الجامعة أحمد دراية أدرار–الجزائر

كليـــــــــــــــة العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: التدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار الإداري

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتامين الشامل "CAAT"

من إعداد الطالبين :

- قرميط زايد
- جريفيلي عبد الغني

إشراف الأستاذ:

– فودو امحمد

لجنـــــة المناقشة

د. قالون الجيلالي	رئيساً
د. فودو امحمد	مشرفاً
أ. نعماوي رشيدة	ممتحنة

الموسم الجامعي: 2018/2017

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة

التشكرات

بعد شكرنا لله الذي أنعم علينا بهذه النعمة وألهمنا الصبر والقوة ووفقنا في انجاز هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور فودو امحمد الذي شرفنا بإشرافه على هذا البحث وأتبع خطانا في عملنا في كل مجال من توجيه وإرشاد ودعمنا بنصائحه ومساهمته القيمة جزاه الله عنا ألف جزاء.

نتوجه بالشكر الخالص إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وخاصة الأستاذ الدكتور أقاسم عمر.

والشكر موصول إلى كافة موظفي وموظفات الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT وموظفي وكالة أدرار

شكر خاص لكل موظفي وموظفات قسم علوم التسيير.

زايد - عبد الغني

فهرس المحتويات :

ص

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: التدقيق الداخلي.....01

تمهيد.....02

المبحث الأول: مدخل إلى التدقيق.....03

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه.....03

المطلب الثاني: أنواع التدقيق.....05

المطلب الثالث: معايير التدقيق 07

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي.....10

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.....10

المطلب الثاني: أنواعه.....10

المبحث الثالث: تنفيذ عملية التدقيق الداخلي.....12

المطلب الأول: وظائف التدقيق الداخلي.....12

المطلب الثاني: مسؤولية المدقق الداخلي.....13

المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي.....13

خلاصة.....16

الفصل الثاني: اتخاد القرار الاداري.....17

تمهيد.....18

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرار الإداري.....19

المطلب الأول: ماهية القرار الإداري.....19
المطلب الثاني: أنواع القرارات.....20
المطلب الثالث: صفات متخذ القرار.....21
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري.....23
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.....23
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.....24
المطلب الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار.....25
المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الإدارية.....26
المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي.....26
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.....28
المطلب الثالث: الخدمات أو المعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي.....29
خلاصة.....31
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية حول الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT.....32
تمهيد..... 33
المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة..... 34
المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل.....34
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل.....36
المطلب الثالث: أهداف ومنتجات الشركة الجزائرية للتأمين الشامل.....37
المبحث الثاني: المراجعة الداخلية بالشركة..... 41
المطلب الأول: أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار داخل الشركة.....41

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار..... 43

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية..... 44

خلاصة الفصل..... 46

خاتمة عامة 47

قائمة المراجع..... 50

قائمة الأشكال:

الاشكال	اسم الشكل	الصفحة
رقم 1	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتامين الشامل على المستوى العام	36
رقم 2	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتامين الشامل على المستوى الجهوي	37
رقم 3	موقع المراجعة الداخلية داخل الشركة	41

مقدمة

إن تزايد وكبر حجم المؤسسات وتنوع وتعدد وظائفها وكذا التطور الكبير الذي يشهده اليوم العالم الاقتصادي في شتى المجالات أدى إلى الاهتمام أكثر بعملية التدقيق , حيث خرج من مفهومه الضيق الذي كان يقتصر على مراجعة القيود المحاسبية والسجلات المالية .

ثم ارتبط بالجانب الإداري نتيجة لتطور الظروف الاقتصادية وتنوع الأنشطة حيث التدقيق الداخلي يقتصر على اكتشاف الأخطاء والغش والحد من وقوعها وبالتالي يساهم في خلق قرارات إدارية فعالة خالية من الأخطاء.

وبسبب كبر حجم المؤسسات ظهر التدقيق الداخلي كنشاط رقابي يساعد الإدارة على القيام بوظيفتها الرقابية بفعالية وكفاءة , حيث يسهر على تقييم مدى التزام المؤسسة بالسياسات والإجراءات الموضوعية وكذا حماية الأصول , ويستخدم كوسيلة لفحص وتقييم الأساليب الرقابية .

وكن خلال المكانة والدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ضمان السير الحسن والفعال في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال مساهمته في تحقيق مردودية جيدة تضمن استمرارية المؤسسة.

وبناءا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية :

ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتقسيمه إلى عدة تساؤلات فرعية :

1- ما هو مفهوم التدقيق الداخلي وما هو دوره داخل المؤسسة الاقتصادية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

2- ما المقصود بالقرار الاستراتيجي وما هي مراحل تنفيذه ؟

3- فيما تتمثل الآلية الاستفادة من المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

4- هل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التدقيق الداخلي في اتخاذ قراراتها

الفرضيات :

1- تسهر مصلحة المراجعة الداخلية على تقديم خدمة لمجلس من نظام الادارة من خلال التاكد الرقابة الداخلية فقط. سلامة

2- القرارات التي تتخذها المؤسسة لضمان استمراريتها هي القرارات الاستراتيجية

3- تكمن الاستفادة من المراجعة الداخلية في توفير المعلومات والاستشارة اللازمة لاتخاذ القرار

4- الشركة محل الذراسة لا تعتمد المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي :

1- المعرفة الشاملة حول التدقيق الداخلي وأساسياته والدور الذي يلعبه في مساعدة المؤسسات على تجنب الخسائر والإفلاس وكذا معرفة الأسباب التي أدت إلى تطوره.

2- معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في خدمة الإدارة والمساهمين

3- حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى تطبيق التدقيق الداخلي وأداة رقابية تساعدها على تحمل مسؤولياتها .

4- محاولة الوقوف على واقع المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في الشركة الجزائرية للتأمين

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية :

أولا: الاعتبارات الذاتية : والتي ترتبط بشخصية الباحثان :

- الميل الشخصي لموضوع المراجعة
- إضافة إلى طبيعة التخصص الذي له علاقة مباشرة بموضوعنا
- رغبتنا في البحث والعمل في هذا المجال

ثانيا: الاعتبارات الموضوعية : وتتمثل في :

- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمراجعة الداخلية من اجل تحقيق كفاءة وفعالية اكبر
- الضعف الذي تعيشه تجربة المراجعة الداخلية لكونها حديثة

أهمية الدراسة : تكمل أهمية الدراسة في الوصول إلى ما يلي:

- أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية كمصدر أساسي للمعلومة واتخاذ القرارات .
- دور المراجعة الداخلية في الربط وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية
- أهمية المراجعة الداخلية لما لها من دور فعال في تحقيق التوازن والتحقق من مصداقية المعلومات .

الحدود الزمنية والمكانية للدراسة : وتتمثل الحدود الزمنية في دراسات المراجعة الداخلية من حيث النشأة ومراحل تطورها وشرح طريقة عمل المراجعة الداخلية وإسهاماتها في اتخاذ القرار من سنة 2007الى سنة 2013، أما الحدود المكانية فشملت المؤسسة الجزائرية للتامين الشامل لما لها من حصة سوقية في هذا المجال.

المنهج المتبع في الدراسة : اتبعنا المنهج الوصفي وهذا من اجل الوقوف على المعرفة الدقيقة حول المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،والمنهج التاريخي لدراسة التطور التاريخي للمراجعة الداخلية والمراجعة بصفة عامة ، إضافة إلى المنهج التحليلي والذي تم استخدامه في تحليل الجداول والمعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة .

تقسيم الدراسة : قسمنا موضوع بحثنا إلى ثلاثة فصول، الأول والثاني نظريين والثالث ميداني ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه وكذا التطور التاريخي له كما وقفنا على عملية تنفيذه ومراحله

أما في الفصل الثاني والذي عنون ب :مدى فعلية النظام التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فقد تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للقرار الإداري من خلال المفهوم وأنواع القرارات كما حاولنا التعرف على على عملية اتخاذ القرار الإداري ، إضافة إلى معرفة العلاقة التي تربط التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث خصصناه للدراسة الميدانية والتي كانت بالشركة الجزائرية للتامين الشامل والذي تناولنا فيه تقديم عام عن المؤسسة من نشأة، تعريف،وهيكل تنظيمي ، أهداف ومنتجات تقدمها الشركة ثم المراجعة الداخلية بها والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار .

صعوبات الدراسة : واجهتنا صعوبات أثناء انجاز هذه الدراسة تتمثل في :

* عدم وجود مراجع كافية تربط بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار
* صعوبة الحصول على المعلومات من الشركة محل الدراسة وهذا راجع للسرية التامة .

الفصل الأول

التدقيق الداخلي

تمهيد:

إن التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة عبر الزمن وكذا التطور في مجال العلاقات الاقتصادية وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها، جعل المؤسسة تتعامل مع عدّة أطراف مختلفة وهيئات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة، مما أوجب على هذه الأخيرة تبني وظيفة جديدة تسمح لها بإبلاغ كل هؤلاء المتعاملين بكل التطورات التي شهدتها المؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها.

ولكي تقوم بهذه المهمة على أكمل وجه، وجب أن تتمتع بصفة الحياد والموضوعية في إيصال مختلف التقارير لمن يهمهم الأمر،وعلى هذا الأساس نشأ التدقيق لمساعدة المؤسسة على تلبية هذه المتطلبات، كما و قد ساير ذلك تطور في مفهوم وأهداف وأساليب التدقيق الداخلي للتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية .

وكلما كبر حجم المؤسسة ازدادت الحاجة إلى توافر نظام تدقيق داخلي فعال والتي يجب أن تمارس على كل أوجه نشاطات المؤسسة إذ أن وجودها أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة في الوقت الحاضر.

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح في البداية عموميات حول التدقيق وهذا بإعطاء لمحة تاريخية حول نشأة التدقيق وكذا أهم المراحل التي مرّ بها والتعرض إلى أهم التعاريف التي تناولت التدقيق والتدقيق الداخلي، ومن ثم ندرس بنوع من التفصيل تنفيذ عملية التدقيق الداخلي وأهم جوانبها العملية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى التدقيق.
- المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي.*
- المبحث الثالث: تنفيذ عملية التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل إلى التدقيق

إن التدقيق ميدان واسع، عرف تطورات كبيرة متواصلة، صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها، مع كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة، إذ يصعب فيها يوم بعد يوم التسيير وتكثر العماليات المنجزة والمعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات والتلاعبات

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه

جاءت حاجة للتدقيق للحد من الغش والتلاعبات، وقد تطور هذه المهنة في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة الملاك إلى رأي فني مستقل عن مدى كفاءة إدارة المنظمة في استخدام مواردها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتدقيق

نستهل هذا المطلب بتقديم لمحة تاريخية للمراجعة و تطورها عبر العصور، ففي البداية لم تكن الحاجة للمراجعة أو حتى أشخاص يقومون بهذه العملية، فكان كل فرد قادر على أن يتفقد أعماله بنفسه نظرا لقلة الصفقات و صغر العمليات التجارية التي كانت آنذاك. إلا أن تكوّن الدول و المملكات من جهة و تطوّر الحياة الاجتماعية و الاقتصادية من جهة أخرى أدى إلى تطوّر المحاسبة و ازدياد حجم عملياتها، فانعكس هذا انعكاسا مباشرا على المراجعة، التي تطورت هي الأخرى و انتشرت بنفس درجة انتشار المحاسبة .[1]

أولا –الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500 ميلادية .

في أوائل هذه الفترة، كانت المحاسبة تقتصر على سلطات الدولة و المشروعات العائلية التي كانت تهتم خاصة بجرد المخزون السلعي، حيث تكون هذه العملية متكررة عدة مرات في الفترة الواحدة، و الهدف منها هو الوصول إلى الدقة و منع أي تلاعب أو غش بالدفاتر.كما تميزت هذه الفترة بممارسة المراجعة عن طريق الاستماع، أي استماع الشخص الذي يقوم هذه العملية للحسابات التي كانت تتلى عليه، و استعمال تجربته لمعرفة مدى دقة ما كان يسمعه، فهذه العملية كانت يستعملها ملاك الأراضي حتى يراقبوا أعمال فلاحيهم .

ففي هذه الفترة تم استعمال مصطلح Audire ذات الأصل اللاتيني للدلالة عن المراجعة و من تم اشتقاق كلمة Audit و التي استعمالها ما يزال إلى يومنا هذا .

ثانيا– الفترة ما بين 1500 و 1850.

[1] شعباني لطفي, المراجعة الداخلية مهمتها في تحسين تسيير المؤسسة, مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية, إدارة الأعمال, جامعة الجزائر, سنة 2004/2003, ص 18

تميزت هذه الفترة بالتمهيد للثورة الصناعية، و لعل ما يمكن استخلاصه فعلا من هذه الأخيرة هو انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها و زيادة الحاجة للمراجعين .

كما هو تطبيق و استعمال نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي حتى و لو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا، و ظهور نوع من الرقابة الداخلية على المشاريع .

ثالثا –الفترة مابين 1850 و 1905

إن النمو الاقتصادي الكبير الذي شهدته هذه الفترة خاصة بعد انطلاق الثورة الصناعية في المملكة المتحدة و الانفصال التام و النهائي بين الملكية و الإدارة، و ظهور الحاجة لمالكي المؤسسات و المشاريع لمن يحافظ على أموالهم خاصة بعد ظهور قانون الشركات البريطاني سنة 1962الذي أقر ضرورة استعمال مراجعي الحسابات لمراجعة شركات المساهمة . فبعد كل هذه التطورات أصبح المجال مفتوحا للمراجعة حتى تبرز كمهنة و نشاط مهم لا يستهان به خاصة بعد تدعيمها بقوانين .

أما بالنسبة لأهداف المراجعة في نهاية هذه الفترة فيمكن اختصارها في النقاط التالية :

–اكتشاف الغش و التلاعب بالدفاتر و السجلات المحاسبية

–اكتشاف الأخطاء الفنية و الأخطاء المتعلقة بتطبيق المبادئ المحاسبية .

رابعا– الفترة ما بين 1905 إلى يومنا .

ما يمكن ملاحظته في هذه الفترة، هو ظهور الشركات الكبرى، و الاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية من طرف المراجع اعتمادا كبيرا في عملية المراجعة , وكذلك الاعتماد على المراجعة الاختبارية, أي استخدام أسلوب العينات الإحصائية في المراجعة.

كما أن الهدف الأساسي للمراجعة هو إبداء الرأي الفني والمحايد حول القوائم المالية ومدى سلامتها في تمثيل المركز المالي والنتائج المسجلة.

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق

تستمد كلمة "تدقيق" أو"مراجعة"،" Audit" من الكلمة اللاتينية " Audire" ومعناها يستمع، ويرجع استخدامها إلى الطريقة المتبعة من طرف حكومات قدماء المصريين واليونان في متابعة الحسابات، حيث كان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها.

– عرّف « Germond» et « Banmoult » التدقيق على أنه: "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب فني من طرف مهني، مؤهل ومستقل بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، على مدى احترام الوجبات في إعداد هذه المعلومات في ظل

الظروف وعلى مدى احترام القوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في التعبير عن الصورة الصادقة للموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة"[1].

- ***تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية: "التدقيق عملية نظامية تنطوي على إتباع منهج موضوعي في الحصول على أدلة عن المعلومات مقدمة حول أحداث وتصرفات اقتصادية تهدف إلى التحقق من درجة التوافق (أو التطابق) بين هذه المعلومات المقدمة ومعايير محددة، وتوصيل النتائج إلى مستخدمي المعلومات ذوي الاهتمام"[2].***
- ***كما عرفها خالد أمين عبد الله على أنها [3]:"فحص أنظمة الرقابة الداخلية و البيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع فحصاً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة."***

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تقوم على أساس فحص وتقييم الجوانب المالية وغير المالية داخل المؤسسة، وتقـــديم النصـــح والإرشـــاد للمؤسسة.

<u>المطلب الثاني:</u> أنواع التدقيق

إن نشاط التدقيق يختلف في جوانبه بحسب الهدف الذي يرمي إلى تحقيقه المدقق والإطار القانوني الذي يمارس فيه هذا النشاط، وعليه فيتم التمييز بين أنواع التدقيق من خلال الزاوية المنظور من خلالها إلى التدقيق وكذا زاوية القائم بها، ونجد ما يلي:[4]

1. من زاوية نطاق التدقيق

أ. التدقيق الكامل: في هذا النوع من التدقيق يكون المدقق عمله غير محدد، إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات المتعلقة بجميع العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة خلال الفترة المحاسبية.

ويتعين على المدقق في هذا النوع من التدقيق تقديم في نهاية الأمر الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة وصحة القوائم المالية ككل بغض النظر عن نطاق الفحص والمفردات التي شملتها اختباراته، حيث أن مسؤولياته تغطي جميع المفردات حتى تلك التي لم تخضع للفحص، ويتعين على المدقق في هذه الحالة استخدام أسلوب العينات عند إجراء الاختبارات.

---

[1] محمد تهامي طواهر، مسعود الصديقي، <u>التدقيق ومراجعة الحسابات</u>، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006 ، ص9.

[2] كمال خليفة أبو زيد وآخرون، <u>دراسة في التدقيق الخارجية للقوائم المالية</u>، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، جورج عوض،2008، ص17.

[3] ـ خالد أمين عيد الله، <u>"علم تدقيق الحسابات–الناحية النظرية والتطبيقية"</u>، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص13.

[4] بوبكر عميروش، <u>"دور المدقق في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة</u> "، رسالة ماجيستر, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010، ص 10.

ب. التدقيق الجزئي: في هذا النوع يقتصر عمل المدقق على بعض العمليات دون غيرها، وتقوم الجهة التي عينت المدقق بتحديد تلك العمليات وعليه فإنّ مسؤولية المدقق في مجال التدقيق الذي حدد له فقط، كما يتعين وجود اتفاق أو عقد كتابي في مثل هذه الحالات بين حدود التدقيق والهدف المراد تحقيقه.

2. من زاوية القائم بعملية التدقيق

أ. التدقيق المالي والمحاسبي: في هذا النوع من التدقيق فإنّ المدقق المالي والمحاسبي هو ذلك الشخص المستقل عن المؤسسة والمؤهل عمليا لتدقيق حسابات المؤسسات الاقتصادية من غير الموظفين أو المساهمين فيها، حيث يتمتع باستقلالية تامة، وفي غالب الأحيان يعين من خارج المؤسسة الاقتصادية (من قبل المساهمين أو الدولة).

ب. التدقيق الداخلي: هو نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والتوجيه (التحكم) وذلك عن طريق إيجاد نظام رقابة كفؤ وبتكلفة معقولة.

3. من زاوية توقيت المدقق:

أ. التدقيق المستمر: يقوم المدقق في هذا النوع من التدقيق بفحص وإجراء الاختبارات الضرورية على المفردات المحاسبية على مدار السنة المالية للمؤسسة، إذ عادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني مضبوط مسبقا ويستجيب إلى الإمكانيات المتاحة.

ب. التدقيق النهائي: يعين المدقق في ظل هذا النوع بعد الانتهاء من التسويات، ليقوم المدقق بعدها بإجراء الاختبارات والفحوص الضرورية ووفق ما ينص عليه الإطار المرجعي للتدقيق، ليتمكن من أن يبدي رأيا فنيا محايدًا حول مدى دلالة القوائم المالية الختامية للمؤسسة عن المركز المالي الحقيقي لها.

4. من زاوية الالتزام القانوني:

أ. التدقيق الإلزامي: وهو ذلك التدقيق الذي نص القانون على وجوب القيام به، أي أنه التدقيق الذي تلتزم به المؤسسات وفقا للقانون السائد (قانون الشركات، قوانين الضرائب، قانون الاستثمار)، ومن ثم يترتب عن عدم القيام بذلك التدقيق وقوع المؤسسة المخالفة تحت طائلة العقوبات المقررة.

ب. التدقيق الاختياري: وهو ذلك الذي يتم دون إلزام قانوني بل بطلب من مجلس الإدارة والمساهمون قصد الاطمئنان على الحالة المالية للمؤسسة وإن المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي وعن نتائج الأعمال والمركز المالي ذات مصداقية وعدالة،حيث أن هذه المعلومات تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء لاسيما في حالة انفصال أو انضمام شريك جديد.

5. من حيث مدى الفحص حجم الاختبارات[1]

أ. التدقيق الشامل: وفيه يقوم المدقق بفحص جميع القيود والدفاتر والسجلات والمستندات للتأكد من أنّ جميع العمليات مقيدة بانتظام وأنها صحيحة،كما أنها خالية من الأخطاء والغش.

ب. التدقيق الاختباري: ويقصد به استخدام العينات الإحصائية في إجراء عملية التدقيق، إن إتباع المدقق للأساليب الإحصائية يعتمد على الخبرة ومدى إلمامه بالمفاهيم الإحصائية الهامة مثل: العينة، المجتمع، الوسط الحسابي، التوزيع الطبيعي، وكذلك طرق اختبار العينات الإحصائية.

المطلب الثالث: معايير التدقيق

يعتمد التدقيق كمهنة على مجموعة من المعايير ال مٍتعارف عليها، فالمعايير تتصل بطبيعة وأهداف التدقيق، وتهدف إلى مستوى الجودة المطلوبة من طرف مدقق الحسابات أثناء أدائه للمهام الموكلة إليه.

وفيما يخص معايير التدقيق، فقد أصبح مجمع المحاسبين الأمريكيين بواسطة مجلس معايير التدقيق قائمة بمعايير التدقيق، حيث تم تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي كما يلي:[2]

1. المعايير العامة أو الشخصية: تعتبر هذه المعايير الشروط التي يجب أن يلتزم بها المدقق قبل مزاولته للمهنة وأثناء مزاولته لها وبعد الانتهاء من عملية الفحص، وهي معايير يتفق عليها بين معظم بلدان العالم، ويرجع السبق في وضع هذه المعايير غلى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين سنة 1954. وتنقسم إلى ثلاث مجموعات:[3]

المجموعة الأولى- المعايير العامة أو الشخصية: وهي تنقسم بدورها إلى ثلاث معايير كما يلي:

أ. المعيار الأول: التأهيل العلمي والعملي: إن ممارسة نشاط التدقيق يقتضي على المدقق اكتساب التأهيل العلمي والعملي الكافيين لاكتشاف الأخطاء والتلاعبات والغش القائم في المؤسسات، وبما يحمي أموال المساهمين من تعسف المسيرين،فالتأهيل العلمي يتم اكتسابه من خلال الدراسة في الجامعة، وهو غير كافي إذ يحتاج إلى التأهيل العملي الناجم عن الخبرة المكتسبة من خلال الممارسة الميدانية لهذا النشاط تحت توجيه مشرف أو خبير محاسب.

ب. المعيار الثاني الاستقلالية: يفرض هذا المعيار على المدقق ضرورة توفر الحيادية والاستقلالية، حيث أن توفر الاستقلالية يضمن خلوا رأي المدقق من أي انحياز أو ضغط يمارس عليه نتيجة لطبيعة نشاط المتضمن التعامل مع جميع الأطراف داخل المؤسسة.

---

[1] شعباني لطفي, مرجع سابق, ص33.

[2] أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث، سلسلة الكتب العلمية،الكتاب الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص57

[3] محمد توهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص40.

ج. المعيار الثالث: بذل العناية المهنية على المدقق أن يلتزم بالمعايير الفنيـــة والأخلاقيـــة للمهنة وأن يسهر على تحسين خدماته وأن يقوم بمسؤولياته المهنية على أحسن وجه وتتطلـــب العنايـــة المهنية أن يقوم المراجع بمسؤولياته بكفاءة واجتهاد وأن يهتم بتحقيق أفضل مصلحة ممكنة لمن يقدم إليهم خدماته ولكي يبقى المراجع محافظا على الكفاءة عليه أن يلتزم بقواعد التدريب والتطوير المهـــني طـــوال ممارسته لمهنته.

2. المجموعة الثانية معايير الأداء المهني أو العمل الميداني:

تعتبر المعايير الشخصية غير كافية للحكم على فعالية عمل المدقق، بل تحتاج إلى مجموعة معايير متعلقة بشروط ممارسة نشاط الفحص، وجمع الأدلة الإثبات الفعلية، وهي تشتمل على ما يلي:

المعيار الأول: تخطيط وتوجيه المهمة: على المدقق أن يضع مخطط واف لعملية التدقيق،والإشراف على أعمال مساعديه، وتوجيههم، وليس له الحق بتفويض السلطة كاملة لهم، فهو المسؤول مسؤولية كاملة أمام القانون.[1]

المعيار الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية: إن طبيعة نظام الرقابة الداخلية القائم في المؤسسة يحدد طبيعة الفحص المطلوب، حيث أن مخرجات تقييم النظام تحدد الثلاثية التالية: المدى والمدة والكيفية، حيث أن المدى يعبر عن مدى الفحص أو عدد الوظائف المعنية بالفحص ذات الخطر القائم، أما المدة فتحدد بناء على مدى الفحص وعدد الأفراد المساعدين للمدقق، أما الكيفية فتحدد أنواع أدوات وتقنيات جمع الأدلة الضرورية لتنفيذ برنامج الفحص، وللوقوف على نقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية.

المعيار الثالث: كفاية وملائمة أدلة الإثبات: حيث انه يتطلب من المدقق ضرورة جمع أدلة الإثبات الكافية واللازمة والتي تمثل أساسا معقولا لإبداء رأيه الفني، كما أن سمعة المدقق مرهونة بحجم الأدلة والقرائن التي يجمعها والتي تدعم رأيه في النهاية، لا يتحصل عليها إلا من خلال استخدام أدوات وتقنيات تساعده في جمع الأدلة، نوضحها لاحقا.[2]

3. معايير إبداء الرأي:[3]

يعتبر معيار إبداء الرأي من طرف المراجع القائم بعملية المراجعة أخر معيار يجب الالتزام به، إذ ينبغي أن يوضح ويشير في التقرير المقدم وبكل صراحة عن رأي فني محايد حول مدى دلالة القوائم المالية الختامية على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، وذلك من خال العناصر التالية:

[1] محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم الهلال،الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998 ،ص 85.

[2] إدريس عبد السلام اشتوى، التدقيق معايير وإجراءات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،1996 ،ص 33.

[3] مغريش هارون, دور المراجعة الداخلية في تحسين المردودية المالية في المؤسسة, مذكرة ماستر, تخصص تدقيق محاسبي, جامعة محمد خضير بسكرة, سنة 2012, ص11

✓ مدى سلامة مسار المعالجة المحاسبية للبيانات.

✓ مدى احترام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.

✓ الإلتزام في الاستمرار في تطبيق الطرق المحاسبية المطبقة من سنة لأخرى وفي حالة العكس يجب على الإدارة تقديم الحسابات والقوائم أخرى طبقا للطرق السالفة التطبيق والجديدة من جهة، ومن جهة أخرى.

تحديد الفرق الناتج عن هذا التغيير.

✓ تقديم إيضاحات كافية من المسيرين حول القوائم المالية وكل الوثائق المتضمنة للمعلومات المحاسبية في نهاية كل دورة

✓ على المدقق أن يبدي رأي فني محايد حول مسار عملية التدقيق وأن يختار نوع التقرير المقابل لذلك والواقع أن يقوم المراجع بإبداء رأيه الفني حول المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية كوحدة

واحدة، وذلك باستعمال أحد أنواع التقارير التالية :

-التقرير النظيف.

-التقرير التحفظي التقرير السالب.

-تقرير عدم إبداء الرأي

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي

تطورت مهنة التدقيق الداخلي بشكل متزايد في مختلف الأنشطة، حيث أصبح من الضروري لدى المؤسسة تبني وظيفة التدقيق الداخلي، نظرا للدور الذي تلعبه في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية و مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

تعريف التدقيق الداخلي

يعرف معهد المدققين الداخليين في أمريكا في تعديل لمعاييره لسنة 2004 التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات التحكم المؤسسي.[1]

- كما تعرف المراجعة الداخلية بأنها :المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى[2]

_ بينما عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية".[3]

مما سبق، نخلص إلى أن التدقيق الداخلي هي وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة ومستقلة عن باقي الوظائف، يقوم بها شخص مؤهل حيث يقتصر عمله على الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات الإدارية والتقييم المستمر للخطط بهدف تطوير عمليات الإدارة ومساعدتها لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

تختلف أنواع التدقيق الداخلي إلا أنها تشترك في الأهداف المراد تحقيقها ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. التدقيق الداخلي التشغيلي: يعرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقويم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة إذا كانت العمليات المختلفة تعدت طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة

---

[1] حسن عبد الكريم سلوم، التدقيق الداخلي و التغيير الاستراتيجي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 2012، ص 93-99

[2] شعباني لطفي, مرجع سابق, ص70

[3] _ كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، " دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص16

مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل التدقيق تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلف العمليات، ويجب أن يشخص التدقيق أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل، والطرق لزيادة الكفاءة والربحية، ويسمى أحيانا بالتدقيق الإداري أو تدقيق الأداء أو رقابة الأداء، وهو يتعلق بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة للحكم على مدى كفاءتها وفاعليتها ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا ويقوم بذلك المدققين الداخليين للمؤسسة حيث كان في البداية يخدم الإدارة، ولكن توسع ليخدم المؤسسة ككل.[1]

2. التدقيق الداخلي المالي: أو ما يسمى بالتوجه المحاسبي للتدقيق الداخلي، ويعني هذا النوع من التدقيق الداخلي بتدقيق التقارير أو التجارب والمستندات السوقية للتحقق من أن الموجودات والمطلوبات قد تم تسجيلها بدقة وتم إظهارها في الميزانية العامة، ومن أن الإيرادات والأعباء قد تم قيدها وتخصيصها أي أن الأرباح والخسائر قد تم تقديرها بدقة وتم إظهارها في بيان الدخل (الأداء المالي) وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، وكذلك يمثل تحليل النشاط الاقتصادي للشركة وفقا للقياس والتقرير والإبلاغ استنادا إلى الفرق المحاسبية المعتمدة، ووفقا لمعايير المحاسبة الدولية، والتي أصبحت بعد عام 2001 مع تعديلاتها ومستجداتها تحمل تسمية معايير الإبلاغ المالي الدولي أو معايير إعداد التقارير المالية الدولية.[2]

3. التدقيق الداخلي البيئي: يعرف التدقيق الداخلي البيئي على أنه "عملية تقييم ذاتية بواسطة الوحدة الاقتصادية، وتضم فحصا انتقائيا موضوعيا ومنظما وبصفة دورية، يهدف هذا الفحص إلى مراجعة البيانات والبرامج والأنشطة و الفعاليات البيئية بغرض إصدار حكم موضوعي فيما إذا كانت الوحدة الاقتصادية تفي مسؤولياتها تجاه البيئة المحيطة بها وإيصال نتائج عملية الفحص للأطراف المستفيدة"[3]

4. التدقيق الداخلي الاستراتيجي: هو تقييم نقدي للخيارات الإستراتيجية للمديرين و يعمل على مواجهة سياسات واستراتيجيات المؤسسة مع محيطها للتحقق من الانسجام أو التناسق الكلي، حيث ينبه المدقق الداخلي إلى مواطن عدم الانسجام.

---

[1] خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الوارق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006، ص 243

[2] داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2010، ص51

[3] رادة فاروق دريباني، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي – دراسة ميدانية –، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، 2009، ص 35

المبحث الثالث: تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

ولقد واجهت مهنة المراجعة أزمة المسؤولية والمصداقية وفقدان الثقة في السنوات الأخيرة نتيجة تزايد الأزمات المالية والاقتصادية مع المستوى المحلي والعالمي، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالأخلاقيات المهنية، وتجسد هذا الاهتمام في إدراج موضوع أخلاقيات المهنة كمادة تدرس في الجامعات، وكذلك إنشاء أجهزة مختلفة في الدول لمكافحة الفساد.

المطلب الأول: وظائف التدقيق الداخلي

تشمل المراجعة الداخلية جميع وظائف المؤسسة دون استثناء و يمارس المراجع الداخلي نشاطاته لأجل مصلحة الجميع، و سنتطرق إلى مختلف الوظائف التي تكون معينة من طرف المراجعة والمتمثلة في:[1]

1. الوظيفة المالية والمحاسبية: المحاسبة والخزينة مسجلين عادة في مجال المراجعة الداخلية، والهدف الأساسي الذي ننتظره من المراجع هو قدرته على تكوين وإعطاء رأي حول الوضعية المالية والمحاسبية، أي الوصول إلى قناعة تامة بأن هاته الحالات والحسابات الخاضعة لاختبار تشكل الوضعية المالية للمؤسسة، و نتائج نشاطه يمكن وضعها بطريقة تقديم وثائقه لا تتغير عن الدورة السابقة.
2. الوظيفة التجارية: تقوم المراجعة الداخلية بالكشف عن مختلف المجالات والمتمثلة في: التسويق، البيع، الشراء، التخزين والنقل، وندرك جيدا أن جانبي المالي والمحاسبي ليس وحدهما المعنيين، إذ أن عامية أهداف المراجعة الداخلية تؤدي إلى تحليل جميع الجوانب الوظيفية، العلاقات التجارية والإشهارية، قدرة الزبون على الدفع، نوعية التسليم، البحث عن الدراسات...الخ.
3. وظيفة الإنتاج: فالمراجع الداخلي حاضر في المصانع وميادين العمل أكثر مما هو حاضر في المكاتب، يعني أن عمله ينصب على مواقع العمل أكثر مما هو عليه في الإدارة، الصيانة واستثمارات الأمن الصناعي.
4. الوظيفة المعلوماتية: يعتبر المراجع رجل إعلام متحصل على تكوين في طرق وأدوات المراجعة الداخلية.
5. وظيفة التسيير: نسجل في برنامج المراجعة الداخلية تسيير الموظف بالمعنى الواسع وفي جميع مكوناته العامة للمؤسسة من تنظيف المكاتب إلى الأرشيف مرورا بالحراسة والطباعة.

[1] يوسف بوثلجة، المراجعة الداخلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2002، ص 43.

المطلب الثاني: مسؤولية المدقق الداخلي

يعتبر المدقق على العموم مسؤولا على مسؤولية مدنية وتأديبية وجنائية بحسب الوسائل وليس بحسب النتائج وذلك كما يلي:[1]

1. المسؤولية المدنية : إن المدقق الداخلي مسؤول اتجاه المؤسسة و اتجاه الغير وعليه تعويض الضرر المادي والمعنوي الذي قد يلحق بهؤلاء في حالة ارتكاب الأخطاء والتقصير, غير أنه ملزم بإثبات الضرر الناتج بصفة مباشرة عن تلك الأخطـــاء وذلك التقصير؛
2. المسؤولية الجنائية : قد يجد المدقق الداخلي نفسه مسؤولا جنائيا عند مخالفته لبعض نصوص قانون العقوبات كما في حالة تقديم معلومات كاذبة حول وضعية المؤسسة أو عدم احترام سر المهنة هذا إذا استثنى عدم التـــصريح بالأعمال غير الشرعية لوكيل الجمهورية؛
3. المسؤولية التأديبية: إذا أخذنا المدقق الداخلي باعتباره يقوم بواجباته حسب ما تنص عليه قواعد الجمعيـــات والنقابات المهنية التي ينتسب إليها، قد يلتقي إنذار ا، التوقيف المؤقت عن مزاولة المهنة, شطب الاســـم مـــن جدول الأعضاء المرخص لهم بمزاولة المهنة.

المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي

ولقد قسمت مراحل إنجاز مهمة التدقيق الداخلي إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

1. مرحلة الدراسة:

أ. تهيئة المهمة : بعد اختبار الجهة الخاضعة للتدقيق الداخلي يتلقى مسؤول التدقيق الداخلي "تكليف بالمهمة" يتم إصدارها من طرف سلطة مؤهلة الإدارة العليا أو لجنة التدقيق ويتضمن هذا التكليف موضوع المهمة ووصف مختصر للمهمة يتضمن هذا الأخير نطاق وأهداف المهمة ونقاط ذات الأولوية، ويتم تحديد التاريخ البداية ومدة التقديرية للمهمة لكن هذه المهمة قد تكون أسبوع أو أربعة أسابيع فمعيار المهمة المهنية للتدقيق الداخلي لم تحدد مدة المهمة وهذا حسب نوعية المهمة، وعند تهيئة المهمة يجب الأخذ باعتبار التخطيط التي نص عليها المعيار رقم 2201.

- أهداف نشاط الذي يجري مراجعته والوسائل التي يمكن عبرها مراقبة أدائه.
- المخاطرة الهامة التي يحتمل أن تعرض لها ذلك النشاط وأهدافه وموارده وعمليات وسبل التي يمكن بها إبقاء التأثير الناجم عنها في حدود المستوى المقبول.
- مدى كفاية وفعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد آخر أو نماذج الرقابة ذات الصلة.
- فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

[1] محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص 36

في هذا الإطار تنص معايير الممارسة المهنية على ما يلي:

ب. أهداف المهمة: المعيار رقم 2210: على أهداف المهمة التركيز على عمليات المخاطر الرقابة والتوجيه المرتبطة بالأنشطة الخاضعة للتدقيق.

ت. نطاق المهمة: المعيار رقم 2220: يجب أن يكون نطاق الموضوع كافيا لاتباع أهداف المهنة[1].

ث. تخصيص موارد المهنة: المعيار رقم 2230: على المدققين الداخليين تخصيص الموارد المناسبة لتحقيق أهداف المهنة.

2. مرحلة التحضير المهنة: تبدأ هذه الخطوة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادر المختلفة للحصول على فهم الطبيعة هذا النشاط، ويمكن تخليص أهم المصادر فيما يلي:

- تقارير وملفات التدقيق الداخلي
- توفير المعلومات من الجهة الخاضعة للتدقيق الاستماع مع إدارة النشاط.
- البيانات، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقات المتعلقة بالنشاط.
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
- الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط.
- نتائج المدقق الخارجي عن النشاط.

3. إطلاق المهمة في الميدان: تبدأ المهمة رسميا باجتماع الافتتاح الذي يشرف عليه رئيس المهمة ويشرح فيه ما جاء في التقرير التوجيهي الذي أعده المدقق الداخلي، حيث يبدأ فريق التدقيق عمله بمسح ميداني للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النواحي الرقابية التي يتم فحصها وتدقيقها لاحقا ومن ثم يتم إعداد برامج الفحص.

4. مرحلة فحص وتقييم المعلومات: إن مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء الرقابة الداخلية تساعد على تحديد التغطية المبرمجة للتدقيق، وتحديد ما يمكن اعتباره خطر على المؤسسة باستخدام تقنيات وأدوات التدقيق الداخلي، التي تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وللوصول لهذه النقاط يجب القيام بتحليل وتقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية.

5. مرحلة الاستنتاج: وهذه المرحلة تتضمن خطوتين أساسيتين هما:

أ. تحرير الاستنتاجات: عند الانتهاء من عملية التدقيق يجب إصدار تقرير مكتوب وذلك بعد مناقشة النتائج والتوصيات المقترحة مع فريق التدقيق.

- المعيار 2410: مقاييس الاتصال، يجب أن تتضمن تقرير أهداف المهنة، النطاق، النتائج المناسبة، التوصيات.

[1]–خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ذكره، ص160.

- ***المعيار 2440: نشر النتائج، على مطير التدقيق تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا ونشر النتائج إلى الأشخاص المناسبين.***

ب. متابعة المهنة: يجب على مدير التدقيق الداخلي المحافظة على نظام لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.

خلاصة

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري للتدقيق والذي استعرضنا فيه بالدراسة والتحليل كل من مفهوم التدقيق الداخلي ونشأته، وأهدافه وأنواعه، وذكرنا المعايير والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي.

خلصنا إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة داخلية تابعة للمؤسسة تقوم بنشاط رقابي مستقل لقياس فعالية الوسائل الرقابية المطبقة، ففي أي مؤسسة منظمة تنظيما جيدا لابد من توفر طرق و أدوات للتأكد من أداء العمل التنفيذي الصحيح.

وعلى هذا فإن الوظيفة الأساسية للتدقيق الداخلي تكمن في القيام بفحص انتقادي تقيمي لنظام الرقابة الداخلية للتأكد من أن المعلومات المعروفة على الإدارة دقيقة وكافية، وأنها من الواقع مستندات صحيحة وسليمة لمنع الغش والتزوير واكتشاف الأخطاء والانحرافات وتجنبها مستقبلا، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في دفاتر السجلات والمعلومات المعروفة على الإدارة العليا بغرض اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

في الأخير أصبح التدقيق الداخلي جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما له دور كبير في تحسين التسيير ومساعدة على تحقيق الأهداف، وذلك من خلال إتباعه منهجية محددة تستخدم عبرها مجموعة من الأدوات والتقنيات لتفعيل دوره في المؤسسة.

الفصل الثاني

مدى فعالية نظام التدقيق الداخلي

في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

تمهيد:

إن تزايد أهمية الرشادة في استخدام المؤسسات لمواردها المادية والبشرية بكفاءة، لا يتم إلا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها، و تدرك التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الإدارية لهذا يحتاج متخذ القرارات إلى المعلومات ليستخدمها في عملية صنع القرار، فيحصل عليها من خلال ما يتوفر للمؤسسة من نظم للمعلومات الإدارية وباقي الأنظمة الفرعية، فتساعد هذه الأنظمة على تدفق المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وما دام أن هذه المعلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون هذه المعلومات حاملة لمجموعة من المواصفات تؤهلها لأن يعتمد عليه، ولقد اجتهدت مجموعة من الهيئات المهنية والمنظمات الحكومية، في أن تحدد هذه المواصفات، فكل واحدة منها جاء بمجموعة من المواصفات تراها هي الأنسب لكي تكون مؤهلة لعملية صنع القرارات الإدارية خاصة منها الإستراتيجية.

كما تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتدقيق الداخلي لتساعدها على تتبع السير الحسن لنشاط المؤسسة، ويساعدها في ضمان تدفق معلومات تحمل مواصفات مؤهلة لعملية صنع القرارات الإدارية، وهذا من خلال إضفاء صبغة السلامة والصدق والشرعية على هذه المعلومات، فيساعدها بذلك في عملية صنع القرارات، عبر جميع مراحلها، كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرار الإداري

يواجه المدراء والإداريين يوميا العديد من المشاكل الإدارية في مواقع العمل، وهذا يتطلب العمل على إيجاد الحلول الملائمة لهذه المشاكل، وهنا يتوجب على المدراء اتخاذ القرارات الرشيدة والتي يترتب عليها مراعاة مصالح التنظيم والأفراد.

المطلب الأول: ماهية القرار الإداري

الكثير من المفاهيم المرتبطة بالقرارات لها جذور تمتد في تاريخها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية، ونتيجة لتطور التاريخي في الإدارات القديمة تعددت المفاهيم الإدارية المرتبطة بموضوع القرارات الإدارية.

يعرف القرار على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل المشكلة موضع القرار.[1]

وهناك تعاريف محددة لمعنى القرار تؤكد جميعها أن "القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أيضا وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يسعى لها متخذ القرار"[2]

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.[3]

---

[1] علي حسين علي، **مؤيد عيد الحسين**، "**نمذجة القرارات الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص ص 11.

[2] منعم زمزير الموسوي، **بحوث العمليات،مدخل عملي لاتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009، ص 13

[3] هاني خلف الطروانة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة ، الاردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 177

المطلب الثاني: أنواع القرارات

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها حيث يختلف نوع القرار في طبيعته بحسب متخذي القرارات ومسؤولياتهم ويمكن تصنيف القرارات بحسب المستوى الإداري على النحو التالي:

1. ***تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:***[1]

أ. ***القرارات الإستراتيجية*** : وهي التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المؤسسة.

ب. ***القرارات التكتيكية:*** ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم فعالية أداء المؤسسات التنظيمية ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترة مالية متباعدة نسبيا. وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية.

ت. ***قرارات تنفيذية*** : وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد البحث من قبل متخذها، بل يتم بطريقة فورية وتلقائية.[2]

2. ***تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:*** وتسمى أيضا قرارات التشغيل ويتم اتخاذها ضمن القرارات المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المؤسسة، ويمتاز هذا النوع من القرارات بأن المعلومات اللازمة لاتخاذه هي معلومات محددة ومتاحة ضمن المؤسسة نفسها.[3]

---

[1] حسين رحيم، **إستراتيجية المؤسسة**، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 112

[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار النشر والثقافة، الطبعة الأولى، 2009، ص 252

[3] _ إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2004/2003، ص5

أ. **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن اتخاذها وفقا لإجراءات محددة لاتخاذها كإصدار أوامر الشراء، القرارات المتعلقة بالمخزون، مناولة المواد، ضبط ومراقبة الجودة.

ب. **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات تتخذ مرة واحدة، تتميز بالثبات النسبي على المدى البعيد، ومن ثم فهي أقل تنظيما من الناحية الهيكلية من الأولى.

3. **القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها:**

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

ب. **القرارات المتخذة في حالة المخاطرة:** يقوم المدير بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقق النتائج المرتقبة، مستعينا في الكثير من الحالات بالأساليب الكمية.

ت. **القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد:** تكون احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة وفي هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبراته السابقة.

4. **تصنيف القرارات الفردية والجماعية:**[1]

أ. **القرارات الفردية: وهي القرارات التي يصدرها مسير واحد**

ب. **القرارات التنظيمية: وهي القرارات الجماعية وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.**

المطلب الثالث: صفات متخذ القرار

ومن الطبيعي أن يتمنى كل متخذ القرارات أن تتوافر لديه مواصفات معينة تمكنه من اتخاذ قرار أمثل وتتضمن اعتبارات القرار الأمثل ما يلي:[2]

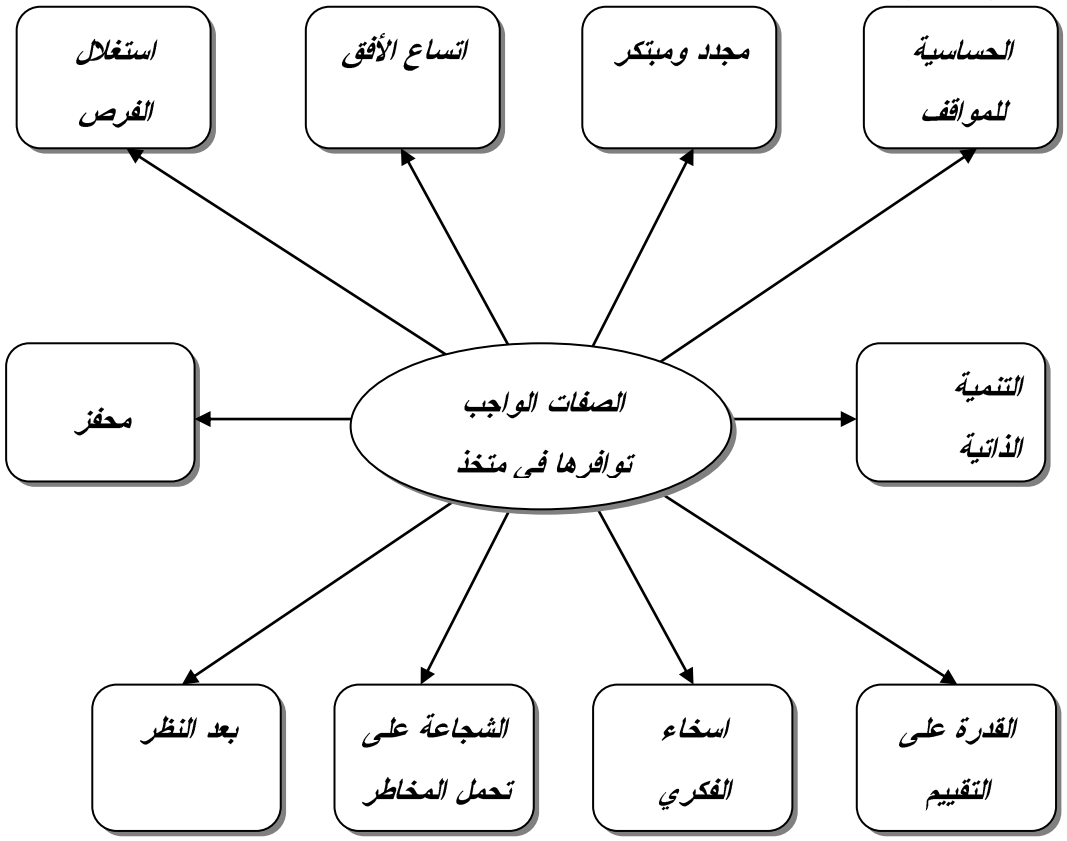
- **فهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضع القرار؛**
- **تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة موقع القرار وجوانبها المختلفة؛**

[1] حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/2009،ص103.

[2] إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، ادار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 33

- **المعرفة الكاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل؛**
- **الطريقة السليمة لتحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب تحقيقها؛**
- **الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل لمشكلة.**

الشكل رقم (01): صفات متخذ القرار



المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري

يحتاج متخذ القرار إلى معلومات يستخدمها في عملية صنع القرار، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المؤسسة ولها أهمية وشمولها لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة، حيث يعتبر القرار الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونه، كما أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

ويوجد العديد من التعريفات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الكتب العملية وغيرها إلا أن تلك التعريفات لا تختلف في مغزاها فهي تؤكد أن عملية اتخاذ القرارات عملية اختيار بين البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

اختلفت التعاريف لعملية اتخاذ القرار حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن بين التعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر:

اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستعجلة للنتائج المتوقعة من كل ببديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

هناك من عرفه بأنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.[2]

وتعرف أيضا على أنها عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول لصلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة.[3]

[1] علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص21.

[2] نفس المرجع، ص 21.

[3] رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في اللأفلية الثالثة، دار اجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 216

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

أهمية القرارات من الناحية العلمية:

-تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة 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، وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات 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.

أهمية القرارات من الناحية العملية:

-تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

-تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام

بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

-تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية [1].

[1] آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيمات وعلاقتها بالرضا على الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي، 2015/2014، ص39

المطلب الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك عدّة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار يمكن إجمالها بالآتي:[1]

- **هي إحدى الخطوات العملية لصناعة القرارات بحيث تسبقها كثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أسس القرار الرشيد؛**
- **اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحيانا عميقة ومعقدة إذا كان القرار هام؛**
- **عملية اتخاذ القرار هي مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الفرد من خلال تدريبه على التفكير النقدي؛**
- **تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي وتوصل إليها في الحاضر من خلال عمليات عقلية متسلسلة يمتد تأثيرها للمستقبل؛**
- **عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلية تطورية متغيرة، فالمشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرار وتختلف باختلاف المعلومات التي تم التوصل إليها.**
- **إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.**
- **إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.**
- **إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.**
- **تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.**
- **إنها عملية تتأثر بالعوامل المحيطة بها.**

[1] فخري عبد الهادي، علم النفس المعرفة، دار أسامة، عمان، 2010، ص246

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الإدارية

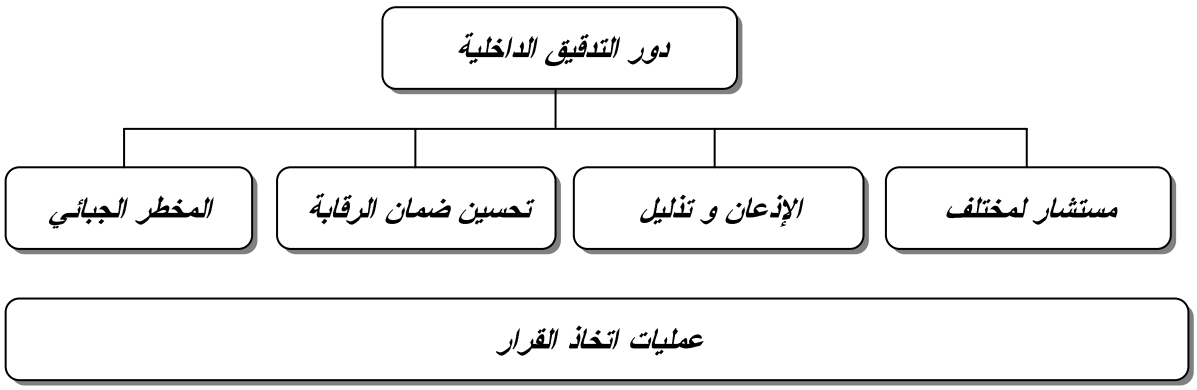
إن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة وخاصة الاستراتيجية منها، فإن الإقبال على اتخاذ القرار تحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في المؤسسة كونه المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار الإداري للحصول على معلومات مؤكدة.

المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي

تعد عملية اتخاذ القرار بمثابة الوظيفة المحورية لإدارة أية مؤسسة ذلك أن مصير المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية نجده مرهون إلى حد كبير بقدرة إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة تضمن توظيف مواردها المتاحة.

تلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة حيث أصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات، واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا حيث أن حاجة هذه المستويات الإدارية لمعلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات زاد من اللجوء إلى أعمال التدقيق الداخلي كمساعد لوصول إلى ذلك، فتعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، يتلخص دور هذه الأخيرة داخل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): طبيعة دور التدقيق الداخلية



يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للتدقيق الداخلية فيها دور فإنه يتخللها عملية اتخاذ القرارات وبالتالي فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلية في عملية صنع القرار السليم.

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

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

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

للتدقيق الداخلي دور كبير في عملية صنع واتخاذ القرارات حيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة وفعالة من خلال هذا المطلب سنبين دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

1 دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة: للتدقيق الداخلي دور هاما في عملية تحديد المشكلة متمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يتركه أو يخلفه المشكل على المؤسسة مع توضيح وظائف المؤسسة المعينة بهذه المشكلة ومن المتسبب الرئيسي بها.

.2 دور التدقيق الداخلي في تقييم البدائل

إن تقييم البدائل يعد من أهم المراحل قبل اتخاذ القرار، ويبرز دور التدقيق الداخلي في هذه المرحلة في أنها تعمل على تقديم واقتراح البدائل المناسبة بعد دراسة المشكلة، حيث تعتبر هذه البدائل من أهم مخرجات نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة التي تكون في شكل تقارير.

3 دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل

إن هدف متخذ القرار هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة للتدقيق الداخلي دورا هاما في اختيار البديل الأفضل من خلال الإقناع على اختيار البديل المقترح والمدون في تقرير المدقق الداخلي حيث أن متخذ القرار عادة ما يستشير حول البديل الذي يكون أكثر فعالية ومردودية من جهات أخرى غير المدقق الداخلي.

.4 دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار

بعد تحديد البدائل الأفضل يصل إلى مرحلة التنفيذ وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه، حيث إذا لم يتم تنفيذ القرار على الوجه المطلوب سوف يؤدي إلى إضاعة الجهد وقد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، لذا يجب مراعاة الطريقة تنفيذ القرار ويكون ذلك بمساعدة وظيفة التدقيق الداخلي بحكم طبيعة نشاطه وتعامله مع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

.5 دور التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ القرار

هنا يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا بحكم عمله الرقابي، حيث تعمل على تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها، لترفع بعد ذلك نتائج في شكل تقرير نهائي وبحكم مشاركة التدقيق

الداخلي في جميع المراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل وظيفة التدقيق الداخلي ساهر على تطبيق الجيد للقرارات المتخذة ومصدر أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار[1].

المطلب الثالث : الخدمات أو المعلومات 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 التاكد من أن الموظفين والمدراء يقومون بواجباتهم ضمن الحدود المسموح بها وكما يمليه النظام الداخلي للمؤسسة هذا من ناحية.

ومن ناحية أخر فإن إجراء تدقيق العمليات يعتبر كخطوة أولية يجب إتباعها من قبل المؤسسات

أو الشركات الملزمة بإجراء تدقيق لحساباتها قبل وصول المدققين الخارجيين، ذلك كون عملية التدقيق الداخلي سوف تساعد على كشف أي قصور في نظام الرقابة الداخلي أو أي مشاكل محاسبية قد تعثر عملية التدقيق الخارجي أو تمنع المدقق الخارجي من منح المؤسسة رأيا مساندا لبياناتها المالية، ومن بين الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي لإدارة :

- **1.خدمة التأكيد الموضوعي :هي فحص موضوعي لأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.**
- **2.الخدمات الاستشارية : وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين وتحدد طبيعة نطاق هذه عملياتها.**

وبالإضافة لهاتين الخدمتين هناك خدمات أخرى يقدمها التدقيق الداخلي وهي:

*** تزويد الإدارة بالتوجيهات والنصائح المتعلقة بالأداء والنظام الداخلي؛**

*** تقييم إذا ما كانت الإجراءات المتبعة تتفق مع سياسات المؤسسة؛**

*** تقييم ما إذا كانت السياسات الموضوعة يتم إتباعها وتطبيقها في المؤسسة.**

[1] البحري زهور، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة، 2017/2016، ص19.

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 والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها. [1]

[1] فلطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخلذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خضير بسكرة،2015/2014، ص84.

خلاصة الفصل:

تمر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من الخطوات انطلاقا من تحديد المشكلة ثم التمعن فيها ودراستها وتحليلها، حتى يمكن تحديد البدائل وتقويمها، ثم تأتي عملية اختيار البديل الأفضل، ثم البحث في الكيفية التي يتم بها تنفيذ هذا البديل المختار، ومن ثم يتم الشروع في تنفيذه ومتابعته متابعة دقيقة، حتى يمكن تدارك الأخطاء التي من الممكن أن تقع، ثم يتم تقيم هذا القرار المتخذ، وهناك عدة أساليب مختلفة لتنفيذ هذه القرارات، كل حسب نوعه.

كما تحتاج عملية اتخاذ القرارات هذه إلى معلومات ذات مواصفات معينة، حتى تكون القرارات المتخذة ذات جودة، وتتوقف مواصفات المعلومات هذه على مدى قوة وعلمية نظم المعلومات المنتجة لها داخل المؤسسة وفي ذات الوقت قد أثبتت نظم المعلومات الفرعية عجزها على إصدار معلومات إدارية تصلح لاتخاذ القرارات، لذا وجب الرقي بالمعلومات الصادرة عن النظم الفرعية للمعلومات، إلى معلومات دارية صالحة للاستعمال في العملية الإدارية، تختلف هذه المعلومات من حيث مواصفا تها بحسب حاجة كل مستوى إداري فالقرارات الإستراتيجية تحتاج إلى معلومات تختلف في صفا تها عن تلك التي تعتمد في القرارات التكتيكية أو التنفيذية، وكذلك نفس الحال بالنسبة لقرارات التكتيكية والتنفيذية، فتساعد التدقيق الداخلي هذه المستويات الإدارية على ضمان السلامة والصحة والشرعية لهذه المعلومات، و انطلاقا من هذا يكون للتدقيق الداخلي دور فعال في عملية صنع القرار.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية حول الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT

تمهيد

يعتبر قطاع التأمين من أهم القطاعات التي تقوم عليها اقتصاديات الدول لما له من أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فبعد فتح السوق أمام المتعاملين الخواص المحليين منهم أو الأجانب خاصة بعد التنظيم الجديد الذي صدر في سنة 1995 أصبح الهدف الأساسي لكل شركة تأمين هو البقاء والاستمرارية، ولعل ترشيد القرارات و تحسين الجانب الإداري و الفني هما السبيلان لبلوغ هذا الهدف.

وبعد تعرضنا إلى الجانب النظري من هده الدراسة و الذي تضمن عرضا نظريا لمختلف جوانب المراجعة الداخلية و كذا أسس اتخاذ القرار و مساهمة المراجعة الداخلية في تصويب القرارات المتخذة وهذا في جميع المستويات الإدارية بصفة عامة وفي المستويات الإدارية العليا بصفة خاصة قمنا بإجراء دراسة حالة تطبيقية بالشركة الجزائرية للتامين الشامل موضحين مسار المراجعة الداخلية بها و أهم الإسهامات التي قدمتها في سبيل ترشيد القرارات بها من خلال النقاط التالية :

المبحث الأول: تقديم عام عن الشركة؛

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية بالشركة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار

المبحث الأول :تقديم عام عن الشركة

سيتم في هذا المبحث محاولة تقديم عام للشركة الجزائرية للتامين الشامل بالإطلاع على نشأتها وكذا الأهداف المرجوة من تنفيذ مختلف مهامها وأنشطتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمين الشامل

لقد ظهرت الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT في ظل محيط يتميز باحتكار الدولة لنشاط التأمين وتخصص شركات التأمين، فقد تأسست في 30 أفريل 1985 بموجب المرسوم رقم 82-85، وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين « CAAR » هذه الأخيرة التي كانت متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل، ونظرا لأهمية نسبة رقم أعمال تأمين النقل بالمقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين، تم توليد هذه الشركة عن شركة « CAAR » وقد كانت تدعى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل، لتتخصص بذلك في ، أخطار النقل سواء تعلق ذلك بالنقل البري، أو البحري أو الجوي ومع بداية الإصلاحات والانتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في إطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر للتوجه نحو اقتصاد السوق تحولت الشركة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) وذلك في أكتوبر 1989 ، ونتيجة لهذا التوجه نحو الاستقلال الذاتي في تسيير الشركة قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 إلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع بذلك من محفظتها التقنية لتشمل جملة من فروع التأمين الأخرى المتمثلة فيما يأتي:

-تأمين الأخطار الصناعية كالتأمين ضد الحريق وتعطب الآلات الصناعية وغيرها؛

-تأمينات الأشخاص كتأمين الحياة والتأمين في حالة الوفاة وغيرها؛

-تأمين الأخطار البسيطة كتأمين السرقة وتأمينات السيارات وغيرها.

ونتيجة لهذا التحول في نشاط الشركة قام مسؤولوها بتعديل اسمها حيث أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للتأمينات بدلا من الشركة الجزائرية لتأمينات النقل.

ومع إلغاء مبدأ تخصص شركات التأمين سواء بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمينات أو باقي الشركات الفاعلة، بدأت تظهر المنافسة بينها مع البقاء دائما في ظل احتكار الدولة لنشاط التأمين إلى أن جاء عام 1995وبموجب الأمر 95-07 الذي ألغى مبدأ احتكار الدولة لنشاط التأمين وفتح السوق الوطني أمام المتعاملين الخواص سواء المحليين أو الأجانب، الأمر الذي أدى بالشركة الجزائرية للتأمينات إلى إعادة تنظيمها محاولة منها للتكيف والتأقلم لممارسة الأخطار الجديدة ومواجهة الوضع الجديد[1].

تعرض الشركة الجزائرية للتأمينات حاليا مجموعة منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنها - أشخاص طبيعيون أو معنويون- سواء في ممتلكاتهم أو في حياتهم

[1] هدى بن محمد، **تحليل ملاءة ومردودية الشركات التامين** دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات caat، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005/2004، ص134.

الاجتماعية أو المهنية، وهي تسعى من أجل ذلك لخلق توافق بين المنتجات التي تعرضها والرغبات والتطلعات المحتملة لزبائنها.

كما تهدف الشركة إلى تنويع محفظة منتجاتها التي يغلب عليها فرع تأمين النقل، فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل محفظتها وذلك للتصدي للمنافسة والحصول على أكبر حصة في السوق، أخذا بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وفي ظل التحولات التي شهدها قطاع التأمين الجزائري اتبعت الشركة الجزائرية للتأمينات إستراتيجية لتشمل المحاور الآتية:

-إعادة التوازن لمحفظتها؛

-تحسين الشبكة التجارية من خلال توسيع فروعها الجهوية وإدخال وسطاء تأمين جدد؛

-تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن بإدخال تقنيات التسيير والإعلام الحديثة على كل مستويات الأنشطة؛

-وضع سياسة واضحة لإعادة التأمين تسمح برفع القدرة الاكتتابية للشركة؛

-تشجيع الادخار في الاقتصاد الوطني من خلال توظيف رؤوس الأموال.

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمينCAAT وفي إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة وأظهرت استعدادات محددة في برنامج عملها وهذا منذ نشأتها، والآن شركة التأمين تحتوي على7 وحدات متواجدة عبر القطر الوطني على النحو التالي:

ثلاثة وحدات في الجزائر العاصمة(الجزائر العاصمة، حيدرة، الحراش)

_وحدة في عنابة؛

_وحدة في قسنطينة؛

_وحدة في وهران؛

_وحدة في غرداية. [1]

بحيث كل وحدة من هذه الوحدات، تراقب وتتحكم في عدة وكالات، التي أنشئت لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى التي لها شبكة كبيرة مثل شركةSAA وCAAR

كما أن شركة CAAT تساهم في رأس مال عدة شركات اقتصادية نذكر منها:

[1] باحماني نزهة، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أدرار، 2014/2013، ص60

- ✓ الشركة الجزائرية لضمان الصادراتCAGEX.
- ✓ شركة إعادة التأمين AFRIC.RE

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل

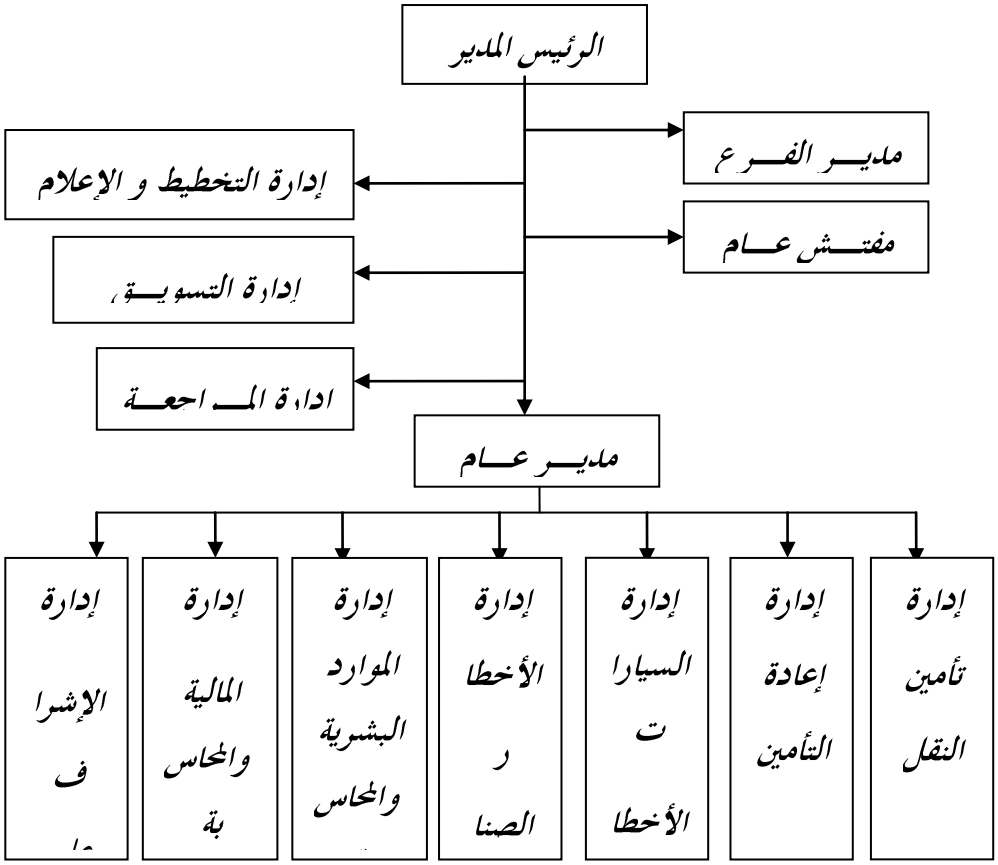
يتم عرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لكل من المديرية العامة و أهدافها، الوحدة ثم الوكالة التي هي محل بحثنا هذا.

إن تنظيم المؤسسة الوطنية للتامين يكون على مستويين:

1-على المستوى العام:

تتبع المؤسسة الجزائرية للتأمينات نوع من إدارة الأعمال في تنظيمها فهي مسيرة من طرف رئيس مدير عام PDG بالإضافة إلى مديرين عامين مساعدين : مدير عام مكلف بالجانب الإداري مرتبط بمديريات مركزية، والأخر مكلف بالجانب التقني وهو مرتبط بالأقسام. ويمكن إبراز ذلك من خلال الرسم التالي :

الشكل رقم (03) :الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتامين الشامل على المستوى العام



المصدر :الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الجزائرية للتأمين الشامل ADRAR

2_ على المستوى الجهوي:

المؤسسة أو الشركة مكونة من 07 مديريات جهوية وكل واحدة منها منظمة على الشكل الآتي:

مدير الوحدة.

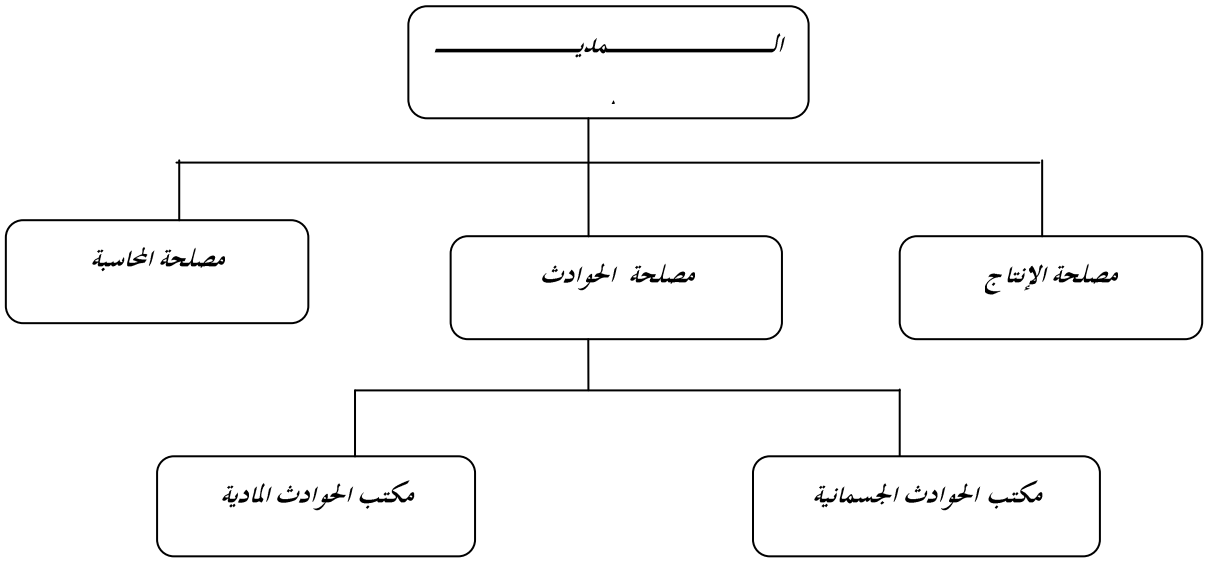
أربع أقسام :قسم التسويق قسم الإنتاج قسم المالية ،والإدارة.

الوكالات 140 وكالة، مسيرة من طرف مدير الوكالة وتحتوي على المصالح التالية:

- ✓ **المصلحة التقنية التجارية**
- ✓ **مصلحة الأضرار**
- ✓ **مصلحة المحاسبة**

ويمكن إبراز ذلك من خلال الرسم التالي :

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتامين الشامل على المستوى الجهوي



المصدر :الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الجزائرية للتأمين الشامل ADRAR

المطلب الثالث: أهداف و منتجات الشركة

أولاً: مهام وأهداف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل:

مهام ودور الشركة :

من بين مهام الشركة عرض ضمانات الزبون على الأخطار الممكن ا.ن تلحق به في حياته الاجتماعية و المهنية، إذ تقوم بتنظيم التامين بدلالة الحاجات والرغبات المحتملة، هذا بالإضافة إلى أن الشركة مرتبكة بالتطور للبلاد، وتركز على إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية، ومهامها على هذا المستوى تتمثل في:

- ممارسة كل عمليات التامين.

- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.

- العمل على دراسة سوق التأمينات واقتراح مقاييس فعالة لمؤازرة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد.

- القيام باستثمارات سياسية واقتصادية.

- حماية ممتلكات المواطن.

أهداف الشركة:

-تنويع محفظة الشركة وتوسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص و غيرهم.

- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى.

- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.

- تحسين الحصص السوقية.

- تشجيع الادخار في المدى الطويل، والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.[1]

[1] جلال نجيب، نظام التعويض عن الأضرار الناتجة عن الحوادث المرور دراسة حالة caat باتنة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011/2010، ص69.

ثانياً: منتجات الشركة الجزائرية للتأمين الشامل

تقوم الشركة الجزائرية للتامين الشامل بطرح مجموعة متعددة من المنتجات من ضمنها ما يلي:

أولاً_ منتجات تأمين الحياة والأفراد: إن الشركة الجزائرية للتامين الشامل تقدم منتوجات متنوعة لتامين الأفراد ، حيث تم طرح العديد من المنتوجات الجديدة في السوق في السنوات الأخيرة.

ومن ضمن هدا النوع نجد المنتوجات التالية:

1-تامين سداد القرض الفردي :ويتعلق بضمان الحفاظ على الثروة أو الممتلكات للورشة في حالة وفاة المالك.

2-تأمين السفر الفردي: وهو عقد ضد الحوادث الجسدية أو الجسمانية للشخص أثناء السفر.

3- تأمين التعويضات اليومية : وهذا في حالة إجراء الشخص أو المؤمن لعملية جراحية مثلا على سبيل المثال.

4-تأمين الجماعات: ويهم هذا التامين مجموعة عمال المؤسسات العامة ، وهذا التامين يكون في فائدة العمال ، وذلك من اجل حمايتهم من الإصابات الجسدية ومنح ضمان أساسي في حالة الوفاة أو العجز.[1]

ثانيا _تأمين السيارات: وهذا النوع من التامين يقدر ب 6% من رقم الأعمال التقديري ، ويعتبر بالنسبة للمؤسسة كمورد للخزينة وهذا ما يفسر الاهتمام الذي توليه الشركة في استغلال هذا الفرع الذي يقدم التعويض عن الخسائر الجسدية أو المادية التي قد يتسبب فيها الغير من خلال الحوادث والتي تكون في السيارات.

ثالثا_ تأمين الأخطار الصناعية والتجارية: فمنذ رفع الاحتكار، خصصت الشركة منتوجات تامين الأخطار الاصطناعية، والتي تحسنت بمرور السنوات ، وهذا النوع من التأمينات موجهة للمؤسسات الصناعية ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والى الحرفيين و أصحاب الوظائف الحرة وهذا النوع يهدف الحماية من الأخطار التالية :

[1] باحماني نزهة، مرجع سابق، ص63.

-الحريق؛

-الإنفجارات و الأخطار الملحقة

-الفيضانات.

رابعاً_ تأمين النقل : ويشمل هذا التأمين النقل البري ، والنقل البحري ،والجوي ، والنقل عبر السكك الحديدية.

خامساً_ تأمين الأخطار الفلاحية: إن منتوجات تامين الأخطار الفلاحية ، طرحت مؤخرا فقط ، وهذا بعد طلب من بعض الزبائن ، ولكن الشركة لا تغطي كل الأخطار الفلاحية لكنها تعتزم الرد على متطلبات زبائنها خاصة تغطية الأخطار التقليدية الفلاحية.

سادساً_ التأمين ضد الكوارث الطبيعية: إن تغطية الكوارث الطبيعية كانت محدودة في أخطار المؤسسات ، إلا انه وبعد الفيضانات والزلازل الحديثة التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة مثل : فيضانات باب الواد ،وزلزال 21 ماي 2003 أجبرت السلطات العمومية بإقرار إجبارية تغطية هذه الأخطار ابتداء من سنة2004.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في الشركة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار

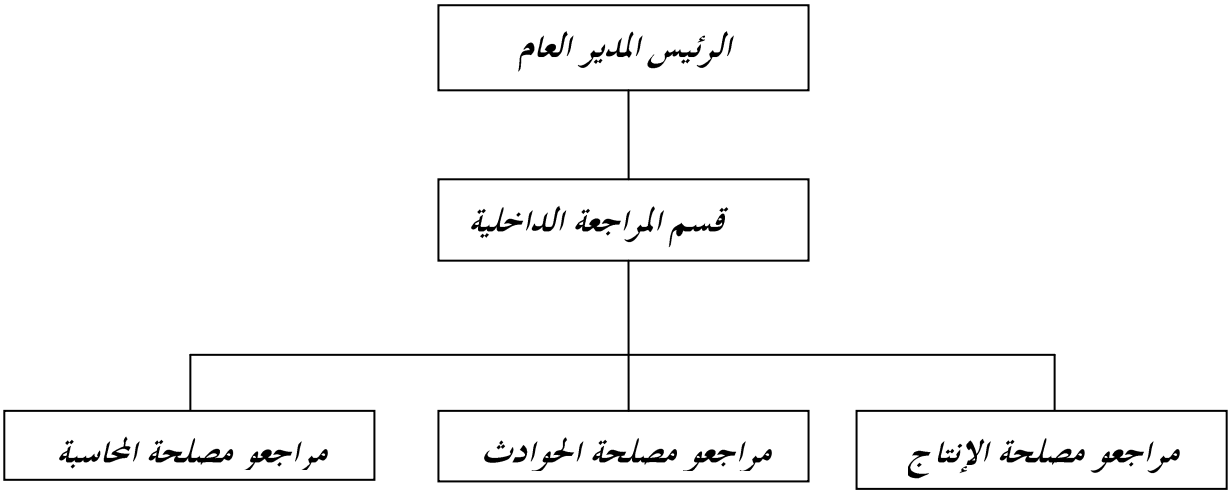
بعد تقديم تعريف للمؤسسة سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى موقع مصلحة المراجعة الداخلية داخل هذه المؤسسة وكدا التطرق إلى مساهمتها في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

المطلب الأول: أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات داخل الشركة

الفرع الأولً: واقع المراجعة الداخلية داخل الشركة

تأخذ المراجعة الداخلية موقعا مهما داخل الشركة الجزائرية للتامين الشامل و ذلك نابع لأهميته الدور الذي تلعبه و هي تابعة مباشر للرئيس المدير العام أي أن هذه الشركة تتبع نوع المراجعة الداخلية ىالمركزية وقد تم إتباع هذا النوع منذ إنشاء الشركة إلى يومنا هذا ولكنها عرفت توسعا في الاختصاص فقط و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05) : موقع المراجعة الداخلية داخل الشركة



المصدر: باحماني نزهة، المرجع السابق، ص65.

الفرع الثاني: تقييم مدى ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية في القرارات المتخذة داخل الشركة

من اجل الوصول الى النائج قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة على عمال الشركة:

الأسئلة	موافق	غير موافق	محايد
هل المراجعة الداخلية أهمية بالنسبة للمؤسسة؟	X		
هل تستشير الإدارة العليا مصلحة المراجعة في القضايا المهمة؟			X
هل تقوم الإدارة بوضع خطط بناء على تقارير مصلحة المراجعة الداخلية؟	X		
هل تتميز المراجع الداخلي بالكفاءة اللازمة؟	X		
هل تتمتع خلية المراجعة الداخلية بالاستقلالية؟			X
هل هناك تواصل كبير وتنسيق جيد بين مسيري المؤسسة ومصلحة المراجعة الداخلية؟	X		
ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في نشاط المؤسسة؟	X		
هل للمراجعة الداخلية اثر على آليات العمل داخل المؤسسة؟	X		

من خلال التساؤلات توصلنا إلى النتائج التالية:

1. **عدم وجود تناسق بين الموظفين في الإدارة ومصلحة المراجعة الداخلية وانعدام مبدأ التشاور في اتخاذ بعض القرارات .**
2. **عدم التزام الإدارة العليا ببعض الإجراءات المتفق عليها فيما يخص مبدأ استقلالية مصلحة المراجعة الداخلية في إبداء رأي فني محايد.**
3. **رغم الأهمية البالغة التي تنتج عن تبعية نظام الرقابة الداخلية للإدارة العليا، إلا انها في بعض الأحيان قد تشكل عائقا للإدارة العليا نظرا لبعض للتوجهات الشخصية والسياسية التي تتبعها هذه الأخيرة والتغيرات المستمرة لها.**
4. **نجد ان معظم الوحدات للمراجعة الداخلية تسهر على التأكد من تطبيق القوانين والإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة دون الاخذ بالاعتبار ظروف العاملين والزبائن وتفضيلاتهم.**

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل يمكن تناولها كالآتي:

-العوامل الإنسانية؛

-العوامل التنظيمية؛

-العوامل البيئية

1* العوامل الإنسانية :

تظهر العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عند عملية الاختيار بين البدائل المتاحةأمام متخذ القرار، حيث تتفاعل فيه أي متخذ القرارعدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية و شخصية، و يمكن تقسيم العوامل الإنسانية إلى عوامل نفسية و أخرى تتعلق بالجوانب لشخصية كما يلي

-العوامل النفسية : الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المسؤول أثناء اتخاذه للقرار، فإذا كان القرار النفسي ايجابيا سيصل القرار المتخذ إلى مستوى كبير من السلامة و المنطق، أما إذا أثرت العوامل النفسية تأثيرا سلبيا على متخذ القرار فمعنى ذلك أن الخلل و عدم الرشد سيكون هو الطابع الغالب على القرارات الصادرة أوالمتخذة

-الجوانب والعوامل الشخصية: إذا تجمعت لدى متخذ القرار الصفات القيادية المثلى فهذا يعني أنه ستتوفر له القدرة و بعد النظر في الحم على الأمور بدقة و عناية، كما أن عنصر الخبرة أو التجربة إذا وجد إلى جانب الصفات القيادية عند متخذ القرار ستسمح له بالاستفادة من التجارب الماضية في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في حل المشاكل المشابهة للمشكلة محل البحث.

2* العوامل التنظيمية : إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبقعرضها، يوجد أيضا بعض العوامل التنظيمية و التي نذكر منها:

-الاتصالات الإدارية؛

-التفويض و اللامركزية الإدارية.

أ- الاتصالات الإدارية : تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي تمكن متخذ القرار من الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية و

رشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فاعلية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار للحصول على المعلومات[1].

ب- التفويض و اللامركزية الإدارية : ينتج عن تفويض المدير متخذ القرار لبعض اختصاصاته و سلطاته إلى مرؤوسيه مجموعة من المزايا تنعكس آثارها الايجابية

على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من جهة على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرار، و من جهة أخرى يساعد التفويض المدير على التركيز على

القضايا الهامة خاصة مع زيادة حجم التنظيمات الحديثة و تعقد أعمالها و نشاطاتها.

3* العوامل البيئية : هناك مجموعة من العوامل أوالقيود البيئية المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر على فاعلية القرارات المتخذة، من أهمها:

-طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة؛

-مدى انسجام القرارات مع الصالح العام؛

-التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية؛

-النصوص التشريعية،

-التقدم التكنولوجي

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية

من خلال دراستنا لهدا الموضوع من جانبيه النظري و التطبيقي توصلنا إلى أن المراجعة الداخلية في إطار تنفيذ مهمتها وفي سبيل الرفع من فعالية القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة المعنية تعترضها جملة من الصعوبات أهمها :

1_ مدى تخصيص الموارد المالية و البشرية اللازمة للمصلحة : أن الدعم الذي يتلقاه قسم المراجعة الداخلية ممثل في كافة الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام سواء كانت موارد بشرية أو مادية يؤثر على المقدرة المهنية للعاملين بالقسم. كما أن مكافآت المراجعين الداخليين سواء كانت في شكل راتب ثابت أو مكافآت متغيرة تؤثر أيضا على مستوى المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين ما يعني أن عدم توفير الموارد الكافية بشرية كانت أو مادية لقسم المراجعة الداخلية سوف يؤدي إلى تدهور في المقدرة المهنية للقسم ككل على تنفيذ مهام المراجعة الداخلية؛

[1] بلواحد زكرياء، **دور الملاجعة الداخلية في اتخاذ القرار**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010، ص50.

2_ ضغوط المديرين: أن المديرين 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 خارجية هي مصدر هذه الضغوط، وأثبتت هذه الدراسات أن مقدار السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم والضغوط التي تواجههم والتي ينعكس أثرها على نوعية وفاعلية القرارات التي يتخذونها.[1]

- **الضغوط الداخلية: تتمثل الضغوط الداخلية في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.**
- **الضغوط الخارجية: تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الإقتصادية النابعة من العلاقات الإجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها.**

3_ الاستقلالية المحدودة للتدقيق الداخلية: لعل أكثر الأمور خطورة في التدقيق الداخلي هو أن يكون مرتبط مع المدير المالي مما يعرض أهداف التدقيق الداخلي إلى البيروقراطية بل وإلى عدم تحقيق الأهداف بالكامل، فمثلا لو اكتشف المدقق الداخلي أن هناك بعض الغش أو الأخطاء في الدائرة المالية والتي يرأسها المدير المالي فكيف لراجع الخارجي أن يقدم تقريره إلى المدير المالي والذي هو أصلا مسؤولا عن تلك الدائرة، من هنا أتت الأهمية على إستقلالية دائرة التدقيق الداخلي بشكل تام وأن يكون مربوط بشكل يوفر له نوعا من الإستقلالية، ويجب أن يكون المدقق موضوعيا في أدائه لأعمال التدقيق إلا أن التطبيقات العملية لهذه المهنية أثبت أنه في أي حال من الأحوال أن تكتمل إستقلالية المدقق الداخلي وهذا من خلال زاويتين:

- **تنظيمية رسمية: بحيث أن المدقيق الداخلي هو أولا وأخيرا موظف داخل المؤسسة يعني تابع لها، وهو مسؤول عن أعماله تجاه مجلس إدارته (الإدارة العليا) .**
- **غير رسمية: أما الزاوية الثانية والتي من الممكن أن ننظر منها إلى محدودية الإستقلالية الواجبة للتدقيق الداخلية داخل المؤسسة، والتي سوف تؤدي إلى أن تكون عاملا من العوامل المؤثرة سلبا في درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية صنع القرارات، وهي أن التواجد المستمر للمراجع داخل المؤسسة ينشئ علاقات غير رسمية بينه بصفته كموظف داخل المؤسسة.**

1. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر والثقافة، الطبعة الأولى، 2009، ص 211

4_ الموظفين الجدد: يعتبر الموظفين الجدد من احد الصعوبات التي تحد من فعالية المراجعة الداخلية في المؤسسة؛ بحيث أن هؤلاء الموظفين إذا كانوا يمتازون بالتأهيل العلمي لشغل هذا المنصب، فينقصهم الكثير لاكتساب الخبرة وفهم جميع جوانب النشاط؛

5_ الخطأ، الإهمال والتقصير: وهذا يعتبر من أهم الصعوبات التي تحد من فعالية المراجعة الداخلية في ترشيد اتخاذ القرار، وهذا الأمر يخص الموظفين والمراجعين الداخلي كما يلي:

✓فإذا كان الموظف أو المسئول يعمد إلى التقليل من بذل العناية المهنية والالتزام بالإجراءات الواجبة لأداء عمله بصورة جيدة، فهذا يؤدي إلى كثرة الأخطاء والفرص الضائعة على المؤسسة، وعدم استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها، نتيجة لقلة جودة المعلومة المعتمد عليها في ترشيد القرار وتضييع الوقت في تصحيح الاختلال؛

✓أما المراجع الداخلي فيساهم بتقصيره في أداء عمله، وعدم التزامه بقواعد السلوك والعناية المهنية ومعايير المراجعة الداخلية المتعارف عليها، في إصدار حكم غير موضوعي حول مصداقية المعلومات، ومنه اتخاذ القرار الغير المناسب.

6_ مدى إقامة الدورات التدريبية : يعتبر التدريب أحد الوسائل الجيدة لتنمية القدرة المهنية للمراجعين الداخلين وإكسابهم الخبرات النظرية أو العملية وإطلاعهم على الأمور الحديثة ذات العلاقة بالمهنة ، وبالتالي تزداد قدرتهم على تنفيذ مهام المراجعة الداخلية بشكل جيد مما يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء والممارسات التي قد تهدف إلى التلاعب. كما أن هذه الدورات تساعد على اكتساب مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي والمعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للمراجعة الداخلية.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في الشركة الجزائرية للتامين الشامل توصلنا إلى وعي هده الإدارة بأهمية هده المصلحة سواء من خلال الدور الرقابي الذي تمثله و كذا الدور الاستشاري وحتى الخدماتي لاتخاذ قرارات تمكن من بلوغ الأهداف المنشودة وكدا الرفع من مستوى فعالية القرارات و مساهمتها الفعلية في ذلك ولكن رغم توفرها على دعم الإدارة العليا إلا أنها تتعرض إلى العديد من الضغوطات والصعوبات التي تحول دون مساهمتها الفعالة في عملية اتخاذ القرار مثل المركزية الشديدة ودرجة تجاوب العمال مع المقترحات و التوصيات.

الخاتمة

لكي تحقق أي مؤسسة اقتصادية نتائج فعالة يجب إن تستند إلى نظام إداري ذو نوعية وكفاءة عالية وهذا من خلال تطبيق سياسة فعالة للأداء والبحث عن الطرق الناجحة التي التي تضمن سلامة اتخاذ القرارات والحد من كل المخاطر التي قد تواجه المؤسسة .فقد أصبحت المراجعة الداخلية أداة هامك لابد من تبنيها لان هذه الأخيرة هي التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على تقييم الأداء للوصول للأهداف المرجوة وكذا إظهار مواطن القوة والضعف واكتشاف الانحرافات والحرص على تنفيذ العمليات ومدى الالتزام بالإجراءات المقررة.

من خلال دراستنا لفعالية المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار وبالتطرق إلى جوانب وحيثيات الموضوع تناولنا في الفضل الأول أساسيات حول المراجعة الداخلية من خلال التعاريف وإبراز أهدافها وأهميتها وكذا علاقتها المتعددة بالوظائف الأخرى في حين تطرقنا في الفصل الثاني للدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تصويب عملية اتخاذ القرار مع اخذ عينة من الواقع الجزائري والمتمثلة في الشركة الجزائرية للتامين الشامل في الفصل الثالث.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال معالجتنا للموضوع وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى اختبار الفرضيات إلى الأتي:

1- الفرضية الأولى: فيما يخص إن المراجعة الداخلية تسهر على تقديم خدمة لمجلس من نظام الإدارة من خلال التأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية فقط ؛ توصلنا الى عدم مصداقيتها بل إن مصلحة المراجعة الداخلية تقدم خدمات عديدة لمجلس الإدارة منها أيضا التحقق من مصداقية وسلامة ونوعية المعلومات والبيانات والتطبيق الجيد للسياسات المتبعة.

2- الفرضية الثانية: والمتعلقة بالقرارات التي تتخذها المؤسسة لضمان استمرارية نشاطها هي القرارات الإستراتجية والتكتيكية ؛ توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية ، وإنما المؤسسة تقوم باتخاذ جملة من القرارات تبعا لتعدد أنشطتها

3- الفرضية الثالثة: والتي تضمنت إن آلية الاستفادة من المراجعة الداخلية تتمثل في توفير المعلومات والاستشارة اللازمة لاتخاذ القرار ؛ خلصنا إلى صحة هذه الفرضية

4- الفرضية الرابعة: والمتعلقة بعدم اعتماد الشركة محل الدراسة على المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار؛ خلصنا إلى خطأ هذه الفرضية لكون إن الشركة محل الدراسة تعتمد المراجعة الداخلية في اتخاذ قراراتها

نتائج الدراسة :

- المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل تقوم بها إدارة أو قسم داخل المنشاة مهمته فحص الإعمال المختلفة وتقييم أداء الإدارات والأقسام داخل المنشاة؛

من خلال هذه الدراسة تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

- تهدف المراجعة الداخلية إلى مجموعة من الأهداف منها التأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعية ومدى الالتزام بها؛

- للمراجعة الداخلية مجالات عديدة منها ما يتعلق بمراجعة العمليات ،مراجعة الأداء، مراجعة الالتزام بالسياسات ومراجعة أوجه الرقابة؛

- للمراجعة الداخلية دورا مهما داخل إي مؤسسة حيث تعمل على تمكينها من التحكم داخليا في العمليات وتحسينها، حيث لها الحق في التدخل في جميع مجالات المؤسسة ويصاحب كل تدخل اتخاذ قرارات؛

- إن عملية اتخاذ القرار هي أهم مرحلة بالنسبة للإدارة حيث تعتبر العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما بإتباع عدة خطوات انطلاقا من تحديد المشكلات وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة للتوصل إلى الحل الأفضل ثم تحويله إلى قرار فعال مع متابعة تنفيذه؛

- تتبع الشركة الجزائرية للتامين الشامل أسلوب المراجعة الداخلية المركزية؛

- وعي الشركة الجزائرية للتامين الشامل بمدى أهمية مصلحة المراجعة الداخلية ومدى إسهامها في ترشيد القرارات؛

- بفضل المراجعة الداخلية نجحت الشركة محل الدراسة في العديد من المجالات وكذا تصويب عديد من القرارات مثل قرارات الترقية الخاصة بوكالاتها التجارية إضافة إلى توحيد أساليب العمل بين هذه الوكالات.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال الدراسة وانطلاقا من النتائج التي خلصنا بها يمكن تقديم جملة من التوصيات فيما يلي:

- ضرورة إعطاء اهتمام اكبر لمصلحة المراجعة الداخلية والعمل على الرفع من كفاءتها وفعاليتها نظرا لما تقدمه للمؤسسة؛

- ضرورة التزام المؤسسات بالتوصيات والاقتراحات المقدمة من مصلحة المراجعة الداخلية والعمل بها؛

- العمل على مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال بيئة الاعمال وكذا التطورات الحديثة في أساليب اتخاذ القرار؛

- ضرورة التدريب المستمر وتوفير الإمكانيات اللازمة للمراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم بالشكل المطلوب؛

- نشر الوعي بأهمية مصلحة المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

أفاق الدراسة:

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المراجعة الداخلية والأهمية البالغة التي تتمتع بها في ترشيد وتصويب القرارات والرفع من مستوى فعالية الأداء بالمؤسسة الاقتصادية فان هناك ضرورة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال المراجعة الداخلية والتسيير الجيد للأنشطة إضافة إلى القرارات المتخذة بشأنها لذلك ارتأينا إلى اقتراح المواضيع التالية :

- مدى مساهمة المعاير الدولية للمراجعة في الرفع من فعالية المراجعة الداخلية على مستوى المؤسسات؛

- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواكبة التحديثات الحاصلة على مستوى المراجعة الداخلية؛

- واقع المراجعة الداخلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ **المراجع باللغة العربية:**

- **الكتب:**

1. أحمد حلمي جمعة، "**المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**"، سلسلة الكتب العلمية،الكتاب الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
2. إدريس عبد السلام اشتوى، **التدقيق معايير وإجراءات**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،1996
3. إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، ادار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001
4. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/2009
5. حسين رحيم، **استراتيجية المؤسسة**، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الاولى، 2008
6. خالد أمين عبد الله، "**علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والتطبيقية**"، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2000،
7. خلف عبد الله الوردات ، **التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، **الطبعة الأولى**، الوارق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006.
8. داوود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2010
9. رانيا عبد المعز جمال، **الإدارة والعلاقات الإنسانية في اللأفلية الثالثة**، دار اجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011
10. علي حسين علي، **مؤيد عيد الحسين**، "**نمذجة القرارات الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 1999
11. علي خلف حجاحجة، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان،2010
12. فخري عبد الهادي، **علم النفس المعرفة**، دار أسامة، عمان، 2010
13. كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا،" **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**"، المكتب الجامعي الحديث، 2009
14. كمال خليفة أبو زيد وآخرون، **دراسة في التدقيق الخارجية للقوائم المالية**، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، جورج عوض،2008،

15. محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005،
16. محمد تهامي طواهر، مسعود الصديقي، **التدقيق ومراجعة الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006
17. محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم الهلال، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998
18. منعم زمزير الموسوي، **بحوث العمليات،مدخل عملي لاتخاذ القرارات** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009
19. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار النشر والثقافة، الطبعة الأولى، 2009، ص 252
20. هاني خلف الطروانة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة ، الاردن، الطبعة الأولى، 2012

- ***المذكرات:***

- إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2004/2003
- آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيمات وعلاقتها بالرضا على الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي، 2015/2014
- البحري زهور، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة، 2017/2016،
- [1]بوبكر عميروش، "**دور المدقق في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**"، رسالة ماجيستر, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010
- جلال نجيب، نظام التعويض عن الاضرار الناتجة عن الحوادث المرور دراسة حالة caat باتنة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة،2011/2010

- رادة فاروق دريباني، **دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي – دراسة ميدانية –** ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، 2009،
- شعباني لطفي, المراجعة الداخلية مهمتها في تحسين تسيير المؤسسة, مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية, إدارة الأعمال, جامعة الجزائر, سنة 2004/2003
- فلطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخلذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خضير بسكرة،2015/2014
- مغريش هارون, دور المراجعة الداخلية في تحسين المردودية المالية في المؤسسة, مذكرة ماستر, تخصص تدقيق محاسبي, جامعة محمد خضير بسكرة, سنة 2012
- موسليم حسين **أنواع نماذج البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة مع دراسة حالة لعملية الائتمان في بنك BDL بمغنية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012
- هدى بن محمد، **تحليل ملاءة ومردودية الشركات التامين** دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات caat، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
- يوسف بوثلجة، **المراجعة الداخلية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2002

❖ ***المقالات و المجلات و الجرائد:***

- ***حسن عبد الكريم سلوم، التدقيق الداخلي و التغيير الاستراتيجي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 2012***
- ***فداء عبد المجيد، مدى التزام شعب الرقابة و التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة، مجلة كلية المأمون، الجامعة المستنصرية، العدد 19***

الملخص

كان الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو معرفة الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة ولقد خصصنا الفصل الأول كمدخل التدقيق الداخلي من مفهوم التدقيق الداخلي.

وفي الفصل الثاني الخاص باتخاذ القرار تطرقنا لبعض التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم، والتطرق لأنواعه وصفات متخذ القرار، وإبراز مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار، ليتم الوصول إلى ما مفاده أن للمراجعة الداخلية دورا مهماً داخل أي مؤسسة حيث تعمل على تمكينها من التحكم داخلياً في العمليات وتحسينها، فهي تتدخل في جميع المجالات الخاصة بالمؤسسة وكل تدخل يتخلله جملة من القرارات.

الكلمات المفتاحية المراجعة المراجعة الداخلية القرارات

The objective of our study of this subject was to know the role of internal auditing in the decision making within the institution and we have devoted the first chapter as an internal audit entry of the concept of internal audit.

In the second chapter of the decision-making, we discussed some of the definitions associated with this concept, and discussed the types and characteristics of the decision maker, and highlighted the contribution of internal audit in decision-making, to reach the conclusion that internal audit plays an important role within any institution, And improve it, it interferes in all areas of the institution and every intervention that involves a number of decisions.

Key words : AUDIT INTERNAL AUDIT DECISIONS