أن إجراءات الجرد الفعلي التي قامت الشركة هي نفس الإجراءات المتبعة عند القيام بالجرد سنويا و لا يوجد أي تغيير في هذه الإجراءات أثر على نتيجة النشاط أو المركز المالي للشركة.

¹ (مساهل سامية، مرجع سابق، ص 35.

ثالثا: منهجية التدقيق الداخلي:

إن أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يتطلب منها إتباع خطوات العمل و اعتماد المنهجية السليمة حرصا على دقة النتائج المتوصل إليها و كذلك أثر العملية على نشاط المؤسسة و بالتالي فإن للتدقيق خطوات عمل يجب إتباعها في إطار تنفيذ المهمة و إنجازها، و هذه الخطوات كالتالي:

1- التخطيط الأولي لعملية التدقيق الداخلي: يتطلب من المدقق الداخلي قبل القيام بتنفيذ أعمال التدقيق، يجب عليه

القيام بالتحضير الجيد للمهمة، و تتمثل عملية التحضير للمهمة عن طريق مرحلتين:¹

أ- الدراسة الأولية للمؤسسة: و هي تقتضي أن يقوم المدقق بدراسة أولية لنشاط المؤسسة حيث يحصل على مختلف البيانات و المعلومات عنها مثل اسم و عنوان و تاريخ نشأة المؤسسة، شكلها القانونية تنظيمها الإداري، نظام الرقابة الداخلية المطبق فيها، طرق الإنتاج و قنوات التوزيع و كذا الإجراءات المحاسبية المتبعة... الخ و غيرها من المعلومات التي يرى ضرورة الحصول عليها كما يقوم بتحديد نقاط القوة و الضعف في نظام المؤسسة لكي يحدد الإجراءات التفصيلية التي تدرج في برنامج التدقيق.

ب- إعداد برنامج للتدقيق: يمثل برنامج التدقيق أهم مرحلة من مراحل عنصر التخطيط للتدقيق حيث يعتبر البرنامج أفضل وسيلة لتخطيط التدقيق، و يساعد على تحديد الإجراءات التفصيلية و التعليمات المكتوبة اللازمة لتنفيذ هذه الإجراءات و تحديد أوقاتها بطريقة منظمة و معقولة مع إبلاغ هذه التعليمات لكافة الإدارات و الأقسام التي تدخل في مجال التدقيق.

2- القيام بعملية التدقيق:

في هذه الخطوة يقوم المدقق بعمله بصفة فعلية و تطبيق الإجراءات المتعلقة بما كما تم تحديدها في البرنامج و قد تختلف هذه الإجراءات تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و نوعية الصعوبات التي يمكن أن يصادفها إلا أن هناك عناصر مرتبطة بأداء التدقيق الداخلي و هي:²

أ- الفحص و التدقيق: يعتبر الفحص عنصرا و ركن أساسيا من أركان التدقيق الداخلي و الذي يدور حول التأكد من مدى صحة العمليات المالية و المحاسبية.

¹ مرزاق أمال، مرجع سابق، ص 29.

² نفس المرجع، ص 30.

ب- التحليل: يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية و إجراءات الرقابة الداخلية و السجلات و التقارير لتحديد نقاط الضعف فيها و يستخدم المدقق الداخلي العديد من الأساليب لتنفيذ عملية التحليل هذه من أدوات التحليل المالي و المقارنات و إيجاد العلاقات المختلفة بين العناصر و القوائم المالية في المؤسسة و تحليل النتائج.

ت- الالتزام: يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات الإدارية المرسومة أداء و تنفيذ العمليات وفق النظم الموضوعة و القرارات المتخذة في هذا المجال و في سبيل تنفيذ هذا العنصر من عناصر التدقيق الداخلي ضمن حق المدقق أن يستعين عند الحاجة لبعض القوانين في المؤسسة لدرابتهم الكاملة بالجوانب القانونية و الحكم على مدى الالتزام بها.

ث- التقييم: و يتمثل هذا العنصر في تحديد نتيجة العناصر السابقة على أساس أن دور المدقق الداخلي يتركز في هذا العنصر حول تقييم ما يلي:

- مدى كفاءة السياسات و الإجراءات في تحقيق الأهداف

- مدى فعالية هذه السياسات و الإجراءات في تحقيق الأهداف

- يكون هذا التقييم بهدف، ترشيد الموارد مستقبلا، تطوير و تحسين مستوى الأداء في المؤسسة

ج- التقرير: بحيث يبرز فيه المدقق النشاط الذي كان محل للفحص و مدى أهمية و الطريقة التي تمت بها المعالجة مع النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة و يفصل عرض هذا التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص و هذا لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير بعض الأمور.

3- تقرير التدقيق:

يعتبر العنصر الأخير من عناصر التدقيق الداخلي باعتباره الأداة الرئيسية التي تعتبر فيها المدقق عن الأتي:¹

- المشاكل التي واجهها و أسبابها.

- نقاط الضعف في السياسات و الإجراءات.

¹ لعايشي محمد عادل، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، علوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 51.

- التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف هذه و حل أي مشاكل.

- النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة التدقيق الداخلي.

يرفع هذا التقرير إلا الإدارة العليا التي يتبعها التدقيق الداخلي لتنفيذ ما جاء بالتقرير من توصيات و آراء و ملاحظات و تحفظات.

المطلب الثالث: وظائف و مراحل التدقيق الداخلي:

أولاً: وظائف التدقيق الداخلي:

إن لوظيفة التدقيق الداخلي مجالات عديدة محل التطبيق و هذا على جميع وظائف المؤسسة فالتدقيق الداخلي يمارسه نشاطه لأجل مصلحة الجميع و من الوظائف التي تكون محل معاينة التدقيق الداخلي الوظائف التالية:¹

1- الوظيفة المالية و المحاسبية:

إن كل من المحاسبة و المالية وظيفتان مسجلتان ضمن برنامج التدقيق الداخلي بحيث يقوم المدقق الداخلي أثناء قيامه بمهامه بأداء رأي حول الوضعية المالية و المحاسبية بالمؤسسة و نتائج نشاطه و هذا بطريقة منتظمة.

2- الوظيفة التجارية:

تخضع هذه الوظيفة إلى التدقيق الداخلي على أساس أن المدقق يقوم بمهامه على مختلف النشاطات التي تتم على مستوى هذه الوظيفة من بيع شراء تسويق تخزين نقل و غيرها من النشاطات الأخرى حيث يتم الكشف عنها و فحصها و تحليلها من ناحية العلاقات التجارية و الاشهارية و كذا قدرة الزبون على الدفع و نوعية التسليم... الخ.

3- الوظيفة الإنتاجية:

يصب عمل المدقق على هذه الوظيفة من ناحية مواقع العمل أكثر مما يصب على الجانب الإداري لها، و ذلك حتى يكون على احتكاك مع العمال و المسؤولين و التعرف على العراقيل و المصاعب التي تواجههم أثناء عملية الإنتاج حتى يقوم بمواجهتها و الحد من الصعوبات و العراقيل.

¹ خيزار كلثوم، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حكومة الشركات، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016، ص 15.

4- الوظيفة المعلوماتية:

و تشمل عمل المدقق في هذه الوظيفة على المستويات التالية:

* تدقيق مراكز التكوين

* تدقيق المكاتب

* تدقيق شبكة الإعلام الآلي

5- وظيفة التسيير: يشمل عمل المدقق في هذه الوظيفة على طرق التسيير للموظف المعني الكامل و الواسع على

جميع مستويات المؤسسة و المصالح الموجودة بها.

ثانيا: مراحل التدقيق الداخلي:

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر، و يستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع إلى قواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل واضح، كامل، و فعال، و تتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية و هي مرحلة التحضير للمهمة، مرحلة تنفيذ المهمة، مرحلة عرض النتائج كما يلي:¹

1- مرحلة التحضير للمهمة:

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، و تتطلب من المدقق القدرة على القراءة، التركيز و الفهم للتوصل إلى المعرفة الجيدة بالمؤسسة، و تحديد مكان وجود المعلومات الجيدة، و الأطراف التي يمكنها أن تساعد في تقديمها و تتم هذه المرحلة بعدة خطوات هي:

أ - الأمر بالمهمة:

الأمر بالمهمة هو عبارة عن التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة إلى مصلحة التدقيق الداخلي بهدف إعلام المسؤولين عن عملية التدقيق، و يخضع هذا الأخير إلى ثلاث مبادئ:

- لا يقرر المدقق الداخلي بمفرده عن مهمته، و إنما يقوم بالمهام التي تطلبها منه الإدارة العامة.

¹ عبادي محمد لين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، 2008، ص ص 118، 119.

- يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة عادة الإدارة العامة أو لجنة التدقيق و نادرا من طرف مسؤول مديرية مهمة في المؤسسة إذا سمح موقعها في الهيكل التنظيمي لمصلحة التدقيق الداخلي
- يسمح الأمر بالمهمة بإعلام المسؤولين الذين لهم علاقة بالمهمة و ليس فقط المدققين الداخليين و لكن كل الأطراف المرتبطة بمهمة التدقيق.

ب- مرحلة التعود:¹

تتطلب هذه المرحلة من المدقق الداخلي قدرا من الثقافة المالية، التسييرية و التقنية تساعده على فهم الموضوع الذي هم يصدد تدقيقه و ذلك من خلال جمع المعلومات بهدف:

- امتلاكه لنظرة عن الرقابة الداخلية الخاصة بالوظيفة أو الإجراء الخاضع للتدقيق.

- تحديد أهداف مهمة التدقيق الداخلي

- تحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء

تخضع مهمة التدقيق الداخلي إلى درجة تعقد الموضوع و إلى مؤهلات المدقق ووفرة المعلومات والوثائق و ملفات العمل الخاصة بمهمات التدقيق السابقة و انطلاقا من المعلومات التي تم جمعها يقوم المدقق بإعداد خطة التقارب و الغرض منه هو اختيار الوسائل (استجابات) ووثائق اجتماعات اللازمة للحصول على المعرفة الضرورية (التنظيم، الأهداف، المحيط، التقنيات) للقيام بمهمة التدقيق و يهتم المدقق بـ:

- فهم تنظيم المؤسسة بشكل دقيق: و يتعلق الأمر بتنظيم الأفراد، تكوينهم تقييم العمل إلى جانب كل العناصر العددية التي تتعلق بتنظيم المؤسسة من موازنات، النتائج و الاستثمارات.....الخ.

- فهم الأهداف و المحيط يجب معرفة أهداف الوظيفة التي سيتم تدقيقها نقاط الضعف و نقاط القوة التي يعتمد عليها المسؤولون و المحيط الذي تنتمي إليه بهدف الحصول على نظرة عامة عن المؤسسة و مشاكلها.

* يعتمد المدقق على عدة وسائل خاصة مثل استبيان جميع المعلومات و الذي يتضمن أسئلة يطرحها المدقق على نفسه و يستخدم كل الأدوات الملائمة من استجابات ملاحظات و الوثائق للإجابة عليها، و يتطرق هذا الاستبيان إلى ثلاثة عناصر أساسية:

¹ (مرجع سابق، ص 120.

- المضمون الاقتصادي و الاجتماعي، حجم نشاط المؤسسة، الموازنات الوضعية التجارية الموظفون و محيط العمل
- معرفة المضمون التنظيمي للمؤسسة، التنظيم العام و الهيكلي مخطط العلاقات السلطة محيط الإعلام الآلي.
- عمل المؤسسة، الطرق و الإجراءات، المعلومات التنظيمية الخاص بالمؤسسة، نظم المعلومات، المشاكل السابقة و الحالية، الإصلاحات الحالية و المستقبلية.

ج - خطة التقارب:

- هي وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقييم النشاط (الوظيفة أو الإجراء) الخاضع للتدقيق إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة و يتطلب وضع خطة التقارب في هذه المرحلة:
- تقسيم النشاط إلى أعمال أولية.
 - الإشارة إلى الهدف و الفائدة من الأعمال الأولية.
- وتظهر خطة التقارب في جدول عمودين بين الأعمال أو العمليات الأولية و أهدافها.

د- تحديد موقع الخطر:

يقوم المدقق بتحديد مواقع الخطر و تعريفها و تقييم الوسائل التي تم وضعها للتحكم في الخطر المقبول و الحد من الخطر غير المقبول و الكشف عن المشاكل و النقائص و تقديم التوصيات لمعالجتها و يسمح ذلك بتنظيم مهمة التدقيق الداخلي من خلال تحديد النقاط التي يجب التعمق في تحليلها بهدف إعداد برنامج التدقيق و يقوم المدقق بإكمال جدول الخطة التقارب بإضافة

- عمود ثالث: يحدد الخطر المرتبط بكل عمل
- عمود رابع: يتضمن تقييم ملخص للخطر حسب ثلاثة مستويات عال، متوسط، ضعيف.
- عمود خامس: ذكر وسائل الرقابة الداخلية التي يجب توفيرها لإبطال هذه المخاطر بالاعتماد على الإجراءات المعايير، الإشراف و الأدوات الملائمة أو الأفراد المؤهلين.
- عمود سادس: الإشارة إلى وجود أو عدم وجود الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية، أو أنها موجودة و لا تؤدي عملها و العكس غير موجودة و لكن توجد وسائل أخرى تتحكم في العمل.

و- التقرير التوجيهي:

هو عبارة عن وثيقة يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يريد المدقق الداخلي تحقيقها و هو يعتبر بمثابة عقد يبرم بين المدقق الداخلي و الأطراف التي ستخضع للتدقيق، يحدد من خلاله أهداف و نطاق عمل التدقيق يعده المدقق الداخلي ثم يعرضه على الطرف الآخر ليصادق عليه خلال الاجتماع الافتتاحي و هو عقد انخراط لا يمنح للطرف الخاضع للتدقيق الحق في فرض تغييرات و إنما اقتراح وجهة نظره و يعود القرار الأخير للمدقق الداخلي.

يتم من خلال هذا التقرير تعريف عناصر الخطر المحددة سابقا و التي على أساسها يتم تحديد مجال تطبيق المهمة و التركيز على المجالات أو العناصر التي أظهرت حرجة مخاطر كبيرة و يسمح ذلك بتحديد مدى أهمية المهمة و محتواها و يعرض التقرير التوجيهي العناصر التالي:¹

الأهداف العامة: تتعلق بالأهداف الدائمة للرقابة الداخلية و التي يجب أن يتحقق التدقيق من احترامها و تطبيقها بشكل فعال و ملائم و تتمثل في حماية الأصول دقة المعلومات احترام القواعد و التعليمات و تعظيم الموارد.

الأهداف الخاصة: تتعلق بمختلف إجراءات الرقابة التي سيتم اختبارها من طرف المدققين و التي تساهم في تدقيق الأهداف العامة و تتعلق بمواقع الخطر المحددة مسبقا.

مجال التدخل: يقترح المدققون تدخلاتهم لتحقيق أهداف التدقيق من جانبيين الأول يتعلق بمجال العمل الوظيفي أي مصلحة الفروع التي ستخضع للتدقيق في إطار هذه المهمة و الثاني يتعلق بمجال العمل الجغرافي أي مكان القيام بالمهمة (مصنع، منطقة).

2- مرحلة تنفيذ المهمة:

ينتقل المدقق الداخلي إلى الميدان للقيام بأعمال التدقيق و تبدأ هذه المرحلة باجتماع افتتاحي بهدف معالجة مخطط عملية التدقيق، و يتم من خلاله الإعلان عن نهاية مرحلة التحضير و بداية مرحلة العمل الميداني، الحصول على أكبر قدر من الوثائق الضرورية للإطلاع عليها خلال اجتماع التعريف بفريق التدقيق و الأطراف التي ستخضع للتدقيق.

و يتم إرسال جدول الأعمال مرفق بتقرير توجيهي يشرح محتوى هذا الأخير، و يتضمن:

- التعريف بفريق المدققين الداخليين (خبرتهم و مؤهلاتهم) سلم السلطة خلال المهمة و بالأفراد الخاضعين للتدقيق.

¹ مرجع سابق، ص 121.

- التذكير بالأهداف العامة للتدقيق الداخلي لتدقيق تعاون جيد بين الطرفين.
- دراسة و تحليل التقرير التوجيهي من خلال عرض أهداف المدققين و مناقشتها مع الطرف الآخر بهدف تعديل التقرير الذي يحدد الأهداف الخاصة و نطاق تطبيقها.
- تحديد المواعيد و الأشخاص الذين يتعامل معهم المدققين الداخليين لأداء اختباراتهم أو لاستجوابهم و جمع المعلومات
- تحديد الشروط المادية لمهنة التدقيق أي كل ما يتعلق باحتياجات المدققين و التكفل بهم خلال المهمة(نقل، أكل، وسائل عمل....).
- التذكير بالإجراءات الميدانية خلال عملية التدقيق (إمكانية الاجتماع خلال المهمة الإبلاغ المنهجي، بالملاحظات، الاجتماع النهائي، متى و كيف سيتم إعداد تقرير التدقيق، الجهات التي سيوزع عليها، إجراءات، تتبع العمليات) و تعتمد مرحلة التنفيذ على عدة مراحل¹:
- أ- مرحلة التدقيق: هو مخطط الفحص و هو وثيقة الغرض منها تحديد أعمال المصلحة الخاضعة للتدقيق و تقييمها و تتميز بكونها:
- وثيقة تعاقدية تربط بين مصلحة التدقيق الإدارة تهدف إلى تقييم مهمة التدقيق الداخلي
- برنامج عمل الغرض منه تقسم أعمال التدقيق بين مختلف أعضاء فريق التدقيق حسب مؤهلاتهم و حسب الزمن تنظيم تنقلات الأعضاء، برمجة الاستجابات و اللقاءات، و يسمح للمدقق بمعرفة أدق التفاصيل عن مهمته و هو بداية إعداد قائمة الاستقصاء و يساعد على تتبع عمل المدققين لضمان السير العادي للمهمة خلال الزمن و تحديد المراحل التي تم التوصل إليها من طرف كل مدقق، كما يعتبر مدققا مهما للمهام المستقبلية و يتضمن هذا المخطط:
- تحديد الأعمال الأولية التي يجب على المدقق القيام بها قبل استخدام التقنيات و الأدوات و الجرد و جمع الوثائق.
- تحديد التقنيات و الأدوات المناسبة لكل عمل سيتم القيام به (مخطط تدفق البيانات السير الإحصائي، تتبع مسار التدقيق، الاستجابات، الملاحظة)

¹ (عبادي محمد لمنين، مرجع سابق، ص ص 122، 123).

ب- العمل الميداني: يتبع المدقق منهجية معينة و محددة:¹

- يقوم بتقييم تنابعي و منطقي للعمليات بهدف تحديد المخاطر.

- يحدد المدقق أهدافه (التقرير التوجيهي) و يقوم بإعداد برنامج العمل.

- لكل نقطة من برنامج العمل يقوم بإعداد قائمة استقصاء خاصة.

- يجب عن الأسئلة من، ماذا، أين، متى كيف لكل نقطة رقابة.

- يقوم بالتدقيق في قائمة الاستقصاء.

- يقوم بإعداد مقابل كل الصعوبات أو العقبات التي يصادفها ورقة إبراز و تحليل المشاكل.

ثم يقوم بعملية الملاحظة سواء الملاحظة الحالية أي الملاحظة المادية المباشرة لما حوله و التي تساعد على الحكم على جودة التنظيم و طرق العمل أو عن طريق الملاحظة الخاصة و التي تتعلق باختبارات العمليات أو الإجراءات المرتبطة بفترات معينة انطلاقاً من مناطق الخطر أو قوائم الاستقصاء لمعرفة كيفية حدوثها و مدى التحكم فيها.

ج- قوائم الاستقصاء: هي وثيقة مهمتها تحديد الإجراءات الخاصة و الضرورية للرقابة الداخلية بالنسبة لكل وظيفة و تعرض النقاط التي يجب فحصها عن طريق استخدام الأسئلة المغلقة أو المفتوحة و تتضمن خمسة أسئلة أساسية: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟.

د- ورقة إبراز وتحليل المشاكل: هي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلها واجهته مشكلة ما، أو خطأ أو ملاحظة نقائص و تسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى التوصيات و تتكون من خمسة أجزاء:

- المشكلة، يقوم المدقق بعرض المشكلة

- الملاحظة: كل ورقة إبراز و تحليل المشاكل تخص مشكلة واحدة فقط، و يقوم المدقق بعرض ملخص منهجي للمشكلة.

- الأسباب: يقوم المدقق بالبحث عن الأسباب باستخدام مناهج معترف بها و يؤدي ذلك إلى فحص إجراءات الرقابة الداخلية لاكتشاف الخلل الذي أدى إلى حدوث المشكل.

- النتائج: يمكن أن يتوصل المدقق إلى تحديد انحرافات نوعية أو كمية سببها المشكل أو إلى طريق مسدود مرتبط باكتشاف حالات غش أو أخطاء تسبب في هذه الأضرار و تقدير نتائج ذلك و قياس أثر الظاهرة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 123.

و- التوصيات: هي هدف التدقيق الداخلي الذي يقوم المدقق بتقديم التوصيات لتفادي تكرار المشاكل في المستقبل، وذلك عن طريق تحديد عناصر الرقابة الداخلية التي يجب تحسينها و تعديلها للرجوع إلى حالة الطبيعية و للتحكم في العمليات و تدقيق و فعالية إجراءات الرقابة الداخلية

3- المرحلة النهائية:

انطلاقاً من أوراق إبراز و تحليل المشاكل و أوراق العمل يقوم المدقق بإعداد تقرير التدقيق النهائي¹:

أ- مشروع تقرير التدقيق: هي وثيقة تتضمن كل أوراق إبراز و تحليل المشاكل مرتبطة منطقياً حسب أهميتها و مرفقة بتلخيص عن موضوع المشكل و يعرض الملاحظات الأسباب، النتائج و التوصيات و بعد المصادقة على الملاحظات التي تعرضها هذه الوثيقة يتم التحضير للاجتماع النهائي.

ب- الاجتماع النهائي أو الإقفال: يجتمع نفس المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة التدقيق للاستماع إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

ج- تقرير التدقيق الداخلي: يؤدي تقرير التدقيق الداخلي وظيفتين، الأولى هي إعلام الإدارة عن حالة الوحدة التي خضعت للتدقيق، و الوظيفة الثانية هي كونها أداة عمل يعتمد عليها المدقق للقيام بالأعمال التصحيحية و يظهر التقرير في الشكل التالي:

➤ جدول الإرسال الصفحة الرئيسية و تتضمن:

- عنوان المهمة، تاريخ إرسال التقرير، و التذكير بالأمر بالمهمة.
- أسماء المدققين المشاركين في المهمة و أسماء رؤساء المهمات.
- أسماء الأطراف التي سيوجه لها التقرير المستفيدون من التقرير و الطرف المدقق المسؤول عن تتبع التوصيات.
- وضع كلمة سرية و منع تصوير نسخ من التقرير.

➤ الفهرس، المقدمة و العرض:

- الفهرس المفصل يسمح بالإطلاع على مضمون التقرير و الانتقال بين العناوين.

¹ (عيادي محمد أمين، مرجع سابق، ص 124.

- المقدمة قصيرة و تتضمن: تذكير بمجال العمل و أهداف المهمة وصف قصير لتنظيم الوحدة أو الوظيفة المدققة لإعلام السلطة.

- العرض يسمح بتقديم صورة عن عمليات التدقيق و يكون قصير صفحة أو صفحة و نصف وثيقة تسمح للقارئ بالحصول على رأي عند انتهاء من القراءة و يعرض المدقق نتائج تقييم جودة الرقابة الداخلية.

➤ جسم التقرير: هي الوثيقة الكاملة الموجهة إلى الطرف المدقق و تتضمن المحضر، التوصيات، الإجابات على التوصيات

➤ استنتاج الأعمال التصحيحية و الملاحق: يتضمن الاستنتاج الإعلان عن مهمات أخرى ظهرت ضرورتها انطلاقاً من هذه المهمة و التذكير بالمهمة المقبلة و الخاصة بنفس الموضوع حسب برنامج التدقيق، إلى جانب التطرق إلى برنامج الأعمال التصحيحية بحيث يحدد المدقق مقابل كل التوصيات من يقوم بماذا أو متى كما يحتوي التقرير على الملاحق لتفادي إثقال النص كالجداول النصوص الرمية القواعد و الإجراءات من وضع فهرس يسمح بترتيبها.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة عن التدقيق و كلما يتعلق به و ذلك لإيضاح كل غموض عنه و على التدقيق الداخلي خاصة و أهم المفاهيم المتعلقة به حيث ظهرت الحاجة إلى التدقيق الداخلي مع تطور و توسع الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة للتعرف على مدى كفاءة العاملين في تنفيذ السياسات الموضوعة من طرف الإدارة العليا و كذا التوجيهات المعمول بها كل هذا أوجب جودة وظيفة التدقيق الداخلي التي من خلاله يتم فحص الدفاتر و السجلات و تقييم الأنشطة و إعطاء الرأي الفني حول مدى مصداقية و عدالة القوائم المالية، حيث أنه يعتبر وظيفة شاملة و دورية مستقلة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون موجود في صورة تدقيق محاسبي و مالي و تدقيق إداري تشغيلي و الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء و التلاعبات و تصحيحها في الوقت المناسب.

كل هذه العوامل ساعدت على زيادة فعالية و كفاءة التدقيق الداخلي و ذلك من خلال تطبيق حملة من المبادئ و المعايير التي إلزام بها المدقق الداخلي مراعيًا في ذلك قواعد السلوك المهني الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به أثناء قيامه بعملية التدقيق التي يمكن من خلاله تقييم نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني - اتخاذ القرارات المالية
علاقتها باتخاذ القرارات المالية
الفصل الثاني - اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تعيش المؤسسة اليوم في ظل بيئة اقتصادية يميزها التنافس و العولمة الاقتصادية التي تحتم على المؤسسة مسايرة هذا الركب المتزايدة و إلا فقدت مكانتها في سوق المنافسة.

لذلك تتخذ المؤسسة العديد من القرارات الفعالة خدمة للمساهمين و الملاك بهدف زيادة ثروتهم، فتتخذ من القرارات ما هو قرار تمويلي و آخر استثماري، و تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المؤسسة لما لها من أهمية كل المستويات التنظيمية في المؤسسة، و لقد اختلفت نظريات اتخاذ القرار نظرا لاختلاف المداخل المنتهجة، حيث يعتبر القرار الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونها، كما أن اتخاذ القرارات لا تقتصر على مستوى إداري دون آخر بل يشمل كل المستويات الإدارية، و لذلك يجب على المدير أن يكون على اتصال دائم لما يحدث من حول بيئته و يمارس عمله بكفاءة حتى يكون قادرا على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل المشاكل التي قد تواجهه في أداء عمله، كما أن هذا لا يقتصر على المدير فقط بل يتعدى إلى الموظفين في المؤسسة كل حسب مستواه حيث أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل للوصول إلى الحل المراد تحقيقه، و لفهم القرارات المالية و دراستها بشكل مفصل سوف نتناول في هذا الفصل على القرارات المالية و علاقة التدقيق الداخلي به، حيث تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: القرارات المالية.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي و علاقته باتخاذ القرار المالي.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات:

حظيت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب لاتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر، خاصة في كونه منهج يسعى لتحديد أساس القرارات المالية التي تضمن التوجه الإستراتيجي للإدارة، و بعد أن يتم الحصول على المعلومات يأتي دور مستخدميها في كل المستويات الإدارية ليقوموا باستعمالها في عملية اتخاذ القرارات، ليتم عبر مراحل مختلفة تصادف صعوبات و مشاكل تعيق تطبيق هذه القرارات نظرا لظروف و عوامل مختلفة، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات التنظيمية الهامة و التي تعكس عموما طبيعة إدارة المؤسسات.

و لقد خصصا في هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة و مختصرة عن هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات

قبل التطرق إلى تعريف اتخاذ القرار نقوم بتعريف القرار أولا

أولا: مفهوم القرار:

يمكن أن يعرف القرار بأنه "عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل"¹.

" هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة، من أجل الوصول إلى هدف و حل مشكلة و انتهاز فرصة"².

ويعرف القرار على أنه "البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة، و القرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره"³.

و في أحيان معينة قد يكون القرار رفضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة لاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد و من ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار و السبب الذي يدفع المدير إلى عدم اتخاذ أي قرار بما يعود إلى أحد الأمرين هما:⁴

1- عدم تبين كل البدائل للاختيار أو المفاضلة.

2- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام أو (الارتباط) بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

¹ (نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 83.

² محمد عبد الفتاح ناجي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 5.

³ سيد صابر علي، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 34

⁴ (منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

يطلق برنارد على نوع القرارات هذه بالقرارات السلبية، و يعتقد بأنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ قرار معين بصددتها.

تتفق معظم التعريفات على أنه:

يقصد بالقرار الاختيار بين بدائل مطروحة بقصد تدقيق هدف معين أو عدة أهداف معينة و بذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرار تشمل: ¹

1- عملية الاختيار: هو أمر لعملية اتخاذ القرارات غير أن حرية الاختيار بين البدائل تعتبر عملية نسبية فليس هناك حرية مطلقة للاختيار إذا غالبا ما يتم الاختيار في ظل العديد من القيود البيئية.

2- وجود بديلين على الأقل: فهو جوهر عملية اتخاذ القرار إذا ما لم توجد بدائل فلن يكون هناك اختيار و بالتالي لن تكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار هذا و يجب أن تكون هذه البدائل متميزة بمعنى أن يؤدي كل بديل منها إلى نتيجة مختلفة و ينبغي التنويه إلى أن عدم اتخاذ قرار في حد ذاته يعتبر قرار، إذا أنه بتقرير عدم اتخاذ قرار بشأن مشكلة يكون في الواقع قد تم الاختيار بين بديلين متاحين و هما أن تتخذ قرار أو لا تتخذ قرار.

3- وجود هدف أو عدة أهداف: فإنه يمثل الحافز أو الباعث على اتخاذ القرارات فما لم يوجد هدف يسعى الشخص إلى تحقيقه فلن تكون هناك الحاجة لاتخاذ القرار لذلك يجب أن يكون الهدف واضح و محدد أمام متخذ القرار حتى يمكنه اختيار أفضل البدائل لتحقيقه و يفيد تحديد الهدف في تحديد مقياس الأداء الذي تتم على أساسه عملية تقييم البدائل و الاختيار من بينهما هذا و تتوقف طريقة قياس الهدف على عنصرين:

* أبعاد الهدف: يمكن تقسيم الأهداف على أساس أبعادها إلى نوعين هما:

- أهداف وحيدة البعد مثل زيادة نصيب المؤسسة في السوق أو زيادة المبيعات أو غيرها و يمكن قياسها بمقياس واحد للأداء هو نسبة الزيادة في نصيب المنشأة في السوق أو نسبة أو قيمة الزيادة في المبيعات.

- أهداف متعددة الأبعاد مثل زيادة نصيب المؤسسة من السوق، تقليل زمن انتظار العملاء للخدمة و يلزم في هذه الحالة استخدام معيارين لقياس الأداء، مقياس كمي للنصيب المتحقق و مقياس زمني للانتظار.

¹ خليلي فاطمة الزهراء، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، مذكر ليسانس، علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2006، 2007، ص 23.

نوع المقياس الذي يتخذ في عملية القياس و هو إما أن يكون موضوعي كالمقاييس النقدية و شخصي كالمنفعة التي تعود على الشخص من الإتياع الذي يحصل عليه من إحدى السلع.

ثانيا: مفهوم اتخاذ القرارات:

تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما و صناعة القرار و تعتبر عملية اتخاذ القرار جزء أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، و هذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته.

كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار و عملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق و تلي لحظة الاختيار، و قد ذكر فيزجيرالد Stephen P. Etizgerald في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة و يعني بها اتخاذ القرار و صنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري و هناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.¹

و يعرف اتخاذ القرار على أنه "هو إصدار حكم معين ينبغي للفرد أن يتخذه في موقف و ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها".²

و يعرف أيضا "عملية مدروسة تنتهي باختيار واحد من مجموعة بدائل"

و يعرف أيضا: باعتباره قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة.³

و عملية اتخاذ القرار تعرف أيضا بأنها "إصدار حكم معين كما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، و ذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".

و يركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناء على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة، و هناك من يحرص العملية في الاختيار من بين مجموعة من البدائل و تتضمن عملية اتخاذ القرارات صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل.

¹ Stephen P. Fitzgerald. Decision may hinge (Iondon: Capstone Publishing. 2002) P.9

² يتول غالب الناهي، الذكاء الانفعالي و علاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة واسط للعلوم الإنسانية كلية الآداب، جامعة البصرة، العدد 19، ص 11.

³ فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري و آخرون، إدارة الأزمات الكترونية اتخاذ القرار، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 19 العدد أ، 2011، ص 85.

على الرغم من أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل إلا أنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كمنسق تنظيمي متكامل، بالنسبة لهربرت سايمون فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "قلب الإدارة" و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطلق و سيكولوجية الاختيار الإنساني.

و قد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخاذ القرار¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى تعريف شامل و موحد لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه، بإتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية، و تحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناء على معايير محدودة و باستخدام أكبر و أدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد بالإضافة إلى اعتماده على حدسه و خبرته الشخصية إذا اقتضى الأمر، و أخيراً التوصل إلى الحل الأفضل وفق المعيار المتبع، تم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، و إجراء التصحيحات اللازمة.

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات: تتم عملية اتخاذ القرارات بخصائص معينة:²

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكر يعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح.
- 2- أنها عملية إجرائية: فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد و تعريف المشكلة...
- 3- أن تعد البدائل على أساس عملية اتخاذ القرارات.
- 4- إن اتخاذ القرارات و اختيار البدائل لا يتم عشوائياً و إنما يكون وفق أسس و معايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- أننا لا نختار البديل الأمثل المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، و ربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار و لذلك فإن الاختيار إلى البديل الأنسب و هو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
- 6- إن عملية اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرار في الوقت الحاضر و لكن تنفيذ القرار و آثاره ستكون في المستقبل و هذه الخاصة تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلاً عن التغير و عدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

¹ علي الشرقاوي، العلمية الإدارية، وظيفة المديرين، الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 128، 129.

² أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، 2001، ص ص 325.

رابعاً : عناصر عملية اتخاذ القرار :

تعد عناصر عملية اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية أنها تتضمن جميع العناصر الفعالة في إنجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة و لذا فإنها عادة ما تتكون من العناصر التالية:¹

1- صانع القرار: إن صانع القرار أو متخذه غالباً ما يكون فرداً أو جماعة (منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار و إمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

2- موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يشار إلى اتخاذ القرار بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها.

3- الأهداف و الدافعية: إن القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سلوكاً أتصرف هادفاً لتحقيق غرض محدود و عادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين، و وراء كل دافع حاجة يراد إشباعها.

4- البيانات و المعلومات: إن القرار المراد اتخاذها لا بد أن يتم اعتمادها على مدى وفرة البيانات و المعلومات المتاحة لمتخذي القرار لكي يتم اعتمادها بهذا الشأن، إن وفرة البيانات و المعلومات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه، لذا كلما توافرت هذه البيانات و المعلومات بالأسلوب المناسب كلما كان القرار أكثر استجابة و تحقيقاً للأهداف المراد إنجازها.

5- البدائل المتاحة: يمثل تحديد البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال لاسيما أن المشكلة المراد معالجتها في الأغلب لا يتوفر بشأنها بديل واحد أو أكثر، و إنما تتوافر في شأنها العديد من البدائل التي يمكن أن تكون إطار واضحاً للحل و المعالجة بحيث أن قدرة متخذ القرار في استقراء المستقبل و تقليص آثار الجهول من شأنه أن يساهم بصورة جلية في تحديد البدائل المتاحة للمعالجة

6- البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: تلعب البيئة المناسبة لاتخاذ القرار عاملاً أساسياً لاتخاذ القرار المناسب إذ أن البيئة الخارجية و البيئة الداخلية و طبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالباً ما يشكل قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد اتخاذه.

¹ خضرية كاظم حمود، موسى سلامة اللوري، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 167، 168.

خامسا: ظروف اتخاذ القرار: تتمثل ظروف اتخاذ القرار فيما يلي:¹

- 1- ظروف التأكد: إن في ظل ظروف التأكد فإن المدير يعرف جميع البدائل الممكنة مع ضمان كامل لنتائج بديل في حالة التأكد تكون البدائل المتوفرة لحل المشكلة و مردود و تكلفة كل منها معروف و معلوما، و ليس هناك أي مجال لعنصر أو عامل الخط الذي يتدخل بين البديل و مردوده.
- 2- ظروف الخطر: و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال حدوثها.
- 3- ظروف عدم التأكد: و هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة و سياستها و تكون المؤسسة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، و ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها.²

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات و أنواعها:

أولا: أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير و التي يمكن من خلالها إنجاز كل الأنشطة و تحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها و متى و أين و مع من و بأي تكلفة؟ و عليه تتمثل أهمية القرارات في:³

- اتخاذ القرار عملية مستمرة و دائمة.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

² نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 46.

³ خليلي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 24.

و نجد أيضا أهمية القرارات من الناحية العلمية و العملية و هي:¹

أ- من الناحية العلمية: و هي:

- تعتبر القرارات وسيلة ناجحة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة علمية و القيام بكافة عملياتها الإدارية.

- تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية

ب- من الناحية العملية: تتمثل في:

- كشف سلوك رؤساء و قادة المؤسسة كما تكشف عن الضغوطات التي تعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، و معرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكات و الضغوطات.

- قياس مدى قدرة القادة و الرؤساء في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي و عملي مناسب.

ثانيا: أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات إلى ما يلي :

1- القرارات التقليدية: و تتمثل في:²

أ- القرارات التنفيذية: و هي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث و يكون تأثيرها محدود الأثر في مدة فترة زمنية قصيرة و تتميز بكثرة تفصيلاتها.

ب- القرارات التكتيكية: و هي القرارات التي ترتبط برسائل تحقيق الأهداف و تتخذ على مستوى الإدارات الوسطى و الأقسام و تهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ.

2- القرارات غير التقليدية: و تتمثل فيهما يلي:

أ- القرارات الإستراتيجية: و هي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد و السياسات الخاصة بها و المشكلات العامة و لذلك فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا.

¹ سمية لزعم، اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر علوم مالية و محاسبية، تخصص مالية المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، 2012، ص 29.

² محمد الصبري، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 47.

ب- القرارات الحيوية: و هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع، و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين و الفنيين و القانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، و هنا يسعى متخذ القرار لاشتراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، و أن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف.

و هناك تصنيفات أخرى الأنواع القرارات منها نذكر:¹

1- التصنيف حسب الهدف:

- القرارات الإستراتيجية: هي قرارات لاختيار أهداف الشركة و أنواع المنتجات التي سوف تتخصص الشركة في إنتاجها و الأسواق التي سوف يتم دخولها، و لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة و هذه القرارات التي هي من اختصاص الإدارة العليا لما لها من تأثير ضخم على مركز المنشأة في المستقبل .
- القرارات التكتيكية: و هي القرارات التي تتخذها الإدارة لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل التي تصنعها الإدارة العليا و يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ ليغطي فترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة و تقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة الوسطى.
- القرارات التشغيلية: هي قرارات استغلال الموارد الإنتاجية أو توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتدقيق الأهداف الموضوعة و يقوم باتخاذ القرارات التشغيلية الإدارة المباشرة (التنفيذية) لتسيير الأمور العادية اليومية المتكررة.

2- من حيث هيكل المشكل و تنقسم إلى ما يلي:²

- أ- القرارات المبرمجة: تتخذ هذه القرارات في إطار النشاط اليومي كل المشكلات اليومية التي لا يحتاج متخذي القرار فيها إلى جهد كبير وتفكير طويل مثل إصدار قرار الترقية الاقدمية.
- ب- القرارات غير المبرمجة: تمتاز بعدم التكرار و تهتم بالمشكلات المعقدة التي تفرض على متخذيها جمع المعلومات الدقيقة و القيام بدراسات و ذلك من أجل اتخاذ القرارات مثل: القرارات الصادرة بإنشاء فرع لوحدة ما.

3- حسب جهة الإصدار:³

¹ علي احمد أبو حسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص، 19.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 245.

³ نفس المرجع، ص 20، 12.

أ- القرارات التنظيمية: وهي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في التنظيم الرسمي و هي تعكس السياسات الإدارية للمنظمة.

ب- القرارات الشخصية: و هي تلك القرارات التي يتخذها المدير وتعكس شخصيته و ميوله و قيامه و معتقداته و بالتالي لا يمكن تفويضها

4- التصنيف حسب الأهمية:

أ- القرارات الأساسية: و تعتبر من القرارات طويلة الأجل و التي تؤثر على مستقبل و أعمال المؤسسة لفترة طويلة من الزمن مثال ذلك، اختيار موقع أحد فروع المنظمة تحديد المزيج السلعي للمؤسسة، و الخطأ في اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات يكون باهض التكاليف.

ب- القرارات الروتينية: و هي تعبر عن القرارات التي يتكرر إصدار يوميا و لا تتطلب وقتا و جهدا كبيرا لاتخاذها.

5- حسب التأثير الزمني:

أ- قرارات الأجل الطويل: يتميز هذا النوع بأنه يتضمن عادة إجراء تغييرات في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما أن آثار هذه القرارات و النتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبيا في حياة المؤسسة، و لهذا فإن القيمة الزمنية للنقود و تؤخذ في الاعتبار عند صياغة قرارات استثمار في الطاقة الإنتاجية.

ب- قرارات الأجل القصير: قرارات يتعلق معظمها باستغلال الطاقة الإنتاجية و الإمكانيات الموجودة فعلا (قرارات الإنتاج و التسعير) أو قرارات الإغلاق المؤقت للمؤسسة أو الأجراء منها أو قرارات توزيع الأرباح و هذه القرارات تغطي فترة قصيرة نسبيا و بالتالي فإن أثر القيمة الزمنية للنقود يعتبر قليل الأهمية.

6- من حيث القائمين باتخاذها: و يتقسم إلى:

أ- القرارات الفردية (المدير يتخذ القرار بمفرده): يقوم المدير بمفرده باتخاذ القرارات دون مشاركة أحد من مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة و تحديد الأهداف أو عملية التقييم لبدائل الحلول... الخ قد يكون لهذه القرارات الفردية أسباب منه: انخفاض كفاءة المرؤوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيسين و المرؤوسين أو عدم وجود وقت كافي للمناقشة الجماعية أو الحوار بشأن القرار المزمع اتخاذه.

ب- القرارات الجماعية:² تتخذ القرارات الجماعية بالأغلبية بواسطة الجماعات و يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال اللجان و الاجتماعات إلا أن في بعض الأحيان قد تكون هذه القرارات مناسبة

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 140.

² ناصر محمد العذيلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر الازريرطة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 410.

الاستخدام في السلم الإداري و السبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير مبرجة تتسم بالتعقد و تحتاج إلى العديد من الآراء البديلة و التقييم من الخبراء ذوي الرأي و هي من أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية.

7- على أساس الوظائف: يوجد العديد من القرارات نذكر أهمها:¹

أ- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: هي قرارات تتعلق بتحديد الأهداف و السياسات العامة و الفرعية و الإجراءات التي تتبع في التنفيذ و المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، تحديد معايير الرقابة..... الخ.

ب- قرارات تتعلق بالإنتاج: هي قرارات تتعلق بتحديد موقع المصنع، حجمه، عناصر الإنتاج..... الخ.

ت- قرارات تتعلق بالتسويق: تشمل هذه القرارات تحديد نوعية السلعة، مواصفاتها، تحديد الأسواق..... الخ.

ث- قرارات تتعلق بالتمويل: هي القرارات التي تحدد حجم رأسمال اللازم و رأسمال العامل، السيولة النقدية، طرق التمويل، تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها، كيفية توزيعها..... الخ.

ج- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: هي قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، طرق اختيار التعيين، التدريب العمالي، أسس تحليل الوظائف، دفع الأجور..... الخ.

ح- قرارات البحث و التطوير: و تتخذ القرارات التطويرية و البحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة.²

المطلب الثالث: مراحل و أساليب اتخاذ القرار:

أولاً: مراحل اتخاذ القرار:

تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها و اتفق معظم علماء الإدارة على تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار كالتالي:³

1- تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.

2- جمع المعلومات المتعلقة بها.

3- تقييم البدائل المختلفة، و تحديد مزايا و محاذير كل منها.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار همهمة للنشر، الجزائر، 2003، ص ص 26، 27.

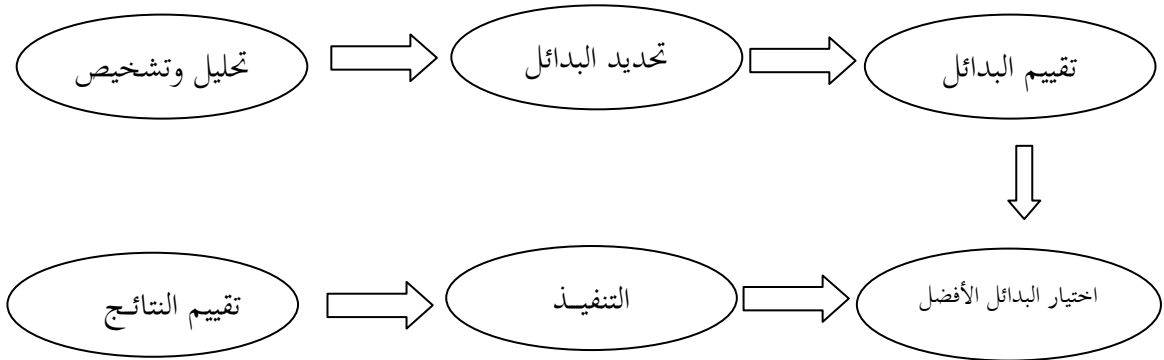
² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2004، ص 108.

³ انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم، الاقتصادية العدد 11، 2006، ص 19.

4- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

هذا التقييم من منظور، و يمكن أن نجد تقسيمات عدة لمراحل اتخاذ القرار و ذلك حسب كل مؤسسة و الظروف التي فيها و على العموم تتفق مراحل اتخاذ القرار على عدة نقاط و يمكن إتباع الخطوات التالية لاتخاذ القرار و هي موضحة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 07: مراحل اتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة الدار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 166.

و نتطرق بشكل من التفصيل لمراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

1- تحديد المشكل و الهدف:

لا شك أن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار في شأنه، فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس لأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة أنها المشكلة الرئيسية و ذلك بالإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ذلك أن المظاهر التي تبدو في أول وهلة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية.

و من الأمور المهمة أيضا تحديد الهدف فقد قيل أن الهدف الصحيح هو نصف القرار و تعتبر مرحلة تحديد الهدف من أصعب و أشق المراحل لأن فيها الكثير من الإبداع النظرة الواسعة و البعيدة المدى و التنبؤ الصائب و هناك ثلاث أسباب تستوجب تحديد الهدف لكل قرار:²

- لتركيز الاهتمام و تسليط الضوء على المشكلة الحقيقية

¹ فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 166.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص 113.

- للتأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه

- لتحديد النتائج التي يراد تحقيقها كنتيجة للقرار كميًا إذ كان ذلك ممكنًا فكل قرار إذن هدف، و عليه الجهد الذي يبذل في هذه المرحلة لن يضيع أبداً بل سيوفر جهوداً أخرى في المراحل اللاحقة.

2- جمع المعلومات و تحليلها:

بعد تحديد المشكلة أو الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات و تحليلها و إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جداً لا علاقة لأكثرها بالمشكلة و عليه يجب الحصول على كل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع.¹

و ينبغي ملاحظة أن المدير لن يتمكن أبداً من الحصول على كل الحقائق كما أن معظم القرارات تقوم على أساس معرفة غير كاملة، إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت و المال و ليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم و لكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار و مدى دقته.²

3- جمع المعلومات و إيجاد البدائل:

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، و ذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ، و يتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة المعلومات التي تعتمد في النهاية على توقيت متخذ القرار في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامه.³

و يتم التفتيش و التحري في الحلول المختلفة في حل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة و هي يفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة و هذا ما يعتمد على قدرة الإدارة في التحليل و الابتكار لإيجاد حلول جديدة.⁴

و هناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها:⁵

- طريقة عصف الأفكار

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 30.

² جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 114.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 110.

⁴ حسين على شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1997، ص 29.

⁵ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 30.

- طريقة التقييم الاقتصادي و الأساليب الكمية

- الخبرة السابقة

4- تقييم كل بديل و اختيار أفضلها:

الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة و جمع المعلومات هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل و هذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل و تنطوي عملية التقييم على:¹

أ- تحديد العوامل الإستراتيجية التي يتركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ

ب- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل

و في حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي الآتية:

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه

- التكاليف المالية لتنفيذه و الأرباح التي يتوقع تحقيقها و الخسائر التي يمكن أن تتولد عنه

- الإمكانيات النفسية و الاجتماعية لتنفيذه و مدى استجابة المرؤوسين للبديل و حسن توقيت تنفيذه

- اختيار البديل يؤدي إلا الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية و البشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن

- اختيار البديل الذي يتضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل مهما و عاجلا.

5- تنفيذ و متابعة القرار:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ،

ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين و متابعة و مراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق و فعالية القرار.

و قد يتطلب الأمر معرفة و إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال.

¹ (حسين على شرقي، مرجع سابق، ص 26.

و هناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها: الخطي الشفهي إلا أنه يجب في جميع الحالات تعميم القرار و التركيز عليه بواسطة الترغيب و التهيب، كما و أنه من الأفضل أن يكون مرتبطا بجدول زمن و مالي لتسهيل عمليات الرقابة و استمرار و التأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار.

و بما أن كثيرا من العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة و رقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب و تبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة و كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات و الأداء الفعلي.

ثانيا: أساليب اتخاذ القرار:

إن اعتماد أسلوب ما في اتخاذ القرار و تحديده لحجم و أهمية المشكلة و مدى قدرته على التعامل معها و يعتمد كذلك على مدى توافر المعلومات اللازمة و قدرة المؤسسة على المعالجة و التحليل و سوف تعرض في هذا الجزء أساليب اتخاذ القرار

أ - الأساليب التقليدية: و متمثلة فيما يلي:¹

1- الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآتية المشابهة للمشكلات السابقة، وأنه يمكن إتباع نفس الحلول التي اتبعت سابقا ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها المؤسسة، تتواجد عيوب كثير في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، و يتطلب التحليل و جمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من اعتماد السياقات القديمة و قد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات، و تتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، و إجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

2- المشاهدة و الملاحظة: يمكن للإداري أن يتخذ قراراته بناء على الملاحظة و المشاهدة و رصد آراء الآخرين و تجاربهم في حل المشاكل المماثلة، و الإداري الناتج هو الذي يكون على اطلاع بتفاصيل ما يحدث بالمؤسسات المشابهة لمؤسسته من حيث النشاط حيث يستفيد من تجاربها و حتى و إن كانت صفة المناسبة تستوجب السرية في اتخاذ القرارات فإن خبرته و دبلوماسيته تستطيع انتزاع الكثير من المعلومات حول تلك المؤسسات المنافسة.²

¹ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 232.

² محمد راشوك، بحوث العمليات، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 183.

بعد هذا الأسلوب من الأساليب التي يستخدمها المديرين لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، حيث يحمل هذا الأسلوب نفس عيوب أسلوب التجربة و لا تتلاءم مشاكل مؤسسة و أخرى، و هذا الأسلوب قد يبقى المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر و التطور مع أساليب جديدة، تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الإدراك و الخلفية الثقافية و نواحي الاهتمام لكل واحد منهم، وإن التقيد بأسلوب المشاهدة سوف لم ينتج قرارا متكاملا و لن يفي بالغرض المطلوب و ذلك مع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

3- التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال و مازال متبعا يواجه المديرين مشكلة معينة، فيضعون لها حلا أو هي مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب و اختبارات ثم تقييمها و بيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة، تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، و فقدان الوقت و بعثرة جهود صانعي و متخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، و ربما تزيد من تعقيدها و عدم حلها، و لكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية فتعد هذه العملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية حتى إن لم تكن منافستها بادية يشكك فوري.¹

4- الحدس: يعد هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية، فهو يفتقد الأساس العلمي، إلا أننا نجد متخذ القرار يعتمد عليه في معالجة المشاكل و رسم الحلول، و هذا باختلاف المواقف التي يتعرض لها و لهذا الأسلوب أساس منطقي لأن الإدراكي يكتسب من خلال عمله و نشاطاته اليومية كمية هائلة من المعلومات المتعلقة ببيئة العمل و البيئة الخارجية التي يعمل على إدراك محتواها و تخزينها زيادة على ما يمتلكه من قدرات ذهنية و قواعد يستخدمها عند الحاجة إليها و رغم أن هذا الأسلوب يساعد على اتخاذ قرارات سريعة بتكاليف منخفضة و يعطي مجالا واسعا للاستفادة من القدرات لمتخذي القرار إلا أنها قد تعطي نتائج غير مرغوب فيها لأنها تفتقد إلى الأسس العلمية الصحيحة ولا يمكن اعتماده و لا يمكن اعتماده كأسلوب للتعامل مع المشاكل المستقبلية إذ أنه يستخدم لمعالجة المشاكل الروتينية و ذات الأثر المحدود.²

ب- الأساليب الكمية:

إن ما يصعب عملية اتخاذ القرار هو اكتساؤها بطابع المخاطرة و اللاتأكد، أين تكون الأساليب التقليدية غير كافية لاتخاذ قرارات سليمة، و بعد نجاح الأسلوب الكمي في المجال العسكري أصبح واضحا أن هذه الأساليب تصلح لتنفيذها

¹ (السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 233.

² (محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص 315.

في المجال الإداري و قدرة على تحسين فعالية المؤسسات من خلال تقليل مخاطر اتخاذ القرار، و تعتمد هذه الطرق على الأساليب الرياضية و الإحصائية، و فيما يلي نعرض بعض الأساليب:¹

1- التحليل الشبكي: عند تعدد و تشعب الأحداث المطلوب إنجازها للوصول إلى أفضل الحلول من حيث الزمن و التكلفة فإن أفضل أسلوب هو التحليل الشبكي، و ذلك من أجل جدولة هذه المعطيات و هو بدوره يحتوي على مجموعة من الأساليب:

*- أسلوب تقييم البرامج ومراجعة التقنيات P.E.R.T: إن هدف متخذ القرار هو الوصول إلى تحقيق أهدافه في اقصر فترة زمنية و بأقل تكلفة ممكنة، لذلك يستخدم أسلوب تقييم البرامج و مراجعة التقنيات في إيجاد المسار الحرج لتنفيذ الأعمال التي تتصف بعدم التأكد في تنفيذ الأنشطة التي تتكون منها شبكة الأعمال أي في المشروعات التي تتم بعدم توافر معلومات أكيدة عن الأوقات المطلوبة لأداء الأنشطة المختلفة و يتبع هذا الأسلوب في القرارات التي تخص مجال البحوث العلمية و دخول مشاريع جديدة غير المسبوقة بحالات مماثلة.

*- نظرية الاحتمالات: لما كانت النشطة اليومية لمؤسسات تحدث في ظروف عدم التأكد فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها، و قد أثبتت هذه الطريقة جدواها و يرجع ذلك لاعتمادها على كل التقديرات الشخصية و الموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير و حدسه، و تعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينهما:²

استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، و بإحلال القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكدة تصبح المشكلة يقينة، و يصبح حلها أمثلا عندما تنقص درجة تشتت القيم على وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، و النتيجة العكسية تجعلها تبعد عن الحل الأمثل، أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة، حيث ينتج عنها نفس القرار، لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفاديا للتكرار.

*- نظرية تحليل القرار (شجرة القرار): شجرة القرار هي بيان متفرع تعتبر عن الاحتمالات الممكنة و التي يجب على الإداري أن يفاضل بينهما، تفصل بين كل فرع موالي عقدة و هي عبارة عن نقطة أو دائرة، وتتضمن فروع الشجرة التقديرات الاحتمالية و العوائد و الخسائر حسب ما يتطلب الأمر، و شجرة القرار يمكن أن تكون محددة فيها البديل

¹ محمد راشوك، مرجع سابق، ص 335.

² اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2008، 2009، ص 31.

الممكن و العائد معروفين تماما، حيث يتخذ فيها قرار واحد فقط، و قد تكون شجرة القرار ذات مراحل متعددة حيث تحتوي على إمكانيات لقرارات متتابعة.¹

2- أسلوب بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات من الأدوات التي تساعد و يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات، لذا فإن الهدف الحقيقي بها هو تخفيض نسبة المخاطر في اتخاذ القرارات و تكون نتائجه واضحة و محددة لدرجة انه يقدم البديل الأفضل.

و يمكن إعطاء بعض الأمثلة عن الأساليب التي تعتمد عليها بحوث العمليات منها:²

*- البرمجة الخطية: تتناول البرمجة الخطية التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد و اقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج و ذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة.

- خطوط الانتظار: خط الانتظار هو تراكم الأفراد أو الآلات أمام مركز الخدمة أو حدة إنتاجية معينة لإمدادهم بالخدمة أو النشاط و أفضل طريقة لتدنيته التكلفة و تخفيض وقت الانتظار و تحسين الخدمات المقدمة هو استخدام خطوط الانتظار و بناء على تقدير احتمالات وصول الخدمة للعملاء أو المواد لقسم الإنتاج و صيانة الآلات يمكن لمتخذ القرار أن يقرر إما زيادة عدد تقديم الخدمة أو تنظيم الوصول.

*- أسلوب المحاكاة: هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، و تشمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية و قواعدها التشغيلية و يستخدم في تنفيذ دراسات النظم المعقدة التي تكثر فيها المتغيرات الرياضية و التي يكثر فيها التنبؤ عن المستقبل، و هذا النظام يعتمد في استخدامه على الحاسوب و لذلك يتطلب من محلل النظم الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب خلفية جيدة في بحوث العمليات.

*- البرمجة الدينامية: هي تقنية تستخدم في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات على مراحل متعددة بحيث يؤثر القرار عند مرحلة معينة على القرارات التي تتخذ في المراحل المقبلة و بشكل يؤدي إلى التحقق المثل لدالة الهدف.³

¹ محمد راشوك، مرجع سابق، ص 199.

² اسمهان خلفي، مرجع سابق، ص 34.

³ عدنان عواد الشاذلي، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2001، ص 156، 157.

المبحث الثاني: القرارات المالية

إن القرارات المالية تدخل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن أن تتصور نشاط تقوم به الإدارة أو أقسامها بمعزل عن النواحي المالية فهي جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات، و ذلك باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، كون أن هذه القرارات تحظى بأهمية بالغة لأنها تعني بالوضع المالية للمؤسسة فماذا نقصد بالقرارات المالية و ما هي أهم أنواعها؟

المطلب الأول: ماهية القرارات المالية

أولاً: مفهوم القرارات المالية:

للقرارات المالية تعاريف عديدة و متنوعة نذكر منها مايلي:

يمكن تعريف القرار المالي نظرياً من حيث شكله ومضمونه:

فمن حيث الشكل فهو "يعبر عن طبيعة الأمر و التوجيه بين مستويات التسلسل الإداري أما من حيث المضمون فإنه يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صيغة مالية أي متعلقة بالجانب المالي للمؤسسة"¹

تعرف القرارات المالية على أنها في "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية و الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم و التقارير المالية و البحث عن المعلومات المحاسبية و المالية و تحليلها و تعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية"²

و للقرارات المالية خصائص تتمثل فيما يلي:²

إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذا أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.

- إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة بل تستغرق وقت طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة

- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات

¹ (زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، الأردن، 1996، ص 11.

² حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي FCS في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، 2012، ص 3.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات المالية:

- تختلف درجة أهمية القرار للمؤسسة الواحدة، و بين المنظمات المختلفة، حيث يمكن تحديد الأهمية من خلال ما يلي¹:
- كل ما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة كلما زادت درجة أهمية القرار
 - كلما زاد عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار كلما زادت أهمية القرار إلا أن عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار مرتبط بحجم المؤسسة في هذا الصدد، ففي المؤسسة صغيرة الحجم يعتبر القرار ذو درجة أهمية مرتفعة إذا كان يؤثر على عشرة أفراد، بينما هذا العدد لا يمثل أي أهمية للمؤسسة كبيرة الحجم.
 - كلما زاد حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار، كلما زادت أهمية القرار، إلا أن هذا السؤال يتشابه مع السؤال السابق من حيث أخذ حجم المؤسسات في الحساب.
 - يشير تكرار القرار إلى زيادة درجة روتينية القرار، إن القرارات الروتينية المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تأخذ مرة واحدة في حياة المؤسسات أو على فترات متباعدة.
 - القرارات التي تأخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي توافر الوقت لدراساتها.

ثالثا: أهداف القرارات المالية: تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي²:

- تعظيم الثروة: أو بمعنى آخر تعظيم الفنية الحالية للاستثمار أو لتصرف معين و هذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح و عنصر الخطر.
- عدم الخلط بين القيمة البيعية و القيمة الدفترية لصافي الثروة: فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة و الطويلة الأجل و تؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمؤسسة و لا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية، و بذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.
- درجة المخاطرة التي يتعرض لها الملاك: حيث تتفاوت المخاطر وفق للشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية و شركات التضامن، تكون مخاطر الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة و إنما تشمل

¹ زرارة انتصار، اثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص مالية و اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص 20.

² عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 22، 24.

الممتلكات الشخصية أما في شركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة و إن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل تعرض للمخاطر.

- يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة و يحدث العكس إذا كانت هذه القرارات صحيحة حيث ترتفع القيمة السوقية للأسهم مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية.

- من أجل تعظيم قيمة السهم يجب الوصول إلى مرحلة البحث عن العلاقة بين الهدف و الإدارة المالية في المؤسسة و بصفة عامة لكي يكون هذه الإدارة المالية أكثر فعالية.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

تنقسم أنواع القرارات المالية حسب معيار الأجل إلى ثلاثة أنواع فهناك قرارات مالية طويلة الأجل و قصيرة الأجل و أخرى متوسطة الأجل، أما بمراعاة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه فتقسم إلى قرارات استثمارية و تمويلية، و توزيع الأرباح و التخطيط المالي أما أدوات اتخاذ القرارات المالية تتمثل في التحليل المالي و مخطط التمويل و هذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: قرارات الاستثمار:

1- تعريف قرارات الاستثمار بأنها "يعني اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة و الأصول المتداولة لتعظيم ثروة الأسهم"¹

يمكن تعريف الاستثمار من ناحيتين:

- من الناحية المالية: الاستثمار عبارة عن تخصيص أموال للحصول على أصول صناعية أو مالية بمعنى تخصيص نفقات مالية بهدف تحقيق أرباح خلال عدة فترات زمنية و بالتالي فإن الاستثمار لا يقتصر فقط بالنفقات الخاصة بالاستثمارات المادية و المالية بل يشمل كل النفقات التي تساهم مباشرة في نشاط المؤسسة مثل تكوين اليد العاملة تكاليف البحث و التطوير.

- من الناحية المحاسبية: الاستثمار من الناحية المحاسبية هو كل ما سجل بجانب الأصول و تجاوزت مدته السنة (الأصول الثابتة).

1(رشيدة بللي، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، 2013، ص 9.

من خلال تعريف الاستثمار السابقة يمكن استنتاج ما يلي:¹

- يرتبط مفهوم الاستثمار بالحصول على الأصول المادية و المعنوية التي تساهم و تشارك في عدة دورات مالية.
- يرتبط مفهوم الاستثمار بعامل المدة و المخاطرة لأنه يمثل استغناء عن استهلاك فوري أكيد مقابل الحصول على استهلاك مستقبلي أكبر و غير أكيد.
- يرتبط مفهوم الاستثمار بعامل النفقة فهو يتمثل في كل نفقة منتجة لا يراد في المستقبل.

2- خصائص القرار الاستثماري: تتمثل خصائص القرار الاستثماري فيما يلي:²

- أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى لا يتم بها على فترات زمنية تساعده.
- أن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها.
- يحيط القرار الاستثماري بجملة من المشاكل و التي من الضروري التغلب عليها
- يمتد القرار الاستثماري دائما أنشطة مستقبلية بالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.
- ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما: العائد المتوقع- المخاطر المحتملة.
- إن أي قرار استثماري يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل و يكون هذا المعيار حدا فاصلا يقرر على أساسه القبول أو الرفض للفرص الاستثمارية المتاحة.

3- أنواع القرارات الاستثمارية:

للقرارات الاستثمارية الكثير من التصنيفات و من أهم هذه التصنيفات و أكثرها شيوعا التصنيف الآتي:³

- * قرارات تحديد أولويات الاستثمار: و يتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة و الممكنة لتحقيق نفس الأهداف و يصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأفضل بناء على مدى ما يعود عليه من عاتق أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، و من ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقا للأولويات

¹ سليمان عبد الحكيم، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص 15.

² حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مرجع سابق، ص 39.

³ حامدي نوح، القوائم المالية و دورها في اتخاذ القرار المالي، مذكرة علوم مالية و محاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، 2012، ص 39.

التي تحددها و اهتمامات كل مرحلة فإذا اعتبر أن العائد على الاستثمار هو الذي يحكم تفصيلاته فإنه سيقوم بترتيب البدائل لهذا المدخل.

- قرار قبول أو رفض الاستثمار: و في هذه الحالة يكون أمام المستثمر بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها، أي قبوله للفرصة أو رفضها لعدم إمكانية التنفيذ.

- قرارات الاستثمار المناعة تبادلياً: و في هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار و لكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يكمن للمستثمر من اختيار نشاط آخر.

- القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد و المخاطرة و عدم التأكد: يمكن اتخاذ القرارات في التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة و ذلك راجع لتوفر المعلومات و الدراية بالمستقبل و نتائجه، أما في ظروف المخاطر فيتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل المخاطرة و ذلك يرجع لقلّة المعلومات المتوفرة، أما القرارات الاستثمارية التي تتم في ظروف عدم التأكد تعتبر مقامرة و غير مستحبة حيث تعتمد على الخبرات و ذلك يعود لعدم توفر الحد الأدنى للمعلومات.

- القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي و الكمي: حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي و هذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط و هي أيضاً ليست بالكثيرة و لكن واقعنا العملي يفرض علينا الأخذ بالتحليل الوصفي و الكمي معا .

4- 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:¹

أ- مبدأ الاختيار: إن المستثمر الرشيد يبحث دائماً عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلاً من توظيفها في أول فرصة متاحة، و يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليس له خبرة في الاستثمار بأن يستخدم الوسطاء الماليين ممن لديهم الخبرة الكافية.

ب- مبدأ المقارنة: أي المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها و تتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الجوهري و الأساسي لكل بديل و مقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل و المناسب لرغبات و إمكانياته المستثمر.

(1) زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 28، 29.

ج - مبدأ الملائمة: كل مستثمر يختار من بين مجالات الاستثمار و أدواته ما يلائم رغباته و ميوله التي يحددها دخله و عمره و عمله و كذلك حالته الاجتماعية، و يقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية الاستثمار المتمثلة في:

- معدل العائد على الاستثمار

- درجة المخاطرة التي يتصف بها الاستثمار

- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر و أداة الاستثمار

د - مبدأ التنوع: يلجأ المستثمرون إلى التنوع من استثماراتهم للحد من المخاطر و زيادة العوائد، و هذا راجع لاختلاف الأصول من حيث درجة المخاطرة و العوائد التي تحققها.

ثانيا: قرارات التمويل:

يعتبر التمويل من بين الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة لتسديد احتياجاتها و توفير مستلزماتها الإنتاجية و تعدد أنواع التمويل بتعدد الزوايا التي ينظر إليه من خلالها.

1- تعريف التمويل: يقصد بالتمويل

"توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المؤسسة يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة و العائد.¹

أي أنه كافة الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض و استثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار و العائد المتوقع الحصول منه و المخاطر المحيطة به.²

فالتمويل عبارة عن: تحديد أفضل مصدر للأموال من بين المصادر المتاحة.

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عناية، الجزائر، 2008، ص 24.

² الحجازي عبيد علي أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2010، ص 11، 12.

2- أنواع قرارات التمويل:

و يمكن أن تصنف هذه القرارات في المؤسسة بدلالة زمن إنجاز العمليات كالآتي:¹

أ- قرارات تمويل طويلة الأجل: هي قرارات خاصة بالاستثمار أي إنفاق مبالغ مالية من أجل تحقيق أرباح خلال مراحل متتالية، سواء كانت أموالا خاصة أو اقتراضات.

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

ب- قرارات تمويل قصيرة الأجل: هي قرارات تتعلق أساسا باستخدامات الأموال لأجل قصير، أي لتشغيل دورة الاستغلال و تصنف ضمن القرارات التشغيلية لأنها تهتم بتمويل الأصول المتداولة.

تشكل قرارات التمويل في المؤسسة أهم القرارات كما لها أثر في تحقيق المنافسة أو على الأقل تحقيق التوازن خلال فترة زمنية معتبرة، فما هي أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ هذا النوع من القرارات.

3- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التمويل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار مزيج التمويلي الأمثل لاتخاذ قرار التمويل المناسب، نذكر منها مايلي:²

1- الدخل: يمكن للمؤسسة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل و هذا ما يعرف بالمتاجرة بالملكية فقد تؤدي إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية و تسمى هذه العملية بالرافعة المالية و يمكن إيجادها بالقانون التالي: الرافعة المالية = القروض طويلة الأجل / موجودات المنشأة.

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

3- معدل نمو و استقرار المبيعات: حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون.

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

¹ عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، الجزائر، 2007، 2008، ص 62.

² الياس بن ساسي، يوسف فريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 408.

5- المرونة المالية: قدرة المؤسسة على تعديل الخطة التمويلية، وفقا للتغيير الذي يحصل في احتياجات الأموال، أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة و مصادر التمويل، و بالتالي فإن الديون توفر مرونة أكثر حيث أنه متوفر بأجال مختلفة و معايير 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 و أثرها على تكلفة الأموال.

7- المخاطرة: حيث أن 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 أعلى أي مدى ملائمة مصادر التمويل مع طبيعة الأصول التي يتم تمويلها عن طريق هذه المصادر.

9- حجم المؤسسة: عادة المؤسسات ذات الحجم الكبير تحتاج على تمويل من مصدر كبير، بالتالي كبر حجم المؤسسة يؤثر على الهيكل المالي من خلال تراجع تكلفة الإفلاس و منه وجود علاقات طردية بين معدل الاقتراض و حجم المؤسسة.

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح:

يعتبر توزيع الأرباح من بين مصادر التمويل الذاتي حيث تلجأ إليه المؤسسة عندما تبحث عن مصادر تمويل ملائمة، و يكون قرار التوزيع في هذه الحالة صعبا نظرا لتضارب الآراء فيما يخص توزيع الأرباح حيث هناك من يريد زيادة دخله في حين تريد المؤسسة استعماله لأغراض التوسع أو أعراض أخرى.

1- مفاهيم حول توزيعات الأرباح: توجد عدة مفاهيم للأرباح الموزعة نوجز بعضها فيما يلي:¹

التوزيعات هي "تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة و سيولتها" و يقصد بتوزيعات الأرباح أنها توزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات سابقة، و أن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة المؤسسة.

(1) علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي و سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 156.

و نعني بتوزيعات الأرباح هي جزء من الأرباح التي يقوم المسير بتوزيعها على الملاك، بعد موافقة الجمعية العامة على حملة السهم العادية في شكل نقدي أو عيني، و تكون ناتجة عن الدورة الحالية أو دورات سابقة لتلبية حاجيات الملاك و تكون هذه التوزيعات من الموارد الداخلية أو الخارجية.

يستخلص مما سبق أن توزيع الأرباح هو:

- جزء من أرباح الدورة الحالية أو دورات سابقة.
- يوزع على حملة الأسهم.
- يكون بشكل نقدي أو عيني.

2- سياسات توزيع الأرباح: في حالة قررت المؤسسة توزيع أرباحها يجب عليها أن تكون على دراية بمقدار

التوزيعات و النسبة العادلة لهذه التوزيعات، فتحدد هذه القرارات عن طريق سياسات التوزيع التالية:¹

أ- سياسة الفائض: و تشير هذه السياسة إلى أنه في حالة كان العائد المتوقع من الاستثمار أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم سيتم توزيع الفائض على حملة السهم بعد انتهاء الاحتياجات التمويلية للاستثمار و من خلال هذا يتضح لنا أن التوزيع للأرباح وفق هذه السياسة يختلف من سنة لأخرى و من مؤسسات المؤسسات حيث أنه كلما كانت المؤسسة فرص في تحقيق عوائد من الاستثمارات كلما كانت توزيعاتها للأرباح قليلة و العكس صحيح.

ب- سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات: في هذه الحالة تقوم المؤسسات بتحديد معدل نمو ثابت للتوزيعات و ذلك بسبب ما قد يسببه التضخم من انخفاض القدرة الشرائية لمقدار هذه التوزيعات و الذي لا يفضل المساهمون غير أن تطبيق هذه السياسة تعتمد بشكل كبير على معدل نمو الأرباح الذي يسمح بزيادة التوزيعات.

• سياسة الحد الأدنى زائد الفائض: و التي تنطوي على القيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات ثابت و في الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

¹ محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 406، 410.

- خطة إعادة استثمار التوزيعات: تتيح هذه الخطة قيام المؤسسة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، وتتلآءم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول مالية.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية و الاجتماعية و البيئية و تأثيرها في عملية اتخاذ القرار، و إنما ركزوا على الجوانب المادية، بينما رواد المدارس السلوكية ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل و المتغيرات الاجتماعية، النفسية، و البيئية، و تأثيرها في هذه العملية لهذا فإن أي اتخاذ قرار و لو كان بسيط و ذا اثر فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التي تؤثر عليه، و التي بعضها يكون داخل المؤسسة و بعضها الآخر خارج المؤسسة، و البعض سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة و العوائد المتوقعة، و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.²

أولاً: العوامل الخارجية:

و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة و التي تخضع لسيطرتها المؤسسة بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:³

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التقنية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين.

- العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.

- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق

¹ قساوي أحلام، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016، ص 52.

² علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 153.

³ كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 36.

كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين و يمكن أن تكون للعلاقات مع أفراد الأسرة، الجيران، الحي، العرش، و المنظمة تأثيراً كبيراً على طبيعة القرار، بالإضافة إلى التأثير المشابه الذي قد يكون من خلال الضغوط الممارسة على المسؤولين الإداريين في المؤسسة عند المطالبة بحقوق بعض الأفراد و تحقيق العدالة و القضاء على الفقر و رعاية مصالح الأطراف السابقة سواء في التوظيف أو في المنافع، و قد تلجأ الجمعيات المدنية إلى دعم معارضة الحكومات الأجنبية، و يصبح نتيجة لذلك المسؤول الإداري تحت طائلة الضغوط التي تمسه من جراء السعي الدءوب للتوفيق بين الأهداف الاقتصادية و الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، أما الظروف السياسية فلها تأثيرها الخاص، و ذلك عندما يتم تعيين قادة جدد بقرارات رئاسية بعد تغير السلطة السياسية في البلاد، فيأتي هؤلاء المسؤولين و هم في طياتهم الكثير من الغموض و التحفظ من جوانب عدة، و تكون قرارات هؤلاء مرآة تنعكس عليها تلك الضغوط، أما صورة الانعكاس فبحسب الشخصية و الحكمة، و الخبرة، فقد يكون هذا التغيير الجديد فرصة و متنفس لبعض المسؤولين لإبراز قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية، بينما يضيق منه صدر البعض الأخر فيربكهم و يحول دون اتخاذ قرارات صحيحة أو قد يجعلهم يحجمون عن اتخاذ القرارات نهائياً.¹

و عموماً يمكن القول إن الضغوط الخارجية مهما تعددت و تباينت فإنها تترك أثرها على متخذ القرار في المؤسسة، الشيء الذي يحتم عليه البحث في كيفية التعامل معها باستغلال الإيجابي منها، و محاولة علاج و تجنب السلبي الذي تكون نتائجه غير مرغوبة.

ثانياً: العوامل الداخلية:

و تتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و هي عوامل كثيرة ذكر أهمها:²

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين أفراد و الإدارات و الأقسام
- درجة المركزية و حجم المؤسسة و درجة انتشارها الجغرافي
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة
- مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007، ص 396.

² كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 37، 36.

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى
- و يظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة
- بالموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة

ثالثا: العوامل الشخصية و النفسية:

و هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بمتخذ القرار ومستشاريه و مساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، و هذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:¹

1- عوامل نفسية: أعطى هيربرت سايمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية و أثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الإدارية و جعل السلوك التنفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات.

وتمثل العوامل النفسية في:

- الدوافع النفسية لمتخذ القرار
- المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار
- دور المؤسسة في تكوين هذا المحيط النفساني

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابيا سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبيا فستغلب على متخذ القرار الذاتية و الخلل في تنظيم الأمور و عدم سلامة القرارات المتخذة، و انطلاقا من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية و الصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين و المرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات و طريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلبا أو إيجابا، و الحالة النفسية السائدة بالمؤسسة وليدة الأشراف و العلاقات الإنسانية السائدة و روح التفاهم و الحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالمؤسسة و الولاء لها.

¹ مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007، ص 64.

2- عوامل شخصية: تتعلق شخصية متخذ القرار و مقدراته و هناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

أن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات ويرى رايغوند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لأخر و هذه الأبعاد هي:¹

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة
- و أسلوبهم في تجميع المعلومات
- و أسلوبهم في استخدام المعلومات

و بالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية و هي: متجنب للمشكلات و حلال للمشكلات و باحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار و يتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط و هي المجازفة، الحذر، التسرع ، التهور.

رابعا: عوامل أخرى:

1- توقيت اتخاذ القرار: يشكل توقيت بروز المشكلة و تحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار و سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر و القرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر، كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات و معالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، و اللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب و بالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له، من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المؤسسة و التي تصدر قراراتها غالبا تحت ضغط الظروف المستجدة، و هنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية و خبرته و قوته على التنبؤ على سير الأمور، رغم الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره و إخراجها للعلن ذا أهمية كبيرة، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له و يحل محله و ذلك لأخذ رأي من مصدر القرار بحقهم و مدى تأثرهم به.²

¹ كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 37.

² مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 65.

2- تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة المعلومات الكافية عنه، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:¹

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.
- كلفة القرار و العائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة و المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين و معاونين و كثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار، و المشاركة في اتخاذ و صنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائدة بالمؤسسة، فهناك من ينفرد بصنع القرار و منهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات و اتخاذها، و يستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المؤسسة و أهدافها و نوعية نشاطها، فإذا كانت مثلا المؤسسة ذات طابع أممي فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أو توتوقراطي، و لمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا و فوائد عديدة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المؤسسة خصوصا إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم و المتخذة من طرف مديريهم في حل مشكل المؤسسة، و بالنسبة للمدير مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تنفيذها ضمانا له لعدم المعارضة بل سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات أما في حالة الانفراد بالقرار، فالمعارضة حادثة لا شك فيها و لو بطريقة غير مباشرة و نجاح القرار لن يفرح معاونين لذا يسعون لعدم تنفيذه²

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي و علاقته باتخاذ القرار المالي:

يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من اهتمام المسيرين و تحسينها، من ثم يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، و من هذا يمكن القول إن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

¹ (كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 39).

² (مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 65 66).

المطلب الأول: التدقيق الداخلي و ميكانيزمات اتخاذ القرار المالي

تزداد الرشادة الاقتصادية للقرارات المالية المتخذة في المؤسسة كلما كانت مخرجات النظام المحاسبي و المالي المعتمد في المؤسسة جيدة، و من الطبيعي أن يقدم التدقيق الداخلي خدمة التأكد من صحة الأرقام الموجودة في القوائم المالية و كل ما هو متواجد في الوحدات و الأقسام على مستوى المؤسسة و هذا ما ذهبت إليه لجنة خاصة من خدمات التأكيد سميت بلجنة ايليوت Elliott Committee حيث سمح عمل هذه اللجنة للمدقق أن يقوم بإعداد تقرير ليس فقط على مصداقية و إمكانية الاعتماد على المعلومات أو التوقيت المناسب لتلك المعلومات و إنما أيضا للتأكيد على جودة هذه المعلومات حيث عرفت خدمة التأكد بأنها "خدمات التأكد هي الخدمات المهينة المستقلة التي تحسن جودة المعلومات أو سياقتها لمستخدمي القرارات"، و حتى يكون المدقق الداخلي ذا جودة في اتخاذ القرار المالي يجب أن يحتوي على معلومات محاسبية دقيقة و ذات مصداقية.

أولاً: دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرار المالي:¹

إن تزايد الاهتمام بالمعلومات المقدمة من طرف المدقق الداخلي و بالأخص المعلومات على القوائم المالية، و التي يلزم الإفصاح عنها عند نهاية مل دورة مالية، من طرف مستخدمي القوائم المالية سواء المؤسسة أو المستخدمين الخارجيين مثل المساهمين الجدد، المقرضين كان لابد أن تتم هذه القوائم المالية بنوع من المصداقية و الإفصاح حتى تكون قاعدة بناء قراراتهم المالية.

من هنا جاء دور المدقق الداخلي و على الرغم من استقلاليته الجزئية باعتباره موظفا في المؤسسة ليلعب دورا هاما كبيرا في إضفاء الدقة و المصداقية على المعلومات و البيانات المالية قبل أن تكون مخرجات نهائية يستند عليها اتخاذ القرارات المالية. لان التلاعب في أرقام و بيانات هذه القوائم يعد بمثابة غمس و تدليس، و منه فكفاءة و خبرة المدقق الداخلي و التزامه بقواعد السر المهني يجعل من القوائم المالية بعد المصادقة عليها ضمن تقاريره إن تكون بمثابة وسيلة رئيسية و فعالة من اجل الحكم على أداء المؤسسة و منه اتخاذ القرارات، و منه يتمثل دور المدقق الداخلي في تقديم التسهيلات للمؤسسة و المستخدمين الخارجيين للقوائم المالية لتكون ذلت أهمية مما يسهل عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: أنواع التقارير و دورها في اتخاذ القرارات:

¹ (لوجاني عزيز، مرجع سابق، ص ص 132، 133).

أ- أنواع التقارير: يستخدم المدقق الداخلي لإبداء رأيه حول صحة المعطيات الناجمة عن نظام المعلومات المحاسبي

في المؤسسة باستخدام أحد أنواع التقارير التالية المعبرة عن رأيه المحايد التي يراها ضرورية:¹

✓ **التقرير النظيف:** يعتبر التقرير النظيف الموضح لرأي المدقق الايجابي حول المعلومات المحاسبية أحد الأنواع القليلة حيث يعبر ذلك عن القوائم المالية و مخرجات النظام المحاسبي تمت طبقا للقواعد و الأسس المحاسبية المعارف عليها.

كما يدل هذا التقرير على استخدام المؤسسة لنظام رقابة محاسبية داخلي ذو مقومات و إجراءات سليمة و خلو الإجراءات المحاسبية من أي خطأ.

فاعتماد المدقق الداخلي لتقرير نظيف يدل على أن المؤسسة اتبعت المعايير المحاسبية المعروفة و التأكد على سلامة النظام المحاسبي الداخلي للمؤسسة.

هذا لا يمنع من أن المدقق الداخلي قد يمتنع عن إصدار التقرير النظيف لبعض الاعتبارات منها عدم تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كليا أو جزئيا.

✓ **التقرير التحفظي:** يعد التقرير التحفظي بمثابة التقرير المكمل للنوع الأول أي امتداد له حيث يشير فيه المدقق إلى جملة التحفظات التي يراها ضرورة لوجودها قصد الوصول إلى معلومات ذات تعبير حقيقي لوضعية المؤسسة، حيث يلتزم المدقق هنا بالإشارة إلى كافة هذه التحفظات بكل صراحة و وضوح و بيان مدى تأثيرها على الوضعية الحقيقية و مدى مصداقية القوائم المالية و سلامة و صحة المركز المالي للمؤسسة، بقدر ما يجب أن لا تؤثر أو تضلل المركز المالي للمؤسسة و جميع القوائم الختامية.

✓ **التقرير السالب:** يقوم المدقق بإصدار هذا النوع من التقارير في حالة اعتماد المدقق الداخلي على تطبيق معايير التدقيق المتعارف عليها بكل دقة و وضوح، و رأي أن المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي للمؤسسة لم يتم إعدادها وفقا للقواعد المحاسبية و لم يتم عرضها و تقديمها وفق ذلك أيضا.

فالتقرير السلبي و تأثيره العكسي على قراءة القوائم المالية يجب إصدار هذا الرأي و تأكيده على أن هناك خروج فعلي و خطير من المبادئ المحاسبية.

¹ مرجع سابق، ص 138.

✓ **تقرير عدم إبداء الرأي:** يتم إصدار هذا التقرير عندما يرى المدقق عدم استطاعته تطبيق إجراءات التدقيق التي تمكنه من القيام بمهمة التدقيق من جهة ، وعدم استطاعته الوصول و الحصول على البراهين و الأدلة لابداد الرأي ، أو نتيجة ضغوطات الدارة التي تفرضها على المدقق، أو نتيجة لظروف خارجية عن نطاق الطرفين.

ب- دور التقارير في اتخاذ القرارات المالية:¹

تكتسي التقارير التي يعدها المدقق الداخلي أهمية بالغة سواء للإدارة العليا في المؤسسة أو للأطراف الخارجية مثل الملاك أو المستثمرين الذي يهمهم الوقوف على حقيقة التقارير المالية التي قام بها المدقق ، لأجل إضفاء الثقة و المصادقية عليها، فإذا كانت هذه التقارير هي حصيلة نتيجة عمل المدقق الداخلي وسيلة اتصال بينه وبين الإدارة العليا من خلال إبداء رأي محايد مدعم بالأدلة و البراهين و توضيحات فان أهمية التقارير تدعي ذلك، من حيث أنها تعتبر بمثابة قاعدة و مخرجات لنظام محاسبي مصادق عليه و مدعم من طرف المدقق على صحة و مصداقية القوائم المالية في حالة إصداره للتقرير النظيف مما يضفي مصداقية عليها و قيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين و المقرضين، هذا التقرير الذي يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات كقرار الاستثمار و توزيع الأرباح بناء على تأشيرة المدقق حيث يعبر عن صحة و جودة و نوعية المعلومات المحاسبية للقوائم المالية و تأكيد درجة الاعتماد عليها هذا من جهة المؤسسة.

أما من جهة المتعاملين الخارجيين فتقرير المدقق على صحة و نوعية المعلومات المحاسبية ينتج فرصة الاعتماد على المعلومات التي تم الإفصاح عنها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات. إن تقرير المدقق و إثباته لمصداقية القوائم المالية من حيث أنها تعبر فعلا عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة و تم إعدادها طبقا للقواعد و المعايير المتعارف عليها، تعتبر كأداة لاتخاذ القرارات المالية سواء للمؤسسة و مستخدمي القوائم المالية الخارجية.

المطلب الثاني: صعوبات التدقيق الداخلي في صنع القرار المالي:

يمكن تصنيف صعوبات التدقيق الداخلي إلى معوقات تنظيمية و قانونية و فنية:²

أولاً: تحليل المعوقات التنظيمية: إن وجود هيكل تنظيمي داخل المؤسسة يمثل ضرورة لوضع أساس سليم لتنظيم و تنسيق العمل و العلاقات داخلها، سواء على مستوى الإدارات مع بعضها، أو على مستوى الأفراد العاملين

¹ لوجاني عزيز، مرجع سابق، ص 148.

² عبير محمد فتحي العفيفي، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية و الآليات المفتوحة لزيادة فعاليتها، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 69.

داخل كل إدارة على حدى، إذ بين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات و المسؤوليات على الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها، و مستويات الإشراف عليها.

و لعل السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي المعوقات التنظيمية التي قد تواجهها دائرة التدقيق الداخلي في المؤسسة و التي قد تسبب في إضعاف قدرتها على أداء عملها بالكفاءة و الفعالية المرجوة، و في هذا المجال نجد أن الإشكاليات التي تؤثر على قدرة دائرة التدقيق الداخلي على القيام بعملها ما يلي:

عدم سلامة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و عدم ملائمة الهيكلية الموضوعية لدائرة التدقيق الداخلي، إضافة إلى عدم وجود فصل في المهام للعاملين فيها، و من ثم تداخل السلطات و المسؤوليات فيما بينهم.

و لعل ما يؤكد أهمية هذه النقاط، هو أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عامة يشمل ثلاث أركان أساسية هي: رسم الهيكل الوظيفي، و الوصف الوظيفي، و المسمى الوظيفي، و من ثم فإن أي خلل يصيب أي ركيزة من هذه الركائز فان و لابد سوف يعيق أداء الأعمال داخل الوحدة و يضعف قيامها بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، هذا و يندرج كذلك ضمن المعوقات الخاصة بالهيكلية، مسألة الجهة التي تتبع لها وحدة التدقيق الداخلي في الوحدة، بحيث لا تتأثر استقلالية العاملين بها بسبب موقع الدائرة في الهيكلية.

و يؤثر وجود هيكل تنظيمي سليم للمؤسسة على عمل المدقق الداخلي، إذ أن عليه أن يقيم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة التي يراقب على أعمالها، و أحد عناصرها نظام الرقابة الداخلية و هو وجود هيكل تنظيمي ملائم، فعلى المدقق الداخلي أن يقيم الهيكل التنظيمي و ما يتضمنه من خطوط السلطة و المسؤولية و خطوط الاتصال و الإشراف... 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 كفاء، كلما زادت فعالية نظام الرقابة الداخلية و ثم قل حجم الفحص الذي سيقوم به المدقق الداخلي.

ثانيا: تحليل المعوقات القانونية: إن وضع القوانين و التشريعات التي تحكم العمل بشكل عام هو أمر إيجابي، و التدقيق الداخلي باعتباره إحدى أجزاء العمل الرقابي، في حاجة ماسة لوجود قوانين لتحكم أدائها، بما يعطيها طابع الأهمية و الإلزام بالنسبة لباقي إدارات المؤسسة.

هذا و يجب أن تشمل هذه القوانين نصيا على أن تكون هناك وحدات رقابة داخلية داخل المؤسسة، بحيث يختلف مسماهما من إدارة عامة أو دائرة عامة بما يتناسب مع حجم المؤسسة، و أن على هذه القوانين أن تبين الخطوط العريضة للمهام الرقابية التي يجب أن تقوم بها وحدات التدقيق الداخلي، بما يحقق الحد الأدنى من متطلبات الرقابة و التدقيق

الإداري و المالي، و أن 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.

و ترجع أهمية وضع هذه القوانين إلى كونها عامة لجميع وحدات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى توحيد العمل الرقابي الداخلي الإداري و المالي فيها، كما أنها ملزمة بحكم كونها قوانين، هذا و تؤدي إلى تسهيل عمل وحدات التدقيق الداخلي إذ أنها مستندة على قوة القوانين التي تمنحها صلاحية القيام بعملها بالشكل المنصوص عليه.¹

ثالثا: تحليل المعوقات الفنية: تعتبر إدارة التدقيق الداخلي هي مثل أي إدارة مهنية، بحاجة إلى الدعم و العناية كي يصل أداؤها إلى المستوى المطلوب، و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فهي لست إدارة ذات طابع روتيني، و إنما تتميز أعمالها بالذهنية، و الحاجة إلى الكثير من الخبرة، و المعرفة لمختلف مجالات العلوم من المحاسبة، و الإدارة، و الإحصاء، و نظم المعلومات، و غيرها من المجالات الأخرى.

و المعوقات الفنية يمكن تعريفها بأنها المشكلات التي تتولد من داخل المؤسسة، و تعبر عن أوجه قصورها و ضعفها، هذه المشكلات تخفض من قدرة المدققين الداخليين على أداء أعمالهم بفعالية.²

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فتعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات و تحسينها، حيث يمس الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، و من ثم فان هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم.

و الحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما على سلامة و جودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي: لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي اتخذ كان الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة، إذن فان هذا القرار يكون جيدا، على العكس من ذلك إذا قيل لو اخذ قرار آخر كانت النتيجة ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار سيئا أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

إن النظرة الخلفية و إن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعا، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار و تقييمه بعد فترة زمنية من صدوره و في ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة عن الاتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله و إلقاء المسؤولية الفشل على الآخرين.

¹ المرجع السابق، ص 70.

² عبير محمد فتحي العفيفي، مرجع سابق، ص 71.

إن الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم- ليس على القرار نفسه- بل على الكيفية التي صدر بها القرار، طبقا لهذه الطريقة فان القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، و بطريقة منهجية أي هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة.¹

و هذه الخطوات يمكن سردها فيما يلي:

- تحليل و تشخيص الموقف
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- تقييم النتائج.

كما يلعب التدقيق الداخلي أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة و ذات مواصفات كاملة و كافية، ليتم استعمالها في عميلة صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة و فعالية.

و بالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرار فان التدقيق الداخلي له دور حياتية يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات حيث تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية و إعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا و خارجيا و تحديد درجة الخطر الناجمة، و من ثم يتم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة و القابلية للتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، لبدأ المدقق بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء و يتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق الداخلي و هذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص و هكذا دواليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته و تقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك و من خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار و تسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة و فعالية.

¹ عادل جيلز، ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 46.

يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها و التوصل إليها هي إما اكتشاف مشكل أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعد على اختيار أفضلها... الخ، هذا يعني أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار.¹

¹ نفس المرجع، ص 47.

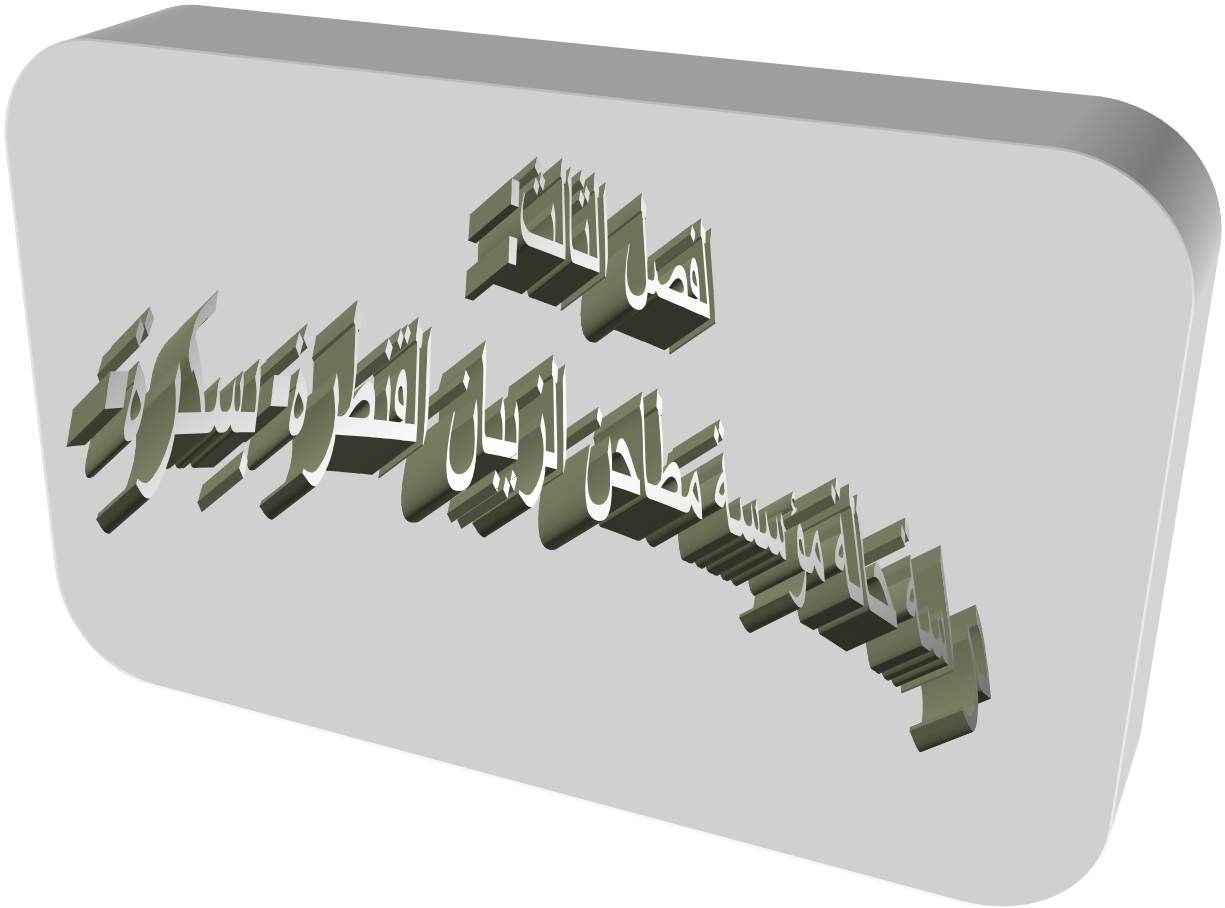
خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من العمليات المهمة في المؤسسة و التي يعلق عليها المساهمون أمالا كبيرة بهدف زيادة ربحيتهم و بالتالي ارتفاع في قيمة الثروة، و تعظيم قيمة المؤسسة.

فالقرار هو الاختيار المدرك و الواعي من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار بناء على درجة المخاطرة الأقل و عند عائد أكبر و تضع في المؤسسة هذه القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن يراعى في اتخاذه ضرورة الاختيار من المصادر التمويلية ذات التكلفة الأقل و الذي يراعى الوضعية المالية للمؤسسة و حسن الاستخدام للهيكل التمويلي. و قرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية لما له دور فعال في تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسة هذا القرار يبنى على أسس و مقومات تجعله ركيزة أساسية.

تمر عملية اتخاذ القرارات المالية بخطوات علمية متسلسلة حيث لا يمكن الانتقال من خطوة إلى أخرى إلا بعد دراسة و تحليل الخطوة السابقة لها و تقوم الإدارة المالية و بمساعدة المعلومات المحاسبية ذات المصدقية و في الوقت المناسب بتوفير هذه المعلومات عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات المالية فتعبر بمثابة مخرجات لنظام محاسبي يعتمد عليه سواء في الوقت الحاضر أو مستقبلا للتنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة من هنا ظهر دور التدقيق الداخلي في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية و كفاءة لهذه القرارات، هذا الأمر جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة على دعم و تفعيل قراراتها، أي وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرارات المالية، إذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي، أصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق و الأساليب و المناهج و البدائل الفعالة حسب كل قرار.

فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصدقية و الموثوقية للبيانات و المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات.



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول على التدقيق عموما و التدقيق الداخلي خصوصا، و الفصل الثاني على القرارات المالية و العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار المالي، هذا يعتبر جانبا نظريا أما من الجانب التطبيقي ارتأينا أن نقوم بدراسة واقع التدقيق الداخلي و القرار المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة و محاولة إيجاد العلاقة بينهما. و في محاولة دراسة و إسقاط ما تناولناه في الفصلين السابقين على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة و التي تعتبر عينة الدراسة، قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة و هي مؤسسة محل دراستنا، حيث نبدأ التعريف بالمؤسسة و أهم المصالح المتواجدة فيها و وظائفها المختلفة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

قبل التعريف بالمؤسسة سوف نتناول لمحة تاريخية حول المؤسسة الأم و نشأتها، فبعد الاستقلال الذي شهدته الدولة الجزائرية من الاستعمار الفرنسي، بدأت بالإصلاحات الكبرى و محاولة النهوض بالاقتصاد الوطني فتبنت النظام الاشتراكي في تسيير مختلف مصالحها، فأنشأت المؤسسات الاقتصادية ذات طابع اشتراكي في مختلف مناطق الدولة، و من بين هذه المؤسسات مجمع الرياض في ولاية سطيف و هو يتعلق بالصناعة الغذائية "الحبوب و مشتقاته" و لهذا المجمع عدة فروع و هي:

مطاحن الصومام، سيدي عيش، بجاية.

مطاحن الهضاب العليا، سطيف.

مطاحن البيان، برج بوعرييج.

مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة.

مطاحن الحضنة، مسيلة.

مطاحن سيدي عيسى، مسيلة.

مطاحن الواحات، تقرت.

و تعتبر مؤسسة محل الدراسة فرع من فروع هذا المجمع حيث تم إنشاؤها في 1983/10/02.

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل مؤسسة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ

235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للمؤسسة الأم الرياض

سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها)، و هي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط

و جنوب التراب الوطني، و الوحدة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها و نشاطها و الشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة

تسيير (SGP) و بين مطاحن الزيبان و تعود لها القرارات المركزية و الحساسة.

- طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج و تسويق السميد و الدقيق و مشتقاتها.

- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة

و هي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م² و هي تنقسم إلى قطعتين:

أ- القطعة الأولى: مساحتها 530000م² خاصة بالمطاحن و الإدارة و منها 11158م² مبنية والباقي غير مبني.

ب- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م² تتكون من السكنات الوظيفية.

- طاقة الإنتاج:

✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.

✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

- سعة التخزين:

✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.

✓ 125000 قنطار من القمح.

- تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.

- احتياجات المؤسسة من الماء:

✓ 3000 لتر من الماء يوميا.

✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 146 عامل.

المطلب الثاني: أهداف و سياسة المؤسسة:

1- أهداف المؤسسة: إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة و العمومية و حتى الأجنبية

و حتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل

فيما يلي:

● الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم و جلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا و دائما.

● تغطية رغبات المستهلكين و الأسر الصغيرة و المجموعات المحلية عموما و ذلك لن يتأتى إلا بتضافر كل الجهود

لإدماج الشركة التابعة- الرياض سطيف مطاحن الزيبان- القنطرة في محيطها الاجتماعي و تمشين مفهوم الخدمة

المؤداة إلى الزبون و ذلك تحت شعاراً ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم و معكم".

2- سياسة المؤسسة:

إن القدرات الإنتاجية و الوضعية المالية المريحة للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية و لن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات و الخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، و المحيط...)
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون و التكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين و تحسيس مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، و في الخارج لضمان جودة الخدمة و المنتج.
- التحديث و صيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ينقسم الهيكل في المؤسسة إلى عدة أقسام و هي: ملحق رقم 01

1- الرئيس المدير العام:

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل و المصالح و يشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة و الأمن.

2- أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام و باقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل و توزيع البريد الوارد و إرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية و الخارجية و كذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات و توزيعها على مخلص المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...)
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح

3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق و الاتصال: من مهامها

• دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة

• دراسة السوق

• تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار

• تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام

4- المستشار القانوني:

يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

• التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع

الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)

• متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.

• متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في

ذمة المدين الراهن

• متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT - وكالة بسكرة-

و تحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:

• تحرير المراسلات الإدارية الداخلية و الخارجية

• تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة و الأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة

تحديد و مراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.

• تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

5- مشروع الإعلام الآلي:

تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح و التسريع في وصول المعلومة بالإضافة

إلى النتائج السريعة و الموثقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:

• إنشاء برامج أو إحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة

في المؤسسة (حساب الأجور- الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون - الاستثمارات - الإهلاكات...)

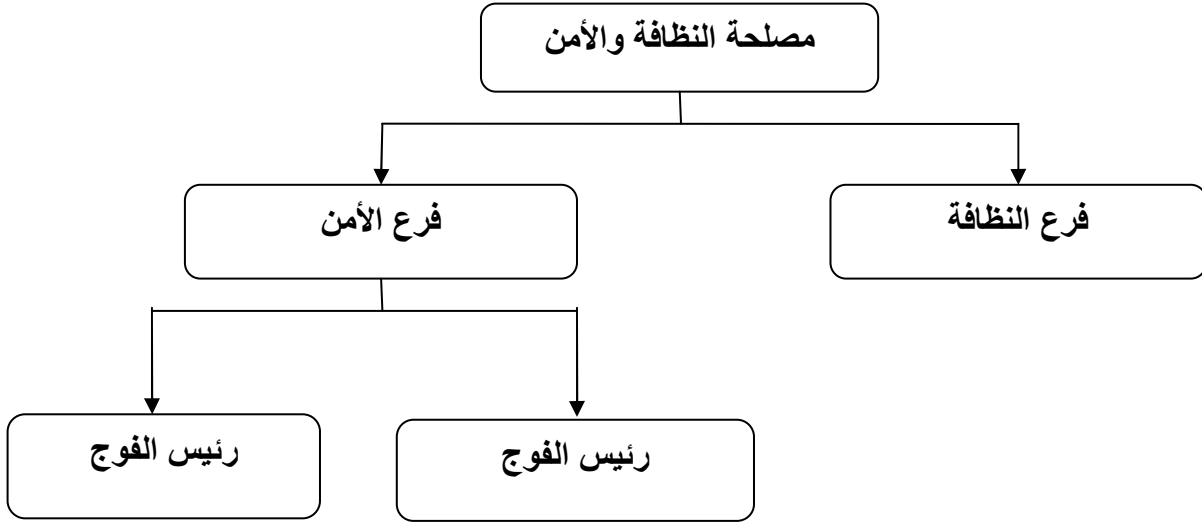
• برجة وصيانة حواسيب المؤسسة.

• إدارة شبكة الإعلام الآلي

• مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج

• المساهمة في الجرد السنوي

6- مصلحة النظافة و الأمن: الشكل رقم 08: هيكله مصلحة النظافة و الأمن



تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه و نظافتها، و تنقسم إلى فرعين:

أ- فرع الأمن:

يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

- مهام خاصة بالأمن العام:

* حراسة المؤسسة و وسائلها و الآلات من كل سرقة أو تعدي

* مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة

* إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج

- مهام خاصة بالأمن الصناعي:

* المحافظة على امن الآلات من الأخطار

* رش الأدوية على المواد الأولية و الآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا

* الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات

* إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق

ب- فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال و العاملات المسؤولين عن:

• التنظيف الدوري

• مراقبة مستوى مخزون المياه و تعقيمه

7- مصلحة مراقبة التسيير و إعادة التقييم:

- تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، و تشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات(الإشهار...)، الموارد البشرية.
 - تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
 - إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) و مقارنتها مع التقديرات و تحليل النتائج.
 - إعداد التقارير الثلاثية و السداسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
 - إعداد التقرير السنوي للتسيير: و هو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة
 - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح
- تحليل المعلومات
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية و السنوية.

8- هيئة التدقيق:

تعد وظيفة التدقيق وظيفة مستقلة، و هي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، و هدف المراقبة في هذا المجال تقدير و تقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، و في هذا الهدف التدقيق الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء و المعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية التدقيق.

من جهة أخرى التدقيق الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم و المناهج و هدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة و نوعية المعلومة و نجاعة عمال المؤسسة.

مراحل مهمة المدقق:

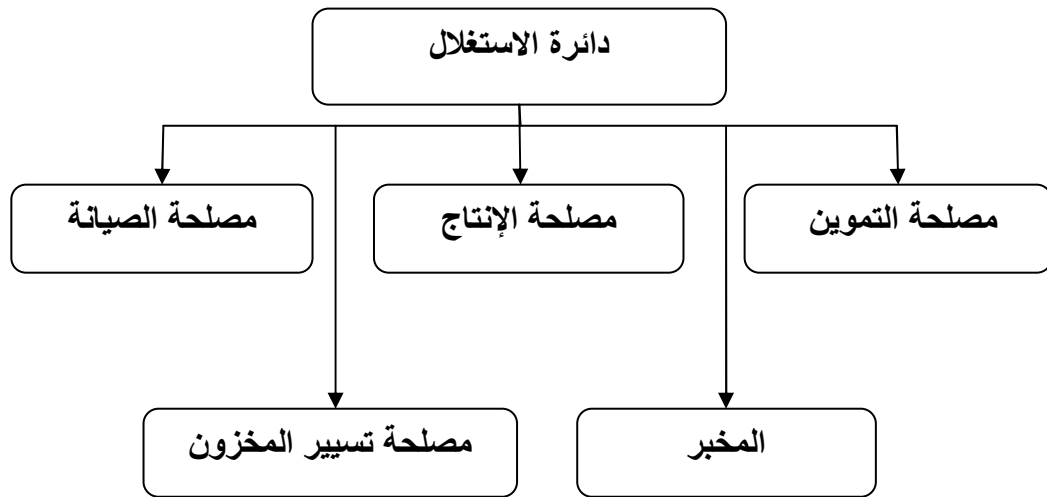
- بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المدقق بالاعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم تدقيقها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلة رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.

- مرحلة الدراسة و التحضير: يقوم المدقق بجمع الوثائق، المراجع و المناهج و هذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمة.
- مرحلة تحضير الوسائل المادية و تحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
- مرحلة التنفيذ: يعتمد المدقق في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة و تقنيات الاتصال مع الأفراد من اجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة و المحددة عنده مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار و يعتمد كذلك في الحوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة و يترك الأفراد يجيبون بجرية، ثم يطرح مركزه جزئيا و هكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمدقق الاستعانة بالمختصين للاستشارة.
- إعداد تقرير التدقيق: يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى و لكن يشتركون في عناصر: اسم المدقق - رقم الرسالة - تاريخ المهمة - عدد التوصيات - الأهداف - قائمة المرسل إليهم التقرير - اسم رئيس المصلحة.

بالإضافة إلى: مقدمة - أهداف المهمة - تطورات المهمة - التوصيات.

- مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

9- دائرة الاستغلال: الشكل رقم 09: هيكلية دائرة الاستغلال



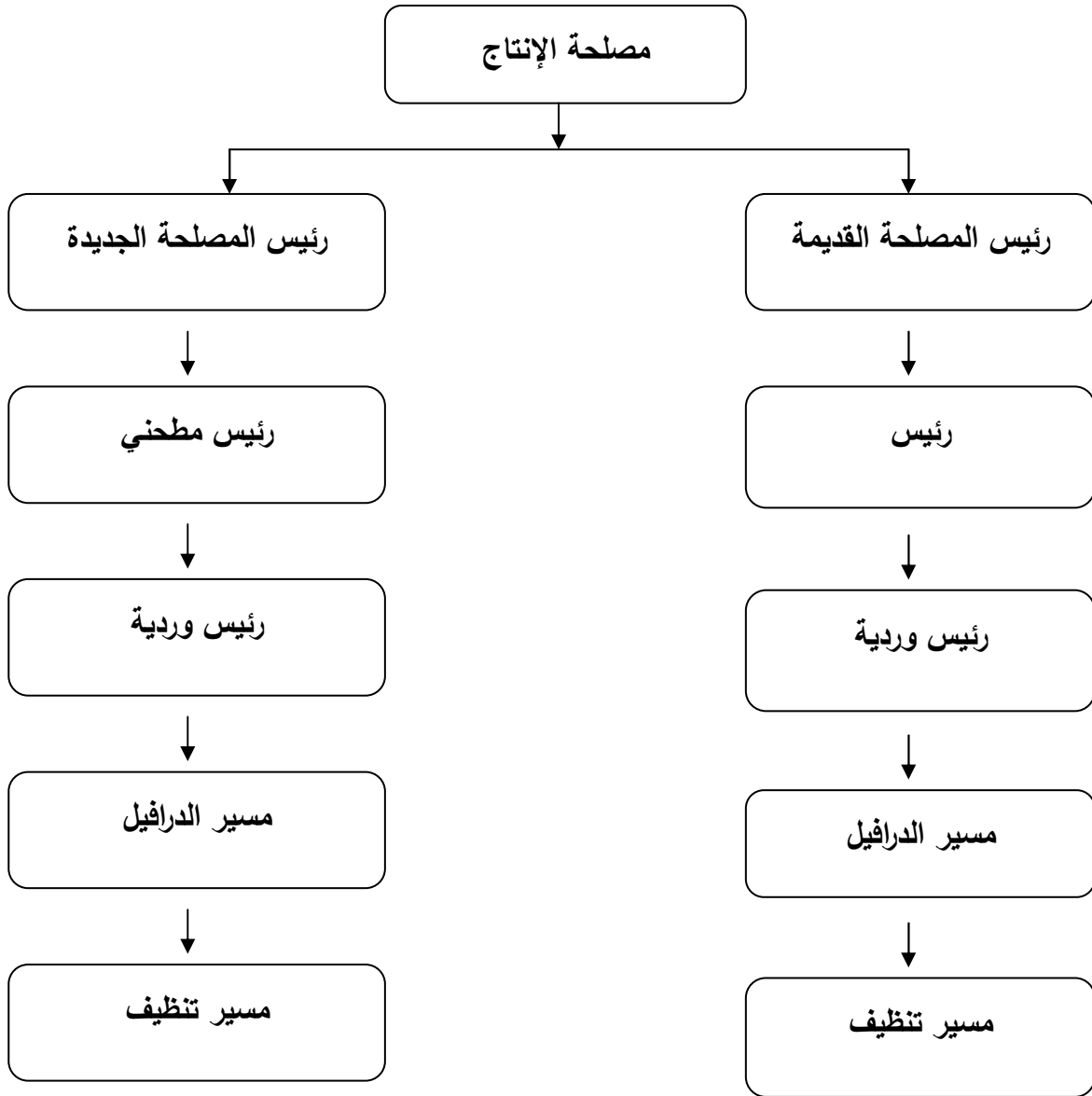
تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، و مهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الاستغلال:

• تحقيق الأهداف المسطرة:

- بالربط بين مصلحة الإنتاج و باقي المصالح التابعة للإدارة
- بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية...)
- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

10- مصلحة الإنتاج: الشكل رقم 10: هيكله مصلحة الإنتاج



تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة و تتمثل مهامه في:

- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية...)
- متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...)
- متابعة مراحل الإنتاج

• متابعة الوسائل المسخرة للعمل

• متابعة محيط العمل

إذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:

• تحديد كمية المادة الأولية المطحونة

• تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية)

• تحديد نسبة الاستخراج و مقارنتها بالمقاييس المعمول بها

أما مهام كل من:

• رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية

• رئيس وريدية: يشرف على متابعة المطحنة

• مسير الدر فيل: مسؤول عن آلات الطحن

• مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف

مراحل العملية الإنتاجية: الشكل رقم 11: مراحل العملية الإنتاجية

يتم فيها استقبال القمح على مستوى المخازن

مرحلة استقبال القمح

يتم فيها التخلص من الأوساخ الكبيرة والشوائب الكبيرة ثم تخزينها في الخلايا

مرحلة التنظيف التمهيدي والتخزين

يتم فيها إرسال القمح إلى خلايا التخزين الموجودة في المطاحن

مرحلة إرسال القمح إلى خلايا على مستوى المطاحن

تستعمل في هذه المرحلة عدة آلات للتنظيف من اجل تصفية المادة

الأولية من الشوائب الصغيرة

مرحلة التنظيف التكميلي

في هذه المرحلة يتم إضافة كميات محددة من الماء لبلوغ نسبة

محددة من الرطوبة من أجل فصل القشرة عن اللب لتسهيل عملية الطحن

مرحلة تبليل القمح مع إعطائه وقت الراحة الأولى

يتم تبلييل وإعطاء وقت للراحة مرة أخرى

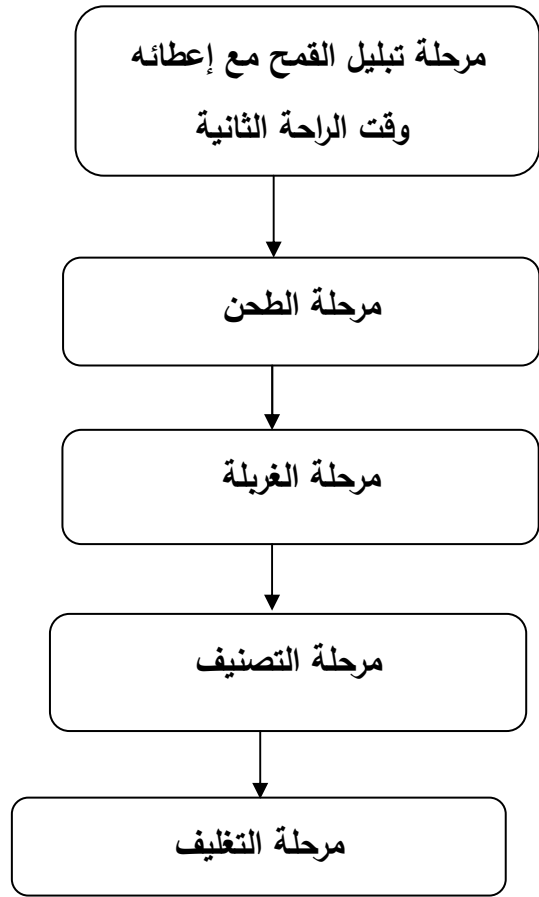
يتم استخدام آلات تسمى الدرافيل وتتم عملية الطحن عدة مرات حتى الحصول على النوعية المطلوبة

يتم فيها فصل السميد الدقيق و لنخالة باستعمال آلات تسمى

Plan sichteur

تصنف المواد الناتجة لعدة أنواع بالنسبة للمسمدة والمدققة

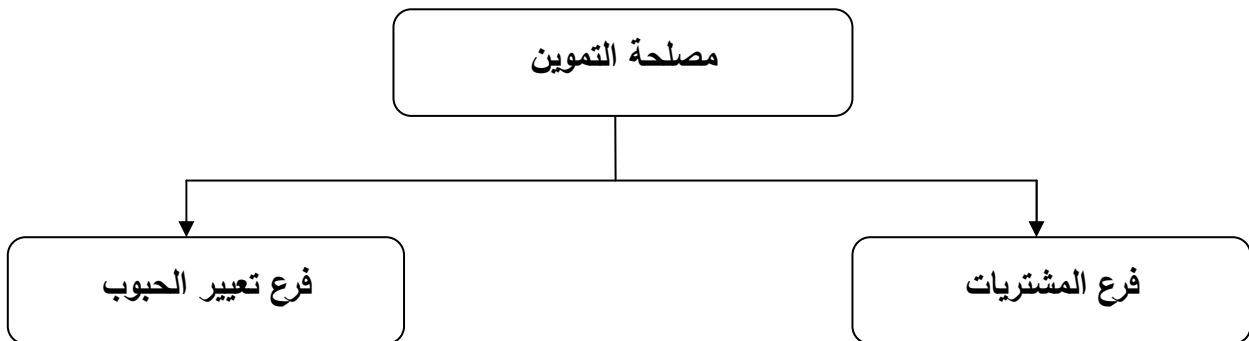
يتم وضع المنتج في أكياس خاصة مختلفة المقاييس والسعات



* منتجات المؤسسة:

سميد غليظ - سميد ممتاز (25 كلغ - 10 كلغ) - سميد عادي (25 كلغ)
 دقيق ممتاز (5 كلغ) - دقيق عادي (50 كلغ - 25 كلغ) - دقيق ثانوي (25 كلغ)
 نخالة حمراء - نخالة بيضاء - نخالة مكعبة.

11- مصلحة التموين: الشكل رقم 12: هيكله مصلحة التموين

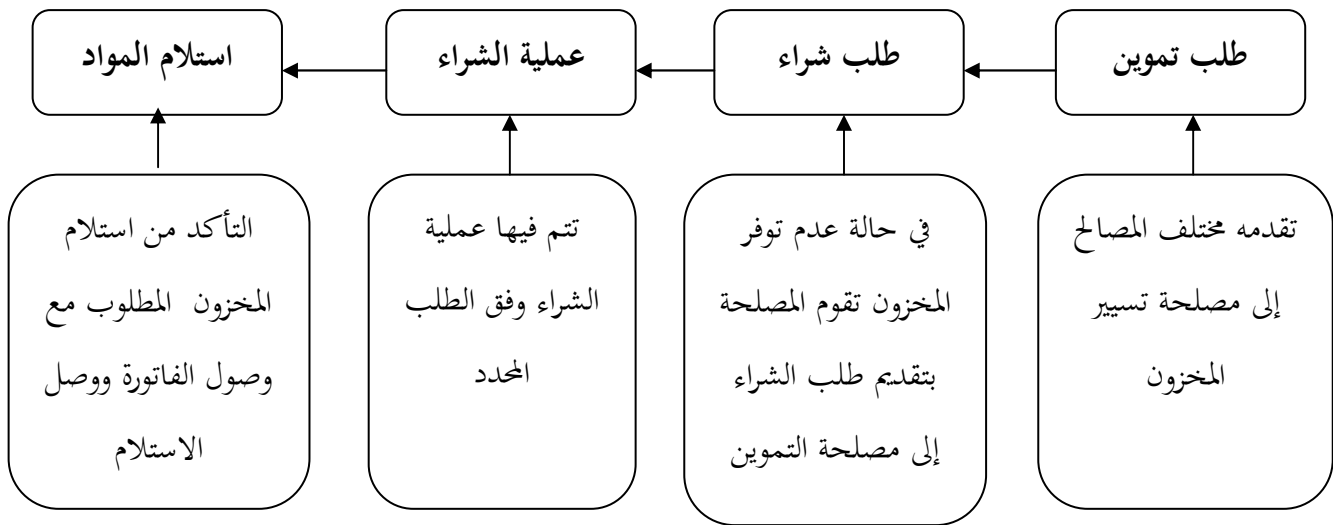


تتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب و اللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب...

1- فرع المشتريات:

يتكون من رئيس فرع و مصفي و هو الذي يقوم بعمليات الشراء، و تتم عملية الشراء على النحو التالي:

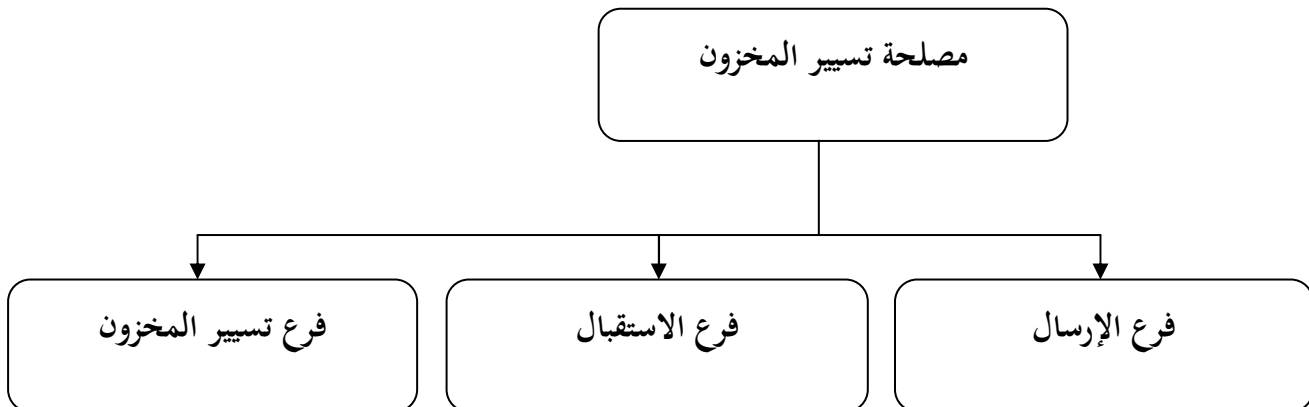
الشكل رقم 13: مراحل عملية الشراء

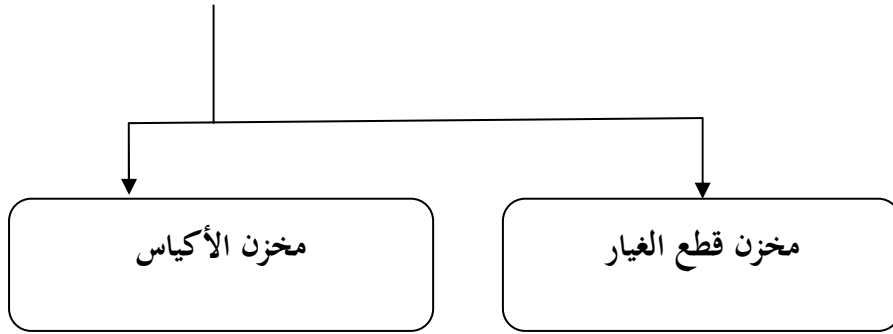


2- فرع تعيير الحبوب:

يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعيير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 2007/12/26.

12- مصلحة تسيير المخزون: الشكل رقم 13: هيكله مصلحة تسيير المخزون





1. فرع الاستقبال:

و هذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج.

يتم فيه استقبال القمح بنوعية و تحديد الكمية المستقلة و ذلك باستعمال الجسر الوزن، و وضع القمح في الصومعات. الكمية المستقبلية = وزن الشاحنة مملوءة - وزن الشاحنة فارغة.

تتبع هذه المصلحة في طرقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة و المدة الزمنية المتغيرة، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الاقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع (الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا) بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا بـ 10 أيام للطلبية.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة تقوم على طريقة **(First In First Out) LIFO** أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولا يذهب إلى المطاحن أولا (و هذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن)، إلا في حالات استثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد فتتم عملية دمجها معا.

2. فرع التسيير المخزون:

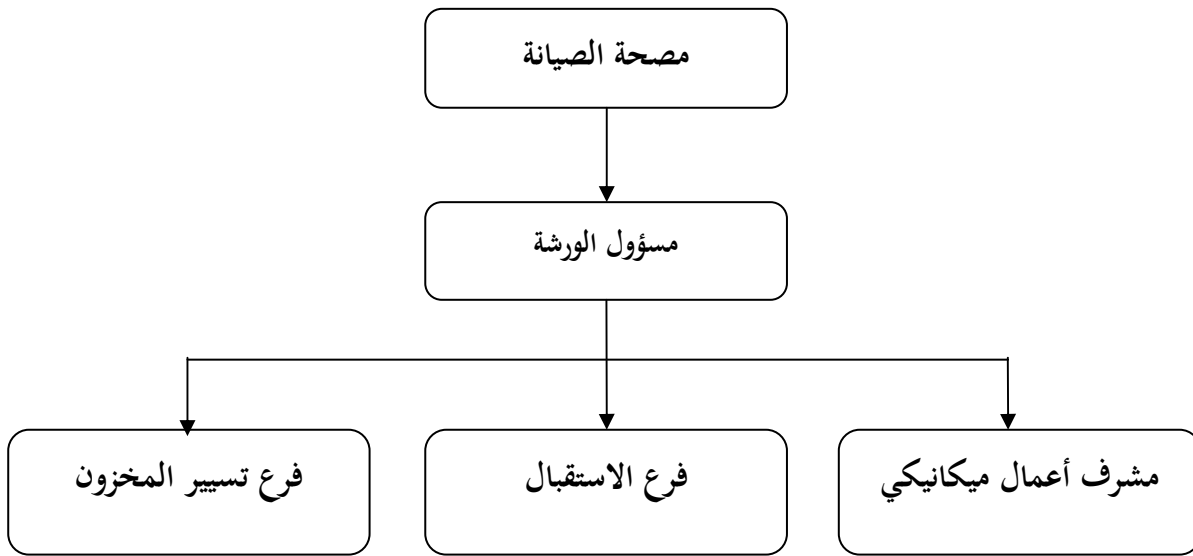
و هذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار و مخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، و هو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، و تتمثل مهام هذا الفرع في:

- بعد استقبال طلب التموين من مختلف المصالح و إذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون و تسجيل ذلك.
- أما في حالة عدم توفر المخزون يتم إعداد طلب الشراء و تقديمه إلى مصالح التموين.
- و عند استلام المخزون بعد شراؤه، يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله و إعطائه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون: تسجيل أي دخول أو خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- تقديم شهريا مجموع المدخلات و المخرجات لمختلف المخزونات و تقديمها لمصلحة المحاسبة و المالية.

3- فرع الإرسال:

- و هذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، و تكمن مهامه في:
- ✓ تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
- ✓ التأشير على وصل رفع المنتج و تسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
- ✓ تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.

13- مصلحة الصيانة: الشكل رقم 15: هيكله مصلحة الصيانة



الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج. يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي....)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي و مشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين و الميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر. أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما انه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس.

علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة.

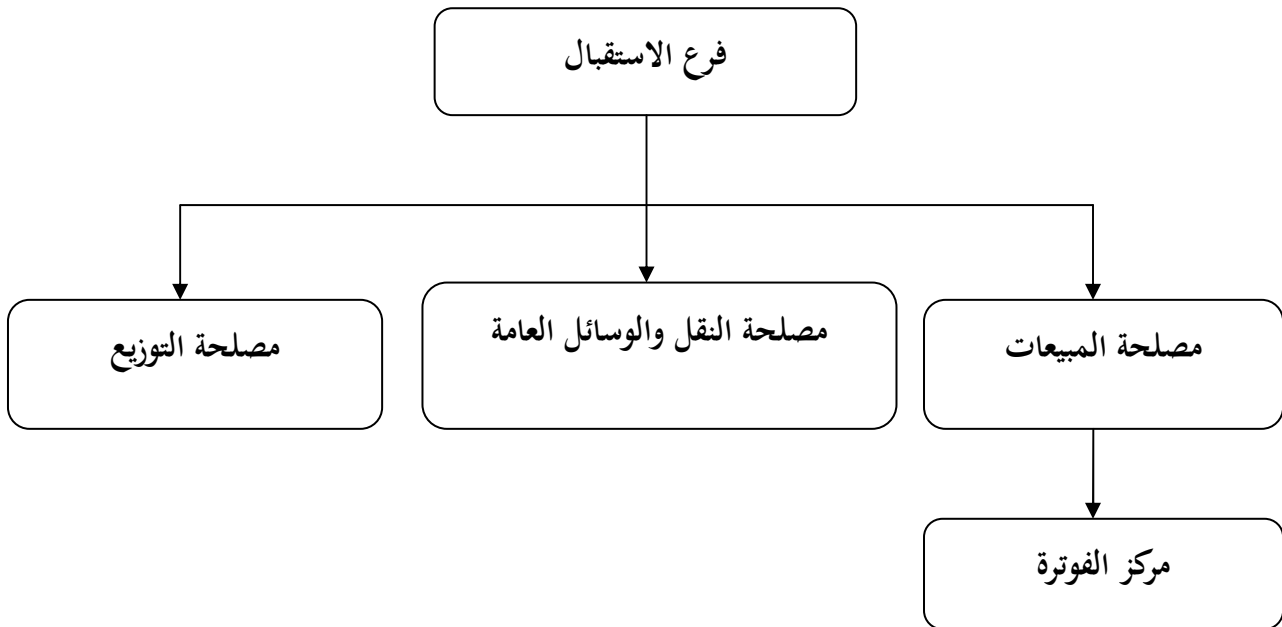
14- المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء اختبارات و تحليل المادة الأولية و المنتوجات تامة الصنع من بين هذه الاختبارات: لتحديد الوزن مقارنة مع الحجم من أجل الاتفاق على السعر المناسب للقمح.

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.
- نسبة الرماد: يجري هذا الاختبار على كل من السميد و الدقيق من اجل تحديد كمية الرماد.
- نسبة الغلوتين: من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد و الدقيق و هل هي مناسبة أم يجب تعديلها.
- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز و العادي و تحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجري هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.

- نسبة نشاط α ميلاز: هذا الاختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الخباز أو يجب تغيير النسبة.

15- دائرة التقنية التجارية : الشكل رقم 16: هيكله دائرة التقنية التجارية



أ. مصلحة المبيعات:

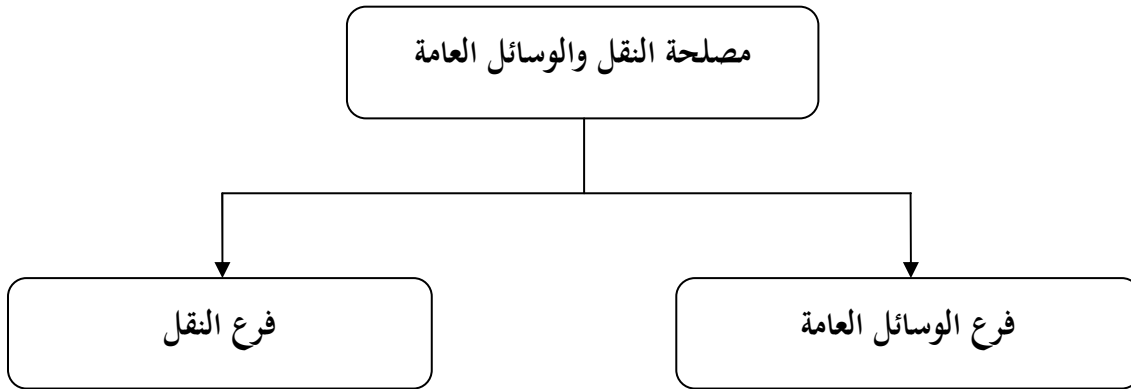
تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن، يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة و تكمن مهامه في:

- تقصي السوق .
- الإشهار للمنتوج.
- إرضاء الزبائن.
- متابعة نوعية المنتجات.
- استقبال ملفات الزبائن الجدد، التي تتكون من:
 - السجل التجاري.

■ رقم القيد الجبائي.

- مركز الفوترة: تكمن مهامه في:
- إعداد وصل رفع المنتج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن.
- إعداد الفاتورة.
- متابعة أرصدة الزبائن.
- تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير و تسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة و المالية.

ب- مصلحة النقل و الوسائل العامة: هيكله رقم 17: هيكله مصلحة النقل و الوسائل العامة



تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة و تتمثل مهام الفرعين في:

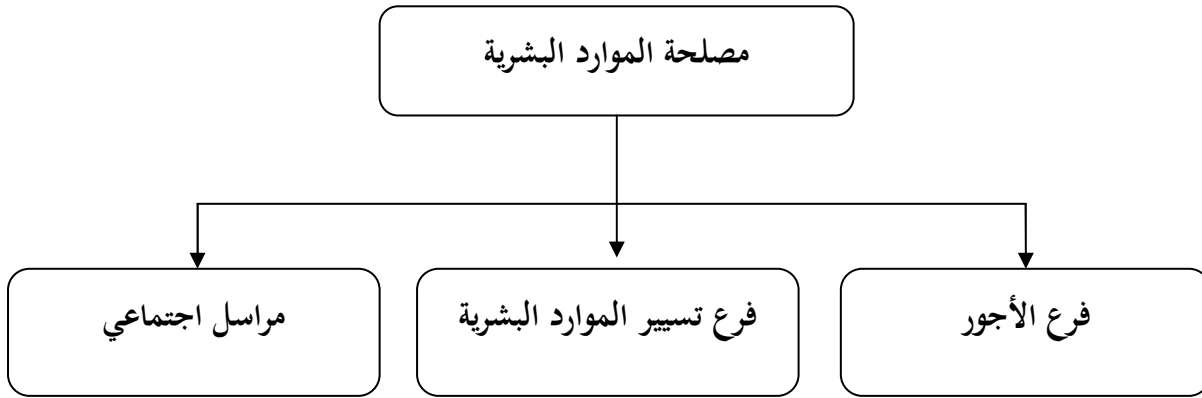
أ- فرع النقل:

- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.
- إعطاء بطاقات من اجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات و سيارات المؤسسة.
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات و سيارات المؤسسة عند الحاجة.
- توزيع المهام على السائقين من اجل نقل السلع إلى الزبائن، أو نقل خاص لصالح المؤسسة كالمهام.
- يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل، 4 سيارات، بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

ب- فرع الوسائل العامة:

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.
- تسديد فواتير الكهرباء، الماء....
- تحضير الوجبات و الإقامة للزوار و كذلك لأفراد المؤسسة عند القيام بمهام.

16- مصلحة الموارد البشرية: الشكل رقم 18: هيكله مصلحة الموارد البشرية



أ- رئيس المصلحة:

و هو المسؤول الأول في المصلحة، و من مهامه:

* تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.

- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.

- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.

- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.

- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

* متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين و السهر على تطبيقه.

- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.

- مراقبة كشوف الأجور و الرواتب للمستخدمين قبل التخليص.

- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

ب- فرع تسيير الموارد البشرية:

* إعداد، تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في: أمر بقيام بمهمة، اعذر، قرار، شهادة عمل،

رخصة الخروج...

* متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

* مراقبة كشف الحضور للعمال و المتهنين و تقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

* التكفل بالعطل: السنوية، المرضية، الاستثنائية.

* تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...)

* تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ج- مراسل اجتماعي:

* إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

* دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

* استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

* السهر على متابعة و مراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

د- فرع الأجور:

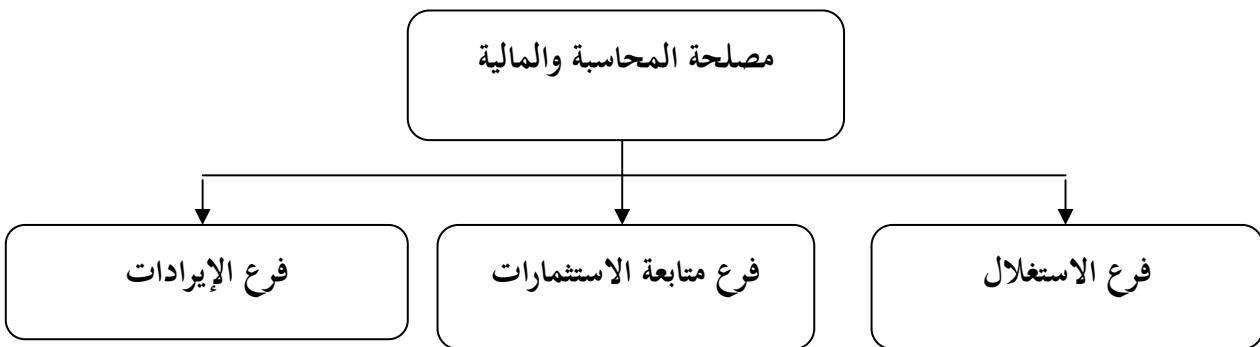
* تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

* جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية)

* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

* طبع كشف الأجور

17- مصلحة المحاسبة والمالية: الشكل رقم 19: هيكله مصلحة المحاسبة والمالية



المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد و مسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، و يترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط و فعاليته.

و تتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات و الطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، و مدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة و التي هي السنة المالية، و عليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة

لكشف و تصوير المركز المالي للمؤسسة و تحديد نتائج نشاطها من حين لأخر، و إظهار مكونات حساباتها(ذمتها)، إن هذه النتائج لاسيما بين دورة مالية و أخرى، فهي بصورة أشمل نظام متكامل لتنظيم و مسايرة التدفقات المتوجهة لحركية الأموال، أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها(التصرف في تقنية الإنتاج أو التشغيل...)، أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردون، مصارف، مصالح جبائية...).

ب. فرع الاستغلال:

يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح و الهياكل الخاصة من المشتريات و الخدمات.
تتمثل مهامه في:

- مسك مسودة البنك: تقييد به كل العمليات البنكية (إصدار صكوك و كذا التحويلات).
- مسك مسودة الصندوق: تقييد به كل العمليات التي تتم نقدا .
- استقبال و التأكد من صحة ملفات المشتريات و الخدمات المؤداة المتكونة من ملف المشتريات:
 - طلب الشراء
 - الفاتورة
 - وصل استلام
 - طلب تلخيص
- ملقاة الخدمات: نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرار بالخدمة المؤداة
- التأشير على طلب التخليص
- تحرير الشيك أو إصدار التحويلات لصالح الموردين.
- التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.
- إضافة إلى ذلك هناك مهام شهرية تتمثل في:
 - إعداد التقارب البنكي: بالأخذ بعين الاعتبار مسودة البنك(الخاصة بالمؤسسة) و الجدول البنكي الخاص بالحسابات (الخاصة بالبنك)
 - تقييد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.
 - استخراج اليوميات المساعدة و دفتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
 - إعداد الميزانية.

● إعداد جدول حسابات النتائج

- التنسيق مع المديرية العامة الكائنة بسطيف حول تسيير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية (الميزانية، جدول حسابات النتائج...)

ج. فرع الإيرادات:

يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصالح المبيعات مرفقة بالفواتير و وثائق التخليص.

تتمثل مهامه في:

- التأكد من صحة اليوميات و مطابقته للفواتير و قيمة التحويل.
- فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.
- فوترة يوميات المبيعات (الفوترة، كيفية التسديد).
- متابعة المبيعات بالآجال.

كما أن للفرع مهام شهرية متمثلة في:

- إيقاف رقم الأعمال الشهري و مقارنته مع اليوميات المحاسبية و اليوميات المرسله من طرف مصلحة المبيعات.
- يقوم المكلف بالتحصيل الجبائي رصد قيمة الضريبة على القيمة المضافة، حقوق الطابع و كذا الضريبة على رقم الأعمال و يصرح بها قبل 20 من الشهر الموالي.
- استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارب البنكي.

د. فرع متابعة الاستثمارات:

هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

- الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.
 - تغيير مكان الاستثمار
 - القيام بعملية الجرد و الإهلاك الخاص بالاستثمار
- يكون هذا بتسجيل كل من التحركات في الحاسوب و المتابعة اليومية.

ب/ المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة و تطور هذه المؤسسة و الرفع من إنتاجها و تحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ب: 116 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات و الجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

جدول رقم 02: توزيع العمال حسب فئات المؤسسة

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	24	19%
أعوان التحكم	62	33%
المنفذين	30	48%
المجموع	116	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

و هذه الفئات تتوزع على مصالح المنشأة و أقسامها و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع العمال على مصالح المؤسسة

المجموع	التدقيق	التحكم	الإطارات	المستوى المهني القسم و المصلحة
05	00	01	04	المديرية العامة
06	01	02	03	الموارد البشرية
04	/	00	04	المالية والمحاسبة
17	02	12	03	التجارة و النقل
01	/	/	01	إعلام ألي
01	/	/	01	الاتصال
01	/	/	01	المخبر
26	21	04	01	الأمن والنظافة
02	/	02	/	تموين
12	02	09	01	تسيير المخزون
10	/	09	01	الصيانة
30	04	23	03	الإنتاج
01	/	/	01	شؤون قانونية
116	30	62	24	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة:

كما سبق و تناولنا في المبحث الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة و هي مطاحن الزيبان القنطرة، سنقوم في هذا المبحث بدراسة التدقيق الداخلي و موقعه في المؤسسة، كما سنرى واقع القرارات المالية المتخذة في المؤسسة، و أخيرا العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة:

أولاً: ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة:

1- الهدف و مجال العمل بالتدقيق:

التدقيق الداخلي هو خلية توفر ضمانات مستقلة، و كفاءة العمليات في ضوء القواعد المعمول بها من أجل توفير خدمات استشارية و المساعدة في خلق القيمة المضافة في المؤسسة، و تحسين مستوى السيطرة على عملياتها، كما انه يساعد في تنظيم و تحقيق أهدافها من خلال تقييم نهج منظم و منهجي لعملية اتخاذ القرار و تقديم مقترحات لتعديلها و لتعزيز فعاليتها.

مجال تدخل التدقيق الداخلي هو تحديد ما إذا كانت جميع عمليات اتخاذ القرار مناسبة و تعمل لضمان مايلي:

- تحديد المخاطر و إدارتها بشكل مناسب.
- التفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في إدارة المؤسسة على النحو المطلوب.
- تعطي لإدارة العمليات معلومات مالية هامة و دقيقة يمكن الاعتماد عليها.
- تصرفات الموظفين تتفق مع القواعد، المعايير، الإجراءات و القوانين و اللوائح.
- الحصول على الموارد الاقتصادية و استخدامها بكفاءة و حمايتها بشكل كاف.
- يتم تحقيق البرامج و الخطط و الأهداف.
- تشجيع الجودة و التحسين المستمر لعمليات الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- القضايا التشريعية و التنظيمية الهامة التي تؤثر على المؤسسة، و يتم تحديد العلاج المناسب للمشاكل.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الرقابة الإدارية و الرجحية و صورة المؤسسة

2- المسؤولية:

رئيس التدقيق الداخلي مسؤول عن:

- وضع خطة تدقيق سنوية مرنة و على أساس تقييم المخاطر، بما في ذلك المخاطر المحددة من طرف الإدارة، و تقديم هذه الخطة إلى الإدارة العليا مع التعديلات الدورية و الموافقة عليها.
- تنفيذ مهمة التدقيق السنوية حسب الخطة الموضوعة، و كذلك أي عمل تكلفه به الإدارة.
- حفاظ المدقق الداخلي على المعارف و المهارات المهنية و الخبرة الكافية و الشهادات للقيام بمهمة التدقيق.
- تقييم المهام الرئيسية لاندماج و توحيد الخدمات، الأنشطة، و عملية التحكم الجديدة التي تتزامن مع التنمية، أو التوسع في الوظائف.
- حصول الإدارة على تقارير دورية تلخص نتائج أنشطة خلية التدقيق.
- إبقاء الإدارة على علم بالممارسات الناجحة و العمليات التي تقوم بها خلية التدقيق الداخلي.
- تزويد الإدارة العليا بلائحة الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي و النتائج التي حققها.
- المساعدة في الأنشطة المشتبه بها داخل المؤسسة و إيصال نتائج التحقيق للمدير العام.
- النظر في نطاق عمل المدققين الخارجيين و الجهات التنظيمية، و إذا كان ذلك مناسباً لضمان تغطية التدقيق لكل الأنشطة بتكلفة إجمالية معقولة.

3- الاستقلال:

لضمان استقلالية المدقق الداخلي يجب أن يكون تابعا وظيفيا و إداريا للإدارة العليا و مستقل عن باقي الوظائف الإدارية بالمؤسسة و ينبغي أن تتضمن التقارير المقدمة إلى الإدارة العليا معلومات منتظمة و كاملة عن موظفي التدقيق الداخلي.

4- السلطة:

يجب للمدقق الداخلي أن:

- يكون لديه السلطة الكافية (غير المقيد) للوصول الى جميع وظائف، مصالح و أقسام المؤسسة.
- اختيار الأعوان الذين يساعدهونه في مهمة التدقيق، و تحديد مجالات التدخل و تطبيق التقنيات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق.
- الاطلاع و فحص جميع السجلات و الدفاتر و كذلك الحصول على الوثائق الضرورية.
- الحصول على المساعدات اللازمة من موظفي المصالح التنظيمية التي تجري فيها عملية التدقيق.
- اعداد التقارير دون وجود أي تدخل أو ضغوط للتأثير على اظهار الحقائق التي تم التوصل اليها خلال عملية التدقيق.
- اداء المهام التنفيذية
- أن يكون عضوا في أي لجنة مثل لجنة الجرد.

• توجيه أنشطة أي موظف في المؤسسة اذا تم تعيينه أو استدعاؤه لمساعدة المدققين الداخليين.

ثانيا: عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة:

تسري عملية التدقيق الداخلي في مطاحن الزيبان وفقا للمناهج العلمية المتعارف عليها في عمليات التدقيق الداخلي و هي معاهدة التدقيق، و القانون الذي يخص المدقق، و كذا المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، و تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة حسب منهجية و مراحل محددة ضمن القانون الداخلي لوحدة التدقيق، فبعد تعيين المدقق الداخلي في المؤسسة يقوم هذا الأخير بإعداد مخطط برنامج سنوي عام لجميع عمليات التدقيق، و حسب الأقسام المتواجدة في المؤسسة و مبادئه و اعتمادا على التقارير السابقة و يعرضه على الوصاية أي مجلس الإدارة، فتحدد أهم العمليات التي سوف يتم تدقيقها، و التواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات فيها، حيث يتم تحديد المصلحة التي يتسنى للمدقق الداخلي الرجوع إليها مباشرة عمله و أخذ المعلومات اللازمة، و يمكن أن تكون هناك مهام استثنائية يتم تنفيذها تحت طلب الرئيس المدير العام في حالة اكتشاف عمليات مشكوك فيها أو ظهور بعض الأخطاء أو الانحرافات سواء كانت كبيرة أو سطحية فقط، و تبدأ العملية بالأمر بالمهمة و تنتهي بإعداد التقرير النهائي لعملية التدقيق مع برنامج المراقبة و المتابعة للإجراءات و التصحيحات المتخذة من طرف المدقق، و يمكن شرح آلية عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الزيبان كما يلي:

- 1- وضع برنامج للتدقيق الداخلي: يتم وضع برنامج شامل، مفصل و سنوي للتدقيق من قبل المدقق في المؤسسة، يكون مقسم إلى أشهر و يحدد في كل شهر المصلحة التي سوف يتم تدقيقها و يقسم الشهر إلى أسابيع، حيث يحدد في كل أسبوع الفرع أو النشاط الذي سيتم تدقيقه و كل ما سيتم تدقيقه في هذه المصلحة و الوثائق اللازمة لذلك و المسؤول المباشر لهذه المصلحة المدقق فيها و الأسئلة التي سيتم طرحها، يتم إرسال البرنامج إلى المدير العام للمجمع للموافقة عليه و مناقشته مع المدقق الداخلي. ملحق رقم 02
- 2- رسالة مهمة التدقيق: بعد الموافقة على البرنامج السنوي للتدقيق، يتم البدء في عملية التدقيق بإرسال رسالة تتضمن البدء بمهمة التدقيق "الأمر بالمهمة" من قبل المدير العام و ذلك حسب ما هو مبرمج في المخطط، و يمكن أن تكون هناك أوامر مهمة استثنائية و ذلك حسب وضعية المؤسسة و ما تقتضيه الظروف.
- 3- اختيار لجنة التدقيق: في هذه المرحلة و في مؤسسة محل الدراسة فلجنة التدقيق تتكون من المدقق الداخلي للمؤسسة وحده و هو الذي يباشر عملية التدقيق، و يجب أن يكون على دراية كافية بكل مصالح المؤسسة و كل فرع فيها و ما هي وظيفة كل قسم، و أن يتحلى بكل المهارات و الخبرات العلمية و المهنية المتعارف عليها لأداء مهمته بأحسن وجه.

- 4- إعداد استبيان: يتم إعداد استبيان يتضمن مجموعة أسئلة حول المصلحة المراد تدقيقها، و يجب هنا على المدقق الداخلي أن لا يحسس الطرف الذي يدققه أنه شخص يفتشه و يراقبه و يسعى إلى اكتشاف أي خطأ في عمله، و هذا لكي يقوم الشخص الذي يدقق فيه بالتعاون معه و إعطائه المعلومات الصحيحة و المفيدة في عمله و عدم كتمه لها.
- 5- العمل الميداني: بعد إعداد الأمر بالمهمة و إعداد الاستبيان، يقوم المدقق بالانتقال إلى المصلحة محل التدقيق و بالضبط إلى المصلحة المبرجة في ذلك الوقت و إلى الفرع إذا فيها فروع، بعد قيامه بإعلام رئيس المصلحة و الذي يعنيه الأمر و تحضير كل الوثائق اللازمة للعملية و عدم التشويش على المصلحة و تعطيل عملها، و يكون التدقيق من البسيط إلى المعمق حيث يستخدم المدقق تقنيات لا يعرفها سواه في عملية التدقيق مثل بطاقات الاتصال هناك منها الحمراء تتضمن النقاط الحساسة (ملحق رقم 03) و البطاقات الصفراء فهي تتضمن الملاحظات المختلفة. (ملحق رقم 04)
- فهم العمليات من خلال مقابلة المرؤوسين عن المصلحة، و دراسة الوثائق المستندات.
 - تحديد مدى كفاية إجراءات الرقابة الداخلية في العمليات و مقارنتها مع أفضل الممارسات.
 - اختبار مدى فعالية و كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المصلحة.
 - محاولة حل المشاكل من خلال تقديم مقترحات لحلها.
 - اقتراح لبعض التوصيات التي يراها المدقق ضرورية و الملاحظات المختلفة لذلك.
 - إعداد مسودة تقرير المدقق
- 6- إعداد التقرير الأولي: يتم إعداد تقرير أولي لعملية التدقيق حيث يتضمن جل الملاحظات التي تم ملاحظتها خلال عملية التدقيق، و المشاكل التي يواجهها محل التدقيق و كذا النقائص، مع الأشياء الإيجابية المتواجدة على مستوى المصلحة محل التدقيق.
- 7- إعداد تقرير التدقيق الداخلي النهائي: (ملحق رقم: 05) بعد الانتهاء من كل مهمة يتم رفع تقرير التدقيق الداخلي النهائي إلى المدير العام يتضمن ردود المصلحة محل التدقيق، و يتضمن المشاكل التي لم يتم حلها على مستوى التقرير الابتدائي، و تنقسم النقاط التي تم ملاحظتها أثناء عملية التدقيق الداخلي إلى عدة أنواع:
- نقاط الضعف في تصميم إجراءات الرقابة.
 - نقاط عدم الالتزام بتطبيق النظام الداخلي.

- نقاط عدم فعالية الإجراءات المطبقة في تلك المصلحة.
- نقاط للتطوير من خلال المقارنة مع أفضل الممارسات.
- وصف و تقييم للخطر أو التأثير الناتج عن هذه الملاحظات.
- إعطاء رأيه و تقديم توصيات و مقترحات للإدارة العامة بهدف معالجة الملاحظات

ارسال التقرير الى المدير العام للمؤسسة يتضمن:

- رسالة البدء في المهمة (الأمر بالمهمة)
- مقدمة هي عبارة عن وثيقة تعرف المصلحة المعنية بالتدقيق و الخدمات التي يقدمها و إجراءات كل خدمة.
- استبيان يوضح إجابات موظفي المصلحة و الملاحظات التي يقدمها المدقق على ذلك السؤال.
- وثيقة توضح اسم المدقق، الخدمة التي تم تقديمها، الجهة الخاضعة للتدقيق، و المشاكل التي تواجه تلك الجهة.
- دليل التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: واقع اتخاذ القرار المالي في مؤسسة محل الدراسة:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، و هذا أنها عملية متداخلة في جميع وظائف المؤسسة و نشاطاتها، أما بالنسبة لاتخاذ القرار في مؤسسة محل الدراسة "مطاحن الزيبان القنطرة" فهو عملية مستمرة و أساس أنشطة و وظائف المؤسسة، فيتم اتخاذ القرار من طرف المدير بالاجتماع مع مديري المصالح بالمؤسسة و هناك قرارات استثنائية و فجائية يتخذها مدير المؤسسة دون الرجوع إلى أي مسؤول، حيث هناك حالتين في عملية اتخاذ القرار، الحالة الأولى عندما تكون مشكلة يتم تحديدها ثم تحليلها و جمع المعلومات حولها، و اقتراح مجموعة من الحلول و البدائل إذا كانت قرارات تخص إحدى المصالح دون أخرى مثل القرارات التسويقية، القرارات الإنتاجية، فتكون البدائل المقترحة من طرف المصالح التي تكون معنية بالقرار فقط أما إذا كان القرار يمس المصالح ككل فان الاقتراحات تقدم من طرف جميع المصالح مثل القرارات التنفيذية التي تخص مشكلات بسيطة، ثم دراسة و تقييم تلك البدائل و ذلك من خلال المعلومات التي جمعت حول كل بديل، و من هنا يتم تحديد البديل الأفضل ليتم بعدها اتخاذ القرار، و كمرحلة أخيرة يتم متابعة و تقييم مدى نجاح القرار، أما الحالة الثانية عندما تكون هناك مشكلة تتم عملية اتخاذ القرار كما في الحالة السابقة و لكن 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 المصالح دون الرجوع إلى المدير العام للمؤسسة.

أما بالنسبة للقرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة فإنها تختلف من غيرها من القرارات الأخرى فبالنسبة لقرار توزيع الأرباح فهو قرار ليس لأي مصلحة دخل في ذلك، فهو قرار يتخذ حسب نسبة المساهمة في رأس المال بالنسبة للمساهمين، كل واحد حسب حصته و نسبة مشاركته، أما على قرار التمويل فهو قرار يعتبر من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لأنه يعتبر تنفيذه في المدى البعيد، رغم وجود قرارات تمويلية بسيطة خلال السنة المالية، فيجتمع لاتخاذ مثل هذا القرار مجلس الإدارة و المساهمين لدراسة الحالة المالية للمؤسسة و أهم القرارات المتواجدة و التي تعتبر أمثل القرارات، فنجد في مؤسسة محل الدراسة أهم قرار تمويل لها و ذلك في إطار إعادة تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية و ذلك سنة 2013 عندما قررت إعادة هيكلة الاستثمارات و آلات الإنتاج و ذلك بقرار تنمية و دعم الدولة للمؤسسات حيث استفادت المؤسسة من قرض بحوالي 31382 مليون و ذلك يوم 2013/10/24 و فيه جميع الشروط من بينها يستهلك خلال 8 سنوات، و تبقى المؤسسة 7 سنوات للإرجاع أي سنة 2020 لتبدأ في تسديد القرض، نسبة الفائدة 3.5%، الرسم على القيمة المضافة 17% إما في هذا العام فتطبق نسبة 19%، فائدة التأخير 2%. أما على قرارات الاستثمار فان المؤسسة محل الدراسة تقوم كل مصلحة في كل سنة مالية بتقدير احتياجاتها من كل شيء، مثلا من الموارد البشرية، من الآلات التي تريد اقتنائها، التأثيث في المكاتب... الخ، ترفع هذه الميزانيات التقديرية إلى مجلس الإدارة لمناقشتها و المصادقة عليها، هنا يقوم مجلس الإدارة بدراسة كل احتياجات المصالح كل على حدى مراعاة في ذلك الإمكانيات المالية للمؤسسة معتمدة بذلك على المحاسب و الخبير المالي و المدقق الداخلي للمؤسسة من الاستشارات و النصائح التي يقدمونها إليه، و بذلك أي قرار استثماري قبل البدء في تنفيذه يجب أن يمر على قرار مجلس الإدارة و المصادقة عليه، و يمكن أن تكون قرارات استثمارية استثنائية في وسط السنة المالية فيتم اجتماع استثنائي لمجلس الإدارة و الفصل فيه.

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي لمتخذ القرار المالي في مؤسسة محل الدراسة:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، حيث تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، أما بالنسبة لأهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة فتتمثل في:

- يعتبر التدقيق الداخلي مرجعا أساسيا للمعلومات الدقيقة و الصحيحة حيث تمكن متخذ القرار بالاعتماد عليها أن يتخذ القرار مبني على أساس متين.
- الخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي لمدير المؤسسة و مجلس الإدارة أو حسب متخذ القرار، فخلية التدقيق تعتبر بالنسبة للمؤسسة أداة مساعدة تلجأ لها أو تستشيرها عند اتخاذ القرارات.
- يضمن نسبيا نجاح القرار المتخذ على أساس الخدمات المقدمة.

- نظرا لطبيعة عمل المدقق الداخلي الرقابي يعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة و تقييمها.
- يوفر التدقيق الداخلي للمستفيدين معلومات تساعد على زيادة التدفق النقدي و تحقيق الربح و رفع قيمة المؤسسة.
- يساعد المستوى التنفيذي في إدارة مهامه و توفير الجو الملائم لاتخاذ قرارات ذات جودة و فعالية من خلال إتباع توصيات المدقق و ذلك من خلال ما تقدمه من معلومات كمية و بيانات مالية، يوجه متخذ القرار من خلال تنبيهه من حيث مستوى خطورة القرار و الصعوبات التي تتخلل عملية تنفيذه و عواقب فشل القرار.
- يبين التدقيق الداخلي كيفية استغلال الموارد اللازمة لضمان الاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو موارد بشرية لتحقيق الأهداف أي إعطاء رأيه فيما يخص القرارات المالية من خلال اقتراح مصادر مالية غير مستغلة و أيضا فيما يخص الموارد البشرية
- يوفر التدقيق معلومات تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى جميع المصالح.
- يساعد التدقيق إدارة المؤسسة على تطبيق سياستها و إجراءاتها و بلوغ أهدافها بفعالية و كفاءة.
- يساهم التدقيق في الكشف عن الأخطاء و مواطن الاختلال، و محاولة تصحيحها و تحديد نقاط القوة في المؤسسة.

يعتبر التدقيق الداخلي من الأدوات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة مطاحن الزيبان في مختلف مصالحها و يتم الاستعانة بأعمال و نتائج التدقيق الداخلي إما لمواجهة مخاطر معينة أو لإجراء تحسينات معينة، كما يلعب التدقيق الداخلي بالإضافة إلى دوره الرقابي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار حيث يستعان به في بعض مراحل من اتخاذه، حسب كل موقف أو مشكلة، فمثلا يستعين متخذ القرار بالتدقيق الداخلي في كشف أو تحديد معالم مشكلة معينة، بجميع البدائل الممكنة لحل مشكلة ما أو في تحديد البديل الأفضل، و في عملية تنفيذ و متابعة القرارات المتخذة، كذلك يمكن النظر إلى وحدة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من منظور موثوقية المعلومات التي يقدمها التدقيق و على أساسها يتخذ القرار، و أيضا بالنسبة للزيارات الميدانية التي يقوم بها المدقق الداخلي إلى مختلف المصالح و التوصيات و الاقتراحات التي يقدمها، و كذا متابعة للقرارات المتخذة سابقا و تمكين رؤساء المصالح بكل ما يجري في المؤسسة بمختلف الأبعاد و أدق التفاصيل، إلا أن التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الزيبان له دور في اتخاذ القرار المالي، حيث أنه يكون كمستشار لمتخذ القرار و يقوم بإعطائه التوجيهات و النصائح لاختيار أحسن القرار.

خلاصة الفصل:

إن للدراسة الميدانية أهمية كبيرة، إذ أنه من خلالها يتم تحصيل المعلومات و إسقاط الحقائق النظرية على أرض الواقع، حتى تتضح أكثر نتائج الدراسة و تكون أكثر واقعية، و لإيجاد العلاقة بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار، قمنا بدراسة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، كوحدة للدراسة الميدانية.

من خلال زيارتنا الميدانية إلى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، و خلال فترة التربص التي مرت فيها وجدنا أن المؤسسة تطبق جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي رغم صغر مصلحتها فهي تتكون من مدقق داخلي واحد، و جميع القوانين و المعايير المتعارف عليها في التدقيق، إذ نلمس دورا هاما للمدقق في المؤسسة، فهو يسهر على تطبيق جميع الإجراءات على مستوى جل المصالح و هياكل المؤسسة، و تقييم لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، و إعداده لتقرير التدقيق الذي يحتوي على النصائح و التوصيات لكل مصلحة تم التدقيق على مستواها، و كذا اعتماد متخذ القرار على تقرير المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات المختلفة بعيدا عن العشوائية و الآراء الشخصية، و بهذا تقل الانحرافات في صنع القرار. أما عن اتخاذ القرار المالي فنجد أهمية التدقيق في بعض مراحلها إذ يعتمد على المدقق الداخلي كمستشار لرئيس المدير العام، و بهذا نجد الدور الذي تلعبه مصلحة التدقيق الداخلي في المؤسسة و أهميتها في اتخاذ القرار المالي رغم بعض القيود الموجودة.



يعتبر تقرير المدقق الداخلي ذو أهمية في المؤسسة، إذ يعبر عن جميع الملاحظات و النقائص، و نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، و توفير جميع المعلومات و التي تعتبر ذات مصداقية و يمكن الاعتماد عليها و الوثوق بها، و ذلك من خلال ما يتميز به المدقق من استقلالية في إبداء رأيه الحيادي في التقرير، الذي يعتمد عليه جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، من بينهم متخذي القرار.

و في العصر الحديث أصبحت لعملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة، بعد التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فنجد استعمالها لموارد كثيرة و معدات ضخمة و استثمارها لأموال طائلة، يؤدي إلى اتخاذ قرارات دائمة و على وتيرة مستمرة، و لهذا يعتمد على المعلومات الواردة في تقرير التدقيق على توفير المعلومات و اتخاذ أحسن القرارات و أفضلها.

من خلال دراستنا لفاعلية التدقيق الداخلي و دوره في عملية اتخاذ قرارات فعالة من بينها القرارات المالية، و بمعالجة جوانب و حيثيات هذا الموضوع، مع التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و المتمثلة في مطاحن الزيبان القنطرة، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، و التي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات، و من ثم الإجابة على إشكالية الموضوع و تساؤلاته الفرعية، و عرض أهم التوصيات و تقديم آفاق البحث.

نتائج اختبار الفرضيات: في الجانب المتعلق باختبار الفرضيات فقد أبرزت المعالجة لموضوع البحث على النتائج التالية:

الفرضية الأولى: تتمثل في أن هناك علاقة بين التدقيق الداخلي و عملية اتخاذ القرارات المالية، و هذا ما تم إثباته من خلال أن القرارات المتخذة تمر بمجموعة من المراحل، بدأ بتحديد المشكلة محل القرار إلى غاية تنفيذ و متابعة الحل الأفضل، فهناك دور فعال للتدقيق الداخلي الذي يتوفر فيه مجموعة من المقومات الأساسية و المؤهلة عبر جميع هذه المراحل، إذ أن التواجد المستمر للمدقق الداخلي في المؤسسة يؤهله بأن يكون ملم بجميع ما في المؤسسة، و يعطي بذلك للتدقيق الداخلي أهمية في عملية اتخاذ القرارات المالية.

الفرضية الثانية: تتمثل في أنه تعتمد المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية بناء على المدقق الداخلي، حيث أكدت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على المدقق الداخلي في اتخاذ قراراتها المختلفة، كونه شخص مستقل في قراراته، و يعد تقريره بناء على المصداقية و الشفافية و عدم الميول إلى جهة من الجهات، حيث تعتمد عليه في الاستشارة و النصائح المختلفة التي يقدمها لها بناء على معلوماته العامة حول المؤسسة و المشاكل التي تتخللها، و بهذا أهم القرارات التي يمكن أن تتخذ فيها.

الفرضية الثالثة: تتمثل في أنه يتم اتخاذ القرار المالي في المؤسسة بما يتلاءم مع أهدافها، ففي دراسة هذه الفرضية وجدنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تقوم أولاً بإعداد مخطط للأهداف التي تريد الوصول إليها و تحقيقها إما في الأجل القصير أو المتوسط و الطويل، فقبل أي عملية اتخاذ لقرار مالي تتم دراسة هذا القرار و تحليله بناءً على إمكانيات المؤسسة و قدراتها و كذلك درجة تحقيقه للأهداف التي رسمتها قبل ذلك و مدى فعاليته فيها، فعليه نجد أن قبل أي عملية اتخاذ قرار مالي يجب على متخذ القرار الرجوع إلى أهداف المؤسسة و مدى ملائمة هذا القرار لها.

الفرضية الرابعة: تتمثل في أن تقارير التدقيق الداخلي تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية، تؤكد دراستنا أن للتقرير الذي يعده المدقق الداخلي أهمية بالغة لجميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من مساهمين، بنوك، متعاملين خارجيين و مدقق خارجي، إذ يعتمدون كلهم على تقريره كل حسب غايته في المؤسسة، و هو يعتبر الوسيلة التي تعبر بمصدقية و شفافية على جميع المعلومات التي تحتويها المؤسسة، فالتقرير الذي يعده المدقق الداخلي يعتبر وثيقة يعتمد عليه متخذ القرار لاتخاذ قراراته المختلفة من بينها القرارات المالية.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- تستعين إدارة المؤسسة بالتدقيق الداخلي لتخفف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها، و التي تخص تطبيق السياسات و الإجراءات المختلفة و تحقيق الأهداف و المحافظة على مواردها، و مساعدتها على تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و سد الثغرات القائمة من غش و اختلاس و أخطاء، من شأنها أن تعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي أن تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها، من استقلالية إلى العناية المهنية الكافية و نطاق العمل و أدوات أعمال التدقيق، إلى التنظيم الواجب الذي يحكم إدارة قسم التدقيق الداخلي، من حيث نوع التدقيق، عدد القائمين على وظيفة التدقيق الداخلي، و هذا حسب و طبيعة نشاط المؤسسة و توزيعها الجغرافي.
- الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة لديها، و أن التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث أصبح يمارس أنشطته في مختلف أجزاء المؤسسة، حيث يدقق كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية.

- إن التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة أوجب عليها أن تتخذ جملة من القرارات من اجل تصحيح موقف أو الإقبال على آخر، أو تدارك خطأ، أو المبادرة في اغتنام فرص متاحة تكون مربحة بالنسبة للمؤسسة.
- يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية و كفاءة هذه القرارات، هذا الأمر الذي جعل من التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم و تفعيل قراراتها و أصبح مسيرو المؤسسة في كل مرة يتخذون من المدقق الداخلي كمستشار يشير باقتراحاته عليهم بالطرق و المناهج و البدائل الفعالة حسب كل قرار.
- تسعى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة مثلها مثل باقي المؤسسات الجزائرية إلى بلوغ أهداف و غايات تتلاءم بما يتوفر لديها من إمكانيات، و بما يحيط بها من تغيرات، فتحاول أن توفر جوارقيا تساعدها على أداء أنشطتها بصورة تقل فيها الانحرافات و الأخطاء، و الأعمال غير المرغوب فيها، كما تسعى إلى تبني طرق و نماذج تسييرية و رقابية حديثة، فأصبحت تولي اهتماما كبيرا إلى تقوية نظامها الرقابي.

التوصيات و الاقتراحات: من خلال هذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها، نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء التدقيق الداخلي وتحسين درجة الاستفادة منه، و على هذا نورد فيما يلي أهم التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي في الجزائر من خلال عقد ملتقيات على أهمية العمل به داخل المؤسسة.
- يجب أن تزيد مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من الاهتمام أكثر بمصلحة التدقيق الداخلي، هذا من شأنه أن يسرع و يزيد من فعالية العمل من قبل المدقق.
- توفير الموارد المادية و الأدوات المختلفة التي تساعد المدقق وتقلل من جهده و تزيد من تركيزه و فعاليته عند القيام بمهامه.
- محاولة الاهتمام بالمدقق الداخلي، حيث يجب على المؤسسة أن تعمل على إيجاد السبل الكفيلة التي تمكن المدقق من أداء أعماله بعيد عن الضغوط المختلفة لمزيد من الاستقلالية، و بذلك موثوقية المعلومات المقدمة في التقرير.
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات و الاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمدقق الداخلي، و زيادة بسط هيئته بين الموظفين، و تصحيح نظرهم له بأنه مساعد، لا أكثر و لا أقل.

- زيادة توعية الموظفين في المؤسسة بان المدقق الداخلي ليس شرطيا يبحث عن الأخطاء و الثغرات، بل هو مساعد و مستشار توجيهي للمؤسسة، يعمل على تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة.

- محاولة مشاركة جميع المصالح في اتخاذ القرارات، و إعلامها بكل المستجدات و بهذا يعمل كل موظف على تحقيق تلك الأهداف الذي هو من اقترح اتخاذها، و يعزز ذلك روح المسؤولية بين الموظفين.

آفاق البحث: يمكن من خلال دراستنا للموضوع أن نستنتج إشكاليات لمواضيع قد تكون موضوع بحث مستقبلا

- دور نظام المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرارات.
- دور التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.
- أهمية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية.

الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
2. أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
3. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
4. ألفين أرينز، جيمس لويك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
5. أشرف محمد عباس الرماحي، مراجعة العمليات المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير و إجراءات، ط4، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1996.
7. ابن يوسف، عوادي مصطفى، المراجعة الداخلية و تكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الداخلية، مطبعة صخري، الوادي، الجزائر، 2011.
8. المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مراجعة و مراقبة الداخلية، 247 حسب، المملكة العربية السعودية.
9. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبين القانونيين، وزارة الاستثمار "مركز المديرين"، جمهورية مصر العربية، المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر، 2005.
10. حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية و الدولية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
11. جوامع اسماعيل، التدقيق و محافظة الحسابات، محاضرات مقدمة للسنة الثانية ماستر، تخصص فحص محاسبي، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، 2014.
12. خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.
13. خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات، دار النشر، عمان، الأردن.

14. علي عبد القادر الذنبيات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية و تطبيق، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
15. عبد الفتاح الصحن و آخرون، أسس المراجعة-الأسس العلمية و العملية-، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004.
16. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاتة، المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، المراجعة المستمرة في التجارة الالكترونية، مسؤولية مراجع الحسابات في اكتشاف الغش و الفساد، مهام ذات الأعراض الخاصة، اختبار المعلومات، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
17. عبد الوهاب نصر علي، سمير كامل محمد، شحاته السيد شحاتة، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة مع التطبيق على بيئة الحسابات الالكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
18. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة(الناحية النظرية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. فتحي رزق السوافيري و آخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية العلمية و النظرية، دار وائل للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
21. داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010.
22. رأفت سلامة محمود، و آخرون، علم تدقيق الحسابات العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011.
23. كمال الدين محمد الدهراوي، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
24. محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
25. محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
26. محمد السيد سرايا، المراجعة و التدقيق، الإطار النظري المعايير و القواعد، مشاكل التطبيق العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

27. محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008.
28. هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
29. أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، 2002.
30. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات و دورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.
31. احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008.
32. الحجازي عبيد علي احمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2010.
33. الياس بن سياسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
34. جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار همومة للنشر، الجزائر، 2003.
35. جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989.
36. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
37. حسين علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1997.
38. خضرية كاظم حمود، موسي سلامة اللوري، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، عمان، الأردن، 1996.
40. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
41. سيد صابر علي، نظم و دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
42. علي الشرقاوي، العلمية الإدارية، وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
43. علي احمد أبو حسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
44. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
45. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2004.

- 46.عدنان عواد الشابكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2001.
- 47.عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 48.فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 49.محمد عبد الفتاح ناجي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 50.منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 51.محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- 52.محمد راتوك، بحوث العمليات، ط3، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
- 53.محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
- 54.محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 55.نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 56.نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997.
- 57.ناصر محمد الهذيلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازارطة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 58.نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.

المذكرات و المجالات:

1. أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2006، 2007.
2. بلخيزر سميرة، المراجعة في قطاع البنوك، مذكرة ماجستير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2001، 2002.
3. خيزار كلثوم، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016.
4. بن يخلف أمال، المراجعة الداخلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2002.
5. بن خليفة عبد الهادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
6. بلعالي السعيد، أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
7. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، 2007.
8. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، فرع محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009، 2010.
9. عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، 2008.
10. قسيمة ناصر، دور المراجعة الداخلية في اضعاء المصداقية على القوائم المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016.
11. رحو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص محاسبة التدقيق و المراقبة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، 2012.
12. سحر فيصل، دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.

13. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، فرع أعمال، جامعة الجزائر، 2003، 2004.
14. شجري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008، 2009.
15. صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كالية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، مذكرة دكتوراه (ل.م.د) علوم تجارية، تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، 2016.
16. صديقي مسعود، نحو اطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر، مذكرة دكتوراه، علوم اقتصادية، التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، 2004.
17. كردودي سهام، دور المراجعة التحليلية في تحسين اداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
18. لمياء حساني، دور المراجعة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015.
19. لوجاني عزيز، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، 2013.
20. لعياشي محمد عادل، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، 2012.
21. مصطفى عيسى خيضر، المراجعة المفاهيم و المعايير و الاجراءات، ادارة النشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
22. محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات(الاطار النظري و الممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2002، 2003.
23. مرزاق أمال، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، 2014.
24. مودع اسماعيل، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016.
25. مساهل ساسية، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004.

26. نجية بن مسعود، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبية، فرع محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
27. نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، تخصص محاسبة، جامعة جدارا للدراسات العليا، كانون الثاني، 2009.
28. انتظار احمد جاسم أشمري، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، 2006.
29. اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، 2009.
30. بتول غالب الناهي، الذكاء الانفعالي و علاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، كلية الآداب جامعة البصرة، العدد 19.
31. حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي SCF في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، 2012.
32. حامدي نوح، القوائم المالية و دورها في لاتخاذ القرار المالي، مذكرة ماستر، علوم مالية و محاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، 2012.
33. خليلي فاطمة الزهراء، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2006، 2007.
34. رشيدة بليلي، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مالية، المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
35. زراقة انتصار، اثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص مالية و اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، 2013.
36. سمية لزعم، اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر علوم مالية و محاسبة، تخصص مالية المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، 2012.
37. سليمان عبد الحكيم، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 1011، 2012.

38. عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف، الجزائر، 2007، 2008.
39. علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي و سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009.
40. علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
41. عبير محمد فتحي العفيفي، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية و الآليات المفتوحة لزيادة فعاليتها، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
42. عادل حبيلز، ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
43. فؤاد يوسف عبد الرحمان الجب و آخرون، إدارة الأزمات الكترونية اتخاذ القرار، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية المجلد 19 العدد أ 2011.
44. قساوي أحلام، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2016.
45. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Etinne,B,L'audit interne pourquoi et comment, les éditionne d'organisation France.1989.
2. stephen p.fitzgerald.Decision may hinde(landon.capstone publishing 2002).