

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

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



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة
مطاحن الزيبان بسكرة-

الموضوع:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذ المشرف:

بلوفي عبد الحكيم

من إعداد الطالبين:

يزاله عبد الصمد

منصر محفوظ

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	رايس مبروك		رئيسا	جامعة بسكرة
2	بلوفي عبد الحكيم		مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن عيشي بشير		ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمته وتوفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة .

واعتزافا بالفضل وتقديرا للجميل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى استاذنا ومشرفنا صاحب الصدر الرحب والخلق الكريم الأستاذ: بلوفى عبد الحكيم الذي لم يدخل علينا بملاحظات القيمة وتوجيهاته السديدة.

كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من وقف إلى جانبنا ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

تُهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلتين الكريمتين: عائلة منصر
وعائلة بزاله.

إلى كل الأصدقاء والأحبة من قريب وبعيد إلى كل الزملاء من
داخل وخارج الحرم الجامعي وإلى كل من ساهم في انجاز هذه
الدراسة ولو بكلمة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال إظهار العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وعلى هذا الأساس تم اختيار المؤسسة محل الدراسة لتوفرها على هذه الوظيفة.

ولاختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال قيام المدقق بعمليات التدقيق لمصالح المؤسسة وإعداد تقرير نهائي يتضمن الانحرافات والمشاكل ويقدم اقتراحات وتوصيات للحد من هذه الانحرافات، ويقوم بإرسال هذا التقرير إلى السلطة العليا لتقوم باتخاذ القرار بناء على نتائج التدقيق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار.

Abstract

The study aimed to know the extent of the contribution of internal audit to the decision-making process, and this is by showing the relationship between internal audit and decision-making in the institution under study, and on this basis, the institution under study was chosen because it has this job.

To test the validity of the hypotheses, a case study approach was relied. The study concluded that the internal audit contributes to the decision-making process through the auditor auditing the interests of the institution and preparing a final report that includes deviations and problems and provides suggestions and recommendations to reduce these deviations, and sends this report to the higher authority To make a decision based on the results of the internal audit.

Keywords: internal audit, decision-making

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	أهداف التدقيق الداخلي	01
30	خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	02
35	طبيعة دور التدقيق الداخلي	03
47	الهيكـل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	04

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	تطور التدقيق الداخلي	01
23	مقارنة بين القرارات المبرجة والغير مبرجة	02
51	معلومات حول التقرير	03

المقدمة

تشهد وظيفة التدقيق الداخلي تطورا ملحوظا، حيث يرجع هذا التطور إلى أدوات الرقابة الداخلية التي أصبحت اليوم تختلف كثيرا عما كانت عليه سابقا، نتيجة لكثافة نشاط المؤسسات ودخولها في عمليات جد معقدة، ومع اشتداد حدة المنافسة وانفصال ملكية راس المال عن الإدارة وما تسبب به من تعذر التحكم الجيد لأصحاب رؤوس الأموال في إدارة مؤسساتهم، ألحت الضرورة إلى تطوير مختلف الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي، فتغير هدف وظيفة المؤسسة، وتغيرت حاجتها للرقابة، وأصبحت وظيفة التدقيق الداخلي ذات أهمية بالغة في المؤسسة، بل أصبحت بمثابة العمود الفقري لها.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشييدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الاستراتيجية منها ولذلك فان الإقبال على مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في المؤسسة كونه المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب القرار للحصول على المعلومات المؤكدة الخاصة بمختلف المصالح والتي ستستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرار.

وبناء على ما سبق فقد حاولنا صياغة الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كالآتي:

• كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟

ولكي يتم الإجابة على هذه الإشكالية فقد قمنا بوضع بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم التدقيق الداخلي؟ وما هي أنواعه؟
- ما المقصود باتخاذ القرار؟ وما هي مراحله؟
- ما هي الصعوبات التي يواجهها التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟
- ما هو أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار؟

الدراسات السابقة:

مناعي، حكيمة. (2019). "دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لهيئات الدعم". مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. المجلد 04، العدد 01، ص 149-172.

قديد، فوزية. العربي، نعيمة. (2020). "أهمية التدقيق الداخلي كآلية اتخاذ القرار في المؤسسات". مجلة الأداء. العدد

01.

الفرضيات:

للتوصل إلى حل للمشكلة المطروحة نضع بعض الفرضيات التي لم يثبت صحتها ونفيها من خلال إنجاز البحث وتمثل الفرضيات في ما يلي:

✓ للتدقيق الداخلي فعالية كبيرة في عملية اتخاذ القرار

✓ يتوقف إسهام التدقيق الداخلي في تفعيل جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي

✓ توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار

منهجية البحث

حاولنا فيه التوفيق بين منهجين رئيسيين حيث تعتمد الدراسة في الفصل الأول والفصل الثاني على المنهج الوصفي كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم والجوانب النظرية المرتبطة بالتدقيق الداخلي من جهة وبعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة لإسقاط مجمل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة على الشركة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة والمنهج التحليلي من خلال تحليل النتائج التي توصل إليها التدقيق الداخلي وكيفية دعمها لعملية اتخاذ القرار.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في توضيح دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات سليمة تتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل تعدد المنافسين والتطورات الحاصلة والتنوع في المؤسسات.

أهداف الدراسة:

من الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة:

- توضيح ماهية التدقيق الداخلي
- إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرار
- إبراز مدى تأثير التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

مبررات اختيار الموضوع :

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص العلمي والعملية
- المبادرة بتقديم فائدة علمية للمجتمع بصفة عامة وذوي التخصص بصفة خاصة
- التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

هيكل البحث:

للتوصل إلى حل للإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية، لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، خصص فصلين للجانب النظري. أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي.

تناول الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي، أما المبحث الثاني فتناول أنواع ومراحل التدقيق الداخلي، أما المبحث الثالث قمنا بتخصيصه لعناصر ومقومات التدقيق الداخلي.

الفصل الثاني تناولنا فيه دور التدقيق الداخلي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تناول مدخل معرفي لعملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني تناول خطوات وأساليب عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فخصص لمساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، حيث تطرقنا إلى التقدم بالمؤسسة، وقمنا بدراسة واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار

النظري للتدقيق

الداخلي

تمهيد

يعد التدقيق الداخلي من أهم الركائز التي تقوم عليه المؤسسات حيث يعتبر وظيفة تقييمية مستقلة عن المؤسسة، تعمل على معاينة وتقييم الأنشطة التي تقوم بها، وهذا ما يسمح للإدارة العليا وأصحاب رأس المال من التحكم في مختلف الموارد والأقسام، وذلك بهدف تحديد الأخطاء والتلاعبات التي يكون سببها كثرة تدفق المعلومات و العمليات.

ومن أجل التوسع أكثر ومعالجة موضوع التدقيق الداخلي، سنتناول في هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للتدقيق الداخلي الذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي
- المبحث الثاني: أنواع ومراحل التدقيق الداخلي
- المبحث الثالث: عناصر ومقومات التدقيق الداخلي

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

أخذ التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي حيزا كبيرا وصار ذو أهمية كبيرة، باعتباره أداة مهمة للحذر و كشف المخالفات والأخطاء المتعلقة بالمهنة، وكل من الغش والإهمال، فهو يوضح الوضعية الصحيحة للمؤسسة ومسارها، وستتناول في هذا المبحث كل ما يلي:

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

تشير السجلات التاريخية أنه تم الاستعانة بالمدققين الداخليين قبل القرن الخامس عشر، حيث كان الملوك أو التجار يعينون المدققين، ويكلفهم باكتشاف أو منع الغش والاختلاس ووسائل مماثلة أخرى. يعتقد بأن تقنيات الضبط مثل، فصل الواجبات والتحقق المستقل والمساءلة لاكتشاف ومنع الانحرافات قد بدأت في تلك الفترة، مع أنه قد يكون ذلك حصل قبل ذلك. على أنه يمكن القول إن تقييم الضبط واكتشاف الغش أصبح منذ تلك الفترة معروفين على أنهما جذور التدقيق الداخلي، ومع تطور الصناعة والتجارة، تطورت أيضا طرق الضبط وتقنيات التدقيق، وانتقلت من إنجلترا لأمريكا خلال الثورة الصناعية، واستمر بعد ذلك تزايد أهمية الضبط الإداري من خلال التدقيق خلال القرن العشرين، وبعد الحرب العالمية الأولى والنمو السريع المتزايد للاقتصاد الأمريكي ونسبيا لاقتصاديات أوروبا، وما رافق ذلك من زيادة الأسعار وعمليات احتكار وتقديم بيانات مغلوطة حول أداء الأعمال، تطلب ذلك تقنيات ووسائل أفضل لتخطيط وتوجيه وتقييم أنشطة العمل ونزاهة وكفاءة الإدارة، تبع ذلك وضع وتطوير تشريعات واستخدام التدقيق كوسيلة للتأكيد على الالتزام بالقوانين والتنظيمات، ويسمى هذا النوع بتدقيق الالتزام. (داوود، 2010، صفحة 42)

يمكن أن نقول أن وظيفة التدقيق كانت في البداية تتمحور حول اكتشاف الغش والأخطاء عن طريق تقنيات الضبط مثل المساءلة، وبعد الحرب العالمية الأولى وما رافقها من تجاوزات واحتكار أصبح من الضروري إيجاد وسائل أفضل للفحص ومنع مختلف أنواع التزوير والاختلاس، وبعد أصبح التدقيق يهتم أكثر بمراقبة مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات والتنظيمات والذي يعتبر في وقتنا الحالي نوع من أنواع التدقيق وهو تدقيق الالتزام.

ومع تزايد إدراك الشركات بان التدقيق الخارجي وحده غير كاف منفردا لتأمين الهدف من أعمال التدقيق، بدأت الشركات بتوظيف موظفين خاصين بها للتحقق من المعاملات المالية، واختبار التطابق بين التنفيذ والضبط المحاسبي، بصورة دائمة ومستمرة على مدار فترة نشاط الشركة. إن معظم هؤلاء الموظفين والذين أطلق عليهم لاحقا المدققون الداخليون لقيامهم بأعمال الفحص الداخلي للعمليات، كان يتم اختيارهم واقتراح توظيفهم من قبل شركات تدقيق خارجية. ولقد رأت الإدارة في هؤلاء المدققين الداخليين وسيلة للتخفيف من أتعاب التدقيق الخارجي مع الحفاظ على المستوى نفسه من تغطية التدقيق المالي والإداري، وفي منتصف القرن العشرين، وبتأثير النمو الاقتصادي وازدياد الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة للشركات وتنوع المالكين واختلاف مفاهيمهم وابتعاد الإدارة عن رقابة أصحاب المال، وفقدان الإدارة الاتصال المباشر مع أغلب المرؤوسين والتابعين لها، كان من

الصعب على الشركات الحفاظ على الرقابة على نشاطات أعمالها، ومن أجل تخطي مشكلة الرقابة على نشاطات الشركة، تم تعيين أشخاص معروفين على أنهم مدققون داخليون من أجل المراجعة والإبلاغ عن ما يحصل. اختلفت المهام والأعمال التي تطلب من قبل المدققين الداخليين من الكشف على النشاطات المالية والتشغيلية الروتينية، إلى تحليل وتقييم هذه النشاطات، إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات لتحسين الكفاءة والفعالية والأداء. (داوود، 2010، صفحة 43)

مع التطورات الحاصلة في مجال الشركات وابتعاد الإدارة عن رقابة أصحاب المال، أصبح من الضروري توظيف موظفين يدعون بالمدققين الداخليين لأجل القيام بأعمال فحص الأنشطة التشغيلية والمالية والروتينية، بهدف كشف الانحرافات والأخطاء والتقليل من أتعاب التدقيق الخارجي.

والجدول التالي يلخص أهم مراحل التدقيق الداخلي:

الجدول رقم 01: تطور التدقيق الداخلي

السنوات	تطور التدقيق الداخلي
1947	بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي
1953	اعتماد معهد التدقيق الداخلي شعاره الرسمي
1957	تم تعديل بيان التدقيق الداخلي ليشمل المزيد من المسؤوليات في المجالات التشغيلية
1965	إنشاء المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية IFACI
1968	الموافقة على مدونة الأخلاق لمعهد التدقيق الداخلي
1976	تأسيس أسس التدقيق والأبحاث FARE
1978	إقرار معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي
1980	انضم معهد التدقيق الداخلي 21549 عضو
1982	إنشاء الاتحاد الأوربي لمعاهد التدقيق الداخلي ECIIA
1988	إنشاء معهد التدقيق الداخلي في الصين الشعبية
1999	صياغة التعريف الجديد للتدقيق الداخلي
2000	تم نشر المعايير الجديدة للتدقيق الداخلي ووصل عدد أعضاء معهد التدقيق الداخلي إلى 68985 عضو
2006	ارتفع عدد أعضاء معهد التدقيق الداخلي إلى 120000 عضو
2008	إدخال اختبارات محسوبة لجميع الامتحانات المهنية التي ينظمها معهد التدقيق الداخلي
2009	نشر الاطار المرجعي لممارسات المهنة التي يتضمن الأحكام الإلزامية (تعريف التدقيق الداخلي، مدونة الأخلاقيات والمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي) والأحكام الموصى بها (الطرق العلمية للتطبيق، البيانات والدليل العلمي)

2010	إنشاء مركز التدقيق التنفيذي خاص بمعهد التدقيق الداخلي، والذي يتشكل من مجموعة من المعلومات والموارد والخدمات التي يسهل الوصول إليها.
2011	يطلق معهد التدقيق الداخلي شبكته الاجتماعية الخاصة، وهي عبارة عن موقع جديد خاص بالتدقيق http://www.audithannel.tv/ يسمح لمحتري التدقيق بمشاركة وعرض مقاطع الفيديو القصيرة، ونشرها وكذا التعليق عليها بشأن مواضيع تمهمهم. في الوقت الحاضر يقدم الموقع مقاطع الفيديو باللغات التالية: الإنجليزية، الإسبانية، الفرنسية، اليابانية، الصينية.

المصدر: (مبروك، 2019/2018، الصفحات 4-5)

نستنتج من خلال تطور التدقيق الداخلي أن هذا الأخير كان وظيفة مطلوبة من المؤسسات والتجار في القرون الماضية بسبب قدرة الأشخاص الممارسين لهذه المهنة على منع الغش وكشف التجاوزات وعمليات الاختلاس، ولسبب آخر أيضا وهو عدم كفاية التدقيق الخارجي على التحقق والتأكد من الالتزام بالقوانين والتنظيمات.

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

التدقيق في اللغة يعني أحكام، ضبط، بحث، تحقيق... إفراط في الدقة.

عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه "نشاط تأكيد استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها. وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، التوجيه". (خلف الله، 2009)

من خلال هذا التعريف يتضح أن التدقيق الداخلي هو: نشاط مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها، وذلك من خلال تحليل وتقييم عمليات إدارة المخاطر والتحكم والتوجيه في الشركة.

وفي تعرف آخر عرف التدقيق الداخلي على أنه "نشاط هادف ومستقل بذاته، ويؤدي عملا استشاريا، صمم خصيصا لزيادة قيمة الشركة وتطوير عملياتها، ولمساعدتها لبلوغ أهدافها عن طريق إيجاد سلوكيات وأنماط تنظيمية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وضبط إدارة العمليات والتحقق من فعالية إجراءات الضبط الداخلي والأنشطة المعتمدة". (داوود، 2010، صفحة 46)

يهتم هذا التعريف بإبراز دور التدقيق الداخلي على إيجاد طرق و تقنيات تعمل على تنظيم العمل من أجل تجنب الأخطار المحتملة وضمان سير الأنشطة بالشكل المطلوب.

وفي عام 1957 أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكي قائمة أخرى بمسؤوليات المدققين الداخليين وورد فيها أن التدقيق الداخلي هو "أداة للحكم والتقييم تعمل داخل المنظمة تقدم الإدارة في مجال الرقابة عن طريق فحص واختبار مدى كفاية الأساليب المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى في هذا المجال فهي رقابة إدارية مهمتها مدى كفاءة وفعالية المستويات الرقابية الأخرى بهدف مساعدة الإدارة على أداء المسؤوليات الملقاة على عاتقها بكفاءة الطرق وعلى أحسن وجه من خلال تزويدها بالمعلومات والحقائق والتحليلات الموضوعية والتعليمات المفيدة المتعلقة بنشاطها والتي تسفر عنها عمليات الفحص والتقييم فالمدقق الداخلي مسؤول عن فحص وتقييم أية ناحية من نواحي النشاط طالما كان في ذلك خمة ونفع للإدارة". (حامد و عمارة، 2016، صفحة 15)

يلاحظ أن هذا التعريف يعد الأكثر توسعاً لمجال التدقيق الداخلي لأنه يتضمن فحص وتقييم النواحي المحاسبية والمالية والتشغيلية على حد سواء كمجال لعمل المدقق الداخلي.

أما مجلس معايير التدقيق والضمان الدولي IAASB التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين فقد عرفه بأنه "وظيفة تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل المنظمة كخدمة لها وتشمل وظائفها الفحص والتقييم ومراقبة مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والمحاسبية". (حامد و عمارة، 2016، صفحة 15)

ويمكن أن نستخلص تعريف للتدقيق بالاستناد إلى التعاريف السابقة على أنه:

التدقيق هو طريقة أو عملية منهجية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات، يقوم بها شخص مهني مستقل مؤهل علمياً وعملياً، سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة، بفحص السجلات والمستندات المحاسبية والكشوفات المالية للتأكد من صحة وسلامة العمليات المنجزة للأحداث الاقتصادية، وإعطاء رأي فني محايد حول صلاحية الكشوفات المالية الختامية، وبلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير، وتبليغ النتائج إلى الأطراف المعنية خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي

لقد كانت أهداف التدقيق الداخلي في بدايته تنحصر فقط في اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش والتأكد من سلامة الكشوفات المالية، ثم أخذ يتطور ليصبح نشاط وقائي و تقيمي ، وكذلك تطور لحد أنه صار يقدم خدمات استشارية وتأكيدية لإضافة قيمة لشركة.

و تتمثل الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي فيما يلي: (مناعي، 2019، صفحة 152)

1. التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وتقييمها وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً، وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة، وهنا يقوم المسؤولون عن التدقيق الداخلي بكتابة تقارير دورية عن تقييم الخطط المنفذة.

ويتم ذلك من خلال التأكد من أن الخطة التي وضعتها الإدارة العليا متبعة وعد الخروج عن نطاقها، و تحليل أسباب الانحراف عن الخطة ووضع إجراءات ردعية لها في المستقبل، وأيضا أن القواعد والمبادئ ملتزم بها من طرف العمال مثل: احترام مواقيت العمل. وكذلك عدم ترك أموال المؤسسة تضيع عن طريق وضع حل لهذه المشكلة مثل: شراء المواد الأولية بكميات كبيرة للحصول على تخفيض و عدم تكبد مصاريف النقل ومعاينة المادة الأولية.

2. التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية، وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المؤسسة التي يتخللها قبض النقود، والعمليات التي يتخللها صرف النقود، وقيام المدقق الداخلي بهذه المهام، يؤدي في النهاية إلى منع الغش و التزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء، وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة في الدفاتر و السجلات.

للحصول على معلومات دقيقة وكافية ومن مصدر سليم وصحيح، توجب فحص كل عملية تمت من طرف المؤسسة فيها تعامل بالنقود إما تخص إيرادات أو نفقات، ويجب التدقيق بأن هذه العملية حقا تمت وبذلك المبلغ والتحقيق لدى المورد أو الزبون والبنك وغير ذلك حسب طبيعة العملية، لمنع التلاعب و الغش والتزوير للحصول في النهاية على دفاتر وسجلات يعتمد عليها.

3. التحقق من وجود كفاية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة.

و يتم ذلك عن طريق وضع لجنة تفقدية لأصول الشركة وكذلك ما إذا كان العمال يحفظون على أصول المنشأة، ووضع مرأب لها أو مستودع للحفاظ عليها من الاختلاس أو الفقدان، وتعيين حراس وأجهزة مراقبة لمنع محاولات السرقة.

4. الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة.

يعني ذلك أنه عند تحويل البيانات المحاسبية (البيانات المحاسبية عبارة عن حقائق عبر عنها ببيئة أرقام أو حروف....) إلى معلومات محاسبة (المعلومات المحاسبية هي بيانات محاسبية تم معالجتها و تحويلها للاستفادة منها في شكل معلومات) يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات لأنها تعتبر معلومات تخص الأحداث لاقتصادية.

5. تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.

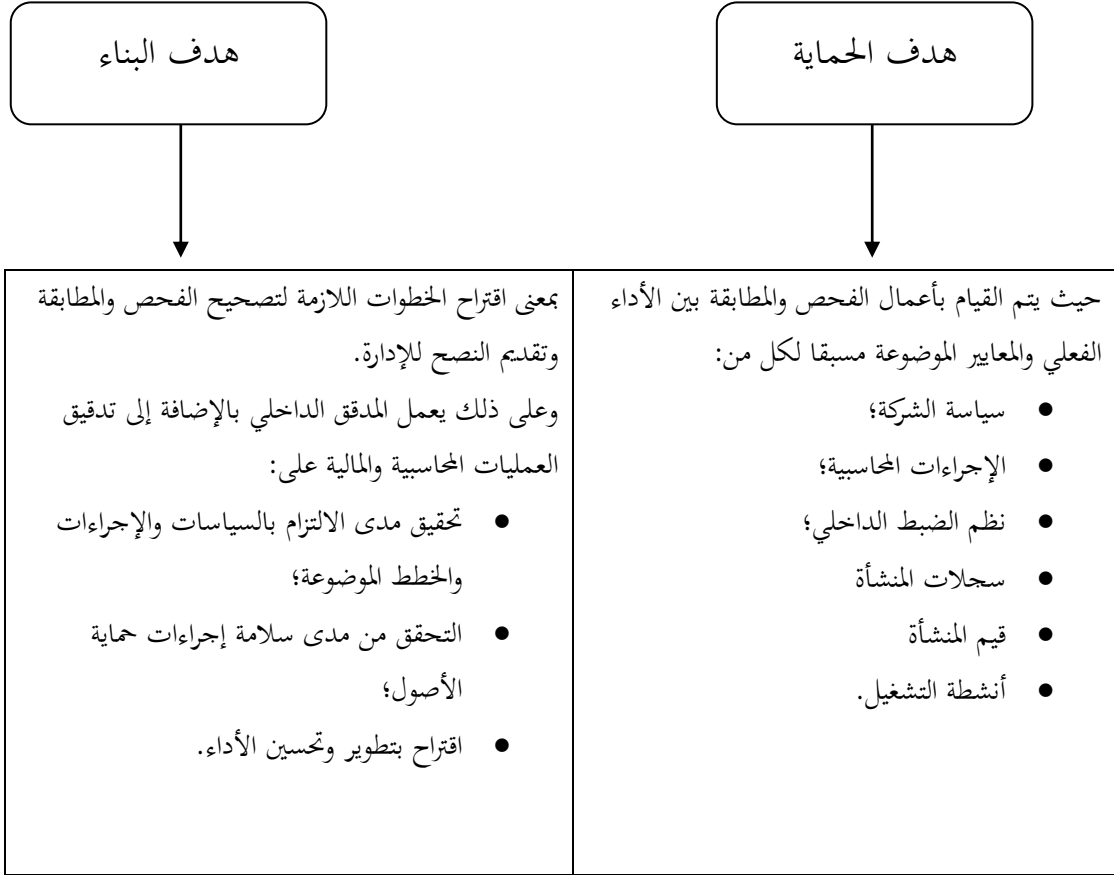
ويتم ذلك عن طريق تتبع العمال و إرشادهم وشرح كيفية العمل ووضع دورات تكوينية لهم، وكذلك وضع اختبارات للعمال ما إذا كان يمكن الاعتماد عليهم أولا، وأيضا ترك العمال يعملون لوحدهم و تتبعهم من بعيد.

6. تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

يتحقق ذلك عن طريق إتباع النسب المالية مثل: معدل دوران الأصول (صافي المبيعات/متوسط الأصول)، حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة استخدام الأصول في تحقيق المزيد من المبيعات.

وبصفة عامة يمكن تركيز هدي التدقيق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: (صحن و السوافيري، 2004، صفحة 209)

المبحث الثاني: أنواع ومراحل التدقيق الداخلي

يوجد العديد من أنواع التدقيق الداخلي ويختلف كل نوع عن الآخر وذلك حسب التوقيت والاختلاف من حالة إلى أخرى، كما أن التدقيق الداخلي يمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في ما يلي: مرحلة التخطيط للمهمة ، مرحلة تنفيذ المهمة، مرحلة التقرير والمتابعة ، ويجب إتباعها من أجل تحقيق عمل كامل وفعال.

المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي

يوجد عدة أنواع من التدقيق الداخلي و يختلف كل نوع عن الآخر، وذلك حسب موضوع التدقيق أو حسب طبيعة التدقيق أو الجهة التي تقوم بالتدقيق.

أولاً: تقسيم حسب موضوع التدقيق:

يقسم التدقيق الداخلي حسب موضوع التدقيق إلى تدقيق مالي، وتدقيق الالتزام و تدقيق للعمليات التشغيلية، وذلك حسب الشكل التالي: (فليح الساعدي و فليح الساعدي، 2019، الصفحات 20-21)

أ. التدقيق المالي: Financial audit

يعرف التدقيق المالي أنه "فحص البيانات المالية و السجلات لبيان ومطابقتها لمبادئ التدقيق المتفق عليها وسياسات الإدارة" كما عرف أنه "فحص العمليات والبيانات المالية والسجلات المحاسبية الخاصة بما لغرض التعرف على مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وسياسات وإجراءات الإدارة وأي متطلبات أخرى".

ويعد التدقيق المالي النوع التقليدي للتدقيق الداخلي لأنه يشتمل على تدقيق وتبعية القيود المحاسبية الخاصة بالأحداث الاقتصادية للشركة بشكل حسابي ومستندي، والتحقق من مدى سلامتها ومطابقتها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات والأنظمة الخاصة بإدارة الشركة، والتحقق من وجود وحماية الموجودات من الضياع والاختلاس وفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية للشركة.

ومن مميزات هذا النوع من التدقيق أنه يسعى إلى تخفيض تكاليف التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى

تأكيد سلامة وصحة البيانات المالية، وكذلك فحص ومراجعة كل العمليات المالية.

ب. التدقيق التشغيلي: operational audit

هو فحص الكفاءة والفعالية والاقتصادية يطلق عليه أحيانا تسمية (e3) وفي القطاع العام يسمى عادة عمليات تدقيق الأداء. وعرف التدقيق التشغيلي بأنه " فحص أنظمة الشركة ورقابتها الإدارية والأداء التشغيلي لها وفقا لطرائق محدد ضمن الأهداف

الإدارية، وذلك من اجل التحقق من فاعلية وكفاءة واقتصادية الأنشطة التشغيلية بهدف فحص وتقييم أعمال وأنشطة الشركة والتحقق من كفاءة وفاعلية واقتصادية الموارد المستخدمة وفقا لخطة معدة مسبقا.

ومن سمات هذا النوع من التدقيق تقييم أنشطة الشركة للتأكد من تحقيق مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة وفق خطة معدة مسبقا، وكذلك التدقيق الشامل لكل العمليات المحاسبية، و يمتد أيضا إلى دراسة احتمالات المشاكل التي قد تحدث في المستقبل ووضع مقترحات لردعها.

ت. تدقيق الالتزام: compliance audit

ويقصد به مراجعة الضوابط الرقابة(المالية والتشغيلية والعمليات) للحكم على جودة و ملائمة الأنظمة التي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات الموضوعية من الإدارة والإجراءات. ويسمى هذا النوع من التدقيق أيضا تدقيق الرقابة، وذلك لأن المدقق من خلاله يقوم بالتأكد من مدى تطبيق القوانين الموضوعية والسياسات والتعليمات والضوابط المالية والتشغيلية، وكذلك التأكد من إجراءات الجودة قد طبقت بصورة صحيحة.

حيث أن هذا النوع يهدف إلى تحديد فيما إذا كانت الشركة قد التزمت بالإجراءات و القواعد الموضوعية من سلطة أعلى، والمساعدة على رفع مستوى أداء الإدارة، وكذلك البحث عن بدائل إضافية لتحقيق أهداف قصوى للشركة.

ثانيا: حسب طبيعة التدقيق:

يمكن كذلك تقسيم أنواع التدقيق حسب طبيعة التدقيق إلى نوعين هما: (قايد، 2015، الصفحات 19-20)

أ. **التدقيق النهائي:** يتميز التدقيق النهائي بأنه يتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، ويلجأ المدقق الخارجي إلى هذا الأسلوب عادة في المنشأة الصغيرة والمتوسطة الحجم. وللتدقيق النهائي مزايا تحققها كما لها وجه نقد.

ومن أهم المزايا التي يحققها تخفيض احتمالات التلاعب وتعديل البيانات والأرقام التي يتم تدقيقها (تسوية وإقفال الحسابات)، بالإضافة سعيه لعدم حدوث ارتباك في العمل داخل المنشأة لأن المدقق ومساعديه لم يترددوا كثيرا على المنشأة.

ب. **التدقيق المستمر:** يعني أن عملية الفحص والإجراءات الاختيارية تتم على مدار السنة المالية للمنشأة، وبطريقة منظمة ووفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء تدقيق آخر بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية. فالتدقيق المستمر يعمل على معالجة العيوب والانتقادات التي توجه إلى التدقيق النهائي.

وتتمثل أهم ميزة في هذا النوع من التدقيق طول الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية المراجعة و انتهاء المدقق من عملية التدقيق بعد فترة قصيرة من تاريخ انتهاء السنة المالية ، بينما يعيب هذا النوع ارتباط العمل في المنشأة محل التدقيق (قد يسهو المدقق عن إتمام عملية بدأ فيها ولم ينته منها بعد)، وأيضا توطيد العلاقة الإنسانية بين المدقق وموظف المنشأة (صلوات تعارف قد تسبب حرجا عند كتابة التقارير). لكن يمكن معالجة هذه العيوب من خلال قيام المدقق بإعداد برنامج للتدقيق أساس مراعاة مواعيد العمل، وكذلك استخدام الرموز والعلامات للعمليات التي تم تدقيقها.

ثالثا- حسب الجهة التي تقوم بالتدقيق:

يقوم بالتدقيق إما وحدة من داخل الشركة in house، أو من خلال مصدر خارجي out source، مثلا مؤسسة متخصصة في أعمال التدقيق من خارج الشركة. (داوود، 2010، الصفحات 63-64)

أ. **التدقيق الداخلي من خلال وحدة داخل الشركة:** يقوم بالتدقيق الداخلي وحدة إدارية داخل الشركة وهي تنشأ خصيصا وتحديدًا للقيام بالتدقيق الداخلي تسمى إدارية أو دائرة أو قسم أو وحدة التدقيق الداخلي، تكون مستقلة استقلالًا تامًا عن الإدارة المسؤولة عن العمليات بمختلف أنواعها المالية منها و التشغيلية و الإدارية ...، وليس لهذه الدائرة مسؤوليات تنفيذية ولا تقوم بأي أعمال تنفيذية، ويعين لها رئيس أو مدير أو مسؤول يسمى مدير التدقيق التنفيذي - chief audit executive - cae، يتم تعيينه و تحدد تعويضاته وإتباعه من قبل مجلس الإدارة ويكون تابعًا مباشرة له، وله الصلاحية بالاتصال و التواصل و التقرير و الإبلاغ إلى المجلس مباشرة، تطبيقًا لمبدأ الاستقلالية.

ب. **التدقيق الداخلي من خارج الشركة:** يمكن أن تكلف الشركة مصدرا خارجيا أو جهة خارجية متخصصة للقيام بمهام التدقيق الداخلي، وينطبق عليها مضمون وروحية ما ينطبق على وحدة التدقيق الداخلي فيما لو كانت داخل الشركة ويمكن تلخيص هذه الشروط بالأتي:

1- أن يكون المصدر الخارجي للتدقيق أو المؤسسة المتخصصة، مستقلة تماما عن مفوض المراقبة (خبير المحاسبة، المدقق الخارجي، مراقب حسابات) external auditor الذي يدقق بياناتها المالية وغير مرتبطة به بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

2- أن تكون مستقلة تماما عن الإدارة المقررة في الشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

3- أن يكون تعيين المصدر الخارجي للقيام بالتدقيق الداخلي محصورا بمجلس الإدارة فقط، وبالتالي يجب أن تكون الصلة و التواصل و التقارير و الإبلاغ إلى مجلس الإدارة مباشرة وبدون قيود .

المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي

تنقسم مراحل التدقيق الداخلي إلى أربع مراحل أساسية وهي: (داوود، 2010، صفحة 242 إلى 261)

أولاً: الاتصالات وقبول المهمة.

ثانياً: التخطيط للمهمة.

ثالثاً: تنفيذ المهمة.

رابعاً: التقرير والمتابعة.

أولاً: الاتصال وقبول المهمة: إن هذه المرحلة تطبق فقط في حال كان مصدر التدقيق الداخلي هو مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة التدقيق الداخلي. ففي هذه المرحلة يتم الاتصال بالمؤسسات المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي للطلب منها تقديم عروض للقيام بمهمة التدقيق الداخلي. وبدورها في حال استعدادها لذلك تجري دراسة مبدئية أولية عن الشركة على الشكل التالي:

أ. عرض الخدمات: تقديم عرض الخدمات الذي يوضح المهمة، الفترة موضوع التدقيق، طريقة القيام بالمهمة الوقت، التقارير أنواعها ومواعيدها، الأتعاب وطريقة الدفع،....

ب. كتب التكليف/التعاقد: في حال قبول الشركة عرض تقديم خدمة التدقيق الداخلي، يتم إصدار كتاب تكليف أو تعاقد يوثق ويؤكد مهام الجهة المكلفة بالتدقيق الداخلي للمهمة، الصلاحية، النطاق ومدى وتوقيت ومسؤولية كل من الإدارة والمدقق والمتطلبات الواجب على الإدارة تأمينها لشركة التدقيق المتخصصة والتقارير الدورية الواجب إصدارها ومواعيدها والأتعاب وطريقة الدفع،....

يتبين من خلال دراسة هذه المرحلة أنه في حال كان التدقيق الداخلي هو وحدة مستقلة في داخل الشركة فإن المرحلة الأولى أي مرحلة قبول المهمة لا يتم الأخذ بها، لأن في هذه الحالة تكون دائرة التدقيق هي حكمة قد قبلت المهمة بما أنها دائرة داخل الشركة.

ثانياً: التخطيط للمهمة: يتم في هذه المرحلة على الأقل الخطوات التالية:

- تحديد أهداف وإجراءات التدقيق
- تحديد اختبارات التدقيق التي تستخدم
- تحضير اجتماع لفريق التدقيق للتعرف على مهمة التدقيق ومناقشتها وتقديم الاقتراحات
- الاطلاع عن فهم البيانات المالية لستين مائتين على الأقل
- تحديث دراسة أنظمة وإجراءات العمل

- تقييم المخاطر
- إجراءات المراجعة التحليلية
- تحديد الأهمية النسبية
- تحديد منهجية التدقيق
- تحديد موازنة التدقيق والجدول الزمني وفريق التدقيق
- إعداد برنامج التدقيق

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التدقيق الداخلي حيث تبدأ بتحديد أهداف وإجراءات التدقيق، مروراً بالاطلاع على البيانات المالية لسنوات سابقة وبتقييم المخاطر، وصولاً إلى إعداد برنامج نهائي للتدقيق ومن ثم الانتقال إلى المرحلة التالية وهي تنفيذ المهمة.

ثالثاً: تنفيذ المهمة: يتم تنفيذ مهمة التدقيق وفقاً لمخطط التدقيق المعد مسبقاً والموافق عليه من مدير التدقيق، على أن يتم الاختبار وتجميع الأدلة وتوثيق أعمال التدقيق بصورة كافية وملائمة في ملفات التدقيق، ملف التدقيق الجاري، ملف التدقيق الدائم وملف المراسلات.

يجب على فريق التدقيق خلال مختلف مراحل تنفيذ المهمة الموكلة إليه، إضافة إلى برامج التدقيق الموضوعية لهذه الغاية، كما يجب توثيق مهمة التدقيق بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة لعملية التدقيق، إن توثيق التدقيق هو موضوع المعيار الدولي للتدقيق ويمكن توضيح أهمية التوثيق، أي أوراق العمل، على أنهما:

- تساعد في التخطيط وفي تنفيذ عملية التدقيق.
 - تساعد على إدارة المهمة، وفي الإشراف ومراجعة أعمال التدقيق.
 - تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات التدقيق الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.
- بعد الانتهاء من التخطيط للمهمة يتم تجسيد الخطة الموضوعية على أرض الواقع، وذلك عن طريق جمع الأدلة وتوثيق مهمة التدقيق بأوراق عمل ومستندات ثبوتية، وذلك راجع للأهمية الكبيرة للتوثيق الذي بدوره يعزز ويثبت نتائج أعمال المدقق.

رابعاً: التقرير والمتابعة:

- أ. محتويات تقرير المدقق الداخلي: يجب على المدققين الداخليين أن يقدموا تقريراً عن كل مهمة توكل عليهم إلى مدير التدقيق الداخلي. هذا التقرير يجب أن يتضمن ما يلي:
1. تقييم ملائمة وفعالية نظام الرقابة والتدقيق المتبع بالمقارنة مع مستوى المخاطر للدائرة.

2. تفاصيل الكشف والفحص الميداني بالمقارنة مع البرنامج الموضوع لتنفيذ المهمة وبيان أي متغيرات عن خطة العمل الرقابي السابق للدائرة.

3. لفت الانتباه إلى أي توصيات أو اقتراحات لتصحيح المخالفات أو لتحسين الأداء.

ب. الجهات التي يوجه إليها التقارير داخل الشركة: تقدم التقارير داخل الشركة -على الأقل- إلى الجهات التالية ومن الأنسب أن تكون في الوقت نفسه:

✓ مجلس الإدارة.

✓ الإدارة العليا ممثلة بالمدير العام.

✓ لجنة التدقيق- في حال وجودها.

✓ جهات أخرى داخل الشركة يحددها مجلس الإدارة.

إن القاعدة في الإبلاغ هي انه على التدقيق الداخلي أن يبلغ إلى المستوى المناسب في الإدارة، ولهذا إن تواصله واتصاله هو مباشر وفي أي وقت بالطريقة التي يراها مناسبة مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق وبدون أي قيود.

المطلب الثالث: وظائف التدقيق الداخلي

تشمل وظائف التدقيق الداخلي ما يلي : (مبروك، 2019/2018، الصفحات 8-9)

أولاً: خدمات التأكيد: والتي تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي مستقل أو استنتاجات تخص العملية أو النظام أو غيرها من الموضوعات، طبيعة ونطاق مهمة التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي، ويوجد بشكل عام ثلاث أطراف مشاركة في خدمات التأكيد هي:

■ الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في العملية؛

■ الشخص أو المجموعة القائمة بالتقييم (المدقق الداخلي)؛

■ الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم)

تشير خدمات التأكيد إلى مجموعة من التقارير والمراجعات المستقلة الصادرة من المدقق الداخلي، والتي تهدف إلى تزويد متخذي القرار في جهات الأعمال المختلفة بنتائج المعلومات ذات الجودة والشفافية والقيمة العالية لاستخدامها في الإفصاح إلى المتعاملين مع تلك الجهات، وخدمات التأكيد تعني توثيق المعلومات فيما يتعلق بصحة ودقة وقيمة واكتمال المعلومات.

ثانياً: الخدمات الاستشارية: التي هي بطبيعتها توجيهات، وتنفذ بناء على الطلب الخاص من الزبون حيث أن طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعان للاتفاق مع الزبون.

وتشتمل الخدمات الاستشارية عموماً على طرفين هما:

- الشخص أو المجموعة التي تقدم الخدمة (المدقق الداخلي)
 - الشخص أو المجموعة التي تبحث عن الخدمة وتتسلم النصيحة المهمة (صاحب العمل المطلوب)
- وعند أداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي أن يحافظ على الموضوعية، ولا يفترض أن المسؤوليات الإدارية قد تم القيام بها بالكامل.

إن قيام المدقق الداخلي بأعمال التحقيق والتقييم، يتوقف على درجة استقلاله وهذا الاستقلال له جانبان:

- *الجانب الأول: المركز التنظيمي للمدقق الداخلي، وهذا يتوقف على نطاق الخدمات التي سوف تجنيها الإدارة منه.
 - *الجانب الثاني: عدم اشتراك المدقق الداخلي في الأعمال التي تخضع لتدقيقه وانتقاده.
- لذلك توجد مسؤولية مزدوجة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذين يدق أعمالهم حتى يسود التعاون بينهم، لذا فهو يساعدهم، ومن ناحية أخرى فإن عليه توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا، لكي تكون على علم بالنتائج التي توصل إليها في التدقيق.
- ومن الخدمات الاستشارية التي يقوم بها المدقق هي الخدمات الضريبية، حيث يقوم المدقق بتقديم التقارير المالية الخاصة بمكلفي ضريبة الدخل إلى الدوائر الضريبية المعنية.

انطلاقاً من هذا الشرح نتوصل إلى أن خدمات التأكيد تهدف إلى تزويد متخذي القرار بنتائج المعلومات لاستخدامها لأغراض أخرى، أما الخدمات الاستشارية فهي خدمات تكون في شكل نصائح وتوجيهات يطلبها الزبون من المدقق لغرض مساعدته على حل مشكلة ما.

المبحث الثالث: عناصر و مقومات التدقيق الداخلي

تتكون وظيفة التدقيق الداخلي على عدة عناصر مثلها مثل أي وظيفة داخل المنشأة، كما تتركز على عدة مقومات أساسية لضمان سير عملية التدقيق بصورة سليمة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى عناصر ومقومات عملية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: عناصر التدقيق الداخلي

يرتكز التدقيق الداخلي على ثلاثة عناصر أساسية و التي يكون من خلالها إضافة القيمة وفقاً لمعهد المدققين الداخليين.

تتمثل هذه العناصر فيما يلي: (الواردات)

أولاً: التوكيد

يساوي الحوكمة والمخاطر والرقابة: نشاط التدقيق الداخلي يوفر الضمانات (التوكيدات) على الحكومة، وإدارة المخاطر ومراقبة العمليات، لمساعدة المؤسسة على الامتثال وتحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية والتشغيلية. ويوفر تأكيداً من خلال تقييم التعرض للمخاطر فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تقييم النظم التي أنشئت لضمان الامتثال للسياسات والخطط

والإجراءات والقوانين واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير، والإبلاغ عن التعرض لمخاطر كبيرة وقضايا الرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال و قضايا الحوكمة.

ثانياً: البصيرة

يساوي حافزا و التحليلات و التقييمات: التدقيق الداخلي هو حافز لتحسين فعالية وكفاءة العمليات من خلال تقديم رؤية وتوصيات مبنية على تحليلات وتقييمات البيانات والعمليات. وتقييم مدى موثوقية وسلامة المعلومات والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف الإبلاغ عن هذه المعلومات، أيضا تقييم وسائل حماية الأصول والتحقق من وجودها.

ثالثاً: الموضوعية

تقابله النزاهة والمساءلة والاستقلال: تأتي موضوعية التدقيق الداخلي من علاقة الإبلاغ، لتأكيد الشفافية، وإحباط التواطؤ، وتضارب المصالح، تشير أفضل الممارسات إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون لديه علاقة إبلاغ ثنائية. وفق المعايير المهنية. مع الالتزام بالنزاهة والمساءلة، تقدم إدارة التدقيق الداخلي قيمة إلى الإدارة والإدارة العليا باعتبارها مصدرا موضوعيا ومستقل للمشورة. أن قناة مباشرة للاتصالات بين مدير التدقيق التنفيذي ولجنة التدقيق هي أساسية. هذا هو النموذج الأفضل حيث يؤمن لمدير التدقيق التنفيذي التواصل المباشر مع رئيس لجنة التدقيق وحضور اجتماعات لجنة التدقيق، وتقديم أو عرض خطة التدقيق، وإبلاغ النتائج الهامة لأعمال التدقيق واكتشافات التدقيق الأساسية ومسائل أخرى، ومناقشة ملاحظات التدقيق الداخلي حول المخاطر والضبط الداخلي داخل المنشأة.

من خلال دراسة عناصر التدقيق الداخلي اتضح أنه يجب على المدققين الداخليين أن يراجعوا العمليات والبرامج إذا ما كانت متسقة مع قيم المؤسسة وذلك يندرج تحت عنصر التوكيد، أما عنصر البصيرة فيقصد به تقديم نصائح وتوصيات والتأكد من سلامة الموارد المستخدمة في عملية معينة، وفيما يخص عنصر الموضوعية يقصد به الالتزام بالنزاهة الاستقلالية والمساءلة من خلال التواصل بين إدارة التدقيق الداخلي والإدارة العليا لإبعاد كل تواطؤ أو تضارب في المصالح.

المطلب الثاني: مقومات التدقيق الداخلي

هناك العديد من المقومات والدعائم التي يتركز عليها التدقيق الداخلي.

أولاً: استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي: يشير مفهوم الاستقلالية إلى البعد عن تضارب المصالح التي تتطلب من المدقق الداخلي أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى تدقيق عملياتها، وهذا يعني شعور الممارسين بأنهم قادرين على اتخاذ قراراتهم بدون ضغوط أو انقياد لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم. (هنوس، 2016-2017، صفحة 48)

أما مفهوم الموضوعية فيتعلق بنوعية التقديرات والقرارات وأحكام وجودها انطلاقاً من الحالة الذهنية التي يمر بها المدقق الداخلي. بمعنى أن الموضوعية هي نتائج الاستقلالية، وأن غياب عنصر الاستقلالية بالنسبة للمدقق الداخلي يفقده القدرة على إضافة أي قيمة للمؤسسة، غير أن مفهوم الاستقلالية مفهوم مطلق وصعب التطبيق فالمدقق الداخلي مرتبط بالمؤسسة ارتباطاً تعاقدياً كموظف داخل المؤسسة، وقد تم تحديد أربعة أوجه للاستقلالية تتعلق بالمدقق الداخلي وهي: (هنوس، 2016-2017، الصفحات 48-49)

- أ. **الاستقلالية المهنية:** ويمكن تحقيق هذا النوع من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة داخل المؤسسة يصدر عنها التفويض للمدقق الداخلي للقيام بالعمل. وكذلك قرار تعيينه وعزله وتحديد راتبه ومكافآته وتلقي تقريره من لجنة التدقيق. وهذا ما يمكن أن يطلق عليه الاستقلال التنظيمي والذي يتم تدعيمه من خلال الهيكل التنظيمي.
- ب. **الاستقلالية في أداء عملية التدقيق:** ويقصد بها عدم تأثر المدقق الداخلي بآراء الغير عند تخطيط عملية التدقيق وعند القيام بالفحص، وهذا ما يعرف بالموضوعية التي يتم تدعيمها بقواعد وأخلاق عالية المستوى.
- ت. **الاستقلالية الفنية:** ويقصد بها امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنسوب له، ويتم تعزيزها من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب المناسب.

ث. **الاستقلالية المالية:** ويقصد بها اعتماد مخصصات دائرة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا ومناقشة تفاصيلها مع الإدارة العليا وهذا النوع من الاستقلالية يعتبر امتداداً للاستقلالية المالية.

يمكن أن نستخلص من هذا أن استقلالية المدقق تعني عدم خضوع رأيه وتوصياته لسُلطان الأشخاص الذين يدقق أعمالهم، ومعنى ذلك أن المدقق إذا كان يستطيع أن يقوم بفحص وتقييم الأعمال التي يطلب منه فحصها وتقييمها ثم يبدي رأيه عن هذه الأعمال وفقاً لما يراه وضوء تقديره بطريقة موضوعية دون أن يخضع هذا الرأي لتأثير من الأشخاص الذين يدقق أعمالهم، وكلما زادت درجات حياد المدقق زادت الثقة في رأيه.

ثانياً: متطلبات مسلك مهنة التدقيق

لا شك أن التطورات التي حدثت على وظيفة التدقيق الداخلي تستوجب تطوراً موازياً في المواصفات والمتطلبات المعرفية والمهنية، حيث أنه من الضروري أن يتم الأخذ بالأساليب العلمية في تطوير أداء المدققين الداخليين وتعزيز خبراتهم عبر سياسات مناسبة من التدريب أو حتى أفراد شهادات أكاديمية للمهنة بحيث ترتكز الدراسة الأساسية فيها في مجال الإدارة والمحاسبة.

ولا بد من الإقرار بأن هذا لا يعد كافياً وأن المطلوب ليس فقط منهجياً يلي حاجات المدقق الداخلي بل ويجب أن يلي أيضاً الحاجات المتزايدة للأطراف المستفيدة وذلك بهدف تضييق فجوة التوقعات، وينبغي الإشارة هنا إلى أهمية التدريب وصقل الخبرات الخاصة بالمدقق الداخلي خصوصاً بعد تطور دوره ليتعدى المجالات المالية والمحاسبة إلى المجالات التشغيلية والقيام بدوره الاستشاري، حيث يعد التطور المهني والتدريب شرطاً في مواجهة الأعباء المتزايدة التي أصبحت تتحملها وفقاً للتطورات الحديثة في بيئة

الأعمال، وأن الفهم العمق لأهداف وطبيعة عمل الشركة يعتبر من ضروريات وشروط نجاح وظيفة التدقيق الداخلي في الوصول إلى الأهداف وإنجازها وفق الخطة المعتمدة سلفاً، يشير المعيار 2010 من معايير التدقيق الداخلي على أن مدير قسم التدقيق الداخلي عليه وضع خطة للتدقيق مبنية على تقديراته بشأن أولويات المخاطر التي تتعرض لها الشركة وذلك بالاتساق مع الأهداف العامة للمنظمة. (حامد و عمارة، 2016، صفحة 44)

ولا شك أن المدقق الداخلي يحتاج إلى تنمية مهاراته في جوانب أخرى غير الجوانب المعرفية والعلمية وهي الجانب النفسي والسلوكي حيث أن المدقق الداخلي غالباً ما يصطدم بعوائق واتجاهات مضادة لعمله من قبل أفراد داخل المنظمة ويرون فيه سبباً لمشاكل لهم ولا يرون فيه سبباً لحل المشاكل التي قد تواجههم وهذا يصعب مهمته الفنية ويحتاج منه مهارات خاصة بالتواصل والقدرة على الإقناع والعمل بروح الفريق وامتلاكه القدرات الحوارية. (حامد و عمارة، 2016، الصفحات 44-45)

من خلال تطرقنا لمتطلبات مسلك مهنة التدقيق الداخلي يمكن التوصل إلى أنه يجب على المدققين الداخليين تعزيز مهاراتهم في مجالات عديدة، والذي من شأنه أن يساعدهم في زيادة مساهمتهم في خلق القيمة ومن أهم هذه المجالات ضرورة تعزيز معرفتهم في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وإتقانهم لأحدث البرامج المستخدمة في المهنة، وكذلك ضرورة تقويم مهاراتهم في مجال إدارة التغيير والمرونة والاستماع والتفاوض وفهم الشخصيات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي ذو أهمية ومكانة كبيرة في المنشأة، فهو يعتبر وظيفة ضرورية لكونه يعمل على ضمان السير الحسن للأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم بفحص الدفاتر والسجلات وإعطاء رأي في حول مدى مصداقية القوائم المالية، ويساهم في اكتشاف الأخطاء ومنع التجاوزات ومختلف عمليات الغش.

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

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

الفصل الثاني: دور التدقيق
الداخلي ومساهمته في عملية
اتخاذ القرار

تمهيد:

في الوقت الراهن أصبحت عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة المنشآت والمنظمات والدول، فإذا لم يتم المباشرة في عملية اتخاذ القرارات أو في حالة عدم اتخاذها بالشكل المناسب من شأنه أن يخلق تكريسا لأداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعتبر اتخاذ القرار عملية تشمل جميع وظائف المؤسسة وكذلك تشمل جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتعامل مع كل موضوع محتمل ضمن العملية الإدارية، كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، حيث سنتناول في هذا الفصل:

- المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرارات
- المبحث الثاني خطوات وأساليب اتخاذ القرار
- المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، لأنها أساس الأنشطة والمهام التي تنفذ في هذه المؤسسات، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات، وسنتناول أيضا أنواع القرارات بالإضافة إلى خصائصها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

لقد أعطيت لهذا المفهوم عدة تعريفات نذكر منها:

" هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينها ". (الغزوي، 2006، صفحة 21)

وفي تعريف آخر "هي عملية اختيارية من ضمن أحداث بديلة مختلفة بغرض تحقيق هدف معين أو عدة أهداف معينة". (كرتول و الخطيب، 2015، صفحة 120)

وعرف ساميون القرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال". (الفضل، 2013، صفحة 16)

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن عملية اتخاذ القرار تقوم على ركنان أساسيان هما:

* أن يكون هناك أكثر من بديل متاح وأن يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما.

* أن يختار الشخص بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف معين، فالقرارات تكون مقصودة وليست عفوية.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات

تصنف القرارات إلى عدة أنواع استنادا إلى معايير مختلفة أهمها القرار، بيئة القرار، القرار ووظائف المؤسسة، وهي وفق هذه المعايير كالآتي:

أولا: تصنيف القرارات حسب طبيعة القرار: (كرتول و الخطيب، 2015، الصفحات ص126-127)

وتتقسم وفق هذا المعيار إلى 3 أقسام:

أ. القرارات التنظيمية والروتينية:

1. القرارات الأساسية: هي قرارات تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها.

2. القرارات الروتينية: وهي قرارات متكررة باستمرار، وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة كالرقابة على الإنتاج مثلا.

ب. القرارات التنظيمية والفردية:

1. قرارات تنظيمية: تتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.

2. قرارات فردية: ليس لها رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (قرار استقالة مثلا).

ت. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

وقد قسم (كونتر) وزملاؤه القرارات إلى نوعين هما:

1. القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا، ومن أمثلة ذلك القرارات المخططة مسبقا لإعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، حيث يتم توضيح الإجراءات المعمول بها في مجال المشتريات مسبقا، وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنفيذية.

2. القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع موضوع عملية اتخاذ القرار، أي هي التي تتعامل مع المواقف غير المحددة مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع، أيضا قرارات التوسيع، وقرارات الاندماج... الخ، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

ويمكن توضيح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
- غير متكررة، أو روتينية (رتيبة).	- روتينية (رتيبة ومتكررة).
- الظروف فيها متغيرة وغير رتيبة.	- الظروف مستقرة وثابتة نسبيا.
- البيانات غير مؤكدة نسبيا.	- تتسم البيانات بالثبات النسبي أو شبه المؤكد.
- الوقت والجهد المبذولة فيها كثيرة نسبيا.	- الوقت والجهد المطلوب محدود.
- غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات العليا.	- غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.

المصدر: (كوتول و الخطيب، 2015، صفحة 127)

يتضح من الجدول أعلاه أن القرارات المبرمجة تتعلق بمشكلة ذات طبيعة متكررة، ويمكن اتخاذ هذا النوع من القرارات في مستويات أقل من الإدارة العليا مثل منح أحد الموظفين إجازة.

أما القرارات الغير مبرمجة فهي التي تتعلق بمواقف صعبة لا يوجد لها حل سهل، وغالبا ما يتم اتخاذها في المستويات العليا مثل قرار فتح فرع جديد.

ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات: (العزاوي، 2006، صفحة 21)

أ. في حالة التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ب. في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

ت. في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لوظائف المؤسسة: (عبد الرؤوف و المصري، 2016، الصفحات 22-23)

أ. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي واستناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

ب. قرارات تتعلق بالإنتاج: يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات.

ت. قرارات متعلقة بالتسويق: وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي وصلها إلى سوق تعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

ث. قرارات متعلقة بالتمويل: القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح).

ج. قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية): تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم و تعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف و توصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافأة.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص عملية اتخاذ القرار

تمثل أهداف وخصائص عملية اتخاذ القرار فيما يلي: (فضيل، 2016-2017، الصفحات 38-39)

أولاً: أهداف اتخاذ القرار

يمكن تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية اتخاذ القرارات كمحور لنشاط التنظيمات و أهدافها، وهي تتمثل فيما يلي :

- تحدد عملية اتخاذ القرارات مصادر السلطة داخل المؤسسة؛
- تحدد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات للأفراد في التنظيم ككل؛
- تحدد الأهداف المرجوة منها، وبيانها للجهة المعنية من تنفيذها، والتزام هذه الجهة بالتنفيذ الفعلي لها كما هو مطلوب؛
- تساعد على تحديد الأساليب والوسائل الإدارية والفنية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ونقلها إلى حيز الوجود تماشياً مع الأهداف العامة والخاصة للتنظيم؛
- تجنب عملية اتخاذ القرارات التنظيم وأفراده من الوقوع في الأخطاء وإبعادهم عن الانحرافات، والغموض من خلال المعلومات الدقيقة التي يتضمنها القرار؛
- تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة في ضوء الإمكانيات المتاحة للتنظيم.

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار

يمكن حصر خصائص عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فقرارات المدير تعكس الكثير من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف، كما تؤدي إلى الكثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المؤسسة. كما لها تأثير كبير على شكل وأسلوب العمل.
- هي عملية اختيار يقوم بها متخذ القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة.
- عملية اتخاذ القرار هي إحدى خطوات عملية صناعة القرار إذ تسبقها الكثير من الخطوات التمهيديّة التي تشكل أسس القرار الرشيد، وتبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد لمهمة أو مشكلة ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة، وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.
- عملية عقلية تكون أحياناً عميقة ومعقدة ومركبة خاصة عندما يكون القرار هاماً، إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها والوصول إلى أهداف يسعى الفرد لتحقيقها ثم جمع المعلومات حول المشكلة وطرق الحل من مصادر مختلفة.
- مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد، إذ يمكن تدريبهم على كيفية اتخاذ القرار الرشيد من خلال
- تعويدهم على التفكير والتخطيط ورسم الأهداف وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات.

بالنظر إلى هذه الخصائص نتوصل إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك العديد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة.

المبحث الثاني أساليب وخطوات اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الوقت والجهد والتكلفة، والتي بدورها تمكن متخذ القرار من الوصول إلى قرارات موضوعية مناسبة، كما أن عملية اتخاذ القرار تسير على وفق منهج علمي وتمتاز بخطوات متداخلة ومتشابكة في عناصرها من أجل تحقيق أفضل النتائج وتفادي الانحرافات والأخطاء.

المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرار

تستخدم عملية اتخاذ القرار عدة أساليب، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وتقدير المدير الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

أولاً: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: (كرتول و الخطيب، 2015، الصفحات 123-124-125)

أ. **نظرية الاحتمالات:** تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها، وتفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج، ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية، وتعتبر نظرية بايز في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات.

ب. **البرمجة الرياضية:** وتعتبر من الأساليب الكمية الأساسية التي تساعد متخذ القرار في اتخاذ القرارات، إن إيجاد الحل الرياضي يعني البحث عن القيمة العظمى أو الصغرى لدالة جبرية تضم عدة متغيرات تدعى دالة الهدف، وهي تخضع لجملة قيود تأخذ صيغة مساويات أو متراجعات، فإذا كانت دالة الهدف وجملة القيود من الدرجة الأولى، فإن الجملة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الخطية، أما إذا كانت دالة الهدف وبعض أو كل القيود من الدرجة الثانية، فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة غير الخطية.

ت. **المحاكاة:** إن عملية صياغة نموذج بأسلوب المحاكاة هي محاولة يتم من خلالها إيجاد صورة طبق الأصل مصغرة لنظام ما دون محاولة الحصول على النظام الحقيقي نفسه، وذلك بتطوير نموذج يمثل النظام موضوع الدراسة، ويظهر جميع التغيرات في الحالات الممكنة للنظام، ثم وضع المقاييس التي تستخدم في تقدير أداء النظام بإجراء تجارب على عينات في النظام، وحتى تتم هذه العملية لا بد من توفر المعلومات الكافية عن أجزاء النظام وخصائصه حتى يمكن فهم النظام والتنبؤ بسلوكه.

ث. **التنبؤ:** وهو العملية التي يعتمدها متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل ومن أجل ذلك تستخدم عدة أساليب متنوعة منها:

- ✓ تحليل السلاسل الزمنية.
- ✓ نماذج الأخطار.
- ✓ نماذج الاقتصاد الرياضي.
- ✓ المؤشرات الاقتصادية.
- ✓ سلاسل ماركوف.

ج. البرمجة الديناميكية: وهي تقنية حسابية تستخدم لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع، وتتلخص هذه التقنية في تجزئة المشكلة الأساسية إلى مشكلات جزئية يطلق عليها مراحل، ويبحث متخذ القرار عن القيمة المثلى لكل مشكلة جزئية باستخدام البدائل الخاصة بها فقط، وتستبعد تدريجياً البدائل غير المثلى من الحل، ثم يعمل على ربط المشكلات الجزئية بعضها ببعض بطريقة خاصة وفق ترتيب معين.

ح. التحليل الشبكي: ويعتبر من الأدوات الكمية التحليل الحديثة التي يستخدمها متخذو القرارات في كل المؤسسات عند ممارستها لوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيض الوقت والنفقات المستهلكة. إذ يعمل متخذ القرار باستخدام أساليب التحليل الشبكي إلى دراسة تفصيلية للقرارات بصورة دقيقة قبل أن يقوم بتنفيذه حتى تكتشف النقاط الحرجة فيه ويستعد لمعالجتها، وبالتالي تنفيذ المشروع في الوقت المحدد، ومن هذه الأساليب نجد أسلوب المسار الحرج.

من خلال دراسة هذا النوع من الأساليب يمكن القول أن الأساليب الكمية أساليب حديثة ونتائجها تكون أكثر دقة، وتكون نسبة الانحراف فيها ضئيلة مقارنة مع الأساليب الغير كمية التي سنتناولها تالياً.

ثانياً: الأساليب النظرية غير الكمية: (شهرزاد، 2010، الصفحات 43-44)

أ. الحكم الشخصي أو البديهية: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية وغير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، ويعتبر هذا الأسلوب علمي مقارنة بالأساليب الكمية.

ب. الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

ت. التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف متشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

د- الآراء: يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق البني على تحليل دقيق للموقف الذي يواجهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها.

إن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

من خلال تطرقنا لأساليب اتخاذ القرار نستنتج أن الأساليب غير كمية هي طرق تقليدية تفتقر للمنهج العلمي ولا يكمن الاعتماد عليها بشكل كامل في اتخاذ القرار الملائم.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار

لقد تحددت خطوات اتخاذ القرار وفقا للطريقة العلمية فيما يلي:

أولاً: تحديد المشكلة: يمثل العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القرار تحديد المشكلة، فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مشاكل معينة والوصول إلى أهداف محددة، فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها، فإن ذلك يمثل 50 بالمائة من الوصول إلى الحل. (رضوان، 2012، صفحة 13)

ثانياً: تشخيص الحالة: والمرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة لا بد من وضعها تحت المجهر بمعنى تشخيص هذه المشكلة بدقة أكثر، ومثال على ذلك، نرى أن المشكلة التي تتعرض لها منظمات الأعمال قد تكون، إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل.

وإذا ما تم تحديد المشكلة، وثبت أنها تتعلق بالإنتاج فهنا يمكن تشخيصها بدقة أكثر، وبيان ما إذا كانت تتعلق بما يلي: (رضوان، 2012، الصفحات 13-14)

- حجم الإنتاج.
- طاقة المصنع.
- طريقة الإنتاج.
- المواد الخام المرتبطة بالإنتاج.
- التصميم الداخلي للمصنع.
- مراقبة الجودة.
- البحوث والتطوير.

وإذا كانت تتعلق بالتمويل، فهي قد تكون مرتبطة بما يلي:

- شروط الائتمان.
- الهيكل التمويلي.
- توزيع الأرباح.
- الإجراءات المحاسبية.
- سياسات الدفع.
- سياسات التحصيل.

ثالثا: مرحلة البحث عن البدائل: تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغير مثل المتخصصين ويجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال: (الغزوي، 2006، صفحة 24)

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة.
 - أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل وحلول وابتكارية وفعالة.
- غير أنه يلاحظ إذا كان على المدير لمواجهة الموقف أن يدرس جميع الحلول الممكنة فإن مواجهة موقف معين يقتضي منه ألا يتخذ قرار فعدم اتخاذه للقرار قد يكون هو ذاته الحل الأمثل.
- بعد الثلاث خطوات الأولى المتمثلة في تحديد المشكلة وتشخيص الحالة والبحث عن البدائل تأتي الآن إلى الخطوات المهمة والحساسية والتي تؤثر بشكل كامل على القرار المتخذ ونستعرض هذه الخطوات في ما يلي: (شهرزاد ، 2010، الصفحات 55-56)
- رابعا: اختيار البديل الأفضل: تعد هذه الخطوة قمة في عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على:

- خبراته السابقة.
- التحريب.
- البحث والتحليل.

خامسا: اختيار الحل: بعد أن يستقر المدير على الحل الأنسب للمشكلة، ولكي يتأكد من صحته أو اكتشاف عيوبه وأخطائه يتبع عدة خطوات لخصها نيومان وآخرون في سبع طرائق هي:

1. فحص الجوانب السلبية بالاستعانة بأحد الناقدین.
2. وضع البديل في خطوات تفصيلية للكشف عن عيوبه ليتمكن من تعديله.
3. إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل وتعديلها.
4. إعادة تقويم البدائل التي أُلغيت.
5. مناقشة البديل مع الآخرين للتعرف على نواحي الاتفاق معه أو الاعتراض عليه.
6. تجربة البديل أي وضعه موضع التنفيذ للتحقق من نتائجه.
7. تنفيذ البديل مرحليا أو جزئيا.

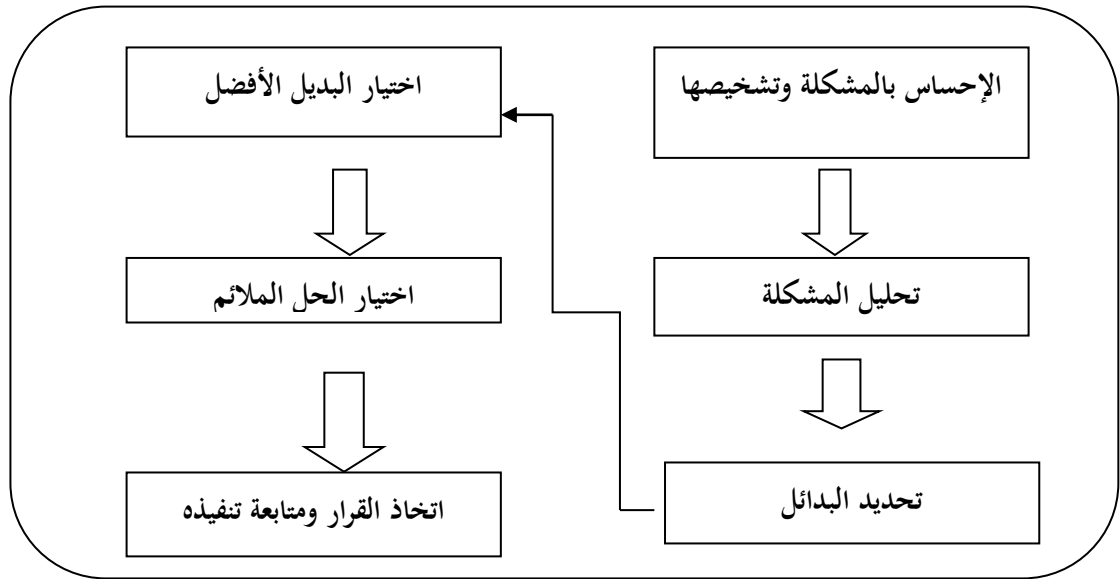
بعد اجتياز هذا الاختبار يصبح البديل الأنسب هو القرار النهائي في ضل الظروف المحيطة به والموارد المتاحة له والأهداف المحددة له.

سادسا: اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه: بعد اختبار الحل واختيار البديل الأفضل يوضع القرار موضع التنفيذ أي يحول الفكر إلى عمل، ولن يتم التنفيذ بواسطة صانع القرار وإنما سيتم بواسطة المنفذين لذلك ينبغي على المدير أن يحفز أولئك المنفذين ويشعرهم أن القرار مستمد منهم ولهم وسوف يساعد في تسهيل أدائهم لأعمالهم.

وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات هي:

- أ. صياغة القرار بصورة بسيطة وواضحة تساعد على فهم مضمونه.
 - ب. إعلان القرار أي إبلاغه للمنفذين مع اختيار الوقت والأسلوب المناسبين.
 - ت. اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار ويتضمن الوقت ومراحل التنفيذ والمنفذين وطرائق التنفيذ ووسائله والموارد البشرية والمادية اللازمة.
 - ث. متابعة تنفيذ القرار والتحقق من كونه ينفذ على وفق الخطة المرسومة، وبعد تنفيذ القرار ينبغي المراقبة لتحديد مدى إسهامه في حل المشكلة ما يؤدي إلى بلوغه لهدفه بشكل أفضل.
- وفي الأخير نستعرض مراحل اتخاذ القرار في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.



المرجع: (شهرزاد ، 2010 ، صفحة 53)

ومما سبق نتوصل إلى أن عملية اتخاذ القرار لا تتم في لحظة واحدة ، فهي عبارة عن معادلة صعبة تمر عبر مراحل مهمة بداية من تحديد المشكلة ومرور بالبحث عن البدائل وصولاً إلى مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته، وعبر هذه المراحل يشارك الكثير من المتخصصين والمدراء في هذه العملية فقد تكون عملية فردية أو جماعية بمشاركة الأفراد ذوي الخبرة.

المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار

يعود الاهتمام بنظريات اتخاذ القرارات إلى سنة 1954/1955 عند انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية و ظهور كتاب (استخدام النظرية في الإدارة التعليمية) ل(كولا دارسي و جيتزلز).

ومن أهم نظريات القرار وحسب تعاقبها الزمني: (شهرزاد ، 2010، الصفحات 38-39-40)

أولاً: النظرية التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة في اتخاذ القرار: اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذ القرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختبار.

ثانياً: النظرية السلوكية: تركز على (نموذج الرجل الإداري) وضرورة اهتمام متخذ القرار بروح العمل الجماعي والعوامل الاجتماعية والنفسية والسلوك الفردي والجماعي والروح المعنوية والقبول الاجتماعي، كونها مصادر لاتخاذ القرار.

ثالثاً: النظرية الكمية: تعتمد على النماذج الكمية لاتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار مفترضة المشكلة محددة والبيانات متوفرة والبدائل معروفة، وقد طور رواد النظرية أربعة نماذج هي (نموذج اتخاذ القرار، اتخاذ القرار في ظل ظروف مؤكد، المخاطرة، عدم التأكد والصراع)، وقد استخدم روادها عددا من الأساليب الكمية الإحصائية الرياضية بحوث العمليات، المصفوفات والبرمجة الخطية وغير الخطية.

رابعاً: النظرية الموقفية: ركزت على مبدأ مفاده عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وان ما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، وقد أضاف باحثوا هذه النظرية في تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة وما تتخذه من قرارات، فمنهم من وجه أبحاثه إلى (البيئة) ومنهم من وجهها إلى (التكنولوجيا) وتبنى آخرون الحجم.

خامساً: نظرية الاختيار بلا مجازفة: أكدت هذه النظرية على بلوغ اعلي ما يمكن من المنفعة، ففيها يختار الفرد البديل الذي يراه الأفضل على وفق بعض معايير المنفعة بلا أية مجازفة، لان المنفعة يمكن أن تجزأ إلى منافع مستقلة بعضها عن بعض ويمكن تجميعها من جديد لاستخلاص المنفعة الكلية. وبذلك تؤكد هذه النظرية على أن التغيرات في حاجات البيئة ومتطلباتها يستدعي مرونة للاستجابات في الأنظمة ومسيرة التقلبات والتغيرات التي تم في تلك البيئة ومن نماذجها نظرية (Z) التي طرحها (وليم اوتش) في اليابان إذ طور نموذجها إداريا يؤكد على الاهتمامات الإنسانية للإفراد في النظم.

سادساً: الاختيار بالمجازفة: وهي عكس نظرية الاختيار بلا مجازفة وقد أكدت على بلوغ أعلى ما يمكن من المنفعة المتوقعة، والتوقع مفهوم نفسي يعني تصورا لما يجري مستقبلا، وهذا التصور يعتمد على حساب الاحتمالات من خلال عمليات إحصائية أو بالرجوع إلى الخبرة التي تكونت لدى الفرد نتيجة التعرض لمواقف مشابهة.

من خلال تطرقنا لنظريات اتخاذ القرار تبين أن لكل نظرية اتجاه معين، فالنظرية التقليدية مثلا تعتمد على العقلانية والرشد في اتخاذ القرار أما النظرية السلوكية فهي تركز على سلوك ونفسية الفرد، وبالنسبة لنظرية الاختيار بلا مجازفة يقوم فيها متخذ القرار باختيار أفضل بديل بدون أي مجازفة .

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الآليات التي لها دورا هاما في تفعيل عملية اتخاذ القرار المناسب، من خلال رفع مستوى الثقة في المعلومات المقدمة، وذلك بتوفير معلومات ذات جودة ونوعية عالية من خلال القيام بفحص القوائم المالية وجميع عمليات وأنشطة المؤسسة وفقا لقواعد وشروط عملية التدقيق الداخلي وتقديم النتائج في شكل تقرير إلى الإدارة.

المطلب الأول : صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

أولا: المركزية الشديدة وعدم التفويض (هنوس، 2017/2016، الصفحات 71-72)

هناك نمط أوتوقراطي للسلوك الإداري وهذا النمط يندرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق، كما أنه يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد يكون وسيطا في شدته بين النمطين السابقين وهذا السلوك هو السلوك الأوتوقراطي الصالح أو الخبير، وعلى هذا الأساس يجب أن نميز بين نوعين من القيادة المتحكمة، فهناك قيادة تعتمد كليا على أسلوب قيادي رقابي يتعامل في تصرفاته بالتقارير الرقابية.

وهناك نوع آخر الذي لا يعترف إلا بوجهة نظره، ففي هذا النوع من القيادات يكون دور التدقيق الداخلي محدود إلى أبعد التصورات فلا تلقى الاقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية أي صدى لدى قيادات المؤسسة.

أ. المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف: في ظل النمط الأوتوقراطي المتطرف غير المقتنع بالمراجعة

الداخلية كأداة رقابية في المؤسسة لسبب أو لآخر، قد بينت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة ذات النمط الأوتوقراطي يترتب عليها عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات الصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشتت لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير متخذ القرار، كما يظهر الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد أو المتطرف في اتخاذ القرارات بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل وهي غير قابلة للمناقشة.

نستخلص من هذا النمط أن الإدارة العليا لا تقبل بإعطاء صلاحيات للمستويات الأدنى، وأن الإدارة العليا متشددة من ناحية اتخاذ القرارات ومقتنعة بأن القرارات تأتي من أعلى لأسفل ولا يمكن الجدل فيها أو إعطاء اقتراحات تتعلق بذلك القرار.

ب. **المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح:** النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخبير أين يتصف المدير فيه بأنه يثق في نفسه وطريقة أدائه للعمل ويرتكز اهتمامه في تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدوا مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق أشياء لدى رؤوسيه. أما في اتخاذ القرارات لا يؤمن من المدير من هذا النمط الكثير بالمشاركة في اتخاذه للقرارات، ولذا فهو يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على هذا القرارات ، ويوضح لها مزايا إصداره أي هو يحاول إقناعهم بقبول القرار.

ت. **المراجعة الداخلية في ظل نمط أوتوقراطي متعامل:** أما في ظل النمط الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق فان المدير رغم سلوكه الأوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع رؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة وحل المشاكل التي تواجهه، وفي اتخاذه للقرارات يعتقد المدير الأوتوقراطي اللبق أن مشاركة رؤوسيه له في اتخاذ قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول في كل مرة خلق الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، وبهذا يكون الهدف النهائي في مثل هذه المؤتمرات هو حصول المدير على موافقة رؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه.

ث. **المراجعة في ظل نمط ديموقراطي الشكل:** إن من الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديموقراطي للمدير تلك التي قام بها (تانباوم وزملائه وماكجربجور) والذين توصلوا فيها إلى بعض النماذج التي يتبين درجات المشاركة في ظل النمط الديموقراطي وسنكتفي بسرد النماذج التي يقل فيها دور المراجعة الداخلية في عملية صنع القرارات وهي:

النموذج الأول: هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة ويطلب رؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط، فهنا يكون هذا الأمر بمثابة الضبط والمقلل لما يمكن أن تسهم به المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

النموذج الثاني: يقوم به المدير وذلك بتقديم مشروع قرار، ورقة عمل قابلا للتعديل أو حتى الإلغاء اذا مازالت ظروف إصداره، ويتيح لرؤوسيه في فرص المشاركة في صنع القرار من خلال الاستماع لآرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار.

ثانيا: ضغوط المديرين

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المدير و التي تؤثر في قراراته و التي تحد بذلك من الدور الذي يمكن أن تلعبه التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار إلى نوعين:

* ضغوط داخلية.

* ضغوط خارجية.

أ. **الضغوط الداخلية:** تتمثل في ضغوط الرؤساء و ضغوط التنظيمات غير الرسمية و مراكز القوى

التي تخلقها وقصور نظام المعلومات و البيانات ونقص الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة (هوس، 2017/2016، الصفحات 73-74).

1. **ضغوط الرؤساء:** فالمدیر الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من

رؤسائه لإنجاز واجباته و يخشى لومهم ، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة.

2. **ضغوط التنظيمات غير الرسمية:** توجد في المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى

فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار، و تؤثر في

توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها. يضاف إلى ما سبق أن هذه التجمعات قد تشكل عامل ضغط

على المدير من خلال استغلال مشاركة أعضائها في اللجان التي تكلف بحل بعض المشاكل التي

تواجهه.

وكل هذه الاعتبارات تؤدي إلى اتخاذ قرارات وسط رغم اتساع نطاق السلطة التي يتمتع بها

المدير متخذ القرار.

3. **كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية:** ضيق الوقت لدى المدير و اضطرابه إلى اتخاذ القرارات

تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوفية عن

البدائل ودراستها وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذا كما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا

ووقتا لدراستها.

ب. **الضغوط الخارجية:** تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق

العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها. (شطي،

2015/2014، الصفحات 64-65)

1. **ضغوط الرأي العام:** تتمثل هذه الضغوط في الرأي العام التي يفرضها على المدير كونه عضوا في المجتمع وعليه أن يتعامل معه،

ولذلك فالقرار الذي يكون فعلا في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعلا في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثلا

بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالإضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة، مثل القرارات الخاصة برفع

أسعار بعض السلع أو الخدمات في ظل الاحتكار أو الأسعار الإدارية، والتي تجد معارضة من الرأي العام، وهي تشكل بذلك نوعا

من الضغوط على متخذي القرارات.

2. **الضغوط الاقتصادية:** تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم و الانكماش وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات،

والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تنعكس آثارها على القرارات فتحد من

فاعليتها.

3. الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل: قد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته، وخاصة في الدول النامية، إذ أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية، بل وروابط أبناء البلد أو الحي، وهذه كلها تمارس ضغوطا على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات، تبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، إجراء حركة الترقيات أو التنقلات، التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات.

4. الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: يضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات إذ يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته، إضافة على ذلك الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين من خلال ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر والآراء لبعض فئات الرأي العام حولها، وكل ذلك يشكل ضغطا على المدير سواء بالنسبة لما اتخذ من قرارات أو لما يزعم اتخاذه من قرارات في المستقبل.

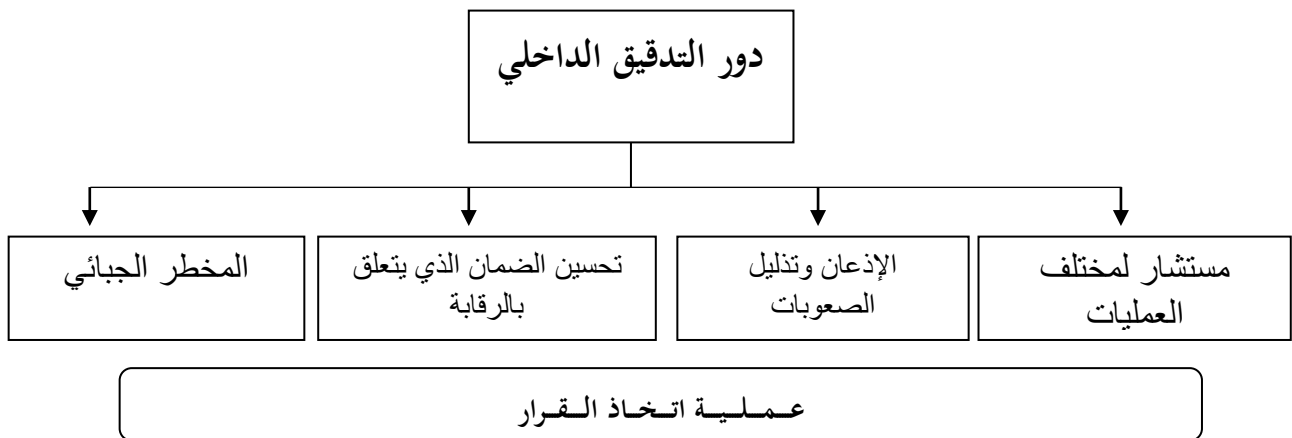
كما أن مثل كل هذه الضغوط من شأنها أن تعرقل الدور الذي من الممكن أن تلعبه التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار، وقد كون تأثير هذه الضغوط على دور التدقيق الداخلي في إحدى المراحل أو الخطوات الخاصة بصنع القرار، فبالرغم من استكمال المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي وفعاليتها إلا أن هذه الضغوط تحد من أو تبطل ما كان مرجوا من وراء التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

أولا: طبيعة دور التدقيق الداخلي

يتلخص دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: طبيعة دور التدقيق الداخلي



المصدر: (نقاز و عبيرات، 2007، صفحة 76)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للتدقيق الداخلي دور فيها فإنه يتخللها عملية اتخاذ قرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم، الحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما على سلامة وجود 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، إذا فإن هذا القرار يكون جيدا، على العكس من ذلك إذا قيل لو اتخذ قرار آخر كانت النتيجة ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار إما سيئا أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

إن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعا، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على الاتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله وإلقاء مسؤولية الفشل على الآخرين.

إن الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم (ليس على القرار نفسه) بل على الكيفية التي صدر بها القرار، طبقا لهذه الطريقة فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة. (نقاز و عبيرات، 2007، صفحة 76)

يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية.

تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق الداخلي المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصوير يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد درجة الخطر الناجم، ومن ثم يتم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتليها وضع الخطة بالمرونة والقابلية للتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المدقق في تنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على إدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية. (نقاز و عبيرات، 2007، صفحة 77)

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في مراحل اتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات، بحيث يساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة ذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة وفعالية، ولتوضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، نقوم بإبراز دور التدقيق الداخلي في كل تدقيق من مراحل اتخاذ القرار والمتمثل في ما يلي: (مبروك، 2018/2019، الصفحات 52-53)

أولاً: دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة: يعتبر أصل عملية اتخاذ القرار، هو وجود مشكلة تتطلب وجود حل، ولتحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة، يجب أن يتم الفحص المستمر للوضع الحالي والخارج للمؤسسة، للكشف عن حالات عدم الاتفاق أو التناقض، أو التوازن، بين ما هو كائن وما يجب أن يكون داخل المؤسسة.

يلعب التدقيق الداخلي دوراً هاماً في تحديد المشكلة، لكن قبل التطرق لهذا الدور، يجب التذكير بأن التدقيق الداخلي يعمل على وقاية المؤسسة من المشاكل، والتنبؤ بها قبل وقوعها، حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها، أما دور التدقيق الداخلي في عملية تحديد المشكلة، فيتمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر، أو المشكلة على المؤسسة، مع توضيح أقسام أو مصالح المؤسسة المعنية بهذه المشكلة، ومن المتسبب الرئيسي بها.

ثانياً: دور التدقيق الداخلي في إيجاد البدائل: إن وجود مشكلة داخل المؤسسة يقتضي تبيان الحلول والآراء حولها، لأن المشكلة التي ليس لها حل واحد لا تعد مشكلة، بل واقع مفروض لا بد من التسليم به، حيث تطرح مختلف البدائل للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأفضل والأكثر ملائمة.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الرسائل والإمكانيات المتاحة لمتخذ القرار، من أجل وضع حد للمشكلة محل الدراسة، حيث أن هذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ، وإنما هي نتيجة التحصيل أو التحليل للمعلومات المتأتية من مصادر رسمية أو غير رسمية، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في توفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذ القرار، حتى تمكنهم من إيجاد جميع الحلول، أو البدائل للمشكلة محل النقاش.

ثالثاً: دور التدقيق الداخلي في تقييم البدائل: إن تقييم البدائل يعد أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة قبل اتخاذ أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل هو الذي سيحدد ما إذا كان الحل المتبع سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه سيتم تحديد أبعاد كل بديل -سليباته وإيجابياته- في حل ذلك المشكل، لكي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل خسارة ممكنة.

يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة، في أنه يعمل على تقييم واقتراح البدائل التي يراها مناسبة وهذا بعد دراسة المشكلة، حيث تعتبر هذه البدائل المقترحة أحد أهم مخرجات نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة وتكون عادة في شكل تقارير.

رابعاً: دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل: إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف، هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ هدف المشكلة القائمة، وهنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة أو متاحة، مستعيناً في ذلك بمجموعة من المعايير وتعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعاً، لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف، والوصول إلى المحصلة النهائية للجهود المبذولة في المرحلة السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، وهنا أيضاً يلعب التدقيق الداخلي دوراً هاماً في عملية اختيار البديل الأمثل، وهذا من خلال محاولات الإقناع المستمرة على اختيار البديل المقترح والمدون في تقارير التدقيق الداخلي، حيث أن متخذ القرار عادة ما يستشير قسم حول البديل الذي يكون أكثر فعالية ومردودية، حتى بالنسبة للبدائل التي تم اقتراحها من جهات أخرى غير التدقيق الداخلي.

خامسا: دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار: بعد تحديد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه، وقد تكون هذه المرحلة أكثر المراحل استهلاكاً للوقت، وهذا يعود أساساً إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، حيث إذا لم يتم تنفيذ القرار على الوجه المطلوب، سوف يؤدي إلى إضاعة الجهود المبذولة في الخطوات السابقة، كما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة ككل، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار، ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم التدقيق الداخلي، وهذا بحكم طبيعة نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

سادسا: دور التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ القرار: إن المؤسسات الناجحة تلتزم بالقيام بقياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها، ومقارنتها مع النتائج التي كانت من المرجح تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف فيجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، وذلك بإعادة النظر إلى جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، والتأكد من التطبيق والسير الجيد لكل مرحلة من مراحلها.

في هذه الخطوة بالذات يزداد دور التدقيق الداخلي، بحيث يعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها، ليرفع بعد ذلك نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة ومن جهة أخرى يحكم مشاركة التدقيق الداخلي ساهراً على التطبيق الجيد للقرارات المتخذة، ومصدراً أساسياً للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار.

من خلال دراستنا لهذا المطلب نستنتج أن للتدقيق الداخلي دور في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل أن تصطدم بها، كما أن للتدقيق الداخلي دور كبير في البحث عن البدائل وتقييمها، ويبرز دور التدقيق الداخلي أيضاً في المساعدة على تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ إلى غاية التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بالشكل المناسب والمطلوب.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة داخل المؤسسات وخارجها (البيئة الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض لضغوطات سواء من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته من هنا ظهر دور المدقق الداخلي في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، هذا الأمر أعطى للتدقيق الداخلي دور في اتخاذ القرار بشرط توفر المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي.

أصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيروهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصدقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار لاتخاذ القرار الصحيح.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، حيث تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي ودور التدقيق الداخلي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، وقد اخترنا مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-بسكرة كمؤسسة لدراسة حالة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول مؤسسة الزيبان القنطرة من خلال تعريفها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهمية وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل مؤسسة مساهمة، بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1983 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي، قدر رأسمالها الأولي بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال فب 2007 إلى 896.260.000 دج، وهي تابعو للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، إلا أنها تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية الحساسة.

تقع المؤسسة في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة ولاية بسكرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة. تقدر المساحة الإجمالية لمطاحن الزيبان بـ 31564 م² وهي تقسم إلى قطعتين واحدة خاصة بالمطاحن والإدارة والأخرى خاصة بالسكنات الوظيفية. تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات وهي تقسم إلى قسمين:

- منتجات للاستهلاك الحيواني: نخالة القمح اللين، نخالة القمح الصلب، والنخالة المكعبة.
 - منتجات للاستهلاك الإنساني: سميد ممتاز (10-25 كغ)، سميد عادي (25 كغ)، دقيق ممتاز (5 كغ)، دقيق الخبازة (25-50 كغ)، دقيق ثانوي (25 كغ)، وسميد غليظ.
- كما يمكن تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة:

الطاقة التشغيلية:

يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل.

الطاقة الإنتاجية:

1500 قنطار من القمح اللين

5900 قنطار من القمح الصلب

سعة التخزين

39000 قنطار من المنتج النهائي

125000 قنطار من القمح

الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد، الدقيق).

الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان من الأقسام التالية:

أولاً: المدير العام:

يعد المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير العام للمؤسسة من جميع النواحي، بالإضافة إلى إشرافه على رؤساء الهياكل والمصالح داخلها، كما أنه يتأخرس لجنة حفظ الصحة والأمن، ومن أبرز مهامه تمثيل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمركب) وعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات.

ثانياً: أمانة المدير العام:

تعد أمانة المدير العام الرابط بين المدير العام وباقي مصالح المركب، حيث يقوم باستقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس، بالإضافة إلى كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح، ومن أبرز مهامه استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

ثالثاً: هيئة إعادة الهيكلة:

تقوم بدراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة، وكذلك تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها دراسة السوق وتمثيل المؤسسة من الناحية الإعلامية.

رابعاً: المستشار القانوني:

المستشار القانوني هو الرجل الأول المكلف بمتابعة القضايا التي تخص المؤسسة أمام الجهات القضائية سواء كان النزاع مع شخص طبيعي أو معنوي، كما يكمن دوره في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، بالإضافة إلى أنه يقوم بمتابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT وكالة بسكرة-وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

خامساً: مصلحة الإعلام الآلي:

تتم في هذه المصلحة العديد من العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي، ومن هذه العمليات برمجة وصيانة الحواسيب، إدارة شبكات الإعلام الآلي وبالإضافة إلى ذلك تقوم هذه المصلحة بمراقبة البرامج وتطبيقها وتقديم المعلومات اللازمة عنها، كما أنها تساهم في الجرد السنوي، ويمكن أن نقول أن الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله هذه المصلحة هو سرعة الوصول إلى النتائج الموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية وتسهيل التعاملات بين جميع المصالح.

سادساً: مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم هذه المصلحة بالعديد من العمليات نذكر منها:

- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
- تقديم إحصائيات ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.
- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: والتي تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
- إعداد الميزانية التقديرية للمركب: يتم إعدادها باتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات، الموارد البشرية.

سابعاً: مصلحة النظافة والأمن:

تقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

أ. فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن التنظيف الدوري وكذا مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

ب. فرع الأمن: يمكن تقسيم مهام فرع الأمن إلى :

1. مهام خاصة بالأمن الصناعي: تتمثل في:

- ✓ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار؛
- ✓ إتقان استعمال وسائل الدفاع ضد الحريق؛
- ✓ رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة السوس مثلاً؛
- ✓ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.

2. مهام خاصة بالأمن العام: تتمثل في:

- ✓ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج؛
- ✓ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المركب؛
- ✓ حراسة المركب ووسائله والآلات من كل سرقة أو تعدي.

ثامناً مصلحة التدقيق الداخلي: تعد مصلحة التدقيق الداخلي مصلحة مستقلة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، يقوم بوظيفة التدقيق شخص حيادي مستقل عن المؤسسة ويقدم في الأخير تقرير عن المؤسسة يقدمه إلى المدير العام.

تاسعاً: دائرة الاستغلال:

تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في هذه الدائرة حيث تقوم بتحويل القمح إلى مادة منتهية، أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

أ. مصلحة الإنتاج: تضم مصلحة الإنتاج مصلحتين، مصلحة قديمة ومصلحة جديدة، يوجد في كل مصلحة: رئيس مطحني، ورئيس دورية، ومسير الدرافيل، ومسير التنظيف.

وتتمثل مهام رئيس المطحنة في:

- تحديد كمية المواد المستخرجة
 - متابعة اليد العاملة
 - تحديد كمية المادة الأولية المطحونة
 - متابعة مراحل الإنتاج
 - متابعة المادة الأولية
 - متابعة محيط العمل
- أما مهام رئيس الوردية تتمثل في:

● الإشراف على متابعة المطحنة

وبالنسبة لمهام مسير الدرافيل ومسير التنظيف فتتمثل مهمة الأول في الإشراف على آلات الطحن أما الثاني فهو مسؤول عن تسيير آلات التنظيف.

ب. **مصلحة التموين:** تهم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب، وتضم فرعين:

1. **فرع المشتريات:** هو المسؤول عن عملية الشراء.

2. **فرع تعبير الحبوب:** مهمته تعبير المادة الأولية.

ت. **مصلحة تسيير المخزون:** تتكون هذه المصلحة من ثلاث فروع أساسية، أولها فرع الاستقبال وهو مخصص لتسيير المادة الأولية، ثانيا فرع تسيير المخزون الذي يهتم بتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، حيث يشرف على كل مخزن أمين مخزن وأخيرا فرع الإرسال وهو مخصص لتسيير المادة النهائية.

ث. **مصلحة الصيانة:** الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف المصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي...)، بعد ذلك يقوم رئيس المصلحة بتوزيع المهام على مشرف أعمال الميكانيكي ومشرف أعمال الكهربائي اللذان يقومان بدورها بتوزيع المهام على الكهربائيين والميكانيكيين.

ج. **المخبر:** يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان اللذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية ومنتجات تامة الصنع.

عاشرا: **المصلحة التجارية:**

أ. **مصلحة التوزيع:** حيث تتكفل المؤسسة بنقل منتجاتها إلى ست نقاط بيع موزعة في كل من: أولاد جلال، سيدي

عقبة، جيغل، نقطي بيع في دائرة بسكرة، وأخيرا في سوق الفلاح بالقنطرة.

ب. **مصلحة النقل والوسائل العامة:** تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وهما: -فرع النقل أين

يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل، 4 سيارات بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

فرع الوسائل العامة أين يتم السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.

ت. **مصلحة المبيعات:** تعتبر هذه المصلحة المتعامل المباشر مع الزبائن وهي مسؤولة عن جملة من المهام منها: الإشهار للمنتوج واستقبال ملفات الزبائن الجدد.

إحدا عشر: مصلحة الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وكذا متابعة الإحصائيات وهي تضم كل من فرع الأجور، فرع تسيير الموارد البشرية، ومراسل اجتماعي.

إثنا عشر: مصلحة المحاسبة والمالية:

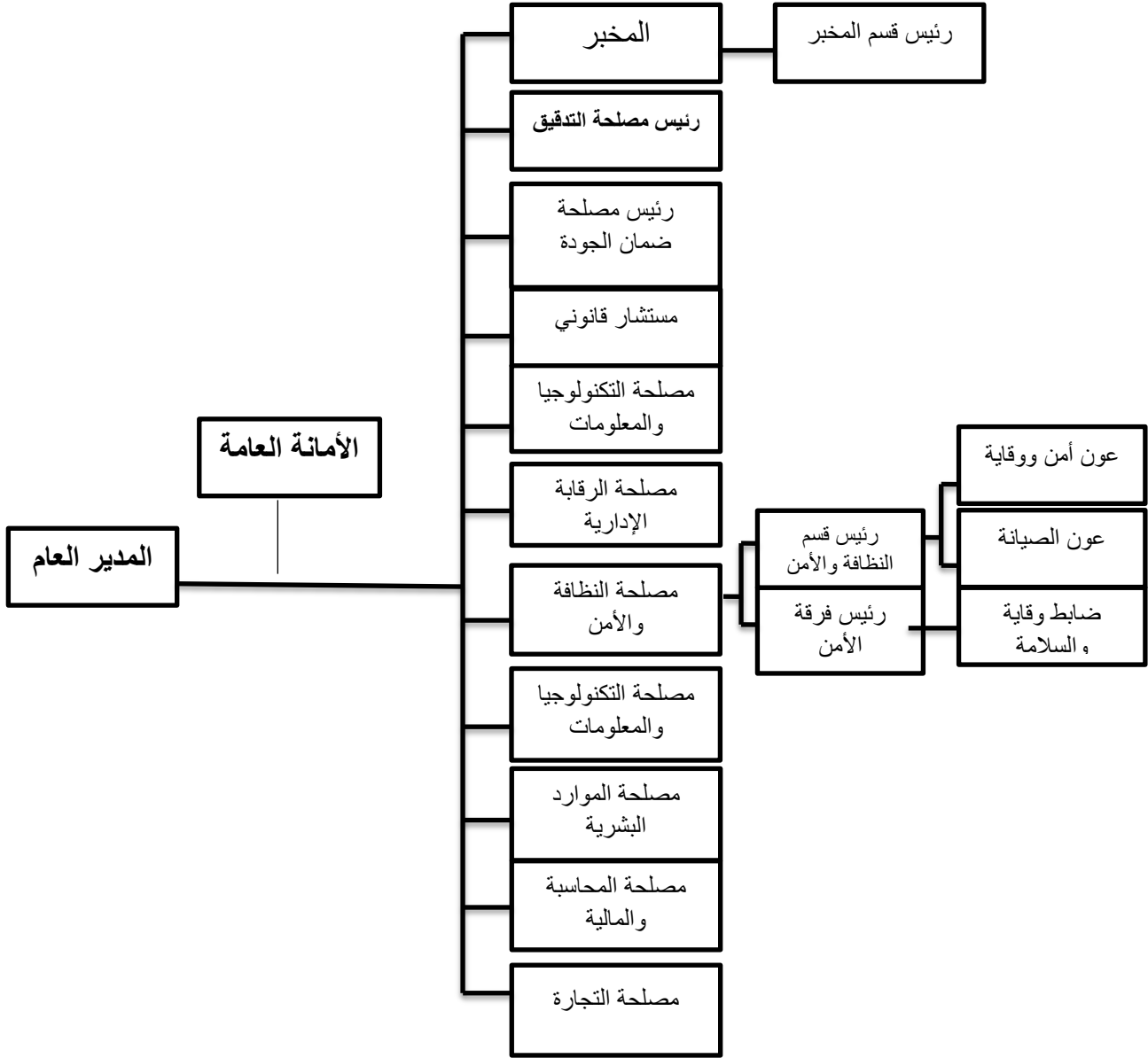
تضم هذه المصلحة الفروع التالية:

أ. **فرع الاستغلال:** يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، أين يتم استقبال الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

ب. **فرع الإيرادات:** يختص هذا النوع بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة حيث يتم استقبال الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التسديد.

ت. **فرع متابعة الاستثمارات:** وهو مسؤول عن التحركات الخاصة باستثمارات المؤسسة.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: الملحق رقم 01

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وسياساتها

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة و المجمعات المحلية في محيطها الاجتماعي، و تامين الخدمة المؤداة إلى الزبون و ذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم و معكم.
- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم و جلب اهتمامهم لعلاماتها التجارية المتنوعة أولاً و دائماً.
- كما تنتهج المؤسسة مجموعة من السياسات تهدف في مجملها إلى تحسين قدرتها الإنتاجية ووضعيتها المالية تترجم هذه السياسات في الأفعال التالية:
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.
- تكوين وتحسين مجموعة العمل.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- السعي إلى نشر ثقافة الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين...).

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

في هذا المبحث سنتناول واقع جودة التدقيق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة، وإلى المراحل التي يمر بها التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

المطلب الأول: محددات جودة التدقيق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة

يمكن حصر محددات جودة التدقيق الداخلي والقائم به بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، في تبيان جودة تنفيذ التدقيق الداخلي .

- يمتلك المدقق الداخلي شهادة في تخصص مجال المحاسبة والمالية وخبرة لمدة 3 سنوات .
- يتلقى المدقق الداخلي تدريب وتعليم مستمر من أجل تنمية المعارف والمهارات.
- يلتزم المدقق الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات الفحص اللازمة .
- يؤدي المدقق الداخلي مهمة التدقيق بنزاهة وتجرد من أي تحيز وتعارض في المصالح .
- وجود اتصال مباشر بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة، والمديرية العامة بالمؤسسة الأم رياض سطيف .
- استقلالية المدقق الداخلي في أداءه لمهمة التدقيق، وتحديد نطاق تدخله والمصالح المراد تدقيقها.
- لا توجد أي ضغوط على المدقق الداخلي أثناء ممارسته المهمة .
- تتم الموافقة على المخطط السنوي العام لمهمة التدقيق من قبل المديرية العامة للمؤسسة الأم رياض سطيف ومن ثم مجلس الإدارة.

- يقوم المدقق الداخلي في كل عملية تدقيق بإعداد تقرير عن نتائج مهمة التدقيق لكل مصلحة.
- يشرف المدقق الداخلي على المهمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف وضمان موضوعيتها.
- هناك اهتمام وجدية بتوصيات واقتراحات المدقق الداخلي من قبل رؤساء المصالح ومجلس الإدارة .
- يتم تقييم أداء التدقيق الداخلي بالمؤسسة ومدى فعاليته وكفاءته من قبل المدقق الداخلي بالمؤسسة الأم، وكذا من طرف المدقق الخارجي المتعاقد مع المجمع .
- لا يتعرض المدقق الداخلي لأي تأثيرات عند تنفيذ المهمة .

المطلب الثاني: مراحل عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة

يقوم بوظيفة التدقيق الداخلي موظف في المؤسسة ينتمي إلى مصلحة التدقيق الداخلي وهو الشخص الوحيد في هذه المصلحة، حيث يقوم هذا المدقق باتباع مخطط سنوي تصادق عليه المديرية العامة للمؤسسة الأم رياض سطيف، ثم بعد ذلك يمر على مجلس الإدارة الخاص بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ليصادق عليه، حيث يحتوي هذا المخطط على جميع عمليات التدقيق الداخلي، والمصالح التي يجب أن تنفذ فيها عمليات التدقيق، ويمكن تلخيص مراحل مهمة التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الزيبان في المراحل التالية:

أولاً: تحضير مهمة التدقيق الداخلي (التخطيط): يقوم المدقق الداخلي في بداية السنة بتحديد المهام بكل دقة وتوكيت كل مهمة وذلك بالاعتماد على مخطط العمل الذي تحدده المؤسسة، ليتم بعد ذلك رفع برنامج العمل إلى الرئيس المدير العام للمصادقة عليه.

يختلف المخطط السنوي لمهمة التدقيق الداخلي، لكل مصلحة لها الإجراءات الخاصة بها حسب ما يتماشى مع أهداف المؤسسة، يقسم المخطط السنوي مهمة التدقيق الداخلي حسب الأشهر كما يلي:

شهر جانفي : الجرد المادي للسنة السابقة.(الملحق رقم 02)

شهر فيفري: تسيير الأرشيف، القضايا الاجتماعية، القضايا والشؤون القانونية.(الملحق رقم 03.04)

شهر مارس: مصلحة النظافة والأمن.(الملحق رقم 5)

شهر أفريل: مصلحة الإنتاج.(الملحق رقم 06)

شهر ماي: مصلحة التموين وتسيير المخزونات.(الملحق رقم 07.08)

شهر جوان: مصلحة التجارة.(الملحق رقم 09.10)

شهر جويلية: مصلحة الموارد البشرية.(الملحق رقم 11.12)

شهر أوت: تكون عطلة للمدقق الداخلي لا يجري فيها أية عملية تدقيق.(الملحق رقم 13)

شهر سبتمبر وأكتوبر: مصلحة المحاسبة والمالية.(الملحق رقم 14.15.16.17.18)

شهر نوفمبر: التعامل مع توصيات التدقيق الداخلي ل(CIC)، وتوصيات الشركات التابعة.

شهر ديسمبر: الجرد المادي

ثانياً: الأمر بالمهمة: يكون الأمر بالمهمة من طرف المدير العام على انطلاق عملية التدقيق الداخلي بإرسال رسالة، يعطي فيها الإذن للمدقق أن يبدأ مهمة التدقيق، وإخبار رؤساء المصالح على انطلاقها من قبل المدقق الداخلي، بإرساله رسالة لهم يخبرهم فيها على بدأ مهمة التدقيق من أجل تحضير الوثائق اللازمة.

بعد حصول مصلحة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة، حيث يقوم المدقق بجمع معلومات أولية حول المصلحة المراد تدقيقها حيث تعتبر كخطة التقرب، يقوم المدقق بوضع جدول القوة والضعف من خلال خطة التقارب، فهو يعرضه بطريقة مبسطة ولا يوجد فيها أي غموض أو لبس.

ثالثا: العمل الميداني للتدقيق الداخلي: تعتبر مرحلة تنفيذ عملية التدقيق أطول وأهم مرحلة في التدقيق الداخلي لأهميتها في كتابة تقرير تدقيق المنتج النهائي للمهمة، ولهذا يجب أن تحظى بالعناية اللازمة، حيث ينتقل إلى المصالح محل التدقيق مبتدئا بالاجتماع الافتتاحي مع رؤساء المصالح .
تمر عملية العمل الميداني بالخطوات التالية:

- **الفحص الميداني:** في هذه الخطوة يشرع المدقق في مهمة تدقيق المصالح بالتواصل مع رؤساء المصالح المعنية بعملية التدقيق، حيث يقوم بشرح المهمة من خلال تدقيق جميع الوثائق والسجلات وطلب المعلومات المطلوبة من قبل المدقق من مصلحة محل التدقيق التي تساعده في عملية التدقيق وكذلك الملاحظات العينية، والوسائل التي اعتمد عليها المدقق هو المحاورة وطرح الأسئلة على رؤساء المصالح .
- **تدوين الملاحظات:** بعد كل المراحل من عملية العمل الميداني، يتم وضع خلاصة التي تبين الملاحظات التي توصل إليها المدقق الداخلي، يقوم المدقق بتوثيق كل خلل كما تلخص كل مرحلة من مراحل عمليات العمل الميداني .
- رابعا: إعداد التقرير:** بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية يقوم المدقق الداخلي بكتابة تقرير حول العمل الميداني الذي قام به، ويكون لكل مصلحة تقرير نهائي خاص بها .
- إن هذه المرحلة في كتابة التقرير النهائي الذي يعتبر جوهر جهد المدقق الداخلي، حيث يقوم المدقق بإرسال التقرير إلى الرئيس المدير العام الذي يقوم بدراسة التقرير ويتخذ القرار والإجراءات المناسبة، إن دور المدقق الداخلي لا ينتهي بمجرد إرسال التقرير النهائي للرئيس المدير العام، وإنما عليه التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل الرئيس المدير العام، وعليه متابعة عملية تنفيذها وتقييمها، وعليه تقع على عاتق المدقق الداخلي مسؤولية تحديد الطرق المتبعة ومختلف الإجراءات المتعلقة بها، إن مسؤولية المتابعة محددة في مخطط التدقيق الداخلي ويتم التدقيق كل ثلاثي، أما بالنسبة للإدارة فيمكن حصر استجابتها تجاه التقرير النهائي للتدقيق الداخلي في ثلاث مواقف ممكنة وهي:

- قبول الاقتراحات بشكل كامل وهو موقف يأتي بعد اقتناع رئيس المصلحة الخاضعة للتدقيق، بما ورد في تقرير التدقيق أثناء الاجتماع النهائي .
- قبول الاقتراحات بشكل جزئي، نظرا لعدم اقتناع رئيس المصلحة الخاضعة للتدقيق أو رئيس المدير العام ببعض الاقتراحات، باعتبارها غير ملائمة لظروف المؤسسة .
- رفض الاقتراحات بشكل كامل وهو موقف استثنائي، فلا يمكن القيام بمهمة التدقيق، ثم تكون النتيجة رفض الاقتراحات.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في دراسة دور وفعالية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، والهدف من هذه الدراسة هو التأكد من النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري.

يعتبر التدقيق الداخلي مصلحة مستقلة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، يقوم بوظيفة التدقيق شخص حيادي مستقل عن المؤسسة ويقدم في الأخير تقرير عن المؤسسة يقدمه إلى المدير العام.

نظرا لاتساع دائرة التدقيق الداخلي وتعدد المصالح والأقسام التي يتم التدقيق فيها داخل مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة كما هو موضح في خطة التدقيق (الملاحق من 2 إلى 18)، ولهذا قمنا باختيار مصلحة المحاسبة والمالية.

سنقوم بدراسة تقرير مدقق داخلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة مصلحة المحاسبة والمالية ومن ثم توضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار حيث نجد في:

الصفحة 1: معلومات عامة مثل تاريخ التدقيق عدد الصفحات اسم المؤسسة ,العنوان تقرير مدقق داخلي، مكان التدقيق القواعد المتبعة حيث تم إتباع مخطط التدقيق لسنة 2019، عنوان رسالة الأمر بالمهمة وتاريخه و إمضاء مدير التدقيق الداخلي.

الجدول رقم 03: معلومات حول التقرير

تقرير التدقيق الداخلي	
مطاحن الزيبان القنطرة	عنوان المدقق
N646-DG_943_BOGI_2019	رسالة المهمة
Du18_09_2019	تاريخ التدقيق
سبتمبر أكتوبر	عدد النسخ
02	دورة المدققة
محاسبة ومالية	مرجع
مخطط التدقيق الداخلي 2019	الأمر بعملية التدقيق
المدير العام	القائم بالتدقيق المدقق
التوقيع و الختم	

الصفحة 02: نجد في الأعلى اسم الشركة عنوان التقرير (تقرير مدقق داخلي) تاريخ إصدار التقرير (2019/09/22) ثم نجد مقدمة تبين استراتيجية المحاسبة المتمثلة في حماية المؤسسة من خلال تسجيل العمليات المحاسبية للمؤسسة ضمن احترام القواعد المالية. ثم تبين هدف المهمة (التدقيق) ومكانها (المؤسسة محل التدقيق) رمز الأمر بالمهمة وتاريخه 2019/09/18 ما الأمر بالمهمة هو المدير العام.

الصفحة 03-04: حيث نجد فيها هدف المهمة و المتمثل في التأكد من احترام تطبيق الإجراءات القانونية، المالية ، المحاسبية ، الضريبية الواجب إتباعها.

الصفحة 05-10: ونجد فيها عرض المهمة حيث بعد التأكد من الوثائق المجمعة يتم هنا عرض الملاحظات و الاستنتاجات والاقتراحات و التوصيات، حيث تتم معالجة كل جزء على حدة واستخراج المخالفات.

عندما يقوم المدقق الداخلي بإرسال رسالة إلى مصلحة المحاسبة والمالية يبلغهم فيها عن بداية عملية التدقيق، بعدها يباشر في عملية الفحص الميداني، وكذلك تدوين الملاحظات التي توصل إليها المدقق، وبعدها مباشرة تأتي المرحلة النهائية والتي يقوم فيها بإعداد التقرير النهائي والذي يتضمن الأخطاء والانحرافات والمشاكل، حيث يقدم اقتراحات وتوصيات ويتم إرسالها إلى الرئيس المدير العام، ويكمن دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال اهتمام رؤساء المصالح و مجلس الإدارة بجدية التوصيات والاقتراحات التي يقدمها المدقق الداخلي، لأنه يتم الاعتماد عليها إما بشكل كلي بعد إقتناع رئيس المصلحة الخاضعة للتدقيق بما ورد في تقرير التدقيق، أو الاعتماد عليها بشكل جزئي نظرا لعدم إقتناع رئيس المصلحة الخاضعة للتدقيق أو الرئيس المدير العام، في كلتا الحالتين يتم الاستناد على توصيات واقتراحات المدقق الداخلي في اتخاذ القرار من طرف الرئيس المدير العام.

حالة استثنائية 2021:

المدقق الداخلي: ساهم من خلال وضعيته في تسيير أزمة الدقيق التي عاشتها الجزائر خلال سنة 2021، وذلك لتزويد يوميا عاملي إدارة الوحدة بمعلومات تثرى بها وحدة القيادة.

وأهمها:

- 1) كميات الحبوب: وذلك وفق البرجة ووصول الشاحنات وكذا كل ما يتعلق بهذه العملية من وسائل النقل..... الخ.
- 2) عملية توزيع المنتج: وتجدد الإشارة إلى أن تسيير المخزون لم يكن باستقلالية بل هناك تدخل لبعض السلطات المحلية مما يعرقل التخطيط الذي تم إعداده وفحص محور الزاوية لوحدة التحكم.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للتدقيق الداخلي وتجسيده في الواقع في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة توصلنا لبعض النتائج يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ يقوم بعملية التدقيق في المؤسسة شخص واحد ينتمي لمصلحة التدقيق الداخلي.
- ✓ تتم عملية التدقيق في المؤسسة عبر خطة مكتوبة تتضمن التدقيق في جميع مصالح المؤسسة.
- ✓ يمثل التدقيق الداخلي في المؤسسة أحد أهم مصادر الثقة من حيث المعلومات لذلك يستند عليه في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ عند انتهاء عملية التدقيق يقوم المدقق بكتابة تقرير نهائي الذي يعتبر خلاصة جهده يشمل جميع الملاحظات والتوصيات.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية للتدقيق الداخلي، ومساهمته ودوره في اتخاذ القرارات، والذي أسقطناه على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في دراستنا التطبيقية، يتجلى لنا أن التدقيق الداخلي يعتبر أداة مهمة تعتمد المؤسسة بشكل كبير، لتحسين أدائها المالي والإداري، ووسيلة وقائية ناجحة، تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات المحتملة الوقوع أثناء أداء العاملين لمهامهم، واكتشاف الاختلالات ومنع تكرارها مستقبلاً، وإعطاء فني محايد حول مدى مصداقية القوائم المالية، كما يعتبر مولداً للمعلومات يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، من خلال فحص وتقييم مدى قوة ونجاعة نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة، من أجل مساعدة العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

وبعد تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع، والمتمثل في مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات، حاولنا معالجة إشكالية البحث المتمثلة في: **كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟**، من خلال الفصول الثلاثة باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة بدءاً من الفرضيات الثلاثة، وبذلك قسمنا الخاتمة إلى أربعة أجزاء المتمثلة في: نتائج البحث، اختبار الفرضيات، التوصيات والاقتراحات، آفاق الدراسة.

أولاً: النتائج:

نتائج الجانب النظري

- يعتبر التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة، يتم من خلاله الحصول على معلومات موثوقة وذات جودة ونوعية عالية.
- تمر عملية التدقيق الداخلي عبر مراحل متكاملة ومتراصة وتنتهي هذه العملية بالإدلاء بالرأي حول صدق وسلامة الأنشطة المدقق فيها.
- يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فاعلية وكفاءة هذه القرارات، هذا الأمر الذي جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتفعيل قراراتها إذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي.

نتائج الجانب التطبيقي

- تتم عملية التدقيق في المؤسسة محل الدراسة من مدقق واحد ينتمي لمصلحة التدقيق.
- تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة عبر خطة موضوعية بداية من قسم الأرشيف وصولاً إلى الجرد المادي النهائي.
- تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير المدقق الداخلي لاتخاذ قراراتها.

ثانيا: اختبار الفرضيات: في ما يخص اختبار الفرضيات فقد أدت معالجة البحث الى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: والتي مفادها للتدقيق الداخلي فعالية كبيرة في عملية اتخاذ القرار، وقد تم التوصل إلى أن: التدقيق الداخلي أداة تسيير فعالة ، تمثل أحد أهم مصادر المعلومات ، التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرارات لما يقدمه من نصائح وتوجيهات وتوصيات لمتخذ القرار.

الفرضية الثانية: والمتمثلة في توقف إسهام التدقيق الداخلي في تفعيل جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي، وهذا ما تم الإثبات فيه أن قناعة المستويات الإدارية المختلفة بالتدقيق الداخلي كوظيفة فعالة داخل المؤسسة سوف تقودهم بالضرورة إلى الاستعانة بهذه الوظيفة لمواجهة المشاكل، و هذا بتوفير المعلومات المؤهلة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، أن هذا الاهتمام و هذه القناعة سوف تزيد من فعالية التدقيق الداخلي كأداة تستخدم في العمليات التسييرية لتذليل الصعوبات و بلوغ الأهداف بفاعلية وكفاءة، إلا في حال أنه توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات كمختلف الضغوط على متخذ القرارات ، سوف تحد وتعرقل من مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات، وهذا رغم توفر جميع المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار، حيث أن التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة ومناسبة في الوقت المناسب وذلك من خلال تقديم استشارات ومحاولة ترشيد القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثالثا: التوصيات: المتمثلة في :

- يجب أن يكون هناك أكثر من مدقق واحد في المؤسسة تخصيص قسم لها يترأسه مدير التدقيق الداخلي.
- زيادة الوعي الاهتمام بالتدقيق الداخلي واعتبار المدقق موظف لمساعدة الآخرين عن طريق متابعة ومراجعة العمل للوصول إلى الحد الأعلى من الأداء لهذا يجب توعية الإحساس بروح المسؤولية والرفع من كفاءة العمل و ليس لعاقبتهم على أدائهم في الماضي.
- ضرورة التقيد بجميع التوصيات المدرجة في تقرير التدقيق الداخلي للتأكد من التنفيذ الفعلي لتلك الحلول والمقترحات.
- يجب أن يتماشى اتخاذ القرار مع أهداف المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة: في الختام بالرغم من أننا بذلنا ما في وسعنا لإتمام هذا البحث، إلا أنه يبقى ناقصاً نظراً لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، وهذا في حدود إشكالية الدراسة، وبالتالي يبقى المجال مفتوحاً للدراسات الأخرى في هذا الميدان ولكن من زوايا أخرى مختلفة نذكر منها:

- مساهمة إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إجراءات الرقابة الداخلية.
- دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
3	<i>المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي</i>
5	<i>المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي</i>
6	<i>المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي</i>
9	المبحث الثاني: أنواع ومراحل التدقيق الداخلي
9	<i>المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي</i>
12	<i>المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي</i>
14	<i>المطلب الثالث: وظائف التدقيق الداخلي</i>
15	<i>المبحث الثالث: عناصر ومفومات التدقيق الداخلي</i>
15	<i>المطلب الأول: عناصر التدقيق الداخلي</i>
16	<i>المطلب الثاني: مقومات التدقيق الداخلي</i>
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور التدقيق الداخلي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرارات

22	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
22	المطلب الثاني: أنواع القرارات
25	المطلب الثالث: أهداف وخصائص عملية اتخاذ القرار
26	المبحث الثاني خطوات وأساليب اتخاذ القرار
26	المطلب الأول: خطوات اتخاذ القرار
28	المطلب الثاني أساليب اتخاذ القرار
31	المطلب الثالث: نظريات وأهداف اتخاذ القرار
32	المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
32	المطلب الأول : صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
35	المطلب الثاني: أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة
48	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وسياسيتها
48	المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة
48	المطلب الأول: محددات جودة التدقيق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الثاني: مراحل عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة

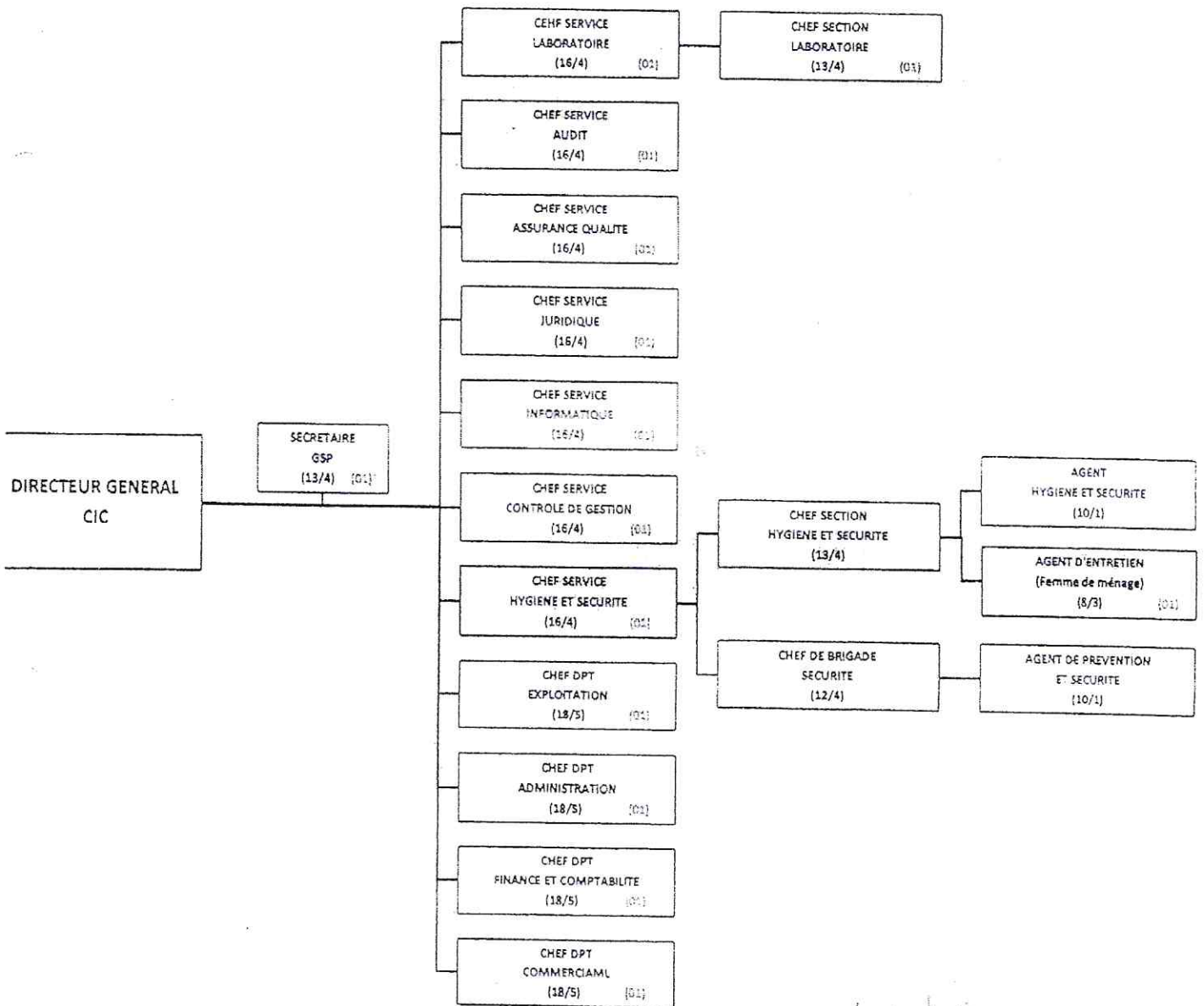
قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أحمد نور الدين قايد. (2015). *التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية* (المجلد 01). المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- حكيمة مناعي. (30 03, 2019). دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرارات لهيئات الدعم. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 01، الصفحات 149-172*.
- عبد الفتاح محمد صحن، و فتحي رزق السوافيري. (2004). *الرقابة والمراجعة الداخلية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الله خلف الواردات. (بلا تاريخ). <https://mqqal.com/2017/02/>. تاريخ الاسترداد 20 ماي، 2022، من موقع مقال.
- عبد الواردات خلف الله. (2009). *التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات* (الصفحات 153-173). أبو ضبي الإمارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد زامل فليح الساعدي، و حكيم حمود فليح الساعدي. (2019). *التدقيق الداخلي في الشركات العامة* (المجلد 01). بغداد: دار عشتار الاكاديمية للنشر والتوزيع.
- نور الدين حامد، و مريم عمارة. (2016). *التدقيق الداخلي للثبتيات في المؤسسات الاقتصادية* (المجلد الأولى). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- نورية هنوس. (2016-2017). دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. *مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم*.
- هاجر مبروك. (2018/2019). *مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي*.
- يوسف صبح داوود. (2010). *دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية* (المجلد الثانية). بيروت، لبنان: اتحاد المصارف العربية للنشر.

- أحمد نقاز، و مقدم عبيرات. (2007). المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار. مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، 02.
- آسية شطي. (2015/2014). دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. مسيلة، الجزائر: تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
- خليل محمد العزاوي. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري (المجلد 01). الأردن، عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع.
- طارق عبد الرؤوف، و إيهاب عيسى المصرى. (2016). صناعة واتخاذ القرار (المجلد 01). القاهرة، مصر: مؤسسة اطية للنشر والتوزيع.
- فاطمة الزهراء فضيل. (2017-2016). مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. مستغانم، الجزائر: تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس .
- فريد كرتول، و خالد الخطيب. (2015). نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات (المجلد 01). الأردن ، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد شهاب موسى شهرزاد . (2010). القدرة على اتخاذ القرار (المجلد 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). صناعة القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق (المجلد 01). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مؤيد عبد الحوسين الفضل. (2013). نظريات اتخاذ القرارات (المجلد 01). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الملاحق



1

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

- Respect des dispositions de la Procédure de prise d'inventaire physique de fin d'année « V02/2017 »,
- Respect des dates début et fin d'inventaire,
- S'assurer que :
 - Les papillons de comptage et feuilles d'inventaire sont bien renseignés,
 - Les papillons de comptage sont classés par ordre numérique,
 - Les immobilisations ne sont pas inventoriées en stocks,
 - La liste de contrôle des papillons de comptage existe et élargé,
 - L'ensemble des lots ont été comptés et que le 3^{ème} exemplaire du papillon de comptage existe
- Vérifier que Les états d'inventaire ont été établis conformément aux annexes de la procédure,
- Vérifier la valorisation des stocks inventoriés (conformité de la méthode utilisée),
- S'assurer que tout écart relevé sur stocks et immobilisations a été analysé et justifié (existence des PV de la commission de contrôle),
- S'assurer de l'existence des P.V des présidents de sous commissions sur le déroulement de l'opération d'inventaire physique de fin d'année),
- L'établissement de la brochure d'inventaire et leur signature par les concernés,
- La transmission de la brochure d'inventaire aux concernés et l'archivage des documents y afférents,
- Autres (à préciser).

Janvier
2019

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

- Vérification de l'application de la procédure d'archivage,
- Respect du dispositif relatif à l'archivage :
 - Aménagement d'une salle d'archive,
 - Désignation et qualification de l'archiviste et ses éléments,
 - Aires d'archivage,
 - Moyens d'archivage,
 - Mesures sécuritaires instaurées.
- Vérification des documents de suivi des archives (supports papiers et informatiques),
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion et sauvegarde des fichiers informatiques (paie, gestion des stocks, comptabilité et finances, commerciale et autres) sur des supports informatiques,
- Vérification de la codification des archives utilisées,
- Vérification des lieux d'Archivage des documents (séparation par fonction, existence de moyens de sécurité, etc),
- Installation de la commission AD HOC de traitement des archives datant de plus de 10 ans (identification des documents de synthèse existant en plusieurs exemplaires),
- Vérification des lieux d'Archivage des documents de grande importance , pièces comptables, pièces fiscales, patrimoniales, diagrammes de fabrication, plans de masse, livres fonciers, statuts, dossiers du personnel, dossiers plans de développement , etc,
- Autres (à préciser).

Février
2019

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

Vérifier :

- la validité du P. V d'installation du comité de participation,
- la validité de la délégation de pouvoir des comptes bancaires (qualité des signataires et autorisation),
- l'existence du plan d'action du comité de participation et leur validation,
- le respect de l'article 102 et 103 du JORA n°17 du 25/04/1990 (chapitre IV),
- l'existence du plan de réalisation des actions engagées par le comité de participation et leur examen,
- la conformité des supports justifiant les recettes et dépenses de l'exercice,
- les supports d'attribution et de suivi des prêts sociaux et électroménagers,
- l'existence de registres de suivi des mouvements des comptes et leur mise à jour,
- l'élaboration de l'état de rapprochement bancaire des comptes bancaires et la situation des chèques en suspens,
- l'existence du bilan moral et financier de l'exercice N-1,
- le support motivant la transmission du bilan des activités au premier responsable du CIC.

• Vérifier :

- L'état de prise en charge des recommandations de l'audit externe (suivi des créances, exécution des jugements et notifications),
- Les supports de suivi des dossiers contentieux,
- la situation des litiges sociaux et l'état de prise en charge des doléances des travailleurs.
- l'état d'avancement de régularisation du patrimoine de l'entité;
- la mise en place de nouveaux registres de commerce (commercial et dépôts de vente) et la radiation des anciens des ex-filiales (mesures prises, relances...etc);
- la situation des logements de fonction (qualité occupant, décision d'occupation, paiement des redevances,...);
- la situation des baux de location des points de ventes (validité, tarifs);
- la situation des contentieux fiscaux (IBS, TAP, acompte provisionnel, autres);
- le suivi du dossier des assurances.
- Autres (à préciser).

Février
2019



PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

- Application de la procédure de gestion de la structure hygiène et sécurité,
- Elaboration du plan d'intervention interne « PII » en conformité avec les dispositions du décret N°335/2009 fixant les modalités de mise en œuvre des plans internes et à l'arrêté interministériel du 25/10/2010 fixant le canevas relatif à l'élaboration du plan interne d'intervention (conformité du plan et validation),
- Vérification de la mise à jour du plan d'intervention interne (changement des moyens humains et matériels de sécurité de l'entité, nouvelles dispositions légales, validité maximale de 05 ans),
- Elaboration du plan de sûreté interne de l'établissement (conformité et validation, validité maximale 12 Mois),
- Vérification de la mise en œuvre de la note circulaire N°702 du 23/09/2012 relative à la redynamisation du dispositif de la sûreté interne,
- Elaboration des rapports mensuels de la sûreté interne,
- Vérification de l'état de propreté des lieux, administration, production, commercialisation, stockage produits finis, équipements démontés, le reste du montage, ainsi que les vestiaires et les sanitaires,
- Installation de la commission hygiène et sécurité prévue par le règlement intérieur (conformité de composition, élaboration du règlement intérieur, tenue de réunions, tenu de registres de consignations des procès-verbaux, diffusion des PV),
- Evaluation de la prise en charge des recommandations émises par la Commission hygiène et commissions externes,
- Vérification des registres de suivi des moyens matériels de sûreté interne, lignes spécialisées, système d'alarme, caméras, télésurveillance, réseau d'incendie, éclairage, Groupe électrogène, ambulance, détecteur de feu, armements (renseignements des registres sans rature, visa du responsable de structure),
- Vérification des registres de suivi des mouvements, du personnel, des visiteurs, produits finis, matières premières et des coopérants étrangers,
- Vérification de la mise à jour des habilitations des agents de sécurité (à la désignation au poste, cas de besoin),
- Vérification de la périodicité de passage du médecin de travail (selon dispositions contractuelles),
- Etat de la prise en charge des réserves de la protection civile et ENACT),
- Archivage des supports de rapprochement consignés avec les autres structures de l'entité,
- Autres (à préciser).

Mars
2019

- Respect de la procédure de gestion,
- Vérification de l'organisation du service production (cumul des tâches) ;
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion du cycle production, ainsi la sauvegarde (logiciel ou application utilisés, volets traités, autres),
- Vérification des documents de suivi de la production (feuille de mouture, registre de quart, transfert de produits finis, sous-produits, état mouvement matières, autres),
- Vérification des supports de quantification journalier et mensuel de la production (Index balances, selon comptage et /ou estimation, établissement commission d'inventaire et feuille de comptage, écarts éventuels),
- Vérification du respect des taux d'extraction normatifs (mises en œuvre, produits finis),
- Vérification du traitement du produit avarié en cas d'existence (quantification et traitement vente en l'état ou incorporation, avis du responsable laboratoire, avis de la commission d'avarie),
- Vérification des réalisations par rapport au budget 2019 de la production (TUC, trituration, et conditionnement),
- Elaboration des états de rapprochement avec les autres structures du CIC,
- Vérification de la proportion d'incorporation des déchets blés (quantification et ratio d'incorporation),
- Respect de la procédure de gestion,
- Vérification de l'organisation du laboratoire,
- Vérification du système de travail du laboratoire (surface, selon système de marche des unités),
- Suivi des opérations d'analyses des matières premières et produits finis (laboratoire du CIC ou externe, volume de l'échantillonnage, élaboration de bulletin correctif, diffusion des bulletins d'analyses),
- Etat de prise en charge des observations formulées dans les bulletins d'analyses,
- Vérification du registre de récapitulation des analyses MP et produits finis.
- Respect de la procédure de gestion du service maintenance,
- Vérification de l'organisation du service maintenance,
- Evaluation des réalisations du plan de maintenance 2019 (plan de maintenance curatif et préventif, valorisation, quantification et validation),
- Vérification des documents et registres de suivi de la gestion de la fonction maintenance,
- Vérification de l'exécution des dispositions du contrat de conformité des instruments de pesage avec l'ONML,
- Elaboration des états de rapprochement avec les autres structures du CIC.

Avril
2019



PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

- Etat d'application des références de gestion du cycle, (procédures de passation des marchés de la filiale et celle des approvisionnements),
- Vérification de l'organisation de la structure approvisionnement (cumul des tâches),
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion de la structure et sauvegarde des supports utilisés (logiciel utilisé, application),
- Vérification des types de contrats élaborés pour l'approvisionnement en matières premières emballages, fournitures de bureaux, et autres,
- Evaluation des avenants aux contrats élaborés (raisons d'élaboration, accord d'élaboration, dispositions modifiées, etc),
- Vérification de dossiers fournisseurs (pièces constitutifs et leurs actualisations),
- vérification de dossiers d'achats (BC, facture, BR et /ou attestation service fait, respect des seuils...),
- Vérification des achats par rapport au budget 2019(MP, emballages, pièces de rechange, carburant et lubrifiant et autres fournitures);
- Respect de la procédure d'agrèage,
- Vérification du fonctionnement de l'agrèage (sur site d'enlèvement, lors de réception au niveau du Moulin, laboratoire de l'entité /externe et volume d'échantillonnage, existence des bulletins d'agrèage),
- Archivage des copies des dossiers d'achats, dossiers de paiements et des contrats sauvegardés,
- Vérification des supports de rapprochement consignés avec les autres structures,
- Autres (à préciser....).

Mai
2019

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

- Evaluation de l'état d'application de la procédure de gestion des stocks,
- Vérification de l'organisation de la structure gestion des stocks (cumul des tâches),
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion de la structure et sauvegarde des supports utilisés (logiciel utilisé, application),
- Vérification de l'élaboration des états mouvements blés, emballages, produits finis et sous produits, ainsi leur rapprochement avec les structures concernées,
- Vérification de la réalisation de l'inventaire mensuel des matières premières, emballages, produits finis et sous produits, et l'élaboration des PV d'inventaires ;
- Vérification des réalisations des déchets blés par rapport aux quantités blés mises en œuvre,
- Traitement des déchets blés, à incorporer, à vendre et à détacher, rapport du responsable de la structure, avis du responsable du laboratoire, avis du directeur général,
- Vérification des mesures de vente des déchets (affichage, prix, répartition entre clients domiciliés, autres),
- Vérification des taux des rebuts d'emballages (motifs, mesures prises),
- Traitement des rebuts d'emballages (retour au fournisseur, vente en l'état, etc),
- Vérification des réalisations du budget 2019 (consommations),
- Informatisation des bons de réception et livraison,
- Vérification des habilitations des responsables de structure GS sur les supports utilisés,
- Vérification des dossiers d'achats, (BC, BR, facture, demande de paiement, etc),
- Vérification de l'existence des magasiniers au niveau de silos de stockage, sacherie et magasin pièces de rechange, ainsi leurs habilitations sur les documents établis.
- Autres (à préciser.....).

Mai
2019

- Vérification de l'existence des procédures commerciales mises en vigueur (politique commerciale, procédure commerciale, gestion du carburant) et leur application,
- Vérification de l'organisation de la structure commerciale (respect du principe de séparation des tâches) ;
- Vérification de l'existence du registre de commerce de l'entité conformément au statut de la filiale et les registres secondaires pour les points de vente,
- Respect des dispositions de la loi n°04-02 du 23/06/2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales, notamment chapitre II relatif à la facturation,
- **Vérification des dossiers clients (domiciliation et mise à jour registre de commerce),**
- Elaboration des rapports d'activité périodiques,
- Installation et composition des commissions prévues par la politique commerciale (veille, comités des prix et validation dossiers clients),
- Existences de registres pour la consignation des procès-verbaux des commissions sus-visées,
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion et la sauvegarde (logiciel de facturation, application (concept, verrouillage),
- Respect de la tarification du décret N°07/402 du 25/12/2007,
- Respect de la tarification de la filiale (issue de meunerie et produits finis),
- Respect de la proportion de vente des issues de meunerie,
- Respect de la tarification de la commission de veille commerciale (validation des propositions et application),

Juin
2019

Commercial

- Vérification des livraisons par rapport à la facturation,
 - Evaluation des réalisations du plan et budget 2019 (cité les raisons de la non atteinte des objectifs),
 - Vérification des opérations de vente (promotionnelle, dons), et existence de clients spécialisé de produit ;
 - Vérification des supports utilisés des opérations de ventes, (rapprochement bon de commande, bon de livraison facture et pièces de règlement),
 - Vérification des supports de rapprochement consignés avec les autres structures du CIC,
 - Vérification du calendrier de transmission des journées de vente au service finances et comptabilité,
 - Vérification des modes de règlement effectués pendant les jours de repos légales et les jours fériés),
 - Vérification de facturation des frais de livraison des produits finis au client (validation et mise en œuvre),
 - Vérification des procès-verbaux d'inventaire physique mensuels du circuit de distribution (élaboration, traitement des écarts en quantité et en valeur),
 - Rentabilité des points de vente consommateurs (mesures prises pour les points de vente non rentables),
 - Traitement des créances nées, créances recouvrées, écarts sur versement,
 - Autres (à préciser).
- ## Transport
- Vérification de l'application de la procédure de gestion du carburant,
 - Vérification des consommations carburant par rapport au budget 2019,
 - Elaboration des états récapitulatifs de consommation carburant par véhicule,
 - Existence du registre de suivi des bons de carburant.
 - Consommation de la pièce de rechange transport par rapport au budget 2019,
 - Vérification de la facturation du transport produits aux clients privés.

Juin
2019

PLAN D'AUDIT 2019

- Vérification de l'application de la procédure de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion),
- Vérification de l'organisation de la structure ressources humaines,
- Existence de l'organigramme du CIC,
- Evaluation de l'application du dispositif relatif aux mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi (bénéfice des avantages d'abattement en matière de sécurité sociale),
- Respect de la mise en œuvre du décret exécutif n°14-2014 du 30 juillet 2014 fixant les modalités inhérentes à la réservation des postes de travail pour les personnes handicapées,
- Evaluation de l'application du dispositif d'abattement en matière d'IRG au bénéfice du travailleur handicapé,
- Elaboration du plan de formation et leur validation par les concernés,
- Respect du dispositif relatif à l'apprentissage et à la formation (réalisation des seuils fixés par la réglementation, production des déclarations justifiant les efforts déployés, généralisation de bénéfice de la formation, amende payée),
- Mise en œuvre de l'instruction n°02 du groupe AGRODIV du 13/06/2016 relative aux recrutements (types de recrutement réalisé et seul, autorisation préalable de la filiale),
- Application de la note de la tutelle n° 323/PDG/2016 relative au recrutement de cadres retraités,
- Evaluation du degré d'utilisation de l'outil informatique dans la gestion de la structure et de sauvegarde (logiciel de paie),

Juillet

- Vérification de la situation de remboursement des sommes payées dans le cadre de l'insertion des jeunes diplômés (écarts éventuels et relance),
- Vérification de l'application des dispositions (convention collective, avenants et accord collectif 2015), en matière d'attribution de primes et indemnités,
- Vérification des dispositions de l'accord collectif 2015 en matière d'avancement horizontal dans la carrière (supports d'éligibilité de l'entité et du travailleur),
- Vérification des réalisations du plan et budget 2019 des ressources humaines, (recrutement et frais de personnel)
- Vérification des contrats de travail (CDD, CTA, DAIP),
- Vérification de la tenue des dossiers du personnel,
- Vérification du suivi des avances sur salaires et autres prêts attribués,
- Dépôts des déclarations CNAS,
- Vérification de la tenue des registres légaux, (existence et mise à jour) ;
- Vérification de l'installation des différentes commissions prévues par la convention collective, le règlement intérieur,
- Actualisation des fiches de poste des travailleurs et de l'organigramme,
- Elaboration du planning de consommation de congé annuel 2018 et reliquats ,
- Contrôle des frais de missions et de déplacement,
- Vérification de l'attribution des heures supplémentaires et les primes non cumulables,
- Autres(à préciser.....)

Juillet

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019

Respect de l'application des procédures.

- Arrêt des comptes sociaux semestriel et annuel ,
- Présentation du dossier perte de valeur et provisions semestriel et annuel (examen et validation), IDR, Stocks et créances,
- Passage du résultat comptable au résultat fiscal (traitement des réintégrations et des déductions) ,
- Renseignement de la liasse fiscale (base de calcul IBS, acomptes provisionnels et retenue à la source) ,
- Autres procédures (engagement des dépenses, caisse régie,.....) ,
- Inventaire et suivi des équipements démontés dans le cadre de réalisation du plan de développement ,
- Comptabilisation des équipements montés dans le cadre de réalisation du plan de développement (avances aux fournisseurs, détermination des charges à inclure et à exclure, durée d'amortissement,.....) ,
- Traitement des comptes de dettes et créances inter-filiales et CIC.

finances:

- Réalisations du plan et budget 2019 (recettes et dépenses,.....) ,
- Conformités des pièces de paiement (consistance et habilitation) ,
- Utilisation des dépôts à terme et traitement de l'excédent de trésorerie (siège) ,
- Mise en œuvre des dispositions du contrat d'octroi du crédit BADR (facturation des frais d'engagement, signature de l'échéancier de remboursement de la dette BADR) ,
- Récupération part payé par l'entreprise dans le cadre de l'insertion de jeunes diplômés ,
- Vérification TCR servant au calcul de la prime PRI/PRC ,
- Assainissement des comptes de dettes et de créances ,
- Affectation du compte report à nouveau (filiale) ,
- Libération honoraires CAC (filiale) ,

Septembre/
Octobre
2019

Comptabilité.

- Bilan d'ouverture (respect du principe d'intangibilité du Bilan),
- Constatation des charges à payer (constatation de la charge et de l'impôt différé),
- Constatation des produits à recevoir (constatation du produit et de l'impôt différé),
- Apurement des comptes d'attente recettes et dépenses (solde nul au 31/12/20..),
- Traitement des comptes des immobilisations en cours,
- Reprise et constatation des pertes de valeur et de provisions au 30/06 et au 31/12 ;
- Constatation des amortissements mensuel ou annuel (impact sur calcul cout de production périodique),
- Comptabilisation de la retenue à la source des dépôts à terme et provision CREDOC s'il y a lieu (filiale),
- Comptabilisation des frais bancaires et AGO (à immobiliser ou en charge),
- Comptabilisation des subventions d'exploitation et autres subventions,
- Ecritures ayant impacté compte report à nouveau (nature, charges ou produit exercices antérieurs),
- Transfert du solde de l'BS exercice 2018,
- Traitement des éléments de faible valeur (référence de constatation et comptes utilisés).
- Comptabilisation amortissements immobilisations totalement amortis opérationnelles (référence de comptabilisation et comptes utilisés).
- Ecritures de traitement des écarts d'inventaires (immobilisation, stocks),
- Comptabilisation des actifs acquis à titre gratuit.

Septembre/
Octobre

Informatique.

- Verrouillage des mois comptables ;
- Reprise des soldes,
- Sauvegarde des données comptables,
- PV privilèges de sécurisation des paramètres de tous les logiciels informatiques.

LIVRAIRIE:

- Paiement des acomptes provisionnels de l'exercice 2018 (échéance de paiement, assiette de calcul et taux) (filiale),
- Paiement du solde de liquidation de l'exercice 2017 (date de paiement, récupération acomptes et IRCDC) (filiale),
- Traitement des charges non déductibles,
- Application des abattements en matière d'IRG relatifs au personnel handicapé,
- Application des abattements en matière de charge patronale issues dans le cadre de l'insertion des jeunes,
- Traitement de la TVA,
- Application de la note instruction portant réduction du taux TAP à 1 % sans bénéfice de réfaction,
- Traitement de la plus-value de cession des immobilisations (long terme ou court terme),

Autres:

- Vérification des brouillards de banques (exploitation, recette) de caisse et du compte CCP,
- Vérification des journaux légaux (registre d'inventaire, livre d'inventaire et livre journal),
- Rapprochements bancaires et attestations de soldes (situation des chèques en suspens),
- Dossiers sortie d'actifs (consistance des dossiers et validation, impact sur résultat).

Septembre/
Octobre



16

PLAN D'AUDIT INTERNE 2018

- Etat de prise en charge des recommandations d'audit interne du CIC,
- Etat de prise en charge des recommandations d'audit interne de la filiale,
- Etat de prise en charge des remarques et observations du CAC2018,
- Etat de prise en charge des remarques et observations du CAC 1 sem. 2019),
- Autres (à préciser).

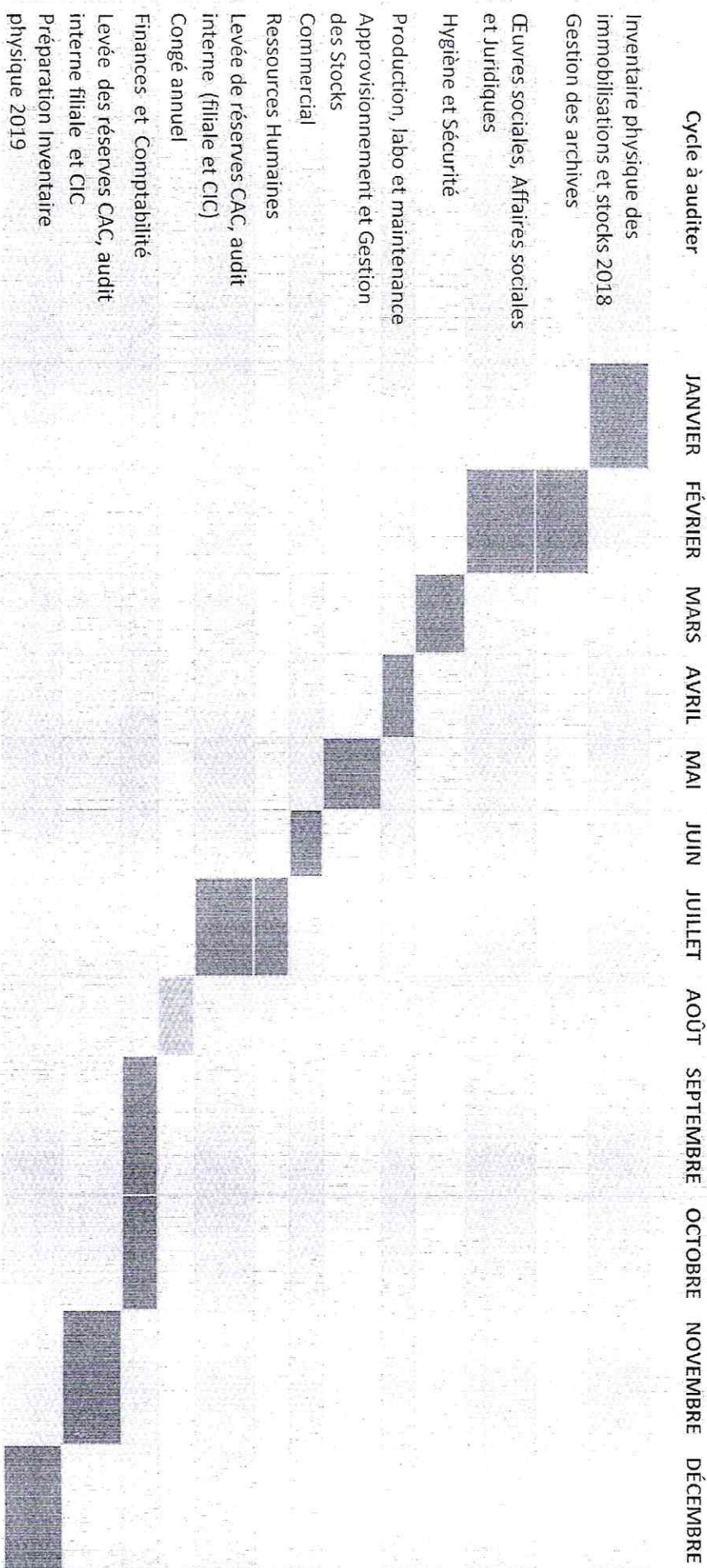
Novembre
2019

- Application de la procédure de prise d'inventaire physique de la filiale « V02/2017 »,
- Vérification des préparatifs de l'inventaire physique :

- La vulgarisation de la procédure de prise d'inventaire de fin d'année,
- l'existence des PV d'installation de différentes commissions d'inventaire (commission de contrôle et sous commissions),
- l'existence de décisions de désignation de commission, sous commissions et équipes de comptage prévues par la procédure,
- La signature d'un fac-simili par tous les membres de commissions et équipes de comptage,
- Le respect des dates début et fin d'inventaire,
- Respect du principe d'incompatibilité en matière de constitution des équipes de comptage,
- La tenue de réunions d'explication au profit des membres de comptage,
- L'édition des papillons de comptage informatisés en trois exemplaires de couleurs différentes,
- L'édition de la liste de contrôle des papillons de comptage,
- Emarquage de la liste de contrôle des papillons de comptage,
- La mise en place des fiches d'identification et papillons de comptage sur les lots et articles à inventorier ;
- Rangement des lots et articles à inventorier,
- Rangement des pièces de rechange et équipements démontés,

Décembre

PLAN D'AUDIT INTERNE 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 13 - 06 - 2022

إلى السيد: مدير مطاحن الزيبان
القنطرة - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 829 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - بزّاله عبد الصمد

2 - منصر محفوظ

تخصّص: محاسبة وتدقيق

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار "

تحت إشراف: د/ بلوفي عبد الحكيم

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



نائب العميد للدراسات والمسائل المتعلقة
بالمطالبة
د. غربي وهيبية

