

جامعة امحمد بوقرة _ بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO - بومرداس -

تحت إشراف الأستاذة(ة):

قهواجي أمينة

من إعداد الطالبتين:

كحال فاطمة

ملاح يسرى

رقم المذكرة: 182

السنة الجامعية: 2021-2022 م

جامعة امحمد بوقرة _ بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO - بومرداس -

تحت إشراف الأستاذة(ة):

قهواجي أمينة

من إعداد الطالبتين:

كحال فاطمة

ملاح يسرى

رقم المذكرة: 182

السنة الجامعية: 2021-2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

لا يسعنا إلا ان نسجد لله سبحانه وتعالى حمدا وشكرا على عظيم
نعمته وجزاء فضله وعلى عونه وتوفيقه في اتمام هذه الدراسة.
واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى
الاستاذة الفاضلة المشرفة على العمل ..قهواجي أمينة...
كما نتقدم باسمي عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة
الذين قبلو مناقشة هذه المذكرة.
كما نشكر كل من قدم لنا العون في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء .
وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو
بابتسامة على إتمام هذه الدراسة.

إهداء

إلى

من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول محمد صلى

الله عليه وسلم

من ساندتني طوال حياتي أُمِّي الحبيبة

وإلى أخواتي مصدر فخري بلال، سعيدة

إهداء خاص إلى براعم العائلة مرام، جاهد وميلينا

إلى جميع أصدقائي وزملائي وبالأخص صديقتي من الطفولة شهرزاد ميزيري

إلى كل من ساعدني في إتمام منكرتي الأستاذة قهواجي أمينة

المؤطرة زرقواد وسام، والسيدة بن علي حنان

إلى زميلتي في هذه الدراسة كحال فاطمة جزاها الله كل الخير

أهدي ثمرة نجاحي

يسرى

إهداء

إلى

التي حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سنداً لي في دربي
وعانت الحلو والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغي إلى أعلى ما أملك في الوجود.. أُمي
الحبيبة..

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علياً بشيء إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ
المعالي إلى الذي كان مثلي في الصبر والطاعة لله إلى أعز ما عندي.. أبي الغالي..
إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوتها وحب الوالدين وطاعتها إلى أخوتي وأخواتي
إلى حبايب قلبي ونور عيني إلى الذين يزرعون البسمة البراعم الصغار إدريس، هيثم،

ورشا

إلى كل أهلي وأقاربي من صغيرهم إلى كبيرهم

إلى أعز وأغلى أصدقائي وكل صديقاتي بالأخص.. مغور فريال..

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل بنجاح الأستاذة قهواجي أمينة، زرقواد

وسام، وبن علي حنان

إلى زميلتي في هذه الدراسة ملاح يسرى

إلى كل عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء واحد واحد

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا المتواضع

فاطمة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في أخذ القرار المناسب الذي يحتاج إلى معلومات موثوقة وذات مصداقية وجودة عالية تكون بمثابة قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذ العمليات الإدارية. على هذا الأساس حاولنا إبراز كيفية مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار حيث أخذنا كدراسة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وحدة بومرداس، لنتمكن من تحقيق أهداف الدراسة و اختبار صحة الفرضيات معتمدين في ذلك على المقابلة وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي نشاط داخلي مستقل و تابع لأكبر سلطة في المؤسسة ، يهدف إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية ،و تعزيزها وتطوير الإجراءات و تحسين الأداء من خلال فحص و تدقيق جميع العمليات المالية و المحاسبية و الانشطة الاخرى و تقديم نتائج عمله في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة، يحتوي على المعلومات التي تعتبر المادة الخام لصناعة القرار.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار، الرقابة الداخلية.

Résumé

Cette étude vise à souligner l'importance de l'audit interne dans la prise de décision appropriée nécessitant des informations fiables, crédibles et de haute qualité servant de base à la prise de décisions appropriées et à la mise en œuvre de processus administratifs .

sur cette base , nous avons essayé de mettre en évidence comment la fonction d'audit interne contribue au processus de prise de décision, comme nous avons pris comme étude l'unité de l'institut national de Géophysique de boumerdes, pour pouvoir atteindre les objectifs de l'étude de tester la validité de les hypothèses, s'appuyant sur l'entretien autorité de l'établissement, qui vise à évaluer le système de contrôle interne , à l'enrichir , à développer les procédures et à améliorer les performances en examinant et auditant toutes les opérations financières et juridiques et autres activités et en présentant les résultats de ses travaux en mauvais état à la direction de l'établissement, contenant des informations qui sont la matière première de la prise de décision

Mots clés : l'entreprise, audit interne, la prise de décision, contrôle interne.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| I | شكر و تقدير |
| III-II | اهداء |
| IV | الملخص |
| VI | فهرس المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| IX | قائمة الاشكال |
| ب-و | قائمة المراجع |
| | مقدمة |
| | الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتدقيق و اتخاذ القرار |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي |
| 03 | المطلب الاول: نشأة و مفهوم التدقيق الداخلي |
| 05 | المطلب الثاني: أهمية و اهداف التدقيق الداخلي |
| 08 | المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي |
| 11 | المطلب الرابع : أساليب و مراحل التدقيق الداخلي |
| 14 | المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار |
| 14 | المطلب الأول : مفهوم و اهمية اتخاذ القرار |
| 17 | المطلب الثاني: مراحل سير عملية اتخاذ القرار |
| 19 | المطلب الثالث: أنواع القرارات المتخذة |
| 22 | المطلب الرابع: أساليب و نماذج اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها |
| 29 | المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار |
| 29 | المطلب الأول : دور طبيعة التدقيق الداخلي |
| 32 | المطلب الثاني: أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرار |
| 34 | المطلب الثالث: الخدمات و المعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي |

| | |
|----|--|
| 35 | المطلب الرابع: صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار |
| 38 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 40 | تمهيد |
| 41 | المبحث الأول : تقديم الهيئة المستقبلية للدراسة الميدانية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 41 | المطلب الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 46 | المطلب الثاني : الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 48 | المطلب الثالث : التعرف على مديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 52 | المبحث الثاني : منهجية التدقيق الداخلي بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 52 | المطلب الأول : عرض معايير التدقيق المعمول بها في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 55 | المطلب الثاني : التحضير لمهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 56 | المطلب الثالث : تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء |
| 59 | المبحث الثالث : دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة |
| 59 | المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في تنفيذ الدراسة |
| 59 | المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات |
| 67 | المطلب الثالث : نتائج وتوصيات المقابلة |
| 69 | خلاصة الفصل |
| 71 | الخاتمة |
| 75 | قائمة المراجع |
| 80 | الملاحق |

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01-02 | تطور رأس المال المؤسسة خلال سنوات نشاط المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء | 42 |
| 02-02 | التغيرات التي طرأت على المساهمين | 43 |
| 03-02 | معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في مؤسسة E.NA.GEO | 54-52 |

قائمة الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 01-01 | مراحل اتخاذ القرار | 19 |
| 02-01 | أنواع القرارات في المستويات الإدارية | 21 |
| 03-01 | دور طبيعة التدقيق الداخلي | 29 |
| 04-01 | دورة حياة عملية التدقيق | 31 |
| 01-02 | الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء | 43 |
| 02-02 | الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء | 49 |
| 03-02 | مراحل نشاط عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء | 51-50 |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|------------|----------------------|--------|
| 01 | رسالة مهمة | 80 |
| 02 | اجتماع افتتاح المهمة | 81 |
| 03 | إعداد برنامج التدقيق | 82 |
| 04 | وثيقة تحرير اختبار | 83 |
| 05 | وثيقة الملاحظات | 84 |
| 06 | تقرير النهائي للمدقق | 87-85 |

مقدمة

مقدمة

نظرا للتطور التكنولوجي و الاقتصادي الذي شهده العالم والذي أدى إلى تطور حجم المؤسسات و انتشارها جغرافيا و تعدد وظائفها وأهدافها والذي فرض عليها حسن سير التسيير و الاهتمام بالعمليات و الإجراءات التنظيمية داخل أقسامها، وكذا اتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من استغلال مختلف الوسائل المادية و البشرية المتاحة و تحقيق الأهداف المسطرة ولعل هذا ما أدى بالمؤسسات إلى استخدام ما يسمى بالتدقيق الداخلي والذي يعتبر من أهم الآليات التي لها دورا هاما في تفعيل و إرساء عملية اتخاذ القرار المناسب.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الاستراتيجية منها ولذلك فإن 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.

1. إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق سنحاول تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

إن هذا التساؤل الجوهرى يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما طبيعة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

✓ هل تعتمد المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار؟ وما طبيعة القرارات المتخذة؟

2. فرضيات الدراسة

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

✓ يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.

✓ تعتمد مؤسسة على التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار ومنها القرارات المالية مثل الاستثمار، التمويل... الخ.

✓ يساهم التدقيق الداخلي بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيده.

3. أهمية الدراسة

تعددت أهمية التدقيق الداخلي إلى كونه وسيلة لا غاية، بحيث تهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة طوائف تعتمد عليها المؤسسة للحصول على قوائم مالية خلية من الأخطاء وتلاعبات والغش، بحيث تعبر هذه القوائم المالية عن وضعية المؤسسة، فإن المسيرين يعتمدوا عليها في عملية اتخاذ قراراتها ورسم سياستها، لتسيير المؤسسة.

4. أهداف الدراسة

- ✓ توضيح تأثير رأي المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.
- ✓ توضيح أهمية ودور وفائدة التدقيق الداخلي ومدى توفر خدماته في المؤسسة.
- ✓ معرفة كيفية التعامل مع الأخطاء ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

5. أسباب اختيار الدراسة

- ✓ ارتباط موضوع الدراسة مع التخصص الجامعي.
- ✓ الفضول العلمي والرغبة في تحليل هذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.
- ✓ حاجة المؤسسات للتدقيق الداخلي بسبب تطور والتغيير في بيئة الأعمال والمحيط الاقتصادي.
- ✓ حاجة المؤسسات الجزائرية للتدقيق الداخلي نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه داخل المؤسسة.

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

✓ البعد الموضوعي للدراسة

يتمثل في التطرق للتدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار للمؤسسة من خلال تسليط الضوء على الأداء مع التركيز على التدقيق الداخلي وأهميته ودوره الفعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

✓ البعد المكاني للدراسة

الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على مستوى ولاية بومرداس تحت إشراف السيدة زرقواد وسام مدقق داخل وحدة التدقيق.

✓ البعد الزمني للدراسة

الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وامتدت مدة التريص في المؤسسة من شهر أفريل إلى شهر ماي من سنة 2022.

7. صعوبات الدراسة

- ✓ قصر الفترة الدراسة مقارنة بحجم الموضوع.
- ✓ المؤسسة محل الدراسة عبارة عن وحدة فإن هذا لا تتمتع بحرية اتخاذ جميع القرارات، هذه الأخيرة تكون من صلاحية المديرية العامة، وهذا يشكل صعوبة للباحث في حصول على المعلومات التي تخص عملية اتخاذ القرار المناسب.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، حيث أنه يقوم على جمع المعلومات وبيانات من مختلف المصادر والمراجع من أجل تكوين صورة كاملة وواضحة حول الظاهرة أو الموضوع المدروس، من أجل محاولة الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام دراسة حالة التي تمكننا من التعمق أكثر في الموضوع من مختلف الجوانب من خلال زيارتنا الميدانية لهذه المؤسسة محل الدراسة. واعتمدنا على الأدوات التالية:

✓ المسح المكتبي: من خلال مجموعة من المراجع والمصادر تتمثل في الكتب والمذكرات ماستر والماجيستر، واطروحات الدكتوراه، ومجالات ومواقع العلمية ... الخ.

✓ المقابلة: من خلال طرح مجموعة مختلفة من الأسئلة مع المدققين المكلفين بإجراء مهام التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

9. الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات عالجت الموضوع نذكر منها ما يلي:

✓ فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية لنسيج والتجهيز، عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنة 2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار وخلصت إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيا وتابعة للمديرية العامة للمؤسسة، كما يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب والحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيا تابعة للمديرية العامة للمؤسسة؛
- يلعب التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف أساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها؛
- يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش، ومحاولة معالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب والحفاظ على ممتلكاتها وأصولها المالية.

✓ اسيا شطي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار وخلصت إلى أن للمراجعة الداخلية دور كبير في المؤسسة حيث تعتبر المصدر الأكثر موثوقية الذي يقوم بتزويد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تقيدها في اتخاذ القرارات المناسبة وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- المراجعة الداخلية هي وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة تقوم بنشاط رقابي داخلي مستقل؛
- إن وظيفة المراجعة الداخلية هي أشمل من أن تكون مجرد مراجعة محاسبية بل تتعدى إلى المجالات الإدارية والتشغيلية؛

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من جراء المراجعة الداخلية.

✓ بلال براج، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين، عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، سنة 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وخلصت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية حيث يقوم المراجع من خلالها بتقييم واختبار مدى تماشي النظام الذي تسيير عليه المؤسسة مع متطلبات الإدارة والعمل على تحسينه من خلال الخدمات الاستشارية والتوصيات التي يقدمها لها ومن أهم ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة:

- يساعد نظام الرقابة على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بضمان التزام الموظفين بالقوانين والتعليمات الإدارية المرسومة، حماية أصول المؤسسة، الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتوفير مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في تقييم النظام؛

- تعمل استقلالية المراجع الداخلي على تحسين نظام الرقابة الداخلية وخاصة إذا كان قسم المراجعة الداخلية تابع مباشرة على مجلس الإدارة مع تحديد مهام وصلاحيات هذا القسم بشكل موضوعي وواضح؛

- لخبرة وكفاءة المراجع الداخلي أهمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية، لأن الخبرة والمؤهلات العلمية والتدريب المستمر في مجال العمل يساعد المراجع على تمييز مؤشرات الغش والتلاعبات واكتشاف أوجه القصور في النظام الساري في المؤسسة والعمل على تحسينه.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا للدراسات السابقة والتي كانت من أهم المراجع التي تم الاعتماد عليها في دراستنا حاولنا مقارنتها مع هذه الأخيرة ونتج عنها تشابه في نقاط واختلاف في أخرى فكل الدراسات سعت الى تبيان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار من خلال دراسة ميدانية في مؤسسات مختلفة، والتي خلصت إلى أن للتدقيق دورا مهم وفعال في إرساء وتفعيل عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

وأن إبراز ما تتميز دراستنا عن هذه الدراسات أنها تميزت بالواقعية ودرجة الاستقلالية، فحين الدراسة الأولى والثانية أن الباحث درس دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، أما الثانية فتناول المراجعة الداخلية في جانب مساهمتها في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وأن النتائج المتحصل عليها هي نفس نتائج دراستنا، وأما يميز دراستنا هو انه قمنا باستطلاع آراء المدقق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال استخدام مقابلة لمعرفة درجة تأثير التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

10. هيكل الدراسة

تم تقديم الموضوع في فصلين، حيث خصص الفصل الأول إلى سرد ووصف كل متعلق بالمتغيرين التدقيق الداخلي، وعملية اتخاذ القرار من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول فيه ماهية التدقيق الداخلي بصفة عامة، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني إلى عرض أساسيات عملية اتخاذ القرار أما المبحث الثالث فتحدثنا عن أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية واكتشاف واقع التدقيق الداخلي في عملية تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول خصص لتقديم أو مدخل عام لمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، والمبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء أما المبحث الثالث فتحدثنا عن دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

وكذا فالأخير خاتمة حيث تمت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وكذلك استخلاص نتائج واقتراح مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار

تمهيد

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية مستقلة عن المؤسسة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها، ذلك حتم على المؤسسات تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي تسمح لها بتطبيق مراقبة أو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة أو المديرية العامة قصد تسيير المؤسسة ومراقبة الوسائل المادية والبشرية، والمالية المستعملة وذلك من أجل تحديد الانحرافات والتلاعبات والأخطاء التي نتجت عن كثرة العمليات والمعلومات المتدفقة. ولذلك لا بد من خلية أو قسم أو حتى مصلحة تخصص للتدقيق الداخلي في المؤسسة لتدقيق ومراقبة وتقييم أداء مختلف أقسامها الأخرى والعمليات التي تقوم بها وهذا ما يمكن المساهمين وأصحاب القرار من التحكم في مختلف الموارد والأقسام وذلك من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين العملية التسييرية بصفة عامة. وللتعمق أكثر في موضوع التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار، وانطلاقاً مما سبق، سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

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

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى إبراز نشأة التدقيق الداخلي وكذا توضيح مفهومه.

أولاً: نشأة التدقيق الداخلي

لقد برزت حاجة المؤسسات إلى التدقيق الداخلي نتيجة لتطور و توسع الأنشطة الاقتصادية ، فقد ظهر التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929 التي أدت إلى انهيار البورصات ، و لتفادي هذه الأزمات ألزم المشرع الأمريكي أن تكون حسابات المؤسسات المسعرة في البورصة مراقبة من طرف مدقق خارجي، و بالتالي أصبح واجبا على الشركات التعامل مع مكاتب التدقيق الخارجي ، حيث أن هذه الأخيرة قامت برفع أسعارها نظرا لزيادة المعاملات ، مما دفع الشركات تدريجيا إلى تعيين مدققين داخليين يتقاضون أجرة من المؤسسات ، و لهم نفس مهام المدقق الخارجي . وكانت مهمة التدقيق الداخلي آنذاك تقتصر على التأكد من مدى صدق البيانات وإثبات الوضعية المالية للمؤسسة، والتي تعرف حاليا بالتدقيق المالي والمحاسبي. وفي سنة 1941 تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من أجل تطوير مهنة التدقيق الداخلي، وتوسيع مجال تدخلها من تدقيق محاسبي إلى تدقيق تشغيلي، ثم تدقيق معلوماتي، وحديثا تدقيق استراتيجي.

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى التطوير السريع للتدقيق الداخلي وزيادة الاهتمام بها داخل المؤسسة وتفعيل دورها بشكل كبير، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:¹

- اتساع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها وعملياتها.
- ظهور المؤسسات ذات الفروع والشركات المتعددة الجنسيات التقارير والقوانين التي صدرت في العديد من دول العالم والتي أوصت بتفصيل وتطوير دور التدقيق الداخلي في المؤسسات.

صدر قانون ساريان أوكسلي عقب إعلان إفلاس شركة وورلدكوم وأنرون للطاقة، مما دفع الكونغرس الأمريكي إلى سن هذا القانون الذي اعتبر من وجهة نظر الكثير من الباحثين أهم داعم لوظيفة التدقيق الداخلي. بالإضافة

¹ محمد يزيد صالح، عبد الوهاب بن بريكة، أثر التدقيق الداخلي كألية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي، كلية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 41.

إلى تقرير لجنة بازل، حيث أُلزم بضرورة إنشاء تدقيق داخلي والتي تتمتع بالاستقلالية والحيادية ويجب تقديم تقرير لمجلس الإدارة.

ثانياً: مفهوم التدقيق الداخلي

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدقيق الداخلي حسب العديد من الباحثين ونوجزها بما يلي:

التعريف الأول: التدقيق الداخلي في اللغة يعني إحكام، ضبط، بحث، تحقيق ... الإفراط في الدقة.¹

التعريف الثاني: هو نشاط تقييمي مستقل خلال تنظيم معين يهدف إلى تدقيق وفحص العمليات والقيود والمستندات بشكل مستمر كأساس لخدمة الإدارة. فهو بمثابة رقابة إدارية تمارس لقياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة الأخرى بمعنى أنه فحص منظم لعمليات المؤسسة ودفاترها وسجلاتها ومستنداتها بواسطة هيئة داخلية أو مدققين تابعين كموظفين في المؤسسة.²

التعريف الثالث: وقد عرف مجمع المحاسبين الأمريكيين على أنه "تدقيق العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون أو مستخدمون وفق شروط خاصة".³

التعريف الرابع: وقد عرفه مجلس معايير والتدقيق والتأكيد الدولي في معيار التدقيق الدولي (610) إلى أن التدقيق الداخلي يعني "تقييم الأنشطة المتعارف عليها داخل المؤسسة كخدمة للمؤسسة وتشمل وظائفها من بين أشياء أخرى مراقبة الرقابة الداخلية".⁴

التعريف الخامس: التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للمؤسسة، بهدف مساعدة أفراد المؤسسة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد المؤسسة بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمعلومات المتخصصة بفحص الأنشطة وتشمل أهداف التدقيق أيضاً توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة.⁵

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 36

² خالد خليل الرفاعي، علم تدقيق الحسابات النظري والعملي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 25.

³ حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 250-251.

⁴ أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 73.

⁵ أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 16.

التعريف السادس: والتدقيق الداخلي هو أحد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية، ويمكن تعريفه بأنه " مجموعة من الأنظمة أو أوجه النشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و في التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول و ممتلكات المؤسسة و في التحقق من اتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة لهم ، و في قياس صلاحية تلك الخطط و السياسات و جميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها و اقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها ، و ذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى ".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدقيق الداخلي هو عملية فحص وتقييم ومراقبة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات والإجراءات الموضوعية وذلك من خلال تقييم شامل وكامل لكافة الوسائل والأنظمة الرقابية المستخدمة لضمان تأكيد معقول للتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي

تعددت أهمية التدقيق الداخلي إلى كونه وسيلة لا غاية، وتهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة أطراف تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها.²

وظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بصورة أكثر جدية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية 1929- 1933 وبعد الحرب العالمية نتيجة الإفلاس العديد من الشركات وتحمل إدارات هذه الشركات المسؤولية عن ذلك فضلاً عن حاجة إدارات هذه الشركات لمتابعة مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لديها، الأمر الذي دفعها إلى إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي لتكون العين الساهرة لها في فحص وتقييم فعالية جميع أنظمة الرقابة لإنجاز مهامها من التحقق والتحليل والتقييم لجميع أوجه ومجالات النشاط والخطط والأهداف التي تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها، باعتبار أن وظيفة التدقيق الداخلي هي جزء من الرقابة الداخلية حيث أنها تشكل بؤرة هذا النظام وصمام الأمان له، وخصوصاً بعد إيلاء هذه الوظيفة أهمية مميزة سعياً إلى تحويل هذه الوظيفة من وظيفة الرقابية في المؤسسة إلى

¹ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 181.

² فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية للنسيج والتجهيزات sonitex، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014- 2015، ص 22.

مهنة معترف بها من قبل المؤسسات المهنية المحاسبية الدولية. تعتبر وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسة وخارجها فليست هي غاية بحد ذاتها، حيث أن القيام بعملية التدقيق يجب أن يخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعريف على عدالة المركز المالي للمؤسسة ، وقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي، وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة ، بهدف تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتعود أهمية هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات، بحيث اعتبرت كصمام الأمان في يد الإدارة ، مما سبق يتضح أن وظيفة التدقيق لها دور بالغ الأهمية في المؤسسات المالية و الشركات و تتبع هذه الأهمية من خلال حمايتها للأنظمة المعمول بها في المؤسسة ، و كونها صمام الأمان الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسات في التحقق من الأداء المالي للمؤسسة .

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في كونها:¹

- رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء.
- المحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة.
- تعتبر أيضا عين وأذن المدقق الخارجي.
- وهي من أهم آليات التحكم المؤسسي.

ازدادت أهمية التدقيق نتيجة لتطافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:²

- تطور حجم المؤسسات وانتشارها على نطاق واسع. مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة وكافة العاملين.
- ظهور شركات المساهمة وحاجتها للمعلومات من أجل سلامة استثمارها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم المالية المنشورة.
- الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي. تعدد كذلك المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة على تفويض السلطة وذلك لحاجة الإدارة وللتأكد من سلامة وتحمل المسؤوليات للإجراءات والقوانين المعمول بها.
- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير من أجل التأكد من سلامة نظام التدقيق.

¹ يوسف محمد الجريوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيقية، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 128.

² نورية هنوس، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة EDIMCO، مذكرة ماستر، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي

تتمثل أهداف التدقيق الداخلي في اهداف أساسية وأهداف ثانوي.¹

أ. الأهداف الأساسية:

وهي تحقق ضمان تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة وأهمها:

- التأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعة ومدى الالتزام به.
- تقييم الخطط والسياسات والإجراءات الموضوعة.
- المحافظة على أموال وموارد المؤسسة والمحافظة من الاختلاس وسوء الاستعمال.
- التحقق من دقة البيانات المحاسبية (اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط)
- الالتزام بتزويد الهيئات الإدارية المختلفة ببيانات محاسبية دقيقة وصادقة.
- الالتزام بتزويد المستويات الإدارية بالمفارقات والتحليلات والدراسات والبيانات والتقارير المالية والإحصائية.
- رفع الكفاية الإنتاجية باقتراح ما تراه من تعديلات وتحسينات ملائمة.

ب. الأهداف الثانوية:

يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات شتى للإدارة أهمها:²

- تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للعاملين الجدد والقدامى.
- بذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير.
- منع أو الحد من ارتكاب الأخطاء والغش والتلاعب.
- القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة.

ومن العرض السابق لمفهوم التدقيق الداخلي يتبين لنا أن التدقيق الداخلي له هدفين أساسيين هما:³

1. **هدف الحماية:** كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كان التدقيق الداخلي يعرف على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المؤسسة كما تهدف إلى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية والذي يهدف بدوره إلى حماية المؤسسة من الاختلاس والسرقة.

¹ مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 29 - 30.

² مصطفى صالح سلامة، مرجع اعلاه، ص 30.

³ نادر شعبان، إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 29-30.

2. **هدف البناء:** ومع تطور مفهوم التدقيق الداخلي ظهر هدف جديد لوظيفة التدقيق الداخلي، ويتحقق هدف البناء من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المدقق الداخلي من فحص.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق الداخلي إلا أنه من الصعوبة التمكن من فصل هذا الأخير عن بعضه أثناء التدقيق. إلا أن معهد المدققين قد قسم التدقيق الداخلي إلى أقسام من أجل تبسيط وفهم كل نوع وتسهيل التعامل معه من أجل تحقيق أهداف التدقيق.

1. تدقيق الالتزام:

عملية تدقيق إجراءات المؤسسة لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتبع الإجراءات أو القواعد أو القوانين المحددة التي وضعتها بعض السلطات العليا، وهو يقيس التزام أو امتثال المؤسسة بالمعايير الموضوعية، هذا وإن أداء تدقيق الالتزام يعتمد على وجود بيانات قابلة للتحقق وعلى مقاييس أو معايير معترف بها. مثل القوانين واللوائح المعمول بها أو سياسات أو الإجراءات بالمؤسسة، طاقم الموظفين العاملين في قسم المحاسبة على سبيل المثال يمكن أن يقيموا لتحديد إذا ما كانوا يتبعون الإجراءات المنصوص عليها من قبل المراقب المالي للمؤسسة ويمكن تقييم غيرهم من الموظفين لتحديد ما إذا كانت تتبع سياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة، نتائج عملية تدقيق الالتزام عموماً تقدم للإدارة ضمن الوحدة التنظيمية التي تم تدقيقها.

2. تدقيق تشغيلي:

ويقصد بها التدقيق الشامل للوظائف المختلفة داخل المؤسسة للتأكد من كفاءة وفعالية هذه الوظائف من خلال تقييم واختبار النشاطات الإدارية ونتائج الأداء وتقييم وفحص شامل لعمليات المؤسسة وتقييم كفاءة استخدام الموارد المادية والموارد البشرية وتقديم التوصيات اللازمة للتحسين. وهو عبارة عن فحص وتدقيق جميع عمليات المؤسسة المختلفة بهدف التأكد من إنجازها وتنفيذها طبقاً للسياسات المعتمدة من قبل الإدارة، والتحقق من أن مختلف المستويات الإدارية تنجز وظائفها وعملياتها بكفاءة وفعالية، وبالتالي فالتدقيق التشغيلي يركز على الأنشطة، وتدقيق الأنشطة يرتبط بالوظائف مثل لماذا نسبة الوحدات المعيبة في الإنتاج مرتفعة، أو لماذا معدل دوران العاملين مرتفع، وكل الأهداف تكون مشتركة للتدقيق التشغيلي هو تعظيم رفاهية المؤسسة.¹

¹ محمد الحسن أكرم، عبد الغني القاضي، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي، دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية، مذكرة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 53-54.

3. تدقيق مالي:

يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول، وفق درجة المخاطر يتم تحديد نوعية التدقيق أهو مسبق أو لاحق؟

تخضع كافة عمليات المالية للتدقيق المالي والمستندي والتي تقوم على¹:

- ✓ التأكد من أن الصرف يتماشى مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها.
- ✓ التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتثبت من اعتماد السلطة المخول لها اعتماد الصرف وفي حدود صلاحيتها.
- ✓ التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف من خلال الصرف بالمستند الأصلي لا ينفي وجود مراجعة مالية متخصصة قبل الصرف مسؤولية الإدارات والأقسام تجاه واجبات التدقيق الداخلي.
- ✓ التدقيق المستندي لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير المخالصات والايصالات والكشوف الاصلية.

4. تدقيق نظم المعلومات:

إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من سلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة وكاملة ومفيدة وتختلف بيئة الحاسب الآلي عن بيئة العمل اليدوي من وجهة نظر المدقق في:

- **فصل المهام:** يؤدي التشغيل الآلي للعمليات إلى دمج العمليات المستقلة مما يؤدي ضعف الرقابة والتي تؤدي إلى فصل المهام.
- **اختفاء مسار التدقيق:** تختفي في بيئات الحاسب الآلي الاثباتات الورقية لعمليات التشغيل المختلفة، فبينما كانت البيئة اليدوية تتمتع بإثباتات ورقية لكل عملية من العمليات وبالتالي وجود مسار ودليل واضح لمراحل سير العملية.
- **تشغيل موحد للعمليات:** تكفل بيئة الحاسب الآلي الاتساق والثبات في التشغيل العمليات بما يضمن اختفاء الأخطاء البشرية والحسابية. وفي المقابل فإن بيئة الحاسب الآلي تكون عرضة وبشكل أكبر من البيئة اليدوية للأخطاء في عمل النظام ككل وذلك بسبب خطأ مثلا في بناء البرامج.
- **مباشرة الحاسب الآلي بالعمليات:** يقوم الحاسب الآلي بالمباشرة بتنفيذ العمليات دون الحاجة للموافقة المسبقة كما هو الحال في البيئة اليدوية.

¹ خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص57.

- **تزايد فرص حدوث الأخطاء والتجاوزات:** تعمل المجموعة التالية من صفات بيئة الحاسب الآلي على زيادة فرصة وقوع الأخطاء والتجاوزات المقصودة:
 - إمكانية الوصول من على بعد إلى البيانات الحاسب وخاصة في بيئة شبكات الحاسب.
 - التركيز الكبير للبيانات والمعلومات في الحاسب الآلي، على عكس الحال في بيئة العمل اليدوي.
 - عدم مشاركة مستخدم الحاسب الآلي في عملية التشغيل مما يقلل من فرصة ملاحظته للأخطاء.
 - إمكانية حدوث الأخطاء والتجاوزات في مرحلة تصميم أو صيانة الحاسب.
- **زيادة فرص المتابعة والإشراف الإداري:** تمنح برامج الحاسب الآلي فرص أكبر للمتابعة والإشراف الإداري وذلك من خلال التحليل التفصيلي للبيانات ومن خلال برامج التدقيق والمتابعة المتزامنة مع عمليات التشغيل الآلي.
- **اعتماد عناصر الضبط والرقابة في البرامج التطبيقية على عوامل الضبط والرقابة العامة في بيئة الحاسب:** حيث تعتمد فعالية وكفاءة عناصر الرقابة في البرامج التطبيقية على مدى متانة عوامل الرقابة في بيئة الحاسب الآلي.

5. تدقيق الأداء:

إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، يطلق على هذا النوع من التدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية.

6. التدقيق البيئي:

يهدف التدقيق البيئي قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المؤسسة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض.¹

وبشكل عام على التدقيق الداخلي أن يتأكد من أن المؤسسة عملت على اعتماد المظاهر البيئية الأساسية والتزامها الكامل بها والقدرة على السيطرة وضبط أية مخالفات مستقبلية قد تضر بالبيئة وتؤثر على القوائم المالية للمؤسسة.²

¹ خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

² شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في المصاريف السورية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010-2011، ص 51.

المطلب الرابع: أساليب ومراحل التدقيق الداخلي

أولاً: أساليب التدقيق الداخلي

- لكي يحقق التدقيق الداخلي أهدافه يتوجب أو يتعين على المدقق القيام بما يلي:¹
- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة والضبط الداخلي وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها؛
 - التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة قيدها في الدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكفاية أنواعها؛
 - تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛
 - إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل؛
 - التحقيق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية للخطط المرسومة والالتزام بها؛
 - تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

ثانياً: مراحل التدقيق الداخلي

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر ويستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع لقواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل كامل وفعال.

وتتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة التحضير للمهمة، العمل الميداني للمهمة (مرحلة تنفيذ المهمة)، مرحلة عرض النتائج (أنهاء المهمة).

1. المرحلة التحضيرية:

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى التنفيذ، وتتطلب من المراجع القدرة على القراءة، التركيز والفهم للتوصل إلى المعرفة التامة بالمؤسسة لتحديد مكان وجود المعلومات المفيدة والأطراف التي يمكنها أن تساعد في ذلك، وهي مرحلة ضرورية وهامة يجب البدء بها، وقد حدد المعيار رقم 2200 من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ضرورة ووجوب إعداد خطة لكل مهمة وذلك بتحدي نطاقها، مجالها الزمني والموارد اللازمة لتنفيذها، وتتمثل خطوات هذه المرحلة التحضيرية في:

أ. الأمر بالمهمة:

هو ذلك التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة إلى مصلحة التدقيق الداخلي، والذي يكون في شكل وثيقة مكتوبة بهدف إعلام المسؤولين وكل الأطراف المرتبطة بعملية التدقيق عن بدء العملية، وتتمثل أهم النقاط التي يجب أن يتضمنها الأمر بالمهمة في:

¹ نور الإسلام سعدودي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015، ص7.

- تحديد النشاطات والوظائف المعنية بعملية التدقيق.
- تحديد نطاق كل مهمة والأهداف المنتظرة منها.
- تحديد المنهجية المستعملة في كل مهمة.
- تحديد المجال الزمني والموارد المخصصة لكل مهمة.

ب. مرحلة الدراسة:

في هذه المرحلة يقوم المدقق الداخلي بوضع برنامج التدقيق مبني على المخاطر لتحديد أولويات المهمة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، وذلك انطلاقاً من جمع المعلومات التي تمكنه من فهم الموضوع محل التدقيق والحصول على نظرة أولية حول المصلحة حول المصلحة المراد تدقيقها، وبعد دراسة هذه المعلومات وتحليلها يقوم بإعداد جدول يحتوي على نقاط القوى والضعف ترتب فيه المخاطر حسب درجة تأثيرها على المؤسسة.¹

2. المرحلة التنفيذية

ينتقل المدقق الداخلي في هذه المرحلة إلى الميدان للقيام بأعمال التدقيق، وتبدأ هذه المرحلة بالاجتماع الافتتاحي ثم الدخول في العمل الميداني.

أ. الاجتماع الافتتاحي:

يتم عقد هذا الاجتماع في مقر النشاط الذي سيتم، بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤول النشاط محل التدقيق، ويتناول هذا الاجتماع عدة نقاط منها:

- التذكير بالأهداف العامة للتدقيق.
- دراسة وتحليل التقرير التوجيهي ومناقشته.
- تحديد المواعيد والأشخاص الذين سيتعامل معهم المراجع.
- تحديد الشروط المادية للمهنة.
- التذكير بالإجراءات الميدانية خلال عملية التدقيق.

¹ بلال براهيم، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 61-62.

ب. العمل الميداني:

هي مرحلة الانطلاقة الرسمية لعملية التدقيق وهذا بتطبيق برنامج العمل في الواقع الميداني، وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي عدة معايير بخصوص ذلك منها المعيار رقم 2300 - تنفيذ المهمة - " يجب أن يقوم المدقق الداخلي بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة ". المعيار رقم 2320 - التحليل والتقييم - " يجب على المدقق الداخلي أن يؤسس استنتاجاته ونتائجه وفقا لمجموعة من التحاليل والتقييمات المناسبة ". المعيار رقم 2340 - الإشراف على المهمة - " يجب أن تكون مهام التدقيق محل إشراف ملائم بما يكفل تحقيق الأهداف وضمان الجودة وتطوير كفاءات الفريق ".¹

3. مرحلة الاستنتاج

بعد الحصول على كل المعلومات الكافية والانتهاء من العمل الميداني، يعود المدققين الداخليون إلى مكاتبهم من أجل إعداد مشروع تقرير التدقيق، والذي يتم عرضه ومناقشته في اجتماع الإقفال للمصادقة عليه مع عرض الملاحظات والنتائج المتواصل إليها ليصبح نهائيا ويرسل إلى كل الأطراف المعنية، وتتمثل خطوات مرحلة الاستنتاج في:

أ. مشروع تقرير التدقيق الداخلي

في بداية مرحلة الاستنتاج يأخذ التقرير صفة مشروع لأنه ليس كامل ولم يتم المصادقة عليه بعد كما أنه لم يتم طرحه على المصلحة التي تم مراجعتها لأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتها وتوصيتها.

ب. اجتماع الإقفال:

يحظر هذا الاجتماع نفس الأشخاص الذين شاركوا في الاجتماع الافتتاحي، ويتم فيه عرض وتقديم النقاط الأساسية الواردة في المشروع الأولي، مناقشتها والمصادقة عليها، ويقوم اجتماع الإقفال على مجموعة من المبادئ منها:

- يجب أن يناقش كل ما يكتب في التقرير مع الأشخاص الذين تم تدقيق أعمالهم، مع عرض كل الوثائق وعناصر الإثبات دون أي تحفظ.
- لا يجب توزيع أو نشر مشروع التقرير ما لم ينتهي هذا الاجتماع.
- يجب على المدقق مراعاة تقديم التوصيات وترتيبها حسب درجة أهميتها.

¹ بلال براهيم، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

ج. إصدار التقرير النهائي:

بعد مناقشة المشروع الأولي للتقرير والمصادقة عليه يصبح نهائياً، وفيما يخص هذا التقرير النهائي فقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في المعيار 2420 - جودة التبليغات - على "يجب أن تكون التبليغات صحيحة، موضوعية، موجزة، بناءة، كاملة وفي أوانها" وعلى المدقق الداخلي الإفصاح أما عن حالة التوافق وهذا في حالة ما إذا احترمت المصلحة محل التدقيق كل القواعد والسلوكيات والمعايير الواجب التقيد بها، أو عدم التوافق وهذا في حالة ما إذا خالفت هذه المصلحة ذلك.¹

المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المهام الرئيسية في المؤسسة، وهي جوهر العملية التسييرية، ومع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبحت هذه العملية تتصف بالتعقيد وتحتاج إلى مهارة أكثر، فقد أصبح من الضروري على متخذ القرار في جميع المستويات الإدارية أن تسعى لتتمة معارفه في حل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على أساليب سليمة. وسنحاول في هذا المبحث تقديم عرض شامل لعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال يخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وكذا توضيح أهمية عملية اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى مفهوم أو تعريف عملية اتخاذ القرار يجب معرفة أولاً ما المقصود بمصطلح القرار، وهناك عدة تعاريف نذكر أهمها وهي كالتالي:

القرار لغة: القرار هو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف.

القرار اصطلاحاً: هو اختيار أحسن بدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.²

ويمكن تعريف القرار اصطلاحاً أيضاً:

التعريف الأول: القرار يعني بأنه عملية إيجاد أحداث معينة تحديد سماتها المستقبلية.³

¹ بلال براج، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

² حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص 101.

³ هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة، نهال للتصميم والطباعة، لندن، ص 4.

التعريف الثاني: القرار هو اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.¹

التعريف الثالث: القرار طريقة منظمة لدراسة عملية اتخاذ القرار لتحديد الاستراتيجيات المثلى عندما يكون أمام متخذ القرار مجموعة من البدائل.²

لقد تعددت التعاريف المقدمة لعملية اتخاذ القرار نعرض أبرزها على النحو التالي:

التعريف الأول: اتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار الحل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل (أو بديل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، وعادة ما يتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل لحلها.³

التعريف الثاني: تستند إلى أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمثل الذي يعرض قابلية المدير على الابداع واعتماد العقلانية كأساس منهجي لاتخاذ القرار.⁴

التعريف الثالث: هو الرأي النهائي والإداري المحدد لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.⁵

ومن التعاريف السابقة يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار على " أنها عملية تقييم للبدائل المتاحة أمام المؤسسة من أجل إختيار بديل أمثل بغرض تحقيق أهدافها، حيث يستند متخذ القرار في مفاضلته بين هذه البدائل إلى معطيات بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تقوم على عملية المفاضلة بشكل مدرك بين مجموعة من الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتبارها أنسب وسيلة للوصول إلى الهدف المنشود"

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب شغلت ومازالت تشغل فكر وعمل جميع المديرين والأفراد. وهذه العملية مهمة كونها عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى ترتبط ارتباطاً واضحاً بالأهداف المؤسسة.⁶

¹ خليل محمد العزاوي، ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2006، ص21.

² مؤيد الفضل، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص355.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص17-18.

⁴ مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص49.

⁵ فايز حسن، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص174.

⁶ ريمة علي حلاق، دور المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدار الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير، تخصص التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013-2014، ص71.

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ القرار، فاتخاذ القرارات أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة، وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء وظيفة بالمؤسسة، أو أداء وظيفة إدارية ما لم يصدر بصدد قرارا يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:¹

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله.
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة.
- اتخاذ القرارات جوهر العمليات الإدارية.

وتكمن أيضا أهمية عملية اتخاذ القرار كذلك من الناحية العلمية ومن الناحية العملية كما يلي:

1. أهمية القرارات من الناحية العلمية:

تتمثل أهمية القرارات من الناحية العلمية بما يلي:

- ✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
 - ✓ تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
 - ✓ تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما، في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الاهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
 - ✓ تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- ### 2. أهمية القرارات من الناحية العملية:

تتمثل أهمية القرارات من الناحية العملية كما يلي:²

- ✓ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار؛

¹ ياسين سالم، الطرق الحديثة في حساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفضال GPL، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 32.

² حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 102.

✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة؛

✓ تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

المطلب الثاني: مراحل سير عملية اتخاذ القرار

وبشكل عام فإن عملية اتخاذ القرار مستندة إلى مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية وهي كما يلي:¹

1. تحديد المشكلة

تعني دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرض عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري عن السبب الرئيسي بشأنها لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار واجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى اخطاء في جميع المراحل التالية لها، (اي يجب التعرف على مشكلات القرار الإداري / وضع الأولويات لحل المشكلات / إعادة صياغة المشكلة.

2. مرحلة البحث عن البدائل:

تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغير المتخصصين ويجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة.

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة.
- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى بدائل وحلول ابتكارية وفعالة.

غير أنه يلاحظ إذا كان على المدير لمواجهة الموقف أن يدرس جميع الحلول الممكنة فإن مواجهة موقف معين يقتضي منه ألا يتخذ قرارا فعدم اتخاذه للقرار قد يكون هو ذاته الحل الأمثل.

3. رحلة تقييم البدائل

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإنقاذ.
- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.

¹ خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
 - الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار.¹

4. اختيار البديل المناسب

في هذه المرحلة، يتم اتخاذ القرار، ولكن قبل اتخاذ القرار لابد من أن:²

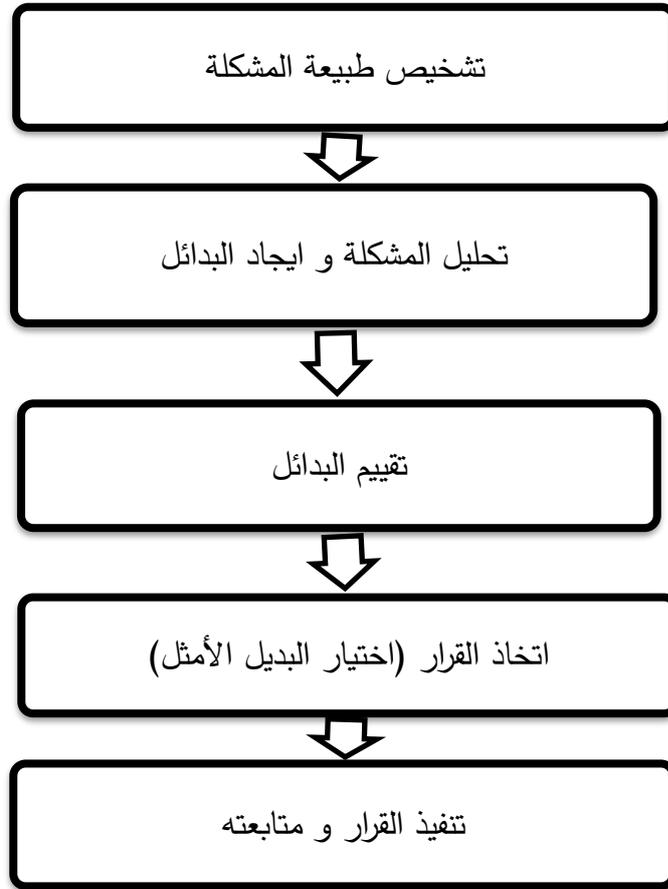
- يتم تدقيق الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب.
 - يتم التأكد من هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.
- 5. اتخاذ القرار وتنفيذه :** يعد من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، و غالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه و الذين يقومون بتنفيذهم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون و الفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لابد من التعاون، كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم و التحليلات التي تساعد في اتخاذ القرار و تنفيذه بالطريقة الصحيحة.³

¹ خليل محمد العزاوي، مرجع، سبق ذكره، 25.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الإمارات، 2009، ص 39.

³ فاطمة بن علي بنت ناصر الدوسري، عادات العقل وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة الأميرة نورة، العدد 09، 58.

الشكل رقم (01): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 45.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المتخذة

يمكن تصنيف أنواع القرارات بطرق مختلفة كما يلي:¹

1. حسب معيار أو وفقا لإمكانية برمجيتها:

حيث صنف سيمون القرارات التي يتخذها المدير أخذا بعين الاعتبار طبيعة مشكلة القرار إلى:
 أ. **القرارات المبرمجة:** هي القرارات التي تتخذ بمشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها. وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية، مثل إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، ولهذا يسهل برمجتها باستخدام النماذج الكمية الخاصة بظروف التأكد التام.

¹ منعم زمزير الموسوي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص، 17-18.

ب. القرارات شبه المبرمجة: هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماما، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا، وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لمتخذ القرار. مثل تعيين موظف جديد هناك جانبين في هذا القرار ما يتعلق في تحديد مقدار الراتب لهذا الموظف الجديد يمثل جانب روتيني بالقرار أما ما يتعلق بجوانب الترقية لهذا الموظف تعتبر جوانب غير روتينية بالقرار لأنها غير معلومة لمتخذ القرار عند لحظة اتخاذ القرار في تعيين هذا الموظف الجديد.

ج. القرارات غير مبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد بمعنى آخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية والحدود غير المعلومة وتتخذ تحت ظروف عدم التأكد وتتطلب استخدام نماذج غير كمية حيث أنها غير محددة خاصة والتي تقوم على نظرية الاحتمالات والإحصاء الرياضي وغيرها. ويجب تصميم نظم تكنولوجيا المعلومات لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

2. وفقا للمستوى التنظيمي :

تصنف القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار إلى:¹

أ. القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل، وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد

تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الانتاج وما يحتاجه من تصليح من إجراءات نمطية معينة.

ب. القرارات الاستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد.

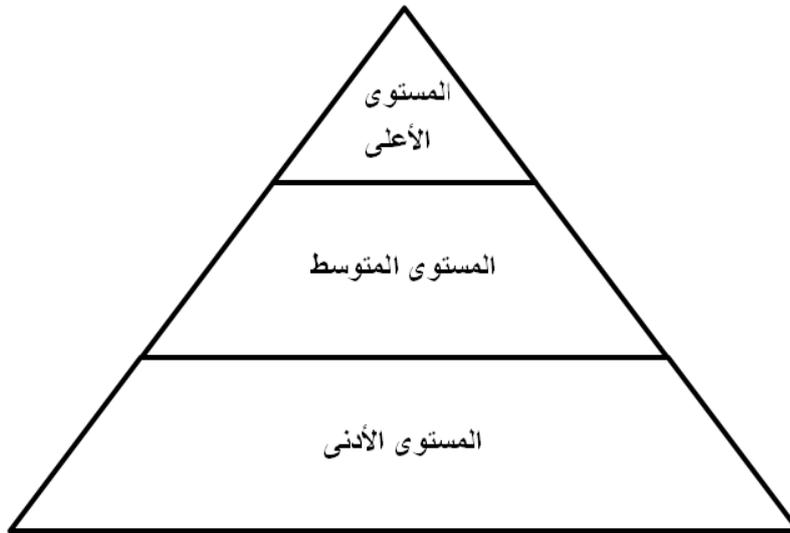
ج. القرارات التكتيكية: هذه القرارات يتخذها في الغالب الأقسام أو الإدارات - الإدارة الوسطى - وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال،

¹ حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

كما أن مثل هذه لقرارات تتعلق بكيفية استقلال المواد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.¹

الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى تنظيمي (اداري)

الشكل رقم (01 - 02): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: بالتصرف عن محمد الهادي، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص33.

4. وفقا لتأثيرها الزمني:

وكما يمكن تصنيف أنواع القرارات من حيث تأثيرها الزمني إلى:²

- **قرارات الأجل الطويل:** يعد من القرارات التي يتضمن عادة إجراءات تغييرات في الطاقة الإنتاجية المؤسسة كما أن آثار هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبيا في حياة المؤسسة. ولهذا فإن القيمة الزمنية للنقود لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة قرارات الاستثمار في الطاقة الإنتاجية.
- **قرارات الأجل القصير:** هي قرارات يتعلق معظمها باستغلال الطاقة الإنتاجية والإمكانات الموجودة فعلا (قرارات الإنتاج والتسعير) أو قرارات الاغلاق المؤقت المؤسسة أو لأجزاء منها أو قرارات توزيع الأرباح وهذه القرارات تغطي فترة قصيرة نسبيا وبالتالي فإن أثر القيمة الزمنية للنقود يعتبر قليل الأهمية.

¹ نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار داخل المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجيستر، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي -الأغواط، 2006-2007، ص102-103.

² علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة اتخاذ القرار تقارير الأداء تقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص20.

5. وفقا نظروف صناعتها:

وأخيرا يمكن تبويب القرارات من حيث درجة معرفة العائد لكل بديل من البدائل موضع القرار وهنا توجد ثلاث حالات:

- حالة التأكد، وذلك إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل.
- حالة الخطر، وذلك إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة.
- حالة عدم التأكد، وذلك إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة لكن درجة الاحتمال لكل منها غير معروفة.¹

المطلب الرابع: أساليب ونماذج اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: أساليب ونماذج اتخاذ القرار

1. أساليب اتخاذ القرار

أ. الأسلوب التقليدي:

سنعرض أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة وهي الخبرة والتجربة والملاحظة والتقليد والمحاكاة كما يلي:²

- **الخبرة:** يقصد بالخبرة التجارب التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والتي يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له طريق نحو العمل في المستقبل. لا تقتصر الخبرة على المدير فقط بل يمكنه الاستفادة من خبرات الآخرين من زملاءه الذين سبقه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصحيحة.
- **إجراء التجارب:** ويقصد به أن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات.
- **البديهة والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.
- **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات

¹ علي أحمد أبو الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص - ص 181-184.

تلك التي يقدمها زملاء المدير أو المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.¹

• **الاسلوب العلمي أو الكمي في اتخاذ القرار:** أشرنا فيما سبق أن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها. فمن القرارات ما يتعلق بأمور روتينية أو ظواهر متكررة ويكون عنصر عدم التأكد فيها قليلا للغاية. في مثل هذه الحالات يكون اتخاذ القرار سهلا وكثيرا ما يكون الاعتماد على الخبرة السابقة هو الأداة الرئيسية لاتخاذ القرار. ذلك أنه إذا نجح قرار سبق اتخاذه وتكرر مجاله مرة أخرى محاطا بنفس الظروف المؤثرة، فإن اعتماد صانع القرار الجديد على سابق خبرته له، ما يبهره، غير أنه في معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف بنفس ملابساته السابقة منها والمستقبلية، كما أن ثمة مواقف جديدة وأكثر تعقيدا تفرض نفسها في حياة المؤسسة مما يجعل مجرد الاعتماد على الخبرة السابقة في اتخاذ القرار أمرا يستحيل معه تحقيق الهدف المنشود.

ولقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطورا هائلا في اتخاذ القرارات، إذ مكنت من الدرجة الأولى توسيع نطاق البحث بالنسبة للمتغيرات الكثيرة المؤثرة في القرار وبالنسبة للعلاقات المتشابكة، كما مكنت من الحصول على إجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل مما يبسر اتخاذ القرار.²

بحيث ساعد هذا التطور ذلك التقدم المشهود في استخدام تكنولوجيا المعلومات التي حررت الباحثين من قيود المشكلات الحسابية والرياضية في معالجة البيانات الرقمية الهائلة والعلاقات المتشابكة بينها.

ولعل من أهم الأساليب الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات، والتي لا تعتمد على استخدام النماذج كأساس لحل مشكلة القرار، هي التخطيط الشبكي، المحاكاة، نظرية المباريات، نظرية صفوف الانتظار، والبرمجة الخطية.

ومن الأهم الإشارة إلى أنه بالرغم من اعتماد الأساليب الكمية على القياس والتحديد الكمي للعوامل والمتغيرات المحيطة بالمشكلة فأنها تبقى قاصرة عن الإحاطة بجميع العوامل والظروف الموضوعية التي تمثل مشكلة القرار. فكثير من المشكلات ذات جوانب معنوية غير قابلة للقياس والتحديد الكمي الدقيق. فمثلا لا يمكن قياس العلاقات الإنسانية والمعنوية السائدة وردود الفعل الناتجة عنها. مما يجعل استخدام المدخل الكمي بمفرده غير كافيا للوصول

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص - ص 185-188.

² بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2014، ص40.

إلى قرار رشيد يغطي الجوانب المختلفة للمشكلة، ولذلك لا يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب بشكل مطلق بل يمكن اعتباره من الأدوات المهمة لاتخاذ القرارات ولا بد أن يدعمها الحكم الشخصي فيما يتعلق بالجوانب المعنوية.¹

2. نماذج اتخاذ القرار:

قسم الباحثون نماذج اتخاذ القرار إلى قسمين رئيسيين هما نماذج نظرية ونماذج تطبيقية.²

أ. النماذج النظرية في صنع القرار: من أهم النماذج المقترحة من طرف بعض الكتب والتي صنفت ضمن هذا القسم ما يلي:

• **نموذج سيمون:** توصل سيمون في دراسته فيما يخص هذه النقطة إلى نموذجين لصنع القرارات هما يتمثلان في كل من النموذج الراشد ونموذج الرضا ونستعرضهما فيما يلي:

✓ **النموذج الراشد:** يقوم صانع القرار بمجموعة من الخطوات المتتالية تتمثل في كل من التعريف بالمشكلة ثم وضع حلول بديلة وتقييمها ثم اختبار الحل الأنسب وأخيرا التنفيذ والمتابعة ويعتمد هذا النموذج على افتراض أن صانع القرار من جهة يحاول تحقيق الأمثل والأفضل عند اتخاذ قرار ما ومن جهة أخرى لديه معرفة وعلم بجميع البدائل الممكنة معرفة كاملة عن نتيجة كل بديل وقدرة لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل وقد أكد سيمون أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع مما جعله يقترح بدلا منه الرشد المحدود لأن صانع القرار يواجه قيودا ومحددات كثيرة في عملية صنع القرار.

✓ **النموذج الرضا (نموذج الرجل الإداري):** يتميز هذا النموذج بثلاثة خصائص تتمثل في معالجة محدودة للمعلومات استخدام الحكم على أساس التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية ثم الرضا وحسب هذا النموذج فإن صانع القرار يصل إلى قرار معقول مرضي وليس مثالي ويتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ويرى سيمون أن النموذج الثاني هو السائد في صنع القرارات الإدارية في مختلف المؤسسات للأسباب التالية:³

- صعوبة حصر البدائل الممكنة ومعرفة جميع النتائج بالنسبة لكل بديل.
- الوقت والجهد والذكاء التي تتطلبها عملية صنع القرارات المثلى بطريقة رشيدة.
- وجود عوامل غير رشيدة مثل قيم ومشاعر صانع القرار.

¹ بوشارب خالد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² على حامدي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، 2010-2011، ص 24-25.

³ علي حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

- نموذج لندبلوم: اقترح لندبلوم بدوره نموذجين لصنع القرارات يتمثلان فيما يلي: ¹
- ✓ النموذج الراشد الشامل - الجذري: بموجب هذا النموذج ينظر إلى المشكلة بطريقة عقلانية رشيدة ويتم دراسة جميع البدائل الممكنة لدراسة جذرية شاملة لجميع جوانبها وإبعادها، ثم يتم اختيار البديل الأمثل.
- ✓ النموذج المنهج الجزئي المتزايد: بموجب هذا النموذج ينظر صانع القرار للمشكلة نظرة جزئية بتركيز اهتمامه على جوانبها الهامة فقط وعندما يتخذ قرارا ما فإنه لا يتفحصه من أساسه وإنما يولي اهتمامه للتغيرات التي تحصل عليه ويرى لندبلوم أن هذا النموذج هو الأكثر شيوعا في إطار عملية صنع القرارات.
- نموذج الفحص المختلط لاتزيوني: بعد الانتقادات الموجهة لنموذج لندبلوم طور اتزيوني نموذجا بديلا أكد من خلاله أن عملية صنع القرار في الواقع أنها مزيج من النموذجين الشامل الجذري والجزئي المتزايد يتم فيها أولا فحص تام وجذري للمشكلة ثم الاهتمام بعد ذلك بالجوانب العامة الملفتة للانتباه.
- نماذج لوثأنز: من جهته صنف لوثأنز نماذج صنع القرار إلى لأربعة نماذج هي:
- ✓ النموذج الاقتصادي المنطقي: هو مأخوذ من النموذج الاقتصادي التقليدي وينظر النموذج الراشد عند سيمون وينظر هذا النموذج إلى صنع القرار على أنه عقلاني وراشد في صورة كاملة وفي جميع الجوانب.
- ✓ النموذج الاجتماعي: وفقا لهذا النموذج فإن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير كبير على سلوك صانع القرار حيث يمكنها أن تقود هذا الأخير إلى صنع قرارات غير رشيدة.
- ✓ النموذج الرضا - الرشد المحدد: هو النموذج الذي توصل إليه سيمون بعدما طور النموذج الراشد وقد تم تناوله سابقا.
- ✓ النموذج الخبرة والتجربة: بموجب هذا النموذج يعتمد صانع القرار على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استنادا للتجربة والخبرة العلمية وليس الأساليب الكيفية إلا أن هذا النموذج لا يؤدي في جميع الحالات إلى قرارات رشيدة بل يمكن أن يؤدي في ظل ظروف معينة إلى قرارات خاطئة.
- ب. النماذج التطبيقية لصنع القرارات: من بين النماذج التطبيقية في صنع القرار نتناول ما يلي:
- نماذج اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: هناك عدة نماذج يمكن استخدامها لصنع القرارات في حالة عدم التأكد نتناول منها:

¹ علي حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

✓ **النموذج المتشائم لوالد بموجب:** هذا النموذج فإن صانع القرار يتصف بالتشاؤم من حالات الطبيعة وعدم الاستقرار الاقتصادي ويلجأ إلى اختيار البديل الذي يحقق الخسارة الدنيا من الخسائر القصوى أو العائد الأعلى من بين العوائد الدنيا.

✓ **النموذج المتفائل:** يكون صانع القرار في النموذج متفائلاً، ويفترض حدوث أفضل الحالات والظروف، ثم يسعى للحصول على أعلى عائد ممكن عن طريق تحديد العائد الأعلى بالنسبة لكل بديل من البدائل المطروحة وتسجيل ذلك في " مصفوفة القرار "، ثم يختار البديل الذي يحقق العائد الأعلى من بين تلك العوائد ويكون هو القرار الواجب تطبيقه.

• **نماذج صنع القرار في حالة المخاطرة:** يستعمل هذا النموذج عندما يصنع القرار أكثر من مرة وعندما تتشابه الظروف المؤثرة فيه وتتوافر لدى صانع القرار معلومات وخبرات سابقة تساعده في الوصول إلى القرار الصحيح وبموجب هذا النموذج فإن الخطوات المتبعة تتمثل في تحديد الاحتمالات المتعلقة بحدوث كل بديل ثم حساب القيم المتوقعة لجميع البدائل المتاحة وتسجيلها في جدول خاص (مصفوفة القرار).

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه المؤثرات:¹

1. تأثير البيئة الخارجية: أن المؤسسة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المؤسسة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة، إذ أن القرارات لا تتخذ في أنبوب اختبار ولا يمكن بالتالي فصل المشكلات التي تنصب عليها القرارات عن واقعها البيئي كما هو الحال في العلوم الطبيعية، فالتأثير والتأثر باق وقائم في كل الأحوال.

لأن البيئة الخارجية تتميز بالطابع الديناميكي (الحركي)، فعلى متخذ القرار إدراك طبيعة التغيير الذي تحدثه البيئة الخارجية في الأشياء التي يتعامل معها.

¹ عبد الكريم بلعربي، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة دكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، 2010-2011، ص 87.

وكذلك طبيعة العناصر المكونة للبيئة وطبيعة العلاقة والتفاعل فيما بين تلك العناصر، أو ما يمكن أن تفرزه من تعقيدات ومقيدات، أو ما قد تشكله من ضغوط تؤثر في النهاية على القرارات الصادرة. فالعوامل الخارجية تحوي العوامل البيئية، لأن المدير الفعال تكون امامه بدائل مختلفة ناتجة في الحقيقة عن تفاعل عناصر البيئة المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي يجب عليه أن يكون مدركا لها حتى تكون قراراته وفق البيئة المحيطة، وكذلك أخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية التي لا يمكن لأي دولة الهروب منها أو الخروج عنها.

لأن العادات والتقاليد أصبحت من المظاهر الإدارية التي تكون سلبية في الغالب، تفرض قيودا كثيرة على متخذ القرار والتي من ضمنها القيم والتقاليد والدين إلى جانب الرشوة والمحسوبية وعدم احترام المواعيد... للعلم أن هذه العوامل تختلف في تطبيقها من بلد لآخر وهذا يعود إلى نمط العلاقات الاجتماعية السائد. اما بالنسبة للعوامل الاقتصادية فإن معرفة المؤثرات الاقتصادية يمكن للمسؤولين من فهم العلاقات المتبادلة وخاصة من جهة المؤسسة.

2. تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المؤسسة، أما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن بين العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي الذي يستطيع المديرين ممارسة وظائفهم فيه طبقا للصلاحيات المخولة لهم قانونا، وكذا طرق الاتصال التي تمثل الإجراءات والطرق والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة. إلى جانب التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات بين أفراد المؤسسة وكذا السلطات والمسؤوليات وكيفية اجراء الاتصالات وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية.

والتنظيم غير الرسمي الذي يهتم بسلوك الموظفين داخل المؤسسة وظروفهم الاجتماعية والعلاقة التي تقوم بينهم وبين رئيسهم. وأخيرا طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة المادية والمعنوية والفنية. نشير بأن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر بقرارات مديرين آخرين وهذا ما يجعل متخذ القرار مضطر للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وأهدافه.¹

¹ عبد الكريم بلعربي، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

3. تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضاً منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه أهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ واسلوب اتخاذه حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4. تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها.¹

ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي القرار في حالة التأكد والقرار وحالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد عوامل أخرى ذات أهمية وتؤثر في عملية اتخاذ القرار، وأهم هذه العوامل ما يلي:²

1. القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2. المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

¹ عبد الكريم بلعربي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وثيقة إلكترونية على موقع www.manhal.net، تاريخ الاطلاع 2022/05/08.

3. **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4. **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصحته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحييرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.¹

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار

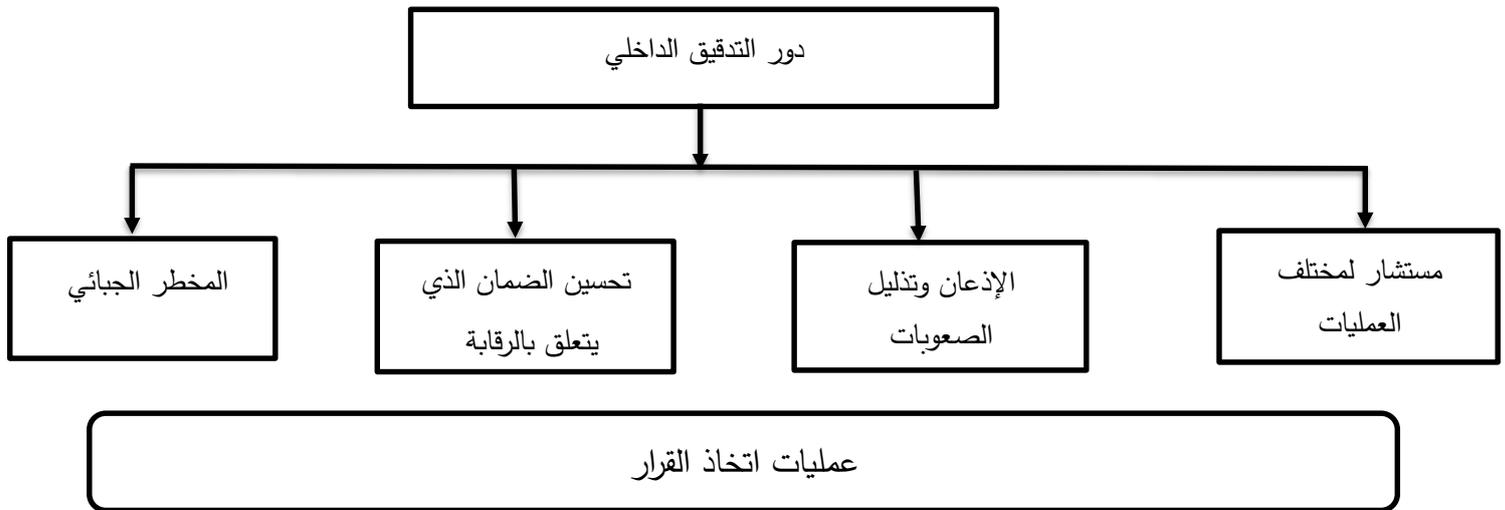
يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الآليات التي لها دورا هاما في تفعيل وارساء عملية اتخاذ القرار المناسب من خلال رفع مستوى الثقة في المعلومات المقدمة، وذلك بتوفير معلومات ذات جودة ونوعية عالية من خلال القيام بفحص القوائم المالية وجمع عمليات وأنشطة المؤسسة وفقا لقواعد وشروط عملية التدقيق الداخلي وتقديم النتائج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

المطلب الأول: دور طبيعة التدقيق الداخلي

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

¹ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وثيقة انترنيت على موقع www.manhal.net، تاريخ الاطلاع 2022/05/08.

الشكل رقم (03): دورة طبيعة التدقيق الداخلي



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

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

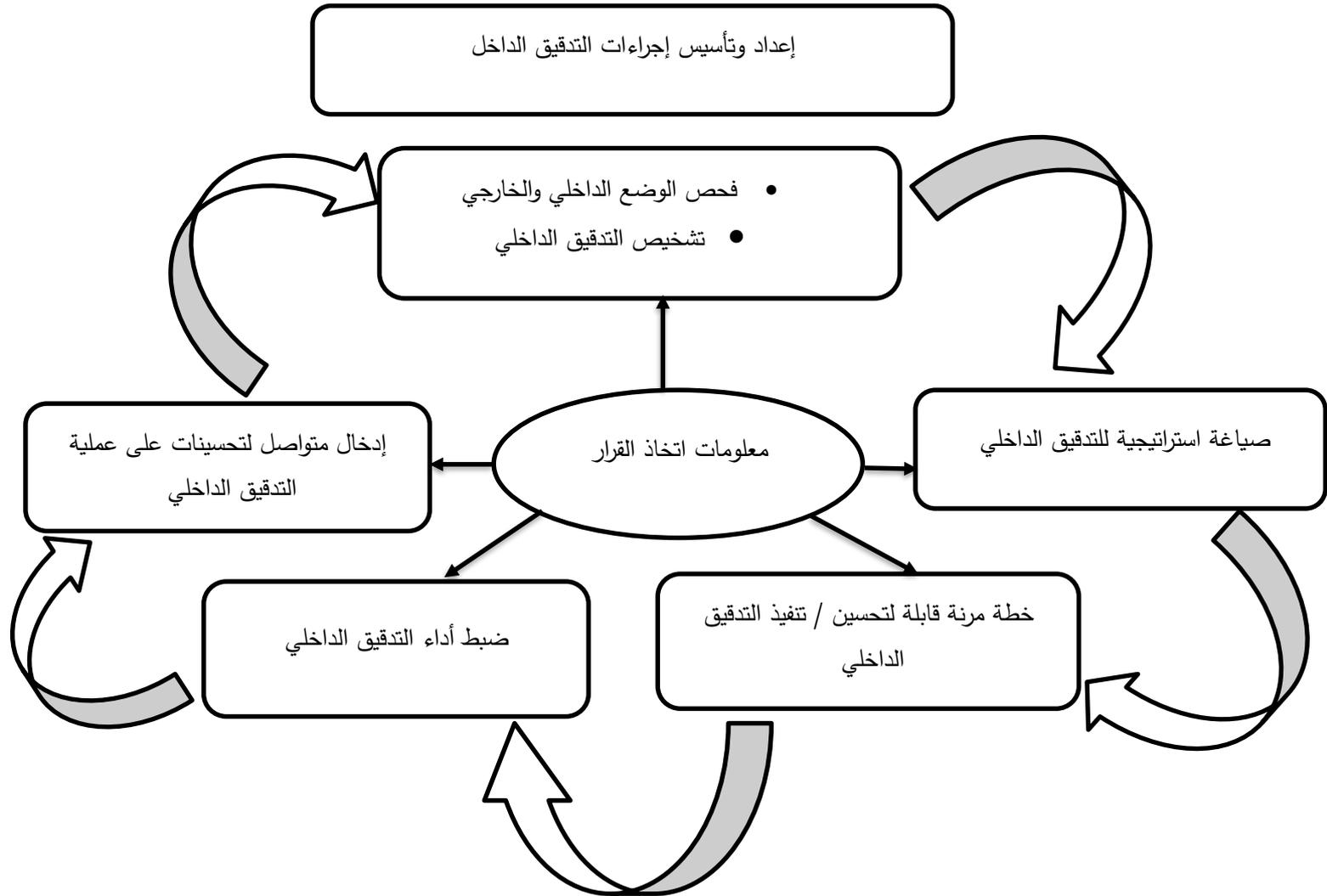
إن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة أكثر شيوعاً، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على اتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله وإلقاء مسؤولية الفشل على الآخرين.

إن الطريقة أخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم (ليس على القرار نفسه) بل على الكيفية التي صدر بها القرار، طبقاً 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.¹

¹ أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية، الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 76.

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

الشكل رقم (04): دورة حياة عملية التدقيق



المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص77.

تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق الداخلي المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد درجة الخطر الناجم، ومن ثم يتم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، بحيث يجب أن تتسم

هذه الخطة بالمرونة والقابلية لتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ل يبدأ المدقق بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء 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 اتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفاعلية.¹

المطلب الثاني: أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية إعداد التقارير من أولى وجبات المدقق الداخلي بصفته رقيقا على الأعمال الإدارية، وذلك لكونها الوسيلة التي يعبر فيها المدقق الداخلي عن رأيه حول مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية المعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان تقييم وتحسين فعالية الرقابة وإدارة المخاطر وعملية التحكم المؤسسي داخل المؤسسة. ومن هنا تتضح أهمية تقرير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات والتي سنتناولها من خلال النقاط التالية:

1. خصائص جودة تقارير المدقق الداخلي:

يمكن ايجازهم الخصائص لجودة تقارير المدقق الداخلي في النقاط التالية:²

- أ. **الايجاز:** يجب ألا يكون التقرير مطولا أكثر من اللازم، وألا يحتوي على جمل أو كلمات غير مرتبطة، وكذلك أن لا يتضمن التفاصيل الكثيرة والتي تفقده التركيز.
- ب. **الوضوح:** يجب ألا يكون هناك أي غموض في محتويات التقرير حتى يتم توصيل البيانات في شكل واضح.
- ج. **الأهمية:** يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير ذات أهمية للطرف المستفيد، وأن يتم الابتعاد عن الجمل التي من الممكن أن تكون غير مفيدة.
- د. **الصحة والدقة:** يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير دقيقة، حتى يتسنى للأطراف المعنية الاستفادة من تلك المعلومات.
- هـ. **الترابط:** يجب أن تكون الجمل في التقرير مترابطة وأن تشجع الشخص القارئ للتقرير على إكمال التقرير دون تشتت في الأفكار الواردة فيه.

¹ أحمد نقاز، مرجع سبق ذكره، ص77.

² حكيمة مناعي، دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار لهيئات الدعم، دراسة حالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة باتنة، العدد الأول، ص156.

و. الصدق والأمانة: يجب ألا يكون المدقق متحيزاً في تقريره لأي طرف من الأطراف، وأن يوضح النتائج في التقارير بكل صدق وأمانة.

2. عرض تقرير المدقق الداخلي:

يعرض تقرير المدقق الداخلي ضمن أوراق كشف وتحليل المشكل، وذلك كما يلي:¹

أ. اجتماع نهاية المهمة: يقوم المدقق الداخلي بالاجتماع مع الإدارة لمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال إعداد لورقة كشف وتحليل المشكل ثم يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة.

لذلك سنحاول في البداية التعريف بهذه الورقة ومختلف محتوياتها:

• **تعريف ورقة كشف وتحليل المشكل:** هي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلما واجهته مشكلة أو خطأ ما، أو ملاحظة لخلل أو نقص لتفسير الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل وتحديد نتائجها. فهي تسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات والحلول لتصحيح الخلل وتقديمه مستقبلاً، كما أن هذه الوثيقة تمكنه من إعداد تقرير التدقيق الداخلي.

• **مكونات ورقة كشف وتحليل المشكل:** تتكون ورقة كشف وتحليل المشكل، من ستة (6) أجزاء ممثلة في الآتي:

✓ **المشكلة:** أي يقوم المدقق الداخلي بعرض المشكلة.

✓ **المعاينة:** حيث يقوم فيها المدقق بتدوين المشاكل والأخطاء التي اكتشفها، بشرط أن تحتوي على كل ورقة على مشكل واحد فقط، حيث كل معاينة تساوي ورقة كشف وتحليل المشكل، وككل قاعدة لها استثناءاتها نجد أنه قد توجد بعض المعاينات لها صلة ببعضها البعض (نفس الطبيعة ونفس الأسباب ونفس النتائج) وهذا يكون في نفس ورقة كشف وتحليل المشكل.

✓ **الأسباب:** يتعين على المدقق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكل، وذلك باستعمال الطريقة البسيطة للخمسة ميادين، والممكن من خلالها إيجاد الأسباب المشكل وهي، اليد العاملة، المكان، المادة، الآلات والطرق، حيث تعد هذه النقاط الخمسة، المحطات الرئيسية لفهم المشكل وتحديد أسبابه.

✓ **النتائج:** هي النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها المدقق بسبب المشكل المطروح، ويمكن أن تكون نتائج مالية، نتائج اقتصادية، أو نتائج تقنية.

✓ **التوصيات:** تعد التوصيات التي يقدمها المدقق الداخلي بمثابة نصائح، حتى لا يكون هناك إعادة طرح المشكل. ولإعداد هذه التوصيات يجب الإجابة على السؤالين التاليين:

- ماذا يجب عمله حتى لا نصل للمشكل مرة أخرى.

¹ حكيمة مناعي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- ماهي عناصر الرقابة الداخلية التي تسمح بتطوير أو تغيير أو تقديم إضافة جديدة.

✓ **التوقيع:** يجب أن توقع ورقة كشف وتحليل المشكل باسم مؤسسة التدقيق أو باسم الشخصي للمدقق وكليهما معا حسب ما هو مناسب.

ب. **إعداد التقرير النهائي:** بعد انتهاء من التدخل، وانطلاقاً من أوراق إبراز وتحليل المشاكل وأوراق العمل المصادق عليها من طرف الإدارة، يقوم المدقق الداخلي بإعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرسال نسخة منه إلى الإدارة العليا (مشرفين، المدير العام) ونسخة أخرى لمجلس الإدارة (لجنة التدقيق)، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات والاختلافات التي كشفت خلال عملية التدقيق.

ويجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح، وبناء، وأن يتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب.

ج. **متابعة تنفيذ التوصيات:** على المدقق الداخلي، القيام بمتابعة التوصيات التي اقترحها في التقرير النهائي بناء على الملاحظات التي سجلها خلال قيامه بمهمته، وذلك بأن يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات داخل المؤسسة، بحيث تنتهي مهمته عند تنفيذ جميع التوصيات المصادق عليها من قبل الإدارة.¹

المطلب الثالث: الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي

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

ومن خلال لمس التطور الحاصل في الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي إذ أن وظيفة التدقيق الداخلي وفقاً للمفهوم القديم كانت تشمل الفحص والتقييم.

أما بموجب المفهوم الحديث فإن التدقيق الداخلي يشمل على وظيفتين وهما:²

- 1. خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي لأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية، مثال ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، أمن نظام للمعلومات.
- 2. الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدها تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها ومثال ذلك: المشورة، النصح، تصميم العمليات التدريب.

¹ حكيمة مناعي، مرجع سبق ذكره، ص158.

² إيهاب الدين مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية، مذكرة ماجيستر، تخصص محاسبة التمويل، كلية الاقتصاد، جامعة غزة، فلسطين، 2022، ص11-12.

بالإضافة لهاتين الخدمتين هناك خدمات أخرى يقدمها التدقيق الداخلي وهي:¹

- تحديد كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- قابلية المعلومات للاعتماد عليها؛
- الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية؛
- الوصول إلى الأهداف والغايات؛

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيسي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات بالتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي:²

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات؛
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقويم فاعلية نظام الرقابة؛
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة مؤسسة ومراقبتها.

المطلب الرابع: صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية صنع القرار في المؤسسة وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة إلا أن هذا الدور يكون محدودا أو منعدما بالرغم من الإجراءات العادية والسليمة للتدقيق الداخلي.

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض: 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 كلياً على أسلوب قيادي رقابي يتعامل في تصرفاته بالتقارير الرقابية.

¹ أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² إهاب الدين مصطفى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

وهناك نوع آخر من القيادة الذي يعترف إلا بوجهة نظره، ففي هذا النوع من القيادات يكون دور التدقيق الداخلي محدود إلى أبعد التصورات فتلقى الاقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية أي صدى لدى قيادات المؤسسة، وتشمل كل من:¹

- المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف؛
- المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح؛
- المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي متعامل؛
- المراجعة الداخلية في ظل نمط ديمقراطي شكل؛

2. ضغوط المديرين: لقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين وخاصة في الدول النامية على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة الإدارية المختلفة أيا كان نوعها ونشاطها وحجمها يتعرضون لضغوط عديدة، وأن هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيش فيه، كما أصبحت البيئة سواء الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط.

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

أ. ضغوط الداخلية: تتمثل في ضغوط الرؤساء وضغوط المؤسسات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلفها وقصور نظام المعلومات والبيانات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وتتمثل في كل من:

- **ضغوط الرؤساء:** فالمدير الذي يعرف حدود سلطاته أو الذي يخول السلطة الكافية من رؤسائه إنجاز واجباته ويخشى لومهم، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة.

- **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، وتؤثر 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.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص - ص 211-221.

- **كذلك من يعتبر من الضغوط الداخلية:** ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث 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.¹
- ب. **ضغوط الخارجية:** تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية التابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل وضغوط الأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها وتشمل كل من:²
- **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 فعالا في وقت أو في منطقة معينة قد يكون فعالا في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثال بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالأضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة.
- **الضغط الاقتصادية:** تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم والانكماش وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات، والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها كما تنعكس آثارها على القرارات فتحدد من فاعليتها.
- **الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل:** أوضحت التطبيقات العلمية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته و خاصة في الدول النامية ، إذ أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات و العلاقات الأسرية ، عادة ما تكون هذه الضغوط من زملاء لمدير في المؤسسة الأخرى أو من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكزهم الرسمية أو من هيئات لها طابع خاص كالنقابات العمالية أو المهنية أو هيئات دينية، وكلها ضغوط تهدف إلى تحقيق مصالح خاصة لهم تكون على حساب صواب القرار و فاعليته.
- **الضغوط النابعة من الأجهزة الرقابة المركزية:** يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على المديرين من خلال ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر والآراء لبعض فئات الرأي العام حولها، كما أنها تعرقل الدول الذي من الممكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار .

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² عدالة أسامة، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015، ص116.

خلاصة الفصل

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة داخلية تابعة مباشرة إلى إدارة المؤسسة ، ووسيلة وقائية ومولد 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 وفاعلية، حيث يقوم المدقق الداخلي بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الأنظمة والإجراءات ، وتعزيز نقاط القوة وتدعيمها و إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة ، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن كفاءة هذه القرارات هذا الأمر جعل التدقيق الداخلي أداة مساهمة في اتخاذ القرار أي وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرارات اذا توفرت المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي.

أصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققون الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم في اقتراحاتهم بالنسبة للطرق والأساليب والبدائل الفعالة حسب كل قرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوعا من المصداقية والموثوقية في المعلومات والبيانات ذات جودة ونوعية عالية يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها في صنع القرارات المناسبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في
المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تمهيد

تعتبر الدولة الجزائرية من بين الدول الرائدة في الأسواق النفطية نظرا لتوفرها على مختلف أنواع المصادر الطاقوية، من بينها الطاقات الباطنية. حيث يعتبر البترول والغاز الطبيعي من أهم الموارد التي تنتجها وتصدرها الدولة، ما يؤمن لها مداخيل وموارد بالعملة الصعبة بالدرجة الأولى.

ينشط في هذا المجال عدة مؤسسات وطنية، أجنبية ومختلطة والتي تقوم باستكشاف هذه الطاقات الباطنية، ولهذا الغرض تم إنشاء المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء التي تقوم بالخطوات والدراسات الأولى في ميدان الجيوفيزياء لاستكشاف هذه الثروات.

حيث تعتبر الجيوفيزياء سبب وجود المؤسسة فهي حلقة لا غنى عنها في سلسلة القيمة النفطية، ما يدفع المؤسسة لبذل جهد دائم من أجل تكييف مواردها مع السياق الذي تتطور فيه المؤسسة بهدف تحسين أدائها باستمرار. إن الوقوف على واقع التطبيقات العملية والإجراءات المتبعة لتنفيذ مختلف المهام في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، قصد تثمين الإيجابيات وتدعيم نقاط القوة، وتشخيص مواطن الخلل والقصور بهدف توظيف الأفكار والحلول المناسبة لمعالجتها والتقليل من حدة أضرارها ومخاطرها على نشاط المؤسسة.

ويعد التدقيق الداخلي إحدى المهام الأساسية لتدعيم نشاط المؤسسة، وخلق القيمة المضافة، حيث تعرض النتائج الفعلية والمخاطر المحتملة لمختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة عن طريق التوصيات والنصائح التي تقدمها إلى الإدارة العليا.

بناء على ما سبق طرحه، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وسنقوم في بادئ الأمر بتقديم هذه المؤسسة المتخصصة في مجال الاستكشاف والدراسات الجيوفيزيائية، وأيضا منهجية أو سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة، وكذلك دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وهذا من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية للدراسة الميدانية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

المبحث الثاني: منهجية التدقيق الداخلي بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية للدراسة الميدانية

تعتبر الدولة الجزائرية من بين الدول الرائدة في المصادر النفطية نظرا لتوفرها على مختلف أنواع المصادر الطاقوية، من بينها الطاقات الباطنية حيث يعتبر البترول من أهم الموارد التي تنتجها وتصدرها الدولة. تعد المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO من بين المؤسسات الوطنية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية المحلية والدولية في جميع مجالات عمل المؤسسة، فهي تصنف من المؤسسات الكبيرة، ولديها عدة فروع لذلك فهي بحاجة لقسم التدقيق الداخلي مستقل يقوم بتدقيق أعمالها وإبداء رأي فني محايد يساعدها في اتخاذ القرار.

فهي من المؤسسات الرائدة من خلال نشاطها المتمثل في استكشاف آبار ومواقع النفط، ونظرا لنشاطاتها المتعددة، ومصالحها المختلفة، خصصنا هذا المبحث لإعطاء صورة عامة عن هذه المؤسسة. وسنتطرق من خلال هذا المبحث الجانب النظري او التقديم العام للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء واهم ما جاءت به، بالإضافة كذلك الى عرض كل ما يخص المؤسسة E.NA.GEO وذلك وفقا لتقسيم التالي:

- نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.
- موقع ونشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.
- الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تقديم لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وكذا تعريف وموقع المؤسسة ونشاطها.

الفرع الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى تقديم نشأة وتعريف بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تأسست المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء في سبتمبر سنة 1966 بشراكة مع الشركة الأمريكية TELEDAY حيث كانت تساهم الشركة الجزائرية بنسبة 51% والشركة الأمريكية بنسبة 49%. وفي عام 1971 ومع تأميم المحروقات أصبحت المؤسسة جزائرية و اسمها ALGEO تابعة لشركة سوناطراك 100%. أثناء ظهور اللامركزية للمؤسسات سنة 1981 (مرسوم 81-172 المؤرخ في 01/08/1981) أصبحت مؤسسة اقتصادية تدعى ENAGEO المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء والتي أصبحت متكلفة بجميع شؤونها ومدارة من طرف

شركاء المجلس الإداري بنسبة 51% لسوناطراك و 49% مساهمة يقدر رأسمالها الحالي بـ 30.000.000.000 دج. يقع مقرها الاجتماعي بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة - الجزائر.

وبالنسبة لأهم التغيرات التي شهدتها المؤسسة نذكر ما يلي:

1. التعديلات التي طرأت على المؤسسة:

مرت الشركة على وضع الحكم الذاتي مع اللجنة الاقتصادية لأوروبا في فيفري مع رأس المال المسجل 10 مليون دينار موزعة على ثلاث صناديق للمشاركة.

- المناجم الهيدرولكيا والهيدروكربونات (40%).
- الصناعات الغذائية (30%).
- البتروكيميائية والأدوية (30%).

2. تطورات رأس المال:

كما عرفت المؤسسة تطورا في رأسمالها، التي سنعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): يمثل تطور رأس المال المؤسسة خلال سنوات نشاطها

| السنة | رأسمال المؤسسة |
|------------|---------------------------|
| 1989 | 10 مليون دينار جزائري |
| 1993/01/30 | 70 مليون دينار جزائري |
| 1995/05/28 | 300 مليون دينار جزائري |
| 1998/12/29 | 1 400 مليون دينار جزائري |
| 2003/11/12 | 3 400 مليون دينار جزائري |
| 2008/03/23 | 7 000 مليون دينار جزائري |
| 2020 | 30 000 مليون دينار جزائري |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3. التغييرات التي طرأت على المساهمين:

شاهدت الشركة عدة تغييرات منها التي حصلت على المساهمين التي سنقدمها بالشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): التغييرات التي طرأت على المساهمين

| التغيير | النتائج |
|--|------------|
| مشاركة صندوق الصناعات الغذائية حيث باعت أسهمها للصندوق الوطني للمناجم، المحروقات والهيدروليكية. | 1994/12/28 |
| مشاركة صندوق الكيمائي، البتروصيدي والهيدروليكية قامت ببيع كل أسهمها للصندوق الوطني للمناجم، المحروقات والهيدروليكية. ومنه أصبحت المساهم الوحيد التابع للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO. | 1995/03/23 |
| مشاركة الصندوق الوطني للمناجم المحروقات والهيدروليكية مستبدل بالمؤسسة القابضة للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى (HP RGT). | 1997/07/06 |
| المؤسسة القابضة للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى باعت 51% من أسهمها إلى المجمع الوطني سوناطراك - أشغال البترولية - (SSP SPA). | 1998/03/11 |
| إدماج المؤسسة القابضة "للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى" و"منشآت التعمير ومواد البناء" التي أخذت تسميتها المؤسسة القابضة للإنجازات العمومية ومواد البناء "HP RMC" الذي أصبح المساهم الجديد للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO بـ % 49 من حصة الأسهم. | 2000/06/03 |
| تحويل أسهم المؤسسة القابضة "للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى" ضمن مؤسسة تسيير الأشغال الطاقوية (TRAVEN). | 2001/09/12 |
| مؤسسة تسيير المشاركين INDJAB تمتص مؤسسة تسيير الأشغال الطاقوية (TRAVEN). | 2005/01/01 |
| مؤسسة تسيير المشاركين INDJAB تباع 49% إلى المجمع الوطني سوناطراك والتي من خلال ذلك أصبحت المساهم الوحيد في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO. | 2005/08/12 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية المتعلقة بالمساهمين للمؤسسة بمصلحة التدقيق

الداخلي

ثانيا: تعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تنتمي المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لوزارة الطاقة والمناجم وبذلك فقد ضمها مجمع سوناطراك إليه باعتبار أنها مؤسسة مختصة في ميدان الجيوفيزياء، فهي تقوم بأولى الدراسات الاستكشافية على الموارد الطاقوية، و منه أصبحت ضمن أول مؤسسة التي تقوم بهذا العمل الاستكشافي، فلها شخصية معنوية مستقلة في نشاطاتها فالمؤسسة لا تقوم إلا بالدراسات على النفط فقط، كما تقوم كذلك بالدراسات على المواد الهيدروكربونية البترول والغاز الطبيعي بالأخص، كما تقوم أيضا بالدراسات الهيدروليكية (hydraulique) المتمثلة في استكشاف منابع المياه الجوفية.

اعتمدت المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO المعايير الدولية QHSE (الجودة، السلامة الصحة، والبيئة) عام 2006، تقوم هذه المعايير على مبدأ الوصول إلى نظام إداري متكامل ما بين إدارات المؤسسة، وتجنب الحوادث التي قد تحدث خلال فترة نشاطها، تطبق هذه الأخيرة في الميادين التقنية التي لها علاقة بالمخاطر المهنية التي قد تحدث داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: موقع ونشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

يتضمن هذا الفرع كل من موقع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء والنشاط الخاص بها.

أولا: موقع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

إن الموقع الإداري والرئيسي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء موجود في حاسي مسعود، حيث لديها أربع (04) مديريات عملية Les direction opérationnels الذي يمثلون فروع المؤسسة E.NA.GEO .

1. فرع الاستغلال الزلزالي:

هذا الفرع هو الذي يمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة، ويحتوي على 17 فريق زلزالي حيث 17 تعمل داخل التراب الوطني (16 فريق يعمل لصالح المجمع الوطني سوناطراك، 01 لصالح CEPSA). كل فريق يعمل بمعدات مختص بتكنولوجيا عالية (مخابر معالجة الزلزالية، الشاحنات الاهتزازية... إلخ) سيارات وشاحنات مقاومة لظروف المناخية القاسية.

2. فرع الخدمات المشتركة:

مقرها في أولاد فايت (ولاية الجزائر)، فانه يوفر الدعم لأنشطة هياكل أخرى للشركة (المشتريات المحلية...).

3. مديرية معالجة زلزالية DTS و التطوير DCDETOPOGRAHIEAUEV:

مقرها في بومرداس وأولاد فايت فدورها أن تضمن أنشطة معالجة وتفسير الزلازل وتطوير تقنيات أخرى لتحسين أساليب الزلزالية (توصيف الكامن، وتحسين الإنتاجية والجودة في النفط الاهتزاز المصطنع...).

4. مديرية هيدرولوجية - طبوغرافية DHT:

فهي المسؤولة عن أنشطة الحفر الهيدروليكي LA FORAGE HYDRAULIQUE ،
طبوغرافية LES OPERTION TOPOGRAHIEAUE وجيوتيك LES OPERTION
.GEOTIQUENIAUE

5. فرع الإمداد:

متكونة من 03 مديريات، فهي تضمن مثل النقل، ومشاريع أخرى مثل الحفر FORAGE والعمليات الاهتزازية
.LES OPERATION SISMIAUES

ثانيا: نشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في القيام بدراسات استكشافية من أجل البحث والتنقيب عن النفط بطريقة الزلزلة أي الانعكاس الزلزالي الذي يقوم بتسجيل ومعالجة وتفسير الاهتزازات تحت السطح، وذلك عن طريق خلق رد فعل مصطنع بواسطة المتفجرات أو الاهتزازات. حيث يعتبر هذا الأخير النشاط الرئيسي للمؤسسة والذي يمثل أكثر من 90% من رقم الأعمال المحقق، وكأنشطة إضافية أي ما يمثل حوالي 08 % من رقم أعمالها يتمثل في المجالات الآتية:

- الجيوفيزياء العامة (الجاذبية والمقاومة)؛
- الأعمال الطبوغرافية؛
- التنقيب عن المياه الجوفية وحفر الآبار؛
- دراسات الجيوتكنيك (على مستوى الموقع والمخبر).

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

هذا المطلب سنخصصه للإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، من خلال التطرق إلى الإطار القانوني، والإداري لها.

الفرع الأول: الإطار القانوني للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

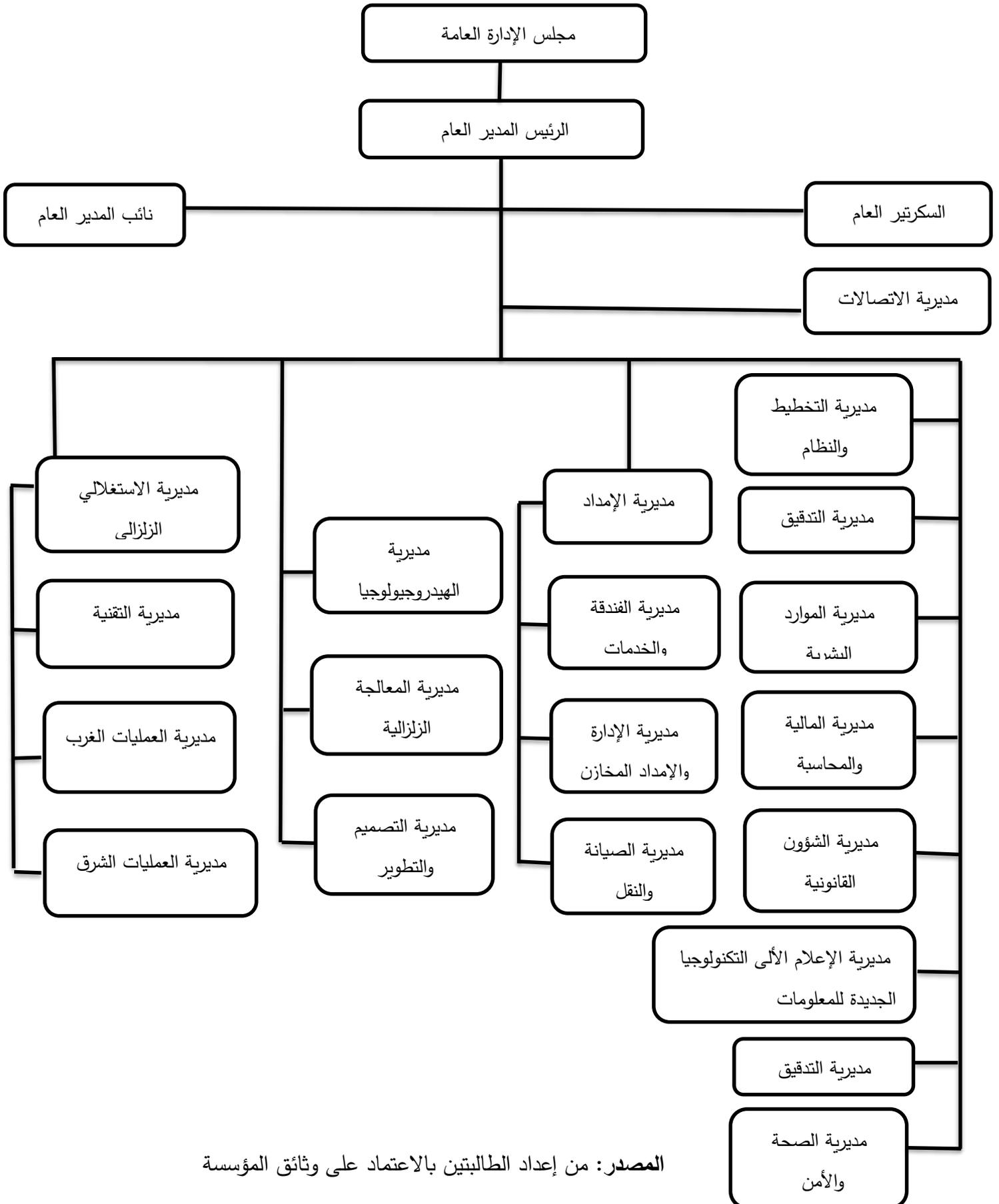
وفقا للمادة 610 من القانون التجاري، مجلس إدارة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO مؤلف من سبعة (07) أعضاء، خمسة (05) منهم معينين من قبل الجمعية العامة للمساهمين يمثلون الخدمات القابضة للأمر المتخصصة في البترول وعضوين يمثلان عمال المؤسسة.

تتكون إدارة الشركة من الرئيس المدير العام Président directeur général المعين من قبل مجلس الإدارة الذي يمنح له كل الصلاحيات واتخاذ القرارات في الإدارة والذي يخضع لصلاحيات يمنحها له قانون مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: الإطار الإداري للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

سنتطرق في هذا الفرع إلى إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال الشكال التالي:

الشكل رقم (02-01): يوضح الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء



المطلب الثالث: التعرف على مديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على مديرية التدقيق الداخلي بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال التطرق إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي ونشاطها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

- **10 جويلية 1993:** في هذا التاريخ تم إنشاء هيكل التدقيق تابع لمديرية مراقبة التسيير وإدارة التخطيط والنظم تحت اسم " قسم المراقبة، التسيير، والتدقيق"؛
- **08 نوفمبر 2001:** كان هذا التاريخ بداية استقلال وظيفة التدقيق بعد انفصالها عن قسم مراقبة التسيير وتم إنشاء قسم تدقيق تابع إلى إدارة التخطيط والنظم؛
- **13 جوان 2009:** استقلالية التدقيق وإنشاء مصلحة للتدقيق تابعة للإدارة العامة، وقسم التابع لمديرية التخطيط والنظم أصبح خلية تدقيق عملياتي ضمن مديرية التدقيق مع خلية ثانية وهي "التدقيق المالية والمحاسبية"؛
- **28 ديسمبر 2011 :** مصلحة التدقيق أصبحت مديرية التدقيق ؛
- **14 جوان 2012:** إنشاء منصب مدقق sénior، وبداية من سنة 2012 تم تعزيز مديرية التدقيق بالموارد البشرية؛
- **22 ديسمبر 2014:** إعادة تنظيم وهيكل مديرية التدقيق وتحديد مهام كل منصب ضمن المديرية؛
- **28 ديسمبر 2014 :** إنشاء منصب رئيس المهمة Chef de mission audit، ومشرف Supervisor.

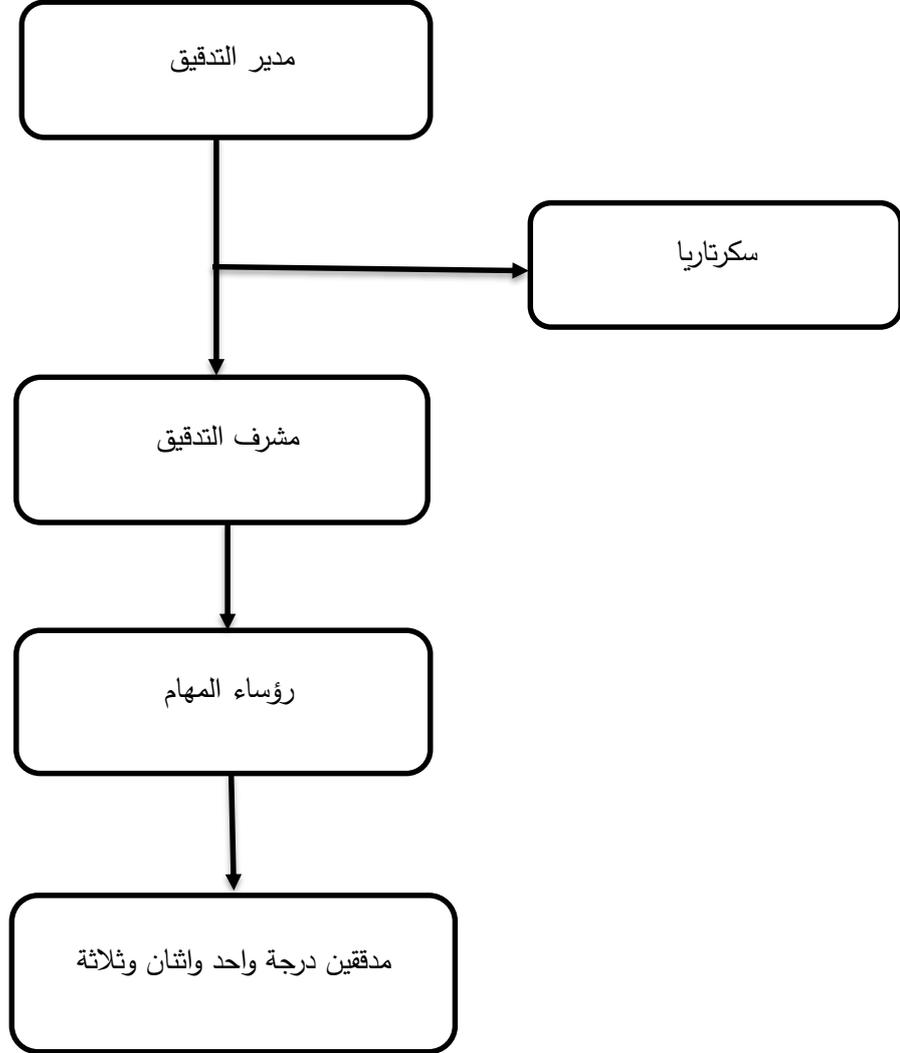
الفرع الثاني: الموظفون والتنظيم بمديرية التدقيق

تتكون مديرية التدقيق بالمؤسسة من عمال أكفاء ومؤهلين كل حسب رتبته مقسمين على النحو التالي:

- مدير التدقيق؛
- مشرف التدقيق؛
- رؤساء المهام؛
- مدققين درجة واحد واثنان وثلاثة.

ونظمت مديرية التدقيق على النحو التالي:

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء



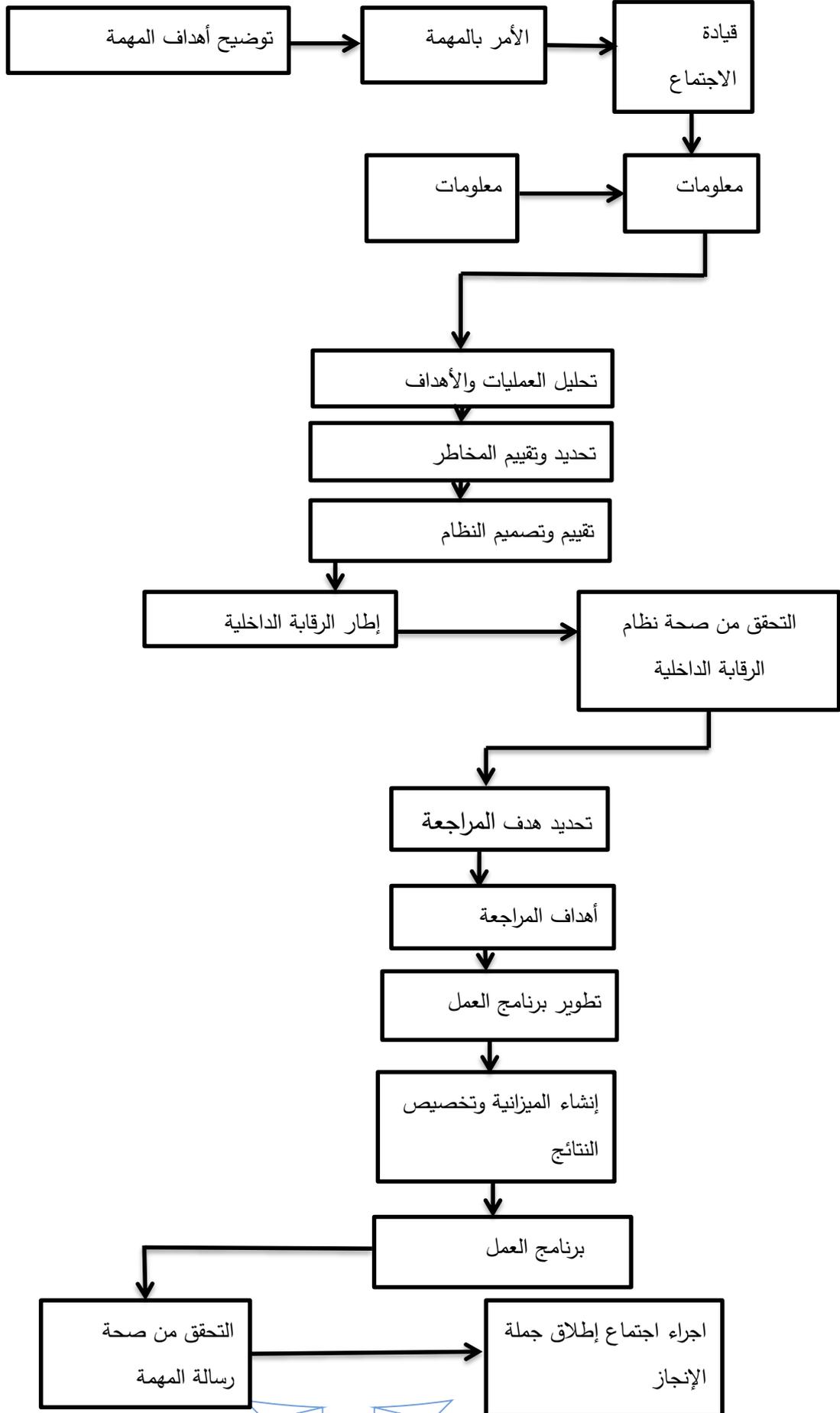
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق المؤسسة.

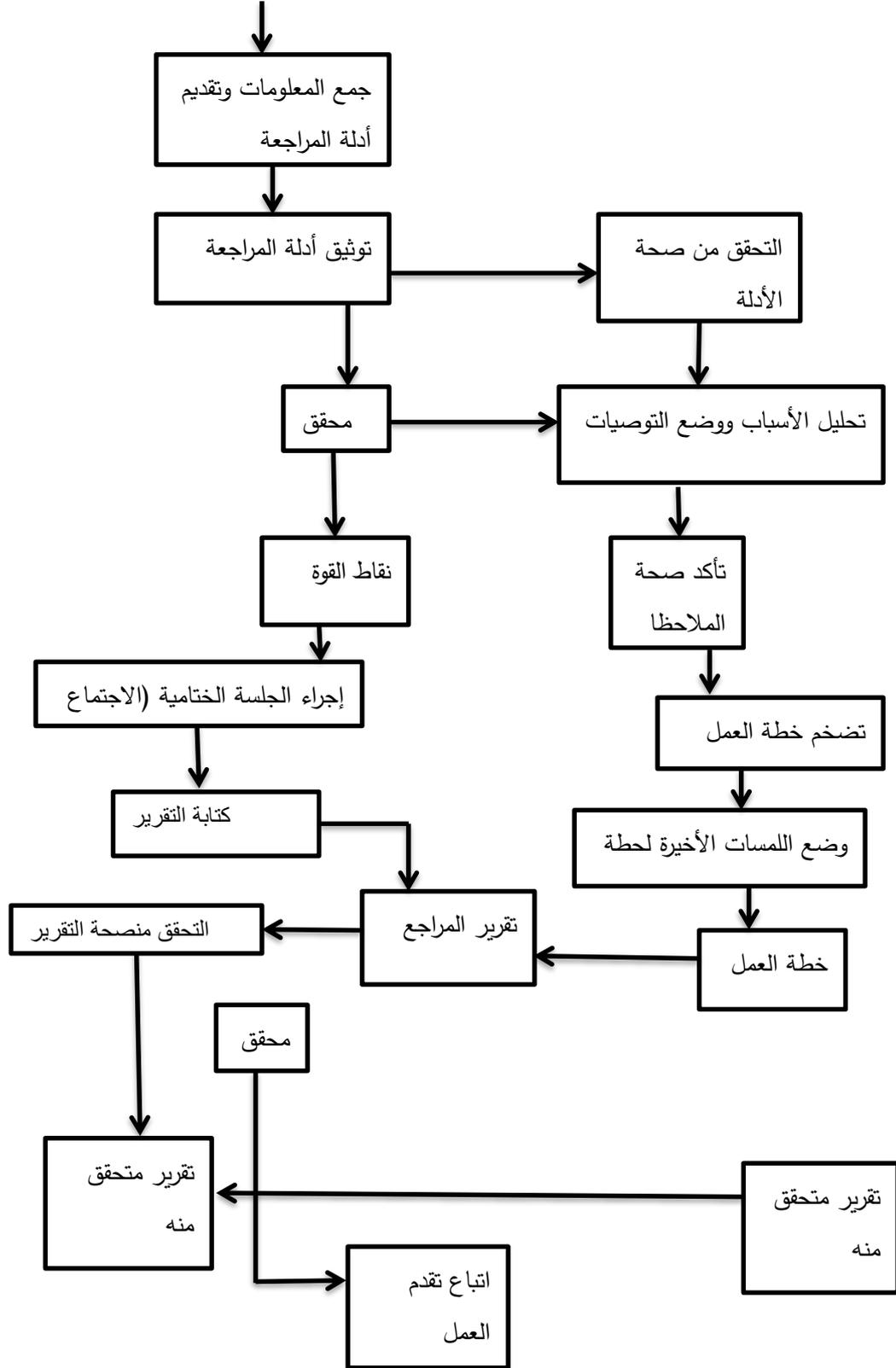
الفرع الثالث: مراحل سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

سننترق من خلال هذا الفرع إلى توضيح مراحل سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

فالشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): مراحل نشاط عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء





المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

سنتعرف في هذا المبحث على سيرورة مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وعليه قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب حتى نلم بالموضوع، أول مطلب سنعرض من خلاله معايير التدقيق الداخلي المعمول بها في المؤسسة، ثاني مطلب سنخصصه لكيفية التحضير لعملية التدقيق في المؤسسة، وأخر مطلب سيعرض كيفية تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: عرض معايير التدقيق المعمول بها في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تتقيد المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الفرنسي (Ifaci) والمنقسمة إلى مجموعتين أساسيتين، معايير التأهيل ومعايير العمليات. تنقسم كل مجموعة إلى معايير رئيسية وكل معيار يتفرع بدوره إلى مجموعة معايير تفصيلية وقد تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في مؤسسة E.NA.GEO

| رقم المعيار | معايير التأهيل | رقم المعيار | معايير العمليات |
|-------------|--|-------------|------------------------------------|
| 1000 | الغرض، السلطة والمسؤولية | 2000 | إدارة نشاط التدقيق الداخلي |
| 1010 | الاعتراف بالأحكام الإلزامية في ميثاق التدقيق الداخلي | 2010 | التخطيط |
| 1100 | الاستقلالية والموضوعية | 2020 | التبليغ والموافقة |
| 1110 | الاستقلالية التنظيمية | 2030 | إدارة الموارد |
| 1111 | التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة | 2040 | السياسات والإجراءات |
| 1112 | دور ومسؤوليات المدقق الداخلي خارج التدقيق الداخلي | 2050 | التنسيق |
| 1120 | الموضوعية الفردية | 2060 | إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة |
| 1130 | معوقات الاستقلالية أو الموضوعية | 2070 | الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية |

| | | | |
|--------------------------------------|------|---|------|
| طبيعة العمل | 2100 | | |
| الحوكمة | 2110 | | |
| إدارة المخاطر | 2120 | | |
| الرقابة | 2130 | المهارة والعناية المهنية اللازمة | 1200 |
| | | المهارة | 1210 |
| | | العناية المهنية اللازمة | 1220 |
| تخطيط مهام التدقيق الداخلي | 2200 | التطوير المهني المستمر | 1230 |
| اعتبارات التخطيط | 2201 | | |
| أهداف مهمة التدقيق | 2210 | | |
| نطاق مهمة التدقيق | 2220 | برنامج تأكيد وتحسين الجودة | 1300 |
| تخصيص الموارد اللازمة لمهمة المراجعة | 2230 | متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة | 1310 |
| برنامج عمل مهمة التدقيق | 2240 | أعمال التقييم الداخلي | 1311 |
| | | أعمال التقييم الخارجي | 1312 |
| تنفيذ مهام التدقيق الداخلي | 2300 | إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة | 1320 |
| تحديد المعلومات | 2310 | | |
| التحليل والتقييم | 2320 | استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا للمعايير | 1321 |
| توثيق المعلومات | 2330 | الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي" | |
| الإشراف على مهمة التدقيق | 2340 | الإفصاح عن الحالات عدم التقيد بالمعايير | 1322 |
| تبلغ النتائج | 2400 | | |

| | | | |
|---|------|--|--|
| مقاييس التبليغ | 2410 | | |
| جودة التبليغات | 2420 | | |
| حالات الخطأ والسهو | 2421 | | |
| استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي" | 2430 | | |
| الإفصاح عن حالات عدم التقيد | 2431 | | |
| نشر النتائج | 2440 | | |
| الآراء الكلية العامة | 2450 | | |
| مراقبة سير العمل | 2500 | | |
| حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر | 2600 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التحضير لمهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تمر عملية التحضير لمهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بمجموعة مراحل نشرحها باختصار فيما يلي:

الفرع الأول: اختيار المهمة

هناك نوعين من مهام التدقيق يتم القيام بها في المؤسسة، المهام المبرمجة ضمن البرنامج السنوي، والمهام المحددة بصفة استثنائية أي تحت الطلب.

أولاً: المهام تحت الطلب

تعتبر مهمة استثنائية حيث يقوم الرئيس المدير العام PDG بإرسال أمر أو طلب لمديرية التدقيق الداخلي من أجل تدقيق قسم أو مصلحة معينة وذلك بناء على حكمه الشخصي لأحد الأقسام أو المصالح لما فيها من نقائص ومخاطر، أو تتم بناء على طلب من قسم أو مصلحة ما أو موظف، إذا ترسل للرئيس المدير العام طلب لمديرية التدقيق من أجل القيام بمهمة التدقيق على مستواها.

يحتوي طلب التدقيق المبعوث من قبل الرئيس المدير العام أو من قبل مصلحة ما على الأهداف الأساسية التي يمكن الحصول عليها عند القيام بمهمة التدقيق، بالإضافة إلى المخاطر المتوقعة.

ثانياً: المهام المبرمجة

هي مهمة منصوص عليها في البرنامج السنوي لمهمة التدقيق في المؤسسة، هذا البرنامج عبارة عن مخطط لمهمة التدقيق خلال سنة ما، ويتضمن مجموعة من المهام المختارة من قائمة المهام المقترحة.

للتوضيح أكثر نقوم بعرض بعض المهام الواردة في البرامج السنوية الخاصة بمؤسسة E.NA.GEO:

- مهمة تدقيق تسيير مشروع التنقيب؛
- مهمة تدقيق مصلحة الضمان الاجتماعي؛
- مهمة تدقيق دورة الأجور؛
- مهمة تدقيق كيفية تسيير قاعدة الحياة؛
- مهمة تدقيق المؤونات، الاستثمارات، المشتريات... الخ.

الفرع الثاني: قائمة المهام المقترحة

قائمة المهام المقترحة هي قائمة تضم مجموعة من المهام يتم اختيارها إما على أساس الدراسة الأولية التي تقوم بها مديريةية التدقيق من خلال معاينتها لأقسام ومصالح المؤسسة، أو بطلب من تلك المديريات أو المصالح.

أولاً: إرسال قائمة المهام المقترحة ومناقشتها

ترسل قائمة المهام المقترحة من مديرية التدقيق إلى رئيس المدير العام في شكل تقرير كتابي يحتوي الأهداف الأساسية للمهمة والمخاطر التي تكتنف كل مهمة، ثم تقوم مديرية التدقيق بمناقشة تلك القائمة مع الرئيس المدير العام الذي يقوم بدوره بالتنشيط والمصادقة على كل المهام المقترحة أو بعضها أو تعديل ما وجب تعديله.

ثانياً: تقسيم المهام وتوزيعها على أعضاء مديرية التدقيق

بعد الإمضاء على البرنامج السنوي، تقوم مديرية التدقيق بتقسيم تلك المهام على أربعة ثلاثيات، كل ثلاثي يحوي مهام معينة والتي تقسم هي الأخرى على أعضاء مديرية التدقيق ويجب أن يكون في كل مهمة مراقب المهمة، رئيس المهمة ومدقق أو مجموعة من المدققين تماشياً مع حجم المهمة.

المطلب الثالث: تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

يتم تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال ثلاثة مراحل أساسية وهي كما يلي:

أولاً: المرحلة التحضيرية

وتتضمن هذه المرحلة المهام التالية:

1. رسالة المهمة

بعد أن يصادق الرئيس المدير العام على البرنامج السنوي، تقوم مديرية التدقيق ببعث رسالة المهمة لمدير المصلحة أو القسم المعني بمهمة التدقيق.

تتضمن رسالة المهمة كل من موضوع التدقيق، الأهداف الأساسية للمهمة والفترة التي تقام خلالها التدقيق وتمنح نسخة منها للرئيس المدير العام.

بعد بعث رسالة المهمة يبدأ الأعضاء المشاركون في المهمة أي المعنيون بها في التحضير للمهمة بالدراسة الأولية للقسم أو المصلحة المعنية بمهمة التدقيق وذلك لتحديد الأهداف الأساسية من المهمة والمخاطر الممكنة. ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (01).

2. محضر افتتاح المهمة (الاجتماع الافتتاحي) الأولي

بعد تحديد الأهداف الأساسية والمخاطر التي تمنع الوصول للأهداف المرجوة، تقوم مديرية التدقيق بعقد اجتماع مع المديرية أو المصلحة المعنية أي ستقام مهمة التدقيق على مستواها من أجل مناقشة المهمة، بعد اتفاق مسبق بين الجهتين على تاريخ محدد ووقت معين.

يحرر مدير التدقيق محضر يعلن فيه افتتاح مهمة التدقيق.

ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (02).

ثانيا: المرحلة التنفيذية

ويتم في هذه المرحلة إعداد برنامج التدقيق

1. إعداد برنامج التدقيق Programme de vérification

بعد اجتماع الافتتاح وبناء على البرنامج السنوي المقترح والدراسة الأولية، ومن خلال أهداف المهمة ومخاطرها يقوم أعضاء التدقيق بضبط برنامج التدقيق، ويحتوي هذا البرنامج على جميع النشاطات تماشيا مع الأهداف التي سيقوم بها الأعضاء المسؤولين أو المكلفون بالمهمة، تقسيم المهام على كل عضو أي تكليف كل عضو بمهمة معينة أو مجموعة من المهام، تحديد مدة مهمة التدقيق مع تحديد كيفية وطرق وجميع الأساليب المستخدمة في مهمة التدقيق (مقابلة، معاينة...).

يقوم أعضاء التدقيق بإعداد برنامج عمل للمهمة، مدير التدقيق يقوم بالموافقة عليه أو يطلب إضافة بعض التعديلات على مستوى برنامج التدقيق.

ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (03).

بعد تثبيت برنامج التدقيق أي بعد الموافقة والمصادقة عليه وذلك بزيارتهم للمصلحة أو القسم المعني وتحليل نظام الرقابة الداخلية وطريقة العمل فيه وتحديد أسباب ذلك والعواقب الناجمة عنه من خلال:

1.1. اختبارات التدقيق الميدانية:

تتمثل في:

- تنفيذ عمليات التحقق المخطط لها في برنامج العمل باستخدام أدوات التدقيق الداخلي؛
- إجراء المقابلات ورسم الرسوم البيانية؛
- إجراء الملاحظات المادية والتسويات والاستجابات.

وتتم كتابة نتائج الاختبارات في وثيقة " تغطية الاختبار " والملخصات والمقابلات في تقرير المقابلة.

ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (04).

1.2. ترسيم النتائج:

يتم كتابة نتائج التدقيق التي تحتوي على النقص المستخلصة من قبل المدققين في شكل وثيقة الملاحظات والتي تشمل أيضا الأسباب، النتائج والتوصيات المقترحة من قبل المدققين.

ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (05).

ثالثا: مرحلة النهائية

في هذه المرحلة يتم تقديم التقرير النهائي والاجتماع الختامي وقيام بمتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة والمستخلصة من الاجتماع النهائي والتي تتمثل فيما يلي:

1. التقرير النهائي

بعد اتمام المهمة من قبل الأعضاء المكلفين بها يقومون بكتابة حوصلة لما تم فعله خلال المهمة وإعدادها في شكل تقرير نهائي، يحتوي هذا لتقرير النهائي على نقاط القوة لتلك المصلحة أو القسم المدقق وكذا نقاط الضعف مع تحديد المرجع أو المعيار الذي لا بد أن تكون عليه ووصفها في الواقع كيف تعمل وسبب ذلك والعواقب الناتجة عنها بالإضافة إلى التوصيات التي تعطىها مديرية المراجعة لذلك القسم.

يرسل أعضاء التدقيق للمصلحة المعنية بالمهمة التي تمت عملية التدقيق على مستواها التقرير النهائي لإبداء رأيها حول التقرير ككل بصفة عامة والمهمة بصفة خاصة. ترجع المصلحة المعنية التقرير المرسل إليها بعد احتفاظها بنسخة لمديرية التدقيق وتحديد تاريخ من أجل عقد اجتماع بينها وبين مديرية التدقيق. ولمزيد من التوضيح أنظر إلى الملحق رقم (06).

2. الاجتماع الختامي

يناقش في هذا الاجتماع كل من النتائج المتوصل إليها ومضمون التقرير وبعد ذلك يوقع كل منهما عليه ويبعث لرئيس المدير العام والذي بدوره يقوم بالتوقيع عليه أيضا، وإرسال نسخة منه لجميع المديریات والمصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة من أجل تطبيقه. وتصبح توصيات التقرير عبارة عن أوامر وتعليمات لا بد من التقيد والالتزام بها.

3. متابعة تنفيذ التوصيات "عودة المهمة"

بعد فترة من اعتبار التقرير النهائي كتوصيات واجبة التنفيذ تقوم مديرية التدقيق بالرجوع للميدان تحت مسمى "عودة المهمة" وذلك على أساس وثائق مبررة ومراقبة للتأكد من تطبيق التوصيات ومراقبة مدى تنفيذها مع تحديد برنامج عمل لكل توصية.

المبحث الثالث: دراسة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

يتناول هذا المبحث بناءً على الأدوات الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها، الى جانب عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال اجراء مقابلة خصية مع المدقق الداخلي في المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء، لنتمكن في الأخير من اختبار الفرضيات وتأكد من صحتها وعرض اهم النتائج واستنتاج اهم التوصيات.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في تنفيذ الدراسة

مقابلة مع المدققين المكلفين بإجراء مهام التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء .

أما بالنسبة لأدوات المستخدمة في الدراسة تمثلت في:

الجانب التطبيقي: لقد استعملنا في بحثنا هذا عدد من الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ومن أبرزها ما يلي:

1. المقابلة

نظرا للأهمية البالغة لأداة الدراسة، ومن أجل التمكن من التوسيع في مجال التدقيق الداخلي وفهمه أكثر، اخترنا أداة المقابلة كونها التقنية الأفضل لتوفير الإجابات اللازمة لمختلف تساؤلاتنا، خاصة كونها تتم مع المعنيين بالأمر مباشرة ووجها لوجه.

لقد قمنا بإعداد مقابلة شخصية مع المدقق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، والتي طرحنا من خلالها مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح ومعتمق لنتحصل على إجابات دقيقة ومعلومات مباشرة وواضحة. وبالتالي الوصول إلى نتائج تمكننا في النهاية من الحكم على مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

بعد القيام بطرح أسئلة المقابلة على المدقق الداخلي للمؤسسة وجمع مختلف المعلومات والبيانات المراد الوصول إليها، سنستعرض كل سؤال وفق الجواب المقدم من المستجوب واستنتاج بعض النقاط المتعلقة بكل سؤال، بحيث تم تقسيم هذه الأسئلة الى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: التدقيق الداخلي

يتعلق هذا المحور بعملية التدقيق الداخلي، وكذلك فهم أكثر عمل المدقق الداخلي في المؤسسة، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة تتمثل بما يلي:

1. هل يشعر المدقق الداخلي بالاستقلالية أثناء أداء عمله؟

نعم، يشعر المدقق الداخلي بالاستقلالية أثناء أداء عمله.

❖ من الملاحظ المدقق الداخلي تابع لمديرية التدقيق المستقلة بدورها عن كل المديريات وتابعة للمديرية العامة كما هو موضح من خلال الهيكل التنظيمي، كما أن لمديرية التدقيق الحرية التامة في إعداد برنامج التدقيق السنوي، نذكر أيضا أن للمدقق الداخلي كافة الصلاحيات لطلب أي وثيقة أو الولوج لأي نظام معلومات بكل استقلالية.

2. هل يتم إبلاغ الجهات محل التدقيق من قبل مديرية التدقيق الداخلي أو الإدارة قبل الشروع بالمهمة؟

نعم، تقوم الإدارة بإرسال نسخة من وثيقة الأمر بالمهمة إلى الجهة الخاضعة للتدقيق قبل البدء بعملية التدقيق بفترة وجيزة تعلمهم فيها أهداف المهمة، تاريخ بدايتها ونهايتها.

❖ من الملاحظ أن المؤسسة تترك مجال جهة الخاضعة للتدقيق لتحضير الوثائق والمستندات المتعلقة بالمهمة، وهذا يتوافق مع الخطوات المشكلة لسير منهجية التدقيق.

3. هل تقوم مديرية التدقيق الداخلي (فريق التدقيق الداخلي) بتدقيق جميع الأقسام والمصالح؟

نعم، يتم تدقيق جميع الأقسام ومصالح مؤسسة.

❖ من الملاحظ أن مديرية التدقيق معنية بتدقيق كل أنشطة المؤسسة، إلا أن هذا لا يتم من خلال مهمة واحدة، بل لكل مهمة الإطار الخاص بها والمحدد من خلال الرسالة التوجيهية.

❖ إن الإدارة تقوم بالرقابة على جميع الوظائف لتتأكد من التنفيذ الفعلي لسياسات والإجراءات المخطط لها والكشف عن الانحرافات، مما يساعدها في التحكم أكثر بالمؤسسة ومنه نستنتج أن التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية تسعى لترشيد الأطر العليا بالمؤسسة.

4. ما هي مهام التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء؟

تتمثل مهام التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء في:

• تقييم نظم الرقابة الداخلية.

• تقييم عمليات إدارة المخاطر.

• تقييم عمليات الحوكمة.

وهذا من خلال تنفيذ مختلف مهام البرنامج السنوي الخاص بمديرية التدقيق والمصادق عليه من طرف المديرية العامة، وكذا متابعة تنفيذ التوصيات المصادق عليها من طرف الإدارة العامة.

إضافة إلى أن التدقيق الداخلي يعنى أيضا بتقييم نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة، تنفيذ مهمات استشارية، وكذا المهام تحت طلب الإدارة العامة.

5. هل المؤسسة تأخذ بملاحظات المدقق الداخلي؟

نعم، المؤسسة تأخذ بملاحظات المدقق الداخلي.

❖ من الملاحظ أن كل تقرير نهائي عن مهمة التدقيق يرسل للمديرية العامة من أجل المصادقة عليه، وبهذا يصبح بمثابة أوامر للتطبيق من طرف الجهات المعنية بالتوصيات.

6. كيف يمارس المدقق الداخلي مهامه داخل المؤسسة؟

تمر مهمة المدقق الداخلي داخل المؤسسة بثلاث مراحل أساسية: وهي المرحلة التحضيرية، المرحلة التنفيذية، المرحلة النهائية.

1. المرحلة التحضيرية: وتتضمن هذه المرحلة المهام التالية:

- رسالة المهمة: تعطي الإدارة أمرا إلى مديرية التدقيق الداخلي بموجب رسالة المهمة لبدء الشروع في تنفيذ مهمة التدقيق سواء كانت مبرمجة في خطة التدقيق أو حسب الطلب. تتضمن رسالة المهمة كل من موضوع التدقيق، الأهداف الأساسية للمهمة والفترة التي تقام خلالها التدقيق وتمنح نسخة منها للرئيس المدير العام. بعد بعث رسالة المهمة يبدأ الأعضاء المشاركون في التحضير للمهمة من خلال الدراسة الأولية للقسم أو المصلحة المعنية وذلك لتحديد الأهداف الأساسية لمهمة التدقيق.
- محضر افتتاح المهمة: بعد تحديد الأهداف الأساسية والمخاطر التي تمنع الوصول للأهداف المرجوة، تقوم مديرية التدقيق بعقد اجتماع مع المديرية أو المصلحة المعنية أي ستقام مهمة التدقيق على مستواها من أجل مناقشة المهمة، بعد اتفاق مسبق بين الجهتين على تاريخ محدد ووقت معين. يحرر مدير التدقيق محضر يعلن فيه افتتاح مهمة التدقيق.

2. المرحلة التنفيذية: وتتضمن هذه المرحلة المهمة التالية:

• إعداد برنامج التدقيق

بعد اجتماع الافتتاح وبناء على البرنامج السنوي المقترح والدراسة الأولية، ومن خلال أهداف المهمة ومخاطرها يقوم أعضاء التدقيق بضبط برنامج التدقيق، ويحتوي هذا البرنامج على جميع النشاطات تماشيا مع الأهداف التي سيقوم بها الأعضاء المسؤولين أو المكلفون بالمهمة، تقسيم المهام على كل عضو أي تكليف كل عضو بمهمة معينة أو مجموعة من المهام، تحديد مدة مهمة التدقيق مع تحديد كيفية وطرق وجميع الأساليب المستخدمة في مهمة التدقيق (مقابلة، معاينة...).

يقوم أعضاء التدقيق بإعداد برنامج عمل للمهمة، مدير التدقيق يقوم بالموافقة عليه أو يطلب إضافة بعض التعديلات على مستوى برنامج التدقيق.

بعد تثبيت برنامج التدقيق أي بعد الموافقة والمصادقة عليه وذلك بزيارتهم للمصلحة أو القسم المعني وتحليل نظام الرقابة الداخلية وطريقة العمل فيه وتحديد أسباب ذلك والعواقب الناجمة عنه.

3. المرحلة النهائية: في هذه المرحلة يتم تقديم التقرير النهائي والاجتماع الختامي وقيام بمتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة والمستخلصة من الاجتماع النهائي والتي تتمثل فيما يلي:

• **التقرير النهائي:** بعد إتمام المهمة من قبل الأعضاء المكلفين بها يقومون بكتابة حوصلة وإعدادها في شكل تقرير نهائي يحتوي على نقاط القوة ثم نقاط الضعف لتلك المصلحة، بالإضافة إلى تحديد المرجع الذي يجب أن تكون عليه في الواقع والتوصيات والحلول التي تعطيها مديرية التدقيق لتلك المصلحة.

وبعدما يتحصل المدقق الداخلي على الموافقة الرسمية على نتائج التدقيق والحلول المقترحة، يقوم بتحرير تقرير التدقيق لتنتم المصادقة عليه من طرف المدير.

• **الاجتماع الختامي:** يناقش في هذا الاجتماع كل من النتائج المتوصل إليها ومضمون التقرير وبعد ذلك يوقع كل منهما عليه ويبعث لرئيس المدير العام والذي بدوره يقوم بالتوقيع عليه أيضا، وإرسال نسخة منه لجميع المديرات والمصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة من أجل تطبيقه. وتصبح توصيات التقرير عبارة عن أوامر وتعليمات لابد من التقيد والالتزام بها.

• **متابعة تنفيذ التوصيات:** عند الانتهاء من إعداد التقرير النهائي وفي حالة وجود أخطاء جوهرية يقوم المدقق الداخلي بالتأكد من التطبيق الفعلي للتوصيات والحلول المقترحة من طرفه والمتابعة في حالة تنفيذه.

❖ يعتمد المدقق الداخلي بالمؤسسة على معايير التدقيق الداخلي كمرجعية لتقييم وظائفه فيما يتعلق بمنهجية أدائه لهامه، وهذا مؤشر جيد يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في التحكم بالمؤسسة وتحسين أدائها، وفي نفس الوقت لاحظنا أن المدقق يقوم بمتابعة تنفيذ الحلول والمقترحات بطريقة جوهرية وهذا يدل على أن هناك متابعة جيدة في عملية تطبيق التوصيات وتنفيذها بشكل فعال.

7. ماهي الأدوات والتقنيات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في تنفيذ مهامه؟

يعتمد المدقق الداخلي في تنفيذ مهامه على مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساسا في:

الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، تحليل النشاطات، تحليل الوثائق، المقاربات، خرائط التدفق، ملاحظة ملفات الكمبيوتر، الأدوات الوصفية، مسار التدقيق، الهيكل التنظيمي، أدوات الإعلام الآلي (انترنت، برمجيات)، تعليمات التسيير، الجرائد الرسمية، المنشورات وتعليمات التسيير.

❖ من الملاحظ أن المدقق الداخلي وعند أداءه لهامه بالمؤسسة يقوم باستخدام معظم الأدوات والتقنيات المعتمدة في التدقيق، ومنه نستنتج أنه وبالرغم من عدم استخدام المدقق الداخلي لجميع الأدوات والتقنيات إلا أن استخدام معظمها يساعده في تدعيم عمله والكشف عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة وتحليل المشكل المطروح، وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

8. على أي نوع من الأنشطة مؤسستكم يتم تطبيق التدقيق الداخلي؟

يتم تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على كل الأنشطة مهما كان نوعها.

❖ من الملاحظ أن المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء تقوم بكافة الوظائف والعمليات المحاسبية والمالية وجميع العمليات التشغيلية الأخرى وفقا لمعايير قواعد وشروط التدقيق الداخلي للمؤسسة.

9. هل تتوفر مصلحتكم على الإمكانات المادية والمالية اللازمة لتنفيذ المهمة؟

نعم، كل الوسائل متاحة للمدققين كحرية الولوج إلى نظم المعلومات، الأنترنت، وسائل النقل البرية والجوية للتنقل بين مختلف مديريات المؤسسة المتواجدة على عدة مناطق ضمن التراب الوطني.

❖ تحرص المؤسسة محل التدقيق قدر الإمكان على التسهيل من مهمة التدقيق بسهرها على توفير مختلف الإمكانات اللازمة للتنفيذ لجيد لمهام التدقيق بالمؤسسة.

10. ماهي العوائق التي تعترض المدقق الداخلي أثناء قيامه بالتدقيق الداخلي؟

تواجه المدققين الداخليين داخل المؤسسة مجموعة من العوائق خلال محاولتهم لتأدية مهامهم، نذكر منها:

• صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الحساسة.

• مقاومة بعض الجهات المعنية بالتدقيق وعدم تعاونها مما يعرقل السير الحسن للمهمة.

• تماطل في تقديم الوثائق المطلوبة من طرف المدققين.

❖ تتعرض المؤسسة لمجموعة من العوائق التي تحول دون التنفيذ الجيد لمهمة التدقيق وأولها صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات اللازمة والحساسة لتنفيذ مهمة التدقيق على مستوى المصلحة المتخصصة وعدم تعاون الجهات المعنية بالتدقيق، إضافة إلى العوائق الأخرى التي تعرقل عمل المدققين، ومنه نستنتج أن أداء عمل المدققين يعتمد بدرجة كبيرة على سهولة القيام بالمهمة وقلة العوائق التي يتعرض لها.

11. هل يقوم المدقق الداخلي بوضع خطة سنوية تذكر فيها الجوانب التي يجب تدقيقها؟

نعم، من خلال برنامج التدقيق السنوي المصادق عليه من طرف الرئيس المدير العام والذي يحتوي على المهام المبرمجة خلال السنة.

❖ من الملاحظ أن عمل المدقق الداخلي مبرمج ومنظم طول السنة، هذا من شأنه أن يوضح مهام التدقيق ويمكن الإدارة من الحصول على صورة كاملة بما تم تنفيذه من الخطط والسياسات والإجراءات في مختلف الوظائف بالمؤسسة. وعلى هذا الأساس نستنتج أن حصول المؤسسة على قدر ممكن من الرقابة متوقف على مدى نجاح برنامج التدقيق الموضوع.

12. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات المدقق الداخلي؟

نعم، يتم أخذ توصيات واقتراحات المدقق الداخلي بعين الاعتبار في أعمال المؤسسة.

❖ تعتمد الإدارة على الحلول واقتراحات المقدمة في تقرير التدقيق في أعمالها، الأمر الذي يزيد من فعالية الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

المحور الثاني: اتخاذ القرار

يضمن هذا المحور الأسئلة التي تخص اتخاذ القرار بعد القيام بعملية التدقيق في مختلف المهام في المؤسسة، وهي كما يلي:

1. كيف يتم اتخاذ القرار في المؤسسة؟

يتم اتخاذ القرار في المؤسسة على حسب نوع القرار المتخذة، إذا كان يخص المؤسسة ككل فيكون عن طريق تحليل مخاطر اتخاذ القرار، وأيضا جمع المعلومات والبيانات المتاحة بالتشاور مع المدراء التنفيذيين، أو على مستوى مجلس الإدارة.

❖ إن اتخاذ القرار في المؤسسة يتم بعد إتمام من جمع وتحليل المعلومات المقدمة التي تخص المؤسسة بالتشاور مع المدراء التنفيذيين أو على مستوى مجلس الإدارة، وهذا لتحديد المشاكل والعوائق التي تتعرض لها، واقتراح مجموعة من الحلول والبدائل تكون صائبة وملائمة لاتخاذ القرار، وضمان شرعية المعلومات الصادرة من خلية التدقيق وسلامتها ومصداقتها أثناء عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

2. من يقوم باتخاذ القرار في المؤسسة؟

المكلف باتخاذ القرار في المؤسسة يكون على حسب أيضا نوع القرار، واعتمادا على طبيعة القرار ويكون عادة صادر من طرف المسؤول الأول سواء للمديرية أو للمؤسسة 'الرئيس المدير العام'.

❖ إن عملية اتخاذ القرار يقوم بها الرئيس المدير العام بالاجتماع مع (أي استشارة) مديرية مديريات فيما يخص وظائف وأنشطة المؤسسة، من خلال تقديم كافة المعلومات وتحليلها جيدا وبطريقة عقلانية لضمان وبلوغ أهداف المؤسسة.

3. على أي أساس يتم اتخاذ القرار في المؤسسة؟

يتم اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس المعلومات التي يتم جمعها بخصوص موضوع صنع القرار والقضايا ذات الصلة بالمؤسسة.

❖ من الملاحظ أنه يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بالاعتماد على معلومات دقيقة وكاملة توفرها لها التقارير بشكل دوري وفي الوقت المناسب.

4. من هو المسؤول في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

المسؤول في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة المديرين والرئيس التنفيذي.

❖ من الملاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تخص المديرين والرئيس التنفيذي بحيث ترجع وتولى السلطة الكاملة لهم أثناء عملية اتخاذ أو صنع القرار على مستوى المؤسسة، وذلك من أجل ضمان سير حسن لها، وتحقيق وبلوغ الأهداف المنشودة التي رسمت من أجلها.

المحور الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار

يتمثل هذا المحور في ربط وتوضيح العلاقة القائمة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، قمنا بإعداد بعض الأسئلة التي تتعلق بهذا المحور، وتتمثل بما يلي:

1. ماهي العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في المؤسسة؟

العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل في النقاط التالية:

- من خلال رفع نتائج وتوصيات التدقيق إلى أصحاب القرار.
- إيجاد الخطأ أو انتهاك من خلال التدقيق لذلك تتخذ الإدارة العامة قرار لتصحيح الوضع الذي وجدته.
- تدقيق المخاطر من خلال الإدارة العامة أو المديرين المعنيين القرار لتنفيذ الإجراءات اللازمة للسيطرة على هذه المخاطر.

❖ من الملاحظ أن هناك علاقة إيجابية وصادقة ومتسقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك من خلال مساهمة المدقق بشكل كبير في التدقيق في مختلف الوظائف والأنشطة في المؤسسة بدرجة عالية، ومن خلال رفع مختلف نتائج وتوصيات التدقيق إلى أصحاب القرار لاتخاذ قرارات صائبة.

2. هل يعتمد متخذو القرار بمؤسستكم على نتائج التدقيق الداخلي؟

نعم، يعتمد متخذو القرار بالمؤسسة على نتائج التدقيق الداخلي من خلال تقارير التدقيق المصادق عليها من طرف الرئيس المدير العام.

❖ من الملاحظ أن متخذو القرار أثناء إجراء أو صنع عملية اتخاذ القرار يعتمدون بشكل كبير وبدرجة عالية من الكفاءة على نتائج التدقيق الداخلي بمساهمة المدققين بتوفير المعلومات والبيانات المناسبة للإدارة، والتأكد من أنها تتسم بمستويات عالية من الثقة والمصادقية.

3. هل هناك نتائج فعلية ساهم التدقيق الداخلي في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة بالمؤسسة؟

نعم، هناك نتائج فعلية ساهم التدقيق الداخلي في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة في المؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مختلف الأهداف المسطرة عليها بفعالية وكفاءة.

❖ من الملاحظ أن التدقيق الداخلي ساهم بشكل فعال في رفع وتحقيق القرارات المتخذة في المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ توصيات الموجهة لجهات المعنية بالتدقيق التي نفذتها الهياكل المهنية في المؤسسة.

4. هل تعتقد أن التدقيق الداخلي قيمة مضافة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

نعم، إن التدقيق الداخلي له قيمة مضافة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة لما تطبق الجهات المعنية بالتدقيق التوصيات المقدمة لها بهدف تحسين سير نشاطاتها.

❖ من الملاحظ أن التدقيق أداة مساعدة في اتخاذ القرار من خلال التحليلات وتوجيهات التي تقدمها، وهناك الكثير من القرارات التي ساهمت فيها خلية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة عبر جميع المستويات وكافة المديرات ومختلف المصالح والفروع، وتكمن القيمة المضافة في التحسينات التي ساهمت فيها لتصبح بذلك القرارات المتخذة أكثر جدوى وفعالية ومناسبة مما يمكن المؤسسة من رفع مستواها.

المطلب الثالث: نتائج وتوصيات المقابلة

من خلال إتمام من إجراء المقابلة وإجابة على مجموعة الأسئلة من طرف المدققين المكلفين بالتدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء تم التوصل واستنتاج بعض النقاط من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

وبعد ما تم عرضه في دراستنا التطبيقية، يمكن ذكر مجمل النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- يلعب التدقيق الداخلي دوراً مهماً وفعالاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- التدقيق الداخلي مصدراً استشارياً وتوجيهياً تعتمد عليه الإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال إتباع منهجية دقيقة وفعالة لضمان سير حسن لمختلف نشاطاتها؛ هذا الأمر الذي جعل التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتفعيل قراراتها إذا توفرت المعلومات الأساسية للتدقيق الداخلي؛
- تعتمد المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على التدقيق الداخلي لتوفير المعلومات المناسبة للإدارة، ليتم الاعتماد عليها في اتخاذ مختلف القرارات؛
- يعتبر التدقيق الداخلي مصدراً ومرجعاً أساسياً للمعلومات الدقيقة والصحيحة، حيث تمكن متخذي القرار بالاعتماد عليها أن يتخذوا القرار مبني على أساس متين؛
- تساعد آلية التدقيق الداخلي في دعم تطبيق الإفصاح وشفافية اللذان يساهمان في تعزيز تطبيق حوكمة كآسب منهج لإدارة المؤسسة بفعالية والتمكن من ترشيد قراراتها؛
- يعد التدقيق الداخلي بدوره الرقابي عنصراً هاماً في اتخاذ القرار حيث يستعين به البعض من مراحل اتخاذ القرار؛
- يعد التدقيق الداخلي في المؤسسات وسيلة فحص وتقييم لعمليات المؤسسة من أجل إعطاء نصائح وتوجيهات تقيّد المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة؛
- يساعد التدقيق الداخلي على المستوى التنفيذي في إدارة مهمة وتوفير الجو الملائم لاتخاذ القرارات ذات جودة وفعالية من خلال إتباع التوصيات المدققة وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات كمية وبيانات مالية تخص المؤسسة؛

- يساهم التدقيق الداخلي في الكشف موطن الاختلال ومحاولة تصحيحها وتحديد نقاط القوة والضعف لمؤسسة؛
- تتبنى إدارة المؤسسة نظام محكم للتدقيق يعمل على تحديد المخاطر المحتملة والعوامل التي تؤدي إلى حدوثها بهدف تقليلها

- يعتبر التدقيق الداخلي من الأدوات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء في مختلف مصالحها على مستوى كل فرع يتم الاستعانة بأعمال ونتائج التدقيق الداخلي إما لمواجهة المخاطر معينة أو لإجراء تحسينات؛
- كما أن التدقيق الداخلي يعد وظيفة تستطيع أن تكشف الأخطاء والانحرافات والتلاعبات والتعامل معها بفعالية تجنب المؤسسة من مشاكل قد تعود بالضرر الكبير عليها.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

وفي الأخير وبعد الانتهاء من عرض نتائج كان لا بد من أن نخرج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات نستعرضها في النقاط التالية:

- عدم إهمال إدارة بالتقارير المقدمة من طرف المدققين أو المكلفين بالمهمة التدقيق في مختلف مهام والوظائف التدقيق بالمؤسسة؛
- يجب تدريب المدققين الداخليين لاكتسابهم الكفاءة المهنية وخبرة لاعتماد عليهم لأكثر في اتخاذ القرارات تخص مختلف الأنشطة والوظائف المؤسسة؛
- يجب على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها؛
- زيادة المصالح التي تم تدقيقها من أجل التأكد والاطمئنان على تنفيذ الحلول والاقتراحات والبدايل المقدمة التي تواجه المؤسسة من مشاكل مختلفة قد تعيقها في سير نشاطاتها؛
- يجب اكتشاف نقاط القوة واستغلالها وكذلك اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها بالطريقة المثلى التي تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار؛
- الأخذ بالرأي المدقق الداخلي في تقديم التوصيات ومقترحات الإدارة العامة بهدف تحسين ومعالجة الملاحظات؛
- الوقوف على تصحيح الاختلالات يسمح بتقادي تجاوزات مستقبلية كما يوفر خبرة للتعامل مع ما قد يظهر قصور لاحق؛
- العمل على تشجيع الجودة والتحسين المستمر لعمليات الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمدققين الداخليين مع إعطاء شهادات.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وذلك عن طريق المقابلة، حيث تم توزيع مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح على المدقق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة من أجل معرفة آرائه حول الدور الذي يؤديه ويلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في عملية اتخاذ القرار.

اتضح أن التدقيق الداخلي له دور مهم في السير الحسن لنشاط المؤسسة، حيث تولى اهتمام كبير بخلية التدقيق الداخلي ويتجلى ذلك من خلال التعليمات والسياسات الإدارية الصادرة حول مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة سواء من حيث تحديد الاختصاصات واسناد المهام ، و تكليف موظف كفؤ للقيام بعملية التدقيق الداخلي من خلال فحص و تدقيق العمليات و السجلات و التقارير الواردة من مختلف الفروع و المصالح لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها و نقاط الضعف ليتم علاجها بالطريقة المثلى و التي تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بشكل صائب و بالثقة و مصداقية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

الخاتمة العامة

خاتمة

يعد بقاء المؤسسة واستمرارها من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، وهذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي وهي وظيفة التدقيق الداخلي فعال يضمن لها ذلك، نظرا لأن هذا الأخير أصبح يشكل الإطار الأساسي المعتمد عليه في التأكد من تسير العمليات الداخلية ومدى مطابقتها لما هو مخطط لها، من خلال فحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية في متابعة تنفيذ المهام التي تمكننا من الكشف عن مواطن القوة والضعف وتحليل الانحرافات في تنفيذ العمليات وتقديم لتجنب هذه الانحرافات مستقبلا، وكفيل بمراقبة حماية حقوق هذه المؤسسة و موجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال، وتضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية وذلك من خلال الفحص الدائم لها، من حالات الأخطاء الغش والتزوير، فهذه الوظيفة تعتمد على التنظيم الجيد وتقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات. وبما أن التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية إرشادية، فمن واجب المدقق الداخلي تقديم تقرير لإدارة المؤسسة حول نتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية والحوكمة، ليتم الاعتماد على المعلومات التي تنطوي هذه على التقارير كأساس اتخاذ قرارات إدارية ومالية ناجحة.

لذا حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، معالجة إشكالية البحث المتمثلة في " كيف يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، من خلال الفصلين باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة، انطلاقا من الفرضيات الثالثة وبهذا تتوزع هذه الخاتمة إلى اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة، والتوصيات والاقتراحات وآفاق الدراسة.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

- **حسب الفرضية الأولى:** يعتقد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي وذلك من خلال المعلومات والبيانات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي ويبنى على أساسها القرار وذلك لما توفره مصلحة التدقيق الداخلي من معلومات وبيانات حول البدائل المتاحة ومن دعم في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا إلى متابعة تنفيذ القرار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- **حسب الفرضية الثانية:** تعتمد المؤسسة على التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار منها القرارات المالية حيث، صناعة القرار تأتي استنادا إلى معطيات الوضعية المالية المستندة من معلومات وبيانات تقرير التدقيق الداخلي ذات جودة وموثوقية، وبالنسبة لدراسة ميدانية يمكن أن يتم الحكم المسبق بأن المؤسسة جيوفيزياء تستأنس

وتستخدم تقرير التدقيق الداخلي، وتعتبره من أهم البدائل والداعمة لاتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق الأهداف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

• **حسب الفرضية الثالثة:** يساهم التدقيق الداخلي بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة، تتوقف درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي كأداة تسيير فعالة تمثل إحدى أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بيها غي عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانياً: النتائج

المتمثلة في:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبياً تابعة للمديرية العامة للمؤسسة؛
- التدقيق الداخلي نشاط استشاري تستعين به الإدارة لدعم وتفعيل قراراتها، معتمدة في ذلك على معلومات دقيقة وكاملة توفرها لها التقارير بشكل دوري في الوقت المناسب؛
- يلعب التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها؛
- يعتبر المدقق الداخلي المرشد الأساسي في مدى تطبيق السياسات والقوانين الصادرة من المديرية العامة ومستشار الأول لها؛
- تمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية والموضوعية في عمله؛
- التوصيات المقدمة من طرف المدقق الداخلي كانت لها أثر إيجابي في ضبط التسيير الداخلي للمؤسسة؛
- تقرير التدقيق الداخلي يتميز بدرجة عالية من الموثوقية، ويساهم في تحديد وتقييم بدائل وترشيد صناعته وعلى مجريات اتخاذه، بالإضافة إلى أن تقرير التدقيق الداخلي يعمل على المتابعة والتقييم للقرارات؛
- تقرير التدقيق الداخلي هو الركن الأساسي لقيام هذه المهمة فأغلب المدققين يركزون على مصطلح جوهري وهو وجوب إخراج التقرير بصفات ذات جودة، من خلال جملة من الخصائص والمميزات يحملها، ويمكن إبرازها في وجوب الدقة والاختصار في العرض والتقديم بتوفر عبارات علمية بسيطة يمكن استيعابها وفهم مدلولها ز اتاحة استخدامها.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء أن هذه الأخيرة موقنة بضرورة الاستعانة بمصلحة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة من ناحية كأحد أحدث الأنظمة الرقابية وأثرها ومن ناحية أخرى كمصدر

موثوق به يسمح بالتزويد الدائم والمستمر للمعلومات ذو جودة العالية التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

المتتمثلة في:

- التعريف بأهمية التدقيق الداخلي لمختلف المصالح والأقسام الأخرى داخل المؤسسة؛
- زيادة درجة الاهتمام بمهنة التدقيق الداخلي ومنحه الصلاحية الكاملة التي تساعد على القيام بالمهام والأعمال المخولة له؛
- العمل على تطوير مصلحة التدقيق، وذلك بتطوير فريق عمل بدلا من القيام بمهنة التدقيق الداخلي من طرف شخص واحد؛
- ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الهيئات المهنية المختصة لتأهيل المدققين الداخليين وإطلاعهم على أساليب التدقيق الحديث المتبعة في الدول المتقدمة؛
- العمل على تغيير نظر العمال لوظيفة التدقيق الداخلي وتوعيتهم بدورها التحسين بالمؤسسة وذلك بالسماح لهم بالاستفسار من المدققين حول ملاحظاتهم؛
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمدققين الداخليين وتصحيح نظرة الموظفين نحوهم؛
- من أجل الرقي الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحسين ظروف عملها يجب العمل على تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية بشكل صحيح؛
- يجب ان يتمتع المدقق الداخلي بجملة من المبادئ والأخلاق التي حددها القانون الخاص بالمهنة، لإعطاء مصداقية حول التقارير التي يقوم بإعدادها في المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة

وفي الختام نقترح المواضيع التالية:

- دور التدقيق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر؛
- التدقيق الداخلي كألية لحوكمة الشركات وأثره على تنافسية المؤسسة؛
- أثر التدقيق الداخلي على تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب

1. أبو الحسن علي أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة اتخاذ القرار تقارير الأداء تقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997.
2. الرفاعي خالد خليل، علم تدقيق الحسابات النظري والعملي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
3. الواردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014.
4. العزاوي خليل محمد، ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2006.
5. القاضي حسين، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الامريكية والدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 1999.
6. الفضل مؤيد، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريح للنشر، السعودية، 2007.
7. الهادي محمد، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
8. الفضل مؤيد عبد الحسن، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
9. الموسوي منعم زمير، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
10. الجريوع يوسف محمد، مراجعة الحسابات النظرية والتطبيقية، مؤسسة لوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
11. بلعجوز حسين، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008.
12. جمعة حلمي أحمد، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد اخلاقيات المهنة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
13. جمعة حلمي أحمد، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011.
14. حسن فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
15. منصور كاسر نصر، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. دومند هيلقا، اتخاذ القرارات الفعالة، نهال للتصميم والطباعة، لندن.

17. سلامة مصطفى صالح، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010.
18. شعبان نادر، الحواس إبراهيم، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006.
19. عبد الله خالد أمين، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
20. كنعان نواف، اتخاذ القرارات (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
21. كنعان نواف، اتخاذ القرارات، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
22. لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الإمارات، 2009.
23. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- المذكرات والرسائل والأطروحات
24. القاضي عبد الغني، أحمد الحسن أكرم، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي دراسة ميدانية على المستشفيات الاردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
25. البجيرمي شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في ادارة الخاطر، دراسة ميدانية في المصاريف السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم محاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011.
26. بعوج فاطمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية للنسيج والتجهيزات **sonitex**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2015.
27. حسن فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
28. بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2014.
29. بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة دكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، 2010-2011.

30. حلاق ريمة علي، دور المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدار الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير، تخصص التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013-2014.
31. حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، 2010-2011.
32. رضوان إيهاب الديم مصطفى، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية، جامعة، 2022.
33. سعدودي نور الإسلام، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015.
34. سالمى ياسين، الطرق الحديثة في حساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال GPL، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
35. صالحى أحمد يزيد، عبد الوهاب بن بريكة، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي، كلية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016.
36. عدالة أسامة، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة ماستر، تخصص، كلية، جامعة مستغانم، 2015. نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، 2006-2007.
37. هنوس نورية، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة EDIMCO، مذكرة ماستر، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.

• المجالات

38. الدوسري فاطمة بن علي بنت ناصر، عادات العقل وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة الأميرة نورة، العدد 09، 2020.
39. مناعي حكيمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار لهيئات الدعم دراسة حالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة، العدد الأول، 2019.

40. نقاز أحمد، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية، الدنمارك، العدد الثاني، 2007.

ثانيا: المواقع الإلكترونية

41. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وثيقة انترنت على موقع www.manhal.net

الملاحق



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Direction Audit

BOUMERDES, le

Réf: N°./DA/20..

Monsieur le Directeur

Objet : Mission programmée portant « »

Dans le cadre du plan d'audit , la Direction Audit est chargée de la mission portant « ».

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation du degré de maîtrise de la gestion du processus au plan du contrôle interne & opérationnel et son amélioration.

Cette mission sera conduite par, chef de mission, ; auditeur, et sera supervisée par le Directeur Audit.

La mission sera lancée sous huitaine et se déroulera sur ... semaines.

Des contacts préliminaires seront pris très prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même, vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Audit

Copie : Mr Le PDG.



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

NOTE D'ORIENTATION

AUDIT

Conformément au plan d'audit et après étude préliminaire effectuée auprès des entités à auditer, la présente note est destinée à vous informer sur l'orientation que nous comptons donner à la mission.

MISSION : Audit

OBJECTIFS GENERAUX :

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation du degré de maîtrise de la gestion au plan du contrôle interne & opérationnel ainsi que la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion de la paie.

L'audit s'attachera à s'assurer que les objectifs généraux du contrôle interne sont atteints, à savoir :

- La sécurité des actifs,
- La fiabilité des informations,
- Le respect de la réglementation et procédures,
- L'efficacité et l'efficacités des opérations.

OBJECTIFS SPECIFIQUES A LA MISSION :

Les objectifs généraux seront déclinés à travers les objectifs spécifiques suivants:

ORGANISATION DE LA MISSION

- Equipe d'audit :

Pour la réalisation de la mission, la direction Audit a mis en place une équipe d'audit composée de :

-

La mission est supervisée par Mr le Directeur d'Audit

- Etendue de la collaboration du personnel de l'entité à auditer

Pour le bon déroulement de cette mission, l'équipe d'audit compte beaucoup sur la collaboration de ses interlocuteurs des différentes structures à auditer et ce notamment sur les points suivants :

Le budget temps alloué à cette mission est de 13 semaines.

Ce délai est donné à titre indicatif, il peut faire l'objet de modification en cas notamment de nécessité d'exploration approfondie sur certains constats, difficultés d'accès à l'information (recherche de documents probants, etc.).

- Planning

Le planning prévisionnel de réalisation de la mission est donné ci-après :

| ETAPES | SEMAINES | | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | S01 | S02 | S03 | S04 | S05 | S06 | S07 | S08 | S09 | S10 | S11 | S12 | S13 |
| Préparation | | | | | | | | | | | | | |
| Réalisation | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusion | | | | | | | | | | | | | |

Siège social : BP.140, Z.I Hassi Messaoud 30500 W. Ouargla
☎ : 213 (0) 29 73 77.00 / 73 41 57 / 73 69.75 📠 : 213 (0) 29 73 72 12



ENAGEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
Entreprise Nationale de Géophysique
 Société par actions au capital social de 30.000.000,000 DA
 Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

REF. /

ENAGEO/Direction Audit : Programme de vérifications

| Action | Responsable (en charge) | Réf. Papier de travail | Date début | Date fin | Technique d'audit |
|---|-----------------------------|---|------------|----------|-------------------|
| TRAVAUX PRELIMINAIRES | | | | | |
| Choix de l'équipe | Directeur – chef de mission | élément de la préparation de la mission | | | |
| Lettre de mission | Directeur | lettre de mission | | | |
| Définition du champ d'action fonctionnel et opérationnel (structures et opérations concernées) | Directeur – chef de mission | élément de la préparation de la mission | | | |
| Définition du champ d'action géographique | Directeur – chef de mission | élément de la préparation de la mission | | | |
| Indication des éléments à collecter par les auditeurs et le chef de mission (données, documents de gestion, procédures,...) | chef de mission | élément de la préparation de la mission | | | |
| Elaboration du tableau des risques (après les premiers entretiens) | Chef de mission – auditeurs | Modèle de tableau des risques | | | |
| Rédaction de la note d'orientation (après les premiers entretiens) | Chef de mission | Modèle de note d'orientation | | | |

Siège social : BP. 140, Z.I. Hassi Messaoud 30500 W. Ouargla
 ☎ : 213 (0) 29 73 77.00 / 73 41 57 / 73 69.75 📠 : 213 (0) 29 73 72 12



E.N.A.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

REF. /FdC

FEUILLE DE COUVERTURE DE TEST

OBJECTIFS :

MODALITES D'EXECUTION DU TEST :

RESULTATS :

CONCLUSIONS



E.NA.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA

Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

REF. /FDC

Fiche d'observation

F.O N° ..

Problème :

Référentiels :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandations :

Soumise à avis de l'audit :



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

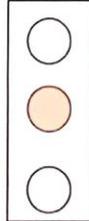
Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Direction Audit

CONFIDENTIEL

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Audit de



DESTINATAIRE :
CODE MISSION :
DATE :

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Il contient des informations confidentielles.
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur le dysfonctionnement, pour faire développer des actions de progrès.

« Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va »

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

SOMMAIRE

| | |
|---------------------------------|----|
| Synthèse..... | 4 |
| Rapport détaillé..... | 6 |
| Introduction..... | 6 |
| Points forts..... | 8 |
| Axes d'amélioration..... | 9 |
| Annexes..... | 23 |
| Cahier des recommandations..... | 24 |