

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتان:

بكراتر شيماء أميرة

مهدي سندس

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار في المؤسسات

الإقتصادية الجزائرية

-دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د.برايح دلال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د.زرودي صباح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د.سعدي هند

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم أغننا بالعلم؛

وزينا بالحلم؛

وأكرمنا بالتقوى؛

وجملنا بالعافية؛

اللهم انفعنا بما علمتنا؛

وعلمنا ما ينفعنا؛

وزدنا علما.

شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا العمل المتواضع، ونشكره راكعين الذي وهبنا الصبر والمطوالة والتحدي والحب لنجعل من هذا العمل ينتفع به.

قال رسول الله "من لم يشكر الناس لن يشكر الله و من أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "زروخي صباح" التي رافقتنا طيلة هذا البحث و أمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناهها فجزاها الله عنا كل خير.

والشكر موصول للأستاذ "محمودي مليك" الذي لم يبخل علينا في المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل فجزاه الله عنا كل خير.

كما نشكر موظفي مؤسستي "مطاحن الحضنة بالمسيلة" و"الجزائرية للمياه" الذين لم يبخلوا علينا بإمداد المعلومات والتسهيلات المقدمة لنا فجزاهم عنا كل خير.

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.



إهداء



الحمد لله وكفى، والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى، اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ،
مهداة إلى من حملتني وهنا على وهن ، فرحت لفرحتي واحتضنت الاحزان من اجل
سعادتي ، قامت بدور الام والاب إلى حبيبتي وغاليتي امي.

إلى من رأيت فيه ينبوع السخاء ووجود الكرماء ونصح الحكماء ووفرلي الراحة وعلمني
أن الحياة تجارب وشجعتني على المثابرة والإجتهاد، من قام بدور الأب الحقيقي أبي
"رشيد مباركي".

إلى من قاسموني الحياة بجلوها ومرها أخي "ياسين" وأختي حبيبتي وكتفي وقت
الضعف "شذى" ، وإلى كل عائلتي (عوينة/بكراتر) عماتي وخالاتي بالأخص خالتي ربيعة
من أعطتني كل الحب وخالتي حنان من وقفت بجانبي.

إلى بنات خالاتي كل بإسمها خاصة "نهاد"، إلى رفيقات الدرب اللواتي لن أوفي ولن
أنسى وقوفهم بجانبي "شامة، سندس، سامية، ليلي"

إلى صديقتي "خليل خلفه" أدامك الله لي إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي
من ساعدني من قريب أو بعيد.

بكراتر شيماء أميرة



إهداء



لقوله تعالى>>«...واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
ربياني صغيرا...»<<

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
إسمه بكل إفتخار إلى من أمضى وقته في الكد والعمل ليرسم لنا طريقا ممهدا
نحو المستقبل.

والدي العزيز أدامك الله لنا.

إلى الغالية التي أرى الأمل من عينيها ملاكي في الحياة ومعنى الحبمن كان دعائها
سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .

أمي الغالية أدامكي الله لنا.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين أختي فطيمة وإخواني
محمد وبدر الدين وابن خالتي وأخي الصغير بن معتوق محمد.

إلى أختي التي لم تلدها أمي: إلى صديقتي أمينة عطيت الله وابنت عمتي صبرينة
وابنت خالتي نهى.

إلى من كانوا معنا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى
رفيقة دربي: شيماء وصديقاتي بدون إستثناء.

وأخيرا إلى كل من سكن قلبي ورافق دربي ولم تسعهم ورقتي.

مهدي سندس



فهرس المحتويات

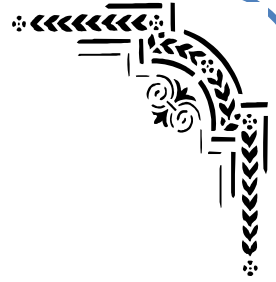
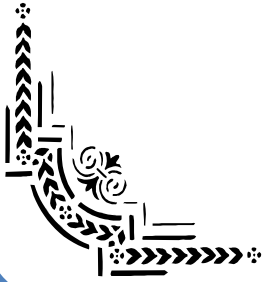


فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار	
07	تمهيد:
07	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
08	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي
09	المطلب الثاني: أنواع وخصائص التدقيق الداخلي
12	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي
16	المبحث الثاني: ماهية عملية إتخاذ القرار
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إتخاذ القرار
18	المطلب الثاني: أنواع وأساليب إتخاذ القرار
23	المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار
27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
30	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة في عملية إتخاذ القرار
30	المطلب الأول: طبيعة ودور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
32	المطلب الثاني: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
39	المطلب الثالث: أهمية تقارير المدقق الداخلي في اتخاذ القرار
40	المطلب الرابع: صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة	
44	تمهيد

45	المبحث الأول: طريقة البحث وأدوات الدراسة
45	المطلب الأول: منهج وإجراءات الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
53	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	عدد الإستثمارات الموزعة	01
46	سلم ليكارت الخماسي	02
46	مقاييس الإجابة على فقرات الإستبيان	03
47	معامل ألفا كرونباخ	04
48	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	05
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	06
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	07
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	08
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	09
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	10

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
9	التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	01
11	أنواع التدقيق الداخلي	02
14	أهداف التدقيق الداخلي	03
30	طبيعة دور التدقيق الداخلي	04
31	دورة حياة عملية التدقيق	05
33	نموذج تحليل كثافة (درجة تركيز) التدقيق الداخلي	06
35	التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة	07
37	طبيعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية	08
38	التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات	09
48	توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي	10
49	توزيع العينة حسب التأهيل العلمي	11
50	توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية	12

مقدمة

تشهد المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن منافسة شديدة جدا نظرا للتسارع التكنولوجي وظاهرة العولمة وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة واتخاذ القرار فيها، لذا تعمل المؤسسة جاهدة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لا سيما الإستمرارية والربحية ولبلوغهما يجب متابعة كل التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومع اشتداد حدة التنافس وانفصال ملكية رأس المال عن الإدارة وماتسبب به من تعذر التحكم الجيد لأصحاب رأس المال في إدارة مؤسساتهم، ألحت الضرورة إلى تطوير مختلف الأنشطة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، حيث تعمل على توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات العلمية والإستقلالية التامة في طرح آرائهم وإعداد التقارير المختلفة لحلها وإيصالها بشكل مباشر للأطراف المعنية بها بهدف التأكد من مدى دقة وفاعلية الأنظمة والإجراءات المطبقة داخل المؤسسة.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الإستراتيجية 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 تستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرار.

1- طرح الإشكالية

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

ما هو دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية؟

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى؟.
- ❖ هل تتماشى عملية اتخاذ القرار مع أهداف المؤسسة؟.
- ❖ كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟.

2- الفرضيات:

ولالإلمام ببحوثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى.
- ❖ الفرضية الثانية: تتماشى عملية اتخاذ القرار مع اهداف المؤسسة.
- ❖ الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.

3-أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ❖ تزايد أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الإقتصادية نتيجة التطورات الحاصلة والتنوع في المؤسسات.
- ❖ حاجة المؤسسات الإقتصادية لتطبيق عملية التدقيق الداخلي لتأدية نشاطها بصورة صحيحة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

4-أهداف البحث:

من الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.
- معرفة أهمية التدقيق الداخلي في تسيير المؤسسة الإقتصادية.
- معرفة كيفية التعامل مع الأخطاء ثم اتخاذ القرار المناسب.
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي والإستفادة منه.

5-أسباب إختيار الموضوع:

- إن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع كثيرة منها الأسباب الموضوعية والذاتية أهمها:
- ✓ مدى أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف الحالية التي تشهدها المؤسسات.
- ✓ الرغبة الملحة والشخصية للتعرف على هذا الموضوع, لأنه يتعلق بتخصصنا.
- ✓ العمل على التكوين العلمي الجيد لممارسة مهنة التدقيق بصورة دقيقة وسليمة في المستقبل.
- ✓ إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

6-منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات حاولنا التوفيق بين منهجين رئيسيين:

- ❖ حيث تعتمد الدراسة في الفصل الأول على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي إستطعنا من خلاله وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع.

❖ أما الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل التبرص.

7-حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية: اقتصرنا هذه الدراسة على استقصاء آراء المدققين الداخليين ورؤساء أقسام التدقيق الداخلي في مؤسستي المركب الصناعي مطاحن الحضنة والجزائرية للمياه الخاصة بمدينة المسيلة من أجل تقييم دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرار.

2-الحدود الزمانية: مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطة بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة وهو شهري أفريل وماي من سنة 2023.

8-صعوبات الدراسة:

❖ صعوبة الحصول على المعلومة نظرا لحفاظ المؤسسة على اسرارها.

❖ صعوبة الحصول على الكتب من المكتبة .

9-دراسات سابقة:

أولا: شعباني لطفي، المراجعة الداخلية، مهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مع دراسة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، باعتبارها أداة فعالة و محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها.

ثانيا: بلحود زكرياء، المراجعة الداخلية ودورها في إتخاذ القرار، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، تتوقف درجة مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة لأهمية المراجعة الداخلية كأداة تسيير فعالة تمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها والوثوق بها في عملية إتخاذ القرار.

10-هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية ومدى ثبات أو نفي الفرضيات، قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول عموميات حول التدقيق الداخلي المتضمن إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي أما في المبحث الثاني ماهية عملية اتخاذ القرار والمبحث الثالث التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار.

-أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي حيث تطرقنا تضمن مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول طريقة البحث و أدوات الدراسة أما في المبحث الثاني تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول
الإطار النظري للتدقيق
الداخلي وعملية إتخاذ القرار

تمهيد:

إن إدارة المؤسسة كانت تسعى منذ زمن طويل إلى إيجاد وتطبيق وسائل وقائية لإدارة مؤسستهم بفعالية عالية بغرض المساعدة على تحقيق الربحية والمحافظة على الموجودات ومراقبة المطالبات والالتزامات وكذلك منع أو تحقيق تأثيرات الأحداث السلبية المفاجئة، وما يساعد على ذلك هو إعداد منظومة متكاملة الحلق من أساليب وإجراءات رقابية تعمل على إرساء مجموعة من قواعد العمل التي تشرف على تصميمها الإدارة العليا وتسهر على تنفيذها مع جميع العاملين.

يعتبر التدقيق الداخلي حلقة من الحلقات الرقابية في المؤسسة، إذ تعتمد عليه الإدارة في التخفيف من المسؤولية الملقاة على الإدارة، كما يعتبر التدقيق الداخلي بمثابة أعين للإدارة تراقب من خلالها كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة، ويعتبر قديم الممارسة إلا أنه لم يلقى الإهتمام الواسع إلا بعد ما برزت الحاجة الملحة، فزاد من اهتمام الباحثين والمهنيين فقاموا بتطويره وإرساء مجموعة من القواعد اللازمة لممارسته داخل المؤسسة، وهذا لما يقدمه من خدمات تساعد الإدارة في التسيير الجيد والفعال للمؤسسة، كما أن هناك نوع من التكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي، إذ سيستفيد كل طرف من الآخر في أداء مهمته على أحسن وجه بما يخدم المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولقد جاء هذا الفصل لدراسة التدقيق الداخلي من جوانبه حتى نتمكن من تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في العملية التسييرية وعلاقته باتخاذ القرار لذا سيتم التطرق إلى:

- في المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي

- المبحث الثاني ماهية إتخاذ القرار

- المبحث الثالث سنتناول فيه التدقيق الداخلي كأداة في عملية إتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

أصبح التدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة في وقتنا الحالي باعتباره وسيلة للحذروذلك من أجل محاربة كل من الغش والإهمال، الأخطاء المهنية والمخالفات، فمن الممكن الإرتكازعليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذا سنقوم بالتطرق في هذا المبحث إلى كل من:نشأة التدقيق الداخلي ومفهومه، أنواعه، أساليبه، المبادئ والمعاييروأيضاً أهداف وأهمية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

في القرن العشرين تزايدت أهمية التدقيق الداخلي مع زيادة حجم وتعقيد الشركات والمؤسسات، لذلك أصبح التدقيق الداخلي أكثر تركيزاً لتقييم ومراقبة عمليات الإدارة ومما سبق سنتطرق إلى ما يلي:

أولاً: نشأة التدقيق الداخلي وتطوره التاريخي

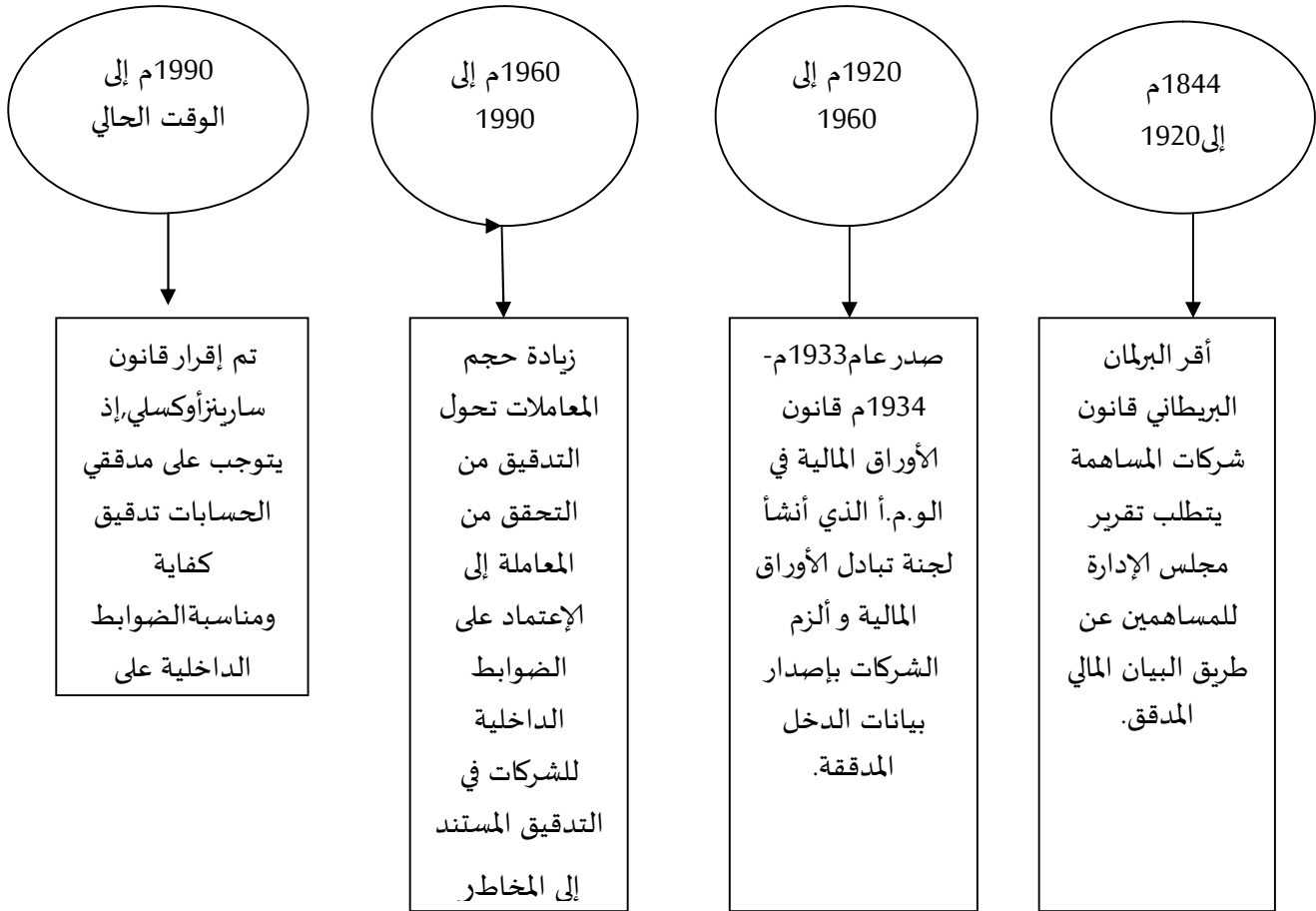
تستمد مهنة التدقيق بصفة عامة نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات، والتأكد من مطابقتها تلك البيانات للواقع، وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات حيث تدل الوثائق التاريخية على أن القدماء المصريين واليونانيين كانوا يستخدمون المدققين للتأكد من صحة الحسابات وكان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها، وهكذا نجد أن كلمة تدقيق *Auditing* تعود جذورها للإمبراطورية الرومانية وهي مشتقة من كلمة لاتينية *Audire* معناها يدل على إستماع أو يستمع.(خالد أمين، 2007، الصفحات 17-18)

ومع تطور التجارة والصناعات وتوسعها، برزت الحاجة للأنظمة والضوابط لضمان تحقيق الأهداف ولتقديم الضمانات المعقولة لأصحاب العمل عن جهة أعمال ما، بدأ ظهور وظيفة التدقيق الداخلي كفكرة مهنية تعود إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، وذلك بالولايات المتحدة الأمريكية...ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بصورة أكثر جدية خلال الأزمة الإقتصادية العالمية (أزمة الكساد) 1929_1933م وبعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لإفلاس العديد من الشركات، وتحمل إدارات هذه الشركات المسؤولية على ذلك، أين كانت هذه الشركات الأمريكية خلال هذه الفترة تستعين بخدمات مكاتب التدقيق الخارجي، حيث كانت هذه المكاتب تقوم بعدة أعمال روتينية، الجرد بجميع أنواعه، تحليل الحسابات...ولتحقيق عبء هذه الأخيرة إقترحت هذه المؤسسات على موظفيها القيام ببعض

هذه الأعمال ,حيث وافقت مكاتب التدقيق الخارجي على ذلك لكن تحت إشرافها. (renard, 2013, pp. 35-36)

لقد تطورت مهنة التدقيق الداخلي بشكل كبير,حيث اكتسب المدققين الداخليين إعترافا كبيرا لوظيفتهم,ونتيجة لذلك تم إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA)the institute of internal auditons في 17 نوفمبر 1941,في نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية,الذي يهدف إلى توفير مدققين داخليين مع فرصة لمشاركة مصالحهم و إهتماماتهم المشتركة.(صبح، 2010، الصفحات 43-44)وقد بدأ الإهتمامبالكتابة عن التدقيق الداخلي عالميا سنة 1944عندما صدر أول عدد من مجلة المدقق الداخلي,التي أصدرها معهد المدققين الداخليين.(الذنيبات، الجليل، و حسن، 2006، صفحة 15)

الشكل رقم(01):التطور التاريخي للتدقيق الداخلي



المصدر: (www.giem.info)

ثانيا: مفهوم التدقيق الداخلي

لقد صدرت عدة تعاريف عديدة للتدقيق الداخلي: منها ما صدر عن كتاب وباحثين أكاديميين متخصصين كل حسب وجهة نظره، ومنها ما صدر عن الهيئات الدولية، غير أن تعريف معهد المدققين الداخليين IIA سنة 1999 يبقى هو التعريف الأحدث الذي يتلائم مع الدور الحالي للتدقيق الداخلي، وحسب هذا المعهد فإن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة إستشارية مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إنتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات حوكمة الشركات. (طاهري، 2015/2014، صفحة 2)

أشار goodwin إلى أن هذا التعريف قد حول تركيزه على وظيفة التدقيق الداخلي مما يؤدي إلى إضافة قيمة للمؤسسات من خلال تقييم العمليات و إقتراح التحسينات على عمليات المخاطر والرقابة والحوكمة في المؤسسة. (Good win, 2004, p. 18)

وحسب ما عرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين IFACI، التدقيق الداخلي هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة العليا قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لإدارة المؤسسة ومستقل عن باقي الأقسام الأخرى، إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة. (بوتين، 2008، صفحة 15)

أما في الجزائر يمكن القول إن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أ وحتى حديثة الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الإستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 88/01/12 التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الإقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها، كما أكمل في نص المادة 58 على أنه:

"لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الإقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1988)

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه عملية مستقلة ومنظمة تقوم بها وحدة أو قسم داخلي في المؤسسة، بهدف تقييم وضمان فاعلية وسلامة العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، حيث يتم تنفيذ التدقيق الداخلي بواسطة مراجعين داخليين متخصصين وغير مرتبطين بالعمليات التي يقومون بتقييمها.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التدقيق الداخلي

يعتمد التدقيق الداخلي على معايير محددة لضمان تنفيذه بطريقة منهجية ومنظمة وفيما يلي أنواع التدقيق الداخلي والمعايير المرتبطة بها.

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي:

حيث تقسم أنواع التدقيق الداخلي إلى خمسة أقسام تتمثل فيما يلي:

1-التدقيق الداخلي التشغيلي: يتضمن مراجعة الطرق والإجراءات التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد كفاءتها وفعاليتها، وذلك من أجل تقديم التوصيات لتحسين الإجراءات والتدقيق التشغيلي غالباً ما يتضمن مراجعة السياسات في المجالات التي يجب أن تعمل بكفاءة من أجل تلبية أهداف المؤسسة، وتحقيق الأهداف في أحسن ما يمكن وبالطريقة الأقل هدراً للموارد.(دهمش و اسحق، 2005، صفحة 4)

2-التدقيق المالي: يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الإعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول وفق درجة المخاطر يتم تحديد نوعية التدقيق أهو مسبق أو لاحق؟.(خلف عبد الله، 2006، صفحة 56)

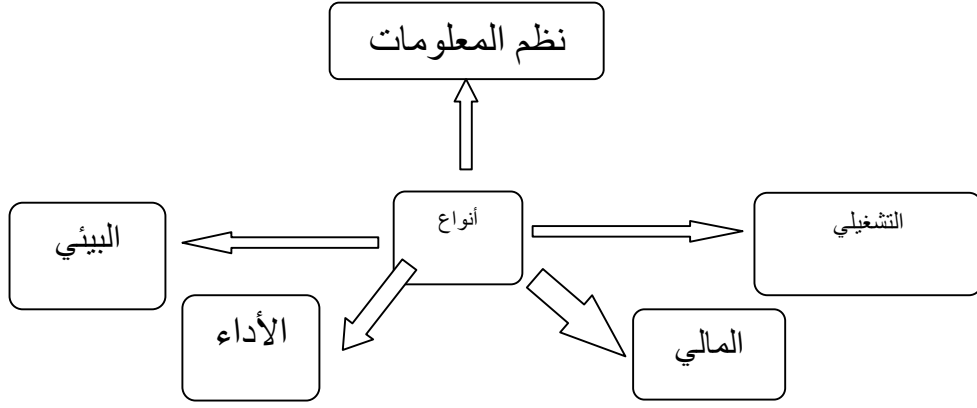
3-تدقيق نظم المعلومات: إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة ومفيدة. (خلف عبد الله، 2006، صفحة 57)

4-تدقيق الأداء:إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الإقتصادية لأداء الموظفين ومدى الإلتزام بالأنظمة والقوانين.(خلف عبد الله، 2006، صفحة 58)

5-التدقيق البيئي:يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث ومايمكن أن يواجه المؤسسة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى

تهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الإستنزاف أو الإنقراض. (خلف عبد الله، 2006،
صفحة 59)

الشكل رقم 02- يوضح أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: (2009/2008، صفحة 54)

ثانيا: خصائص التدقيق الداخلي

1- الإستقلالية والموضوعية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المدقق أن يكون مستقلا حتى يتسم عمله بالموضوعية.

2- التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع لها مختلف الوحدات والمصالح لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة.

3- التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف حيث تنص على كل وظائف المؤسسات بهدف خدمة الإدارة. (شدرى معمر، 2009/2008، صفحة 54)

بالإضافة إلى الخصائص التالية:

* التدقيق الداخلي دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.

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

* التدقيق الداخلي يسعى لترشيد قرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في التوقيت المناسب.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم ومراجعة النظم والعمليات في المؤسسات، لتحقيق أهداف وأهمية التدقيق الداخلي.

أولاً: أهداف التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى مجموعتين:

1/الأهداف التقليدية ويدرج تحتها:(القاضي و دحدوح، 1999، صفحة 17)

- التأكد من صحة البيانات المحاسبية ومدى الإعتماد عليها.
- إبداء رأي فني إستناداً إلى أدلة وبراهين عن عدالة الكشوفات المالية .
- إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات المحاسبية من أخطاء وغش.
- التقليل من فرص إرتكاب الأخطاء من خلال التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة.
- مساعدة الإدارة على وضع السياسات وإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- مساعدة الدوائر المالية في تحديد الوعاء الضريبي.
- مساعدة الجهات الحكومية الأخرى في تخطيط الإقتصاد الوطني.

2/الأهداف الحديثة:(أفت سلامة، 2011، صفحة 18)

- ❖ مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنحرافات وأسبابها وطرق معالجتها.
- ❖ تقييم نتائج الأعمال وفقاً للأهداف المرسومة.
- ❖ تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط.
- ❖ تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية للأفراد.

قد ترغب إدارة المؤسسة في وجود فريق تدقيق مستقل داخل المؤسسة، والذي يحافظ على فحص مستمر للممارسات المحاسبية والمالية.

لذلك يقومون عادة بإعداد تدقيق داخلي، ويهدف ذلك الفريق لتحقيق عدد من الأمور الهامة، وفيما يلي عرض لأبرز أهداف التدقيق الداخلي:

1/4 - الحفاظ على رقابة صارمة

أحد الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي هو الحفاظ على رقابة صارمة على جميع أنشطة المؤسسة، تحتاج الإدارة إلى تأكيد صحة السجلات المالية وكفاءة عمليات الشركة، ويساعد التدقيق الداخلي في إنشاء كليهما.

2/4 - خلق نظام محاسبة ممتاز

يحافظ التدقيق الداخلي على فحص دقيق للغاية لنظام المحاسبة للمؤسسة، حيث يقوم بفحص كل شيء من القسائم إلى المعاملات إلى الدقة الرياضية.

كما يتم التحقق من جميع الإدخالات مقابل المستندات والأدلة الأخرى، وبالتالي تقليل فرص الأخطاء أو محاولات الإحتيال بشكل كبير.

3/4 - مراجعة أعمال المؤسسة:

الغرض من التدقيق الداخلي هو مراقبة الجوانب المالية والتشغيلية للأعمال التجارية، ويمكن للتدقيق الداخلي أن يشير إلى الأخطاء ونقاط الضعف ونقاط القوة في العمل، وسيسمح هذا بمراجعة مستمرة، بدلا من الإنتظار حتى نهاية السنة.

4/4 - ضمان حماية الأصول

في عملية التدقيق الداخلي هناك دائما تقييم للأصول والتحقق منها، كما أنه هناك أيضا تحقق مادي من ملكية وحياسة مادة العرض.

وفي حالة المعاملات الخاصة مثل البيع أو الشراء أو إعادة تقييم الأصل، يتم أيضا تدقيق الإذن بذلك في التدقيق الداخلي، مما يحمي الأصول بشكل كامل.

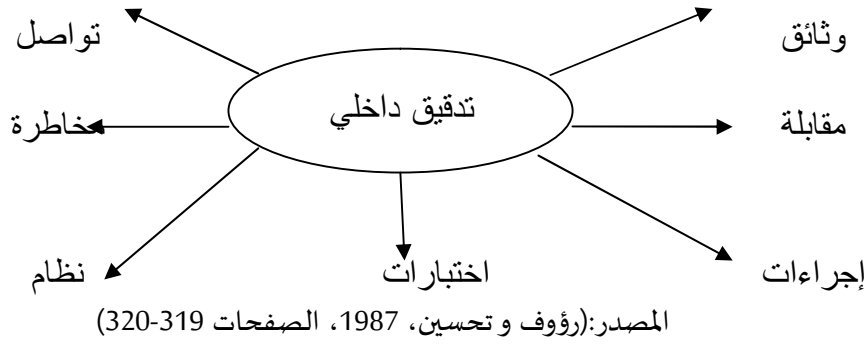
5/4 - رصد الأخطاء وتصحيحها

في التدقيق المالي سيتمكن المدقق من تحديد ما إذا كانت هناك أية أخطاء قد حدثت في السجلات المالية، ولكن هذا يحدث فقط في نهاية السنة المالية ثم تصحح الأخطاء بعد ذلك، ولكن في حالة التدقيق الداخلي يتم رصد الأخطاء فور حدوثها وتصحيحها على الفور.

6/4 - كشف محاولات الإحتيال

في حالة وجود تدقيق داخلي في الشركة، يصبح اكتشاف الإحتيال أسهل بكثير، وهذا يرجع إلى وجود فحص على مدار العام على الموظفين من خلال عمليات التدقيق الداخلي، لذا تقل احتمالية قيام الموظف بمحاولة الاحتيال في وجود مدقق داخلي.

الشكل 03: يوضح أهداف التدقيق الداخلي



ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي

تساعد كفاءة التدقيق الداخلي على تطوير عمل الشركة إستنادا على التقارير المالية التي تعكس جودة التدقيق الداخلي وعلاوة على ذلك فإن هذا الأخير يمثل جزء مهم من الهيكل التنظيمي للشركة، تميز التدقيق الداخلي بميزات زادت أهميته حيث يمكن تقييمها من خلال ثلاث طرق هي: (محمد والعبدي، 2012، الصفحات 26-27)

1- البعد الثقافي: لا يستطيع المدقق الداخلي تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال إلا وتأقلم مع البيئة الثقافية للمؤسسة حيث أنه لا يمكن أن يتم التدقيق الداخلي بصورة مجردة أي لابد أن تأخذ البيئة الثقافية بعين الإعتبار والتكيف معها.

2- البعد الشامل: يهتم التدقيق الداخلي بجميع أنشطة المؤسسة، لأنها بنيت بنفس الميزات، ويتم تقييمها بنفس الأدوات ونفس الأسلوب في جميع المجالات.

3- البعد النسبي: لا يمكن إنكار أن الشمولية ترافقها النسبية في التطبيق، الرقابة الداخلية ليست غاية في حد ذاتها، يعتبر من أولويات المسيرين الذين يعلمون أن التدقيق الداخلي محدود بالتكلفة والمنفعة أثناء تنفيذه للعمليات المخططة حيث ارتبطت أهمية التدقيق الداخلي بالعناصر الأربعة التالية:

✓ توفير البيانات الموثوقة التي تستوجب وجود القدرة على حيازة معلومات دقيقة تمكنها من القيام بعملياتها، وتستخدم إدارة التدقيق الداخلي مجموعة واسعة من المعلومات تمكن من المساهمة في صنع القرار.

✓ حماية الأصول والسجلات التي قد تتعرض للسرقة أو سوء الإستعمال أو التلف الغير متعمد إلا إذا كانت محمية بجهاز رقابة مناسب.

✓ تعزيز فعالية العمليات: يهدف التدقيق داخل المؤسسة إلى منع الإزدواج غير الضروري للجهود وحمايتها في جميع جوانب النشاط.

✓ تشجيع التقيد بالسياسات المرسومة إذ من المفترض أن تضع الإدارة إجراءات وقواعد لتوفير الوسائل اللازمة لبلوغ أهداف الشركة.

لقد زادت أهمية وظيفة التدقيق الداخلي باعتبارها أداة تتيح للمؤسسات إصلاح وتطوير نفسها ذاتيا من خلال التقييم والتحليل والمشورة والدراسات والإقتراحات، وهناك مجموعة من العوامل التي ساعدت على زيادة أهميتها منها:

✓ زيادة اللامركزية والإستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي.

✓ التطور الذي شهدته وظيفة التدقيق الداخلي و اتساع نطاقها ليشمل مراجعة وفحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

✓ شمول النظام لخطوط اتصال أفقية وعمودية وحاجة التغذية والتغذية العكسية إلى مسؤولين يتولون التدقيق.

✓ حاجة الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة ودورية لمتابعة نشاط المؤسسة ومدى إلزامها بمسؤولياتها.

تكمُن أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي.

المبحث الثاني: ماهية عملية إتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في المؤسسة، حيث أن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، سنحاول في هذا المبحث تقديم عرض شامل لعملية إتخاذ القرارات بشكل يخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار عملية أساسية في حياتنا اليومية سواء في المجال الشخصي أو المهني وفيما سبق سنتطرق إلى ما يلي:

أولا- مفهوم إتخاذ القرار: لقد تعددت تعاريف إتخاذ القرار منها:

التعريف الأول: إتخاذ القرار هو "عملية إختيار بدائل أو البديل المناسب من بين عدة بدائل وهذا يتعين على الباحث أن يجمع ويجهز المعلومات عن البدائل المختلفة المتعلقة بالمشكلة التي يبحثها ثم يختار من بينها البديل المناسب بناء على نتائج تحليله للمعلومات". (بونواره خزار، 1996، صفحة 2)

التعريف الثاني: إتخاذ القرار هو "إختيار بين بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن متخذ القرار دائما في موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معيناً من بين البدائل المطروحة أمامه. (السيفو، عبد الحفيظ، وسعيد خضير، 2007، صفحة 49)

التعريف الثالث: إتخاذ القرار هو "تحليل قيم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتشخيص والتمحيص، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي، والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع الحل في مجال التطبيق العلمي حيز التنفيذ. (عدنان، 2001، الصفحات 227-228)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن "اتخاذ القرار هو عملية منظمة وموضوعية وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على أسس علمية ودراسة وتفكير موضوعي للوصول إلى قرار مناسب أو مرضي، وهذا الأخير يعرف على أنه حالة تحكيم عقلية تسبق التصرف".

ثانيا- أهمية إتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط إتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة وتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعددت مجالات وغايات القرارات المطلوب إتخاذها، فالقرار الذي يتم إتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوما بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية إتخاذ القرار في النقاط التالية: (ماهر، 2007، الصفحات 43-49)

- ❖ إتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الإنسان العادي إتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الأمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها.
 - ❖ إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟...وعليه كلما إرتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرارات كلما إرتفع مستوى أدائه الإداري.
 - ❖ إتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
 - ❖ إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال وإستخداماته.
 - ❖ إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.
- المطلب الثاني: أنواع وأساليب إتخاذ القرار

هناك العديد من الأنواع والأساليب المتعلقة باتخاذ القرارات والمتمثلة في:

أولاً- أنواع القرارات المتخذة

إن القرارات الإدارية لا يمكن أن تتساوى جميعها في طبيعتها أو ظروفها فلكل قرار ظروفه وطبيعته الخاصة وتبعاً لذلك تتنوع القرارات التي يتخذها المدبرون تبعاً لأهمية القرار وتنوع المشاكل التي يعالجها وإختلاف الظروف والفترة الزمنية التي يتخذ فيها القرار، كما اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات مايلي:

1-القرارات التقليدية: وتتمثل في نوعين هما:

- ❖ القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات

يمكن إتخاذها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها متخذ القرار والمعلومات التي لديه.(عبد الله ا.، 2012، الصفحات 121-122)

❖ **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين، وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الإختيار بين عدة محدود من البدائل.(سيد صابر، 2011، صفحة 50)

2-القرارات غير التقليدية: وتمثل في نوعين هما:(عبد الله، 2012، الصفحات 122-123)

❖ **القرارات الحيوية:** وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

❖ **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

وهناك تصنيفات أخرى لأنواع القرارات ومنها:

3- **تقسيم وفق معيار طبيعتها:** فهناك قرارات تنظيمية وقرارات شخصية، فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية أي بصفته عضو في المؤسسة أو موظفا يشغل منصبا رسميا، أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناء على ميوله ومعتقداته، وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع، لأن شخصية الإداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية، فالإداري إنسان لا يستطيع التخلي عن قيمته وآرائه الشخصية أو يتجرد من إنسانيته ويصبح آلة صماء.(مؤيد، 2010، صفحة 33)

4- **تقسيم بحسب درجة جدولتها:** تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة جدولتها، ويرجع ذلك إلى مدى تكرر حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرارات خبرة ومعرفة أكبر بهذه المشاكل.

5-تقسيم حسب محتواها من درجات التأكد:فبالنسبة لبعض القرارات تكون بيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة،والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة،وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة،وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها، على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الإحتمالات،إن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب(نظرية القرار) والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للإختيار تحت ظروف عدم التأكد.(عبد الله ا.، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرارات، 2012، صفحة 124)

6-تقسيم حسب المدى الزمني:تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الأجل،وتتلاءم القرارات طويلة الأجل مع القرارات الإستراتيجية وتتفق معها في ميزاتها وخصائصها،تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل،مما يطبعها بطابع اللاتأكد واحتمالات التغيير،وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات صعبة التوفير،وقليلة الكفاية والدقة،بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين بها،وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي نحتاجها،مما يمكن متخذ القرار من التحكم بها.(ثابت عبد الرحمان، 2005، صفحة 249)

7-تقسيم حسب المستويات الإدارية:يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى،ويكون التصنيف الأكثر شيوعا في هذا السياق كالتالي:(مصطفى محمود و محمد المرسي، 2007، الصفحات 23-24)

❖ القرارات الإستراتيجية:ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا،وهذا ما يضيف عليها درجة عالية من المركزية،وتحدد هذه القرارات أهداف المؤسسة الناجمة عن الخطط طويلة الأجل،وتتطابق في مصدرها وصفاتها القرارات الغير مبرمجة والقرارات الفريدة من نوعها،وما يميز هذا النوع أنه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل ولتحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها.

❖ القرارات الإدارية والتنظيمية:يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى،حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة،فيما يعود الجزء المتبقي منها للقرارات التشغيلية،تهتم قرارات هذا المستوى بفاعلية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.

❖ القرارات التشغيلية:تتصف هذه القرارات بالترار والروتين وتتضمن تنفيذها للقرارات .

8-القرارات المتخصصة (حسب الوظيفة): وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المؤسسة وهي:(سيد صابر، 2011، الصفحات 52-53)

- ❖ أ-قرارات تتعلق بالإنتاج: وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع أجور العمال.
- ❖ قرارات تتعلق بالتسويق: وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المؤسسة في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.
- ❖ قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار و إجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمؤسسة وكيفية تدريب الموظفين والعمال و أسس تحليل الوظائف وتصنيفها، والتعويضات الغير مادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والإجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.
- ❖ قرارات تتعلق بالإدارة المالية: وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت، ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

ثانيا-أساليب إتخاذ القرار

إن إعتداد أسلوب ما في إتخاذ القرار وتحديد له حجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، ويعتمد كذلك على مدى توافر المعلومات اللازمة وقدرة المؤسسة على المعالجة والتحليل وسوف نعرض في هذا المطلب أساليب إتخاذ القرار.

1-الأساليب التقليدية: ومتمثلة فيما يلي:

- ❖ الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبعا على المشكلات الآتية المشابهة للمشكلات السابقة، وأنه يمكن إتباع نفس الحلول التي اتبعت سابقا، ويكتفي

المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها المؤسسة، تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد السياقات القديمة وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات، وتتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار. (السعيد مبروك، 2012، صفحة 232)

❖ **المشاهدة والملاحظة:** يمكن للإداري أن يتخذ قراراته بناء على الملاحظة والمشاهدة ورصد آراء الآخرين وتجارهم في حل المشاكل المماثلة، والإداري الناجح هو الذي يكون على إطلاع بتفاصيل ما يحدث بالمؤسسات المشابهة لمؤسسته من حيث النشاط، حيث يستفيد من تجاربها وحتى ان كانت صفة المناسبة تستوجب السرية في اتخاذ القرارات فإن خبرته ودبلوماسيته تستطيع انتزاع الكثير من المعلومات حول تلك المؤسسات المنافسة. (راتول، 2008، صفحة 183)

يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي يستخدمها المديرين لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، حيث يحمل هذا الأسلوب نفس عيوب أسلوب التجربة ولا تتلاءم مشاكل مؤسسة و أخرى، وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة، تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الإهتمام لكل واحد منهم، وإن التقيد بأسلوب المشاهدة لن ينتج قرارا متكاملًا ولن يفي بالغرض المطلوب وذلك مع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار. (السعيد مبروك، 2012، صفحة 232)

❖ **التجربة:** يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعًا، يواجه المديرين مشكلة معينة، فيخضعون لها حلا أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب و اختبارات ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة، تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية، فتعد هذه العملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى إن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري. (السعيد مبروك، 2012، الصفحات 232-233)

❖ الحدس: يعد هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية، فهو يفتقد الأساس العلمي إلا أننا نجد متخذ القرار يعتمد عليه في معالجة المشاكل ورسم الحلول، وهذا باختلاف المواقف التي يعترض لها، ولهذا الأسلوب أساس منطقي لأن الإدراك يكتسب من خلال عمله ونشاطاته اليومية كمية هائلة من المعلومات المتعلقة ببيئة العمل والبيئة الخارجية التي يعمل على إدراك محتواها وتخزينها زيادة على ما يمتلكه من قدرات ذهنية وقواعد يستخدمها عند الحاجة إليها. (محمد قاسم، 2006، صفحة 315)

2- الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار

إن ما يصعب عملية اتخاذ القرار هو اكتسائها بطابع المخاطرة واللاتأكد، أين تكون الأساليب التقليدية غير كافية لاتخاذ القرارات السليمة، وبعد نجاح الأسلوب الكمي في المجال العسكري أصبح واضحاً أن هذه الأساليب تصلح لتنفيذها في المجال الإداري وقادرة على تحسين فعالية المؤسسات من خلال تقليل مخاطر اتخاذ القرار، وتعتمد هذه الطرق على الأساليب الرياضية والإحصائية، وفيما يلي سيتم عرض بعض الأساليب:

❖ التحليل الشبكي: عند تعدد وتشعب الأحداث المطلوب إنجازها للوصول إلى أفضل الحلول من حيث الزمن والتكلفة فإن أفضل أسلوب هو التحليل الشبكي، وذلك من أجل جدولة هذه المعطيات، وهو بدوره يحتوي على مجموعة من الأساليب وهي:

أسلوب تقييم البرامج ومراجعة التقنيات P.E.R.T: إن هدف متخذ القرار هو الوصول إلى تحقيق أهدافه في أقصر فترة زمنية وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك يستخدم أسلوب تقييم البرامج ومراجعة التقنيات في إيجاد المسار الحرج لتنفيذ الأعمال التي تتصف بعدم التأكد في تنفيذ الأنشطة التي تتكون منها شبكة الأعمال، أي في المشروعات التي تتسم بعدم توافر معلومات أكيدة عن الأوقات المطلوبة لأداء الأنشطة المختلفة، وتبع هذا الأسلوب في القرارات التي تخص مجال البحوث العلمية ودخول مشاريع جديدة غير مسبوقه بحالات مماثلة. (راتول، 2008، صفحة 335)

نظرية الاحتمالات: يواجه متخذ القرار أياً كان موقعه مشاكل مختلفة بعضها يتخذ قرارها بناء على معرفة واطلاع كامل بالمشكلة والبعض الآخر لا تتوفر له المعلومات الكافية حولها، ويختلف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقاً لموقعه فإن صادف موقف عدم التأكد خصص له احتمالات حدوئه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة لا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها، ولما كانت الأنشطة اليومية لمؤسسات تحدث في ظروف عدم التأكد فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية.

أسلوب المحاكاة: هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشتمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية، ويتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة من أجل اكتشاف طرق تحسين أداة النظام، ويستخدم هذا الأسلوب في تنفيذ دراسات النظم المعقدة التي تكثر فيها المتغيرات الرياضية والتي يكثر فيها التنبؤ عن المستقبل، وهذا النظام يعتمد في استخدامه على الحاسوب، ولذلك يتطلب من محلل النظم الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب خلفية جيدة في بحوث العمليات. (عدنان، 2001، الصفحات 156-157)

البرمجة الديناميكية: هي تقنية تستخدم في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات على مراحل متعددة بحيث يؤثر القرار عند مرحلة معينة على القرارات التي تتخذ في المراحل المقبلة ويؤدي إلى التحقيق الأمثل لدالة الهدف. (عدنان، 2001، صفحة 157)

المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل ابتداء من تحديد وتحليل المشكلة إلى تقييم القرار.

أولاً- تحديد وتحليل المشكلة: إن أول ما يحتاجه المدير هو تشخيص المشكلة التي تواجهه بشكل واضح، ففي هذه المرحلة يركز على التفهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها، فإن إخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن أن يقود إلى انحراف الخطوات اللاحقة من عملية اتخاذ القرار عن مسارها الصحيح، فالتشخيص الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب، لأجل تشخيص وتحديد المشكلة، يحتاج المدير أن يطرح على نفسه وعلى مساعديه سلسلة من الأسئلة :

❖ ما الذي يدعونا للظن بوجود مشكلة؟.

❖ ماذا جرى، وما الذي حدث؟.

❖ أين حدث ذلك؟ وهل حدث هذا في موقع تنظيمي أو جغرافي واحد أم أكثر؟.

❖ متى حدث ذلك؟ وكم من الوقت على ذلك؟ وهل سبق وان حدث مثل ذلك سابقاً؟.

❖ لماذا حدث ويحدث ذلك؟ وعند الإجابة على مثل هذا السؤال ينبغي إعطاء عناية كافية كي لا يقع

خلط بين إغراض المشكلة وبين أصل المشكلة ذاتها، أو الخلط بين مجموعة من الإغراض وعلى

المدير إعطاء عناية كافية لتمييز أصل المشكلة وإلا يكون قد حصر اهتمامه في نطاق الإغراض

فقط.

❖ مع من حدث ذلك؟ وهنا ينبغي التركيز على الجانب الموضوعي لا الجانب الفردي والشخصي، يجب أن نتذكر دائماً أن العبرة في معالجة المشاكل أن نسأل: لماذا حدث الخطأ؟ وليس من ارتكب الخطأ؟ وبعبارة أخرى يجب ألا تكون غايتنا تحديد شخص ما ليكون فداء للمشكلة أو للخطأ الذي حدث بل إيجاد مخرج مناسب من المشكلة ومنع حدوث تكرارها.

إن التفكير في هذه الأسئلة وإجاباتها يساعد المدير على تشخيص المشكلة وحصنها، لكن في بعض الحالات قد يجد المدير نفسه أنه لا يزال أمام مشكلة مستعصية مركبة مما يقتضي منه الحال أن يبادر إلى تجزئة هذه المشكلة المركبة إلى مكوناتها، وبعدها يبدأ بإعادة طرح الأسئلة من جديد مع كل مشكلة فرعية للتوصل لتحديد وتحليل المشكلة.

ومن الأساليب الناجحة في تحليل المشكلات هو ما يطرحه Peter Drucker في كتابه الموسوم the practice of management حيث يرى أن يطرح المدير سؤالين افتراضيين هما:

❖ هل كان من الممكن اتخاذ إجراء ما في السابق؟ لو اتخذناه في حينه ما حدث الذي حدث؟.

❖ ما الذي سياترب عليه الحال مستقبلاً لو نترك الأمور على ما هي عليه الآن؟.

من الملاحظ أن السؤال الأول يربط الماضي بالحاضر لأجل الوصول إلى بعض الدلالات المفيدة، بينما السؤال الثاني يربط الحاضر بالمستقبل للوصول لدلالة ما أيضاً، فالسؤالين معا يربطان الماضي والحاضر والمستقبل لتحليل المشكلة والبدائل المتاحة. (الحميري، 2010، الصفحات 51-59-62)

ثانياً- جمع المعلومات وتحليلها: أن توفر المعلومات مسألة أساسية لمتخذ القرار تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته، فمن دون معلومات تتحول عملية اتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحس والتخمين، وبالتالي تتضاءل فرص نجاح القرارات عند التطبيق.

تبدأ حاجة متخذ القرار للمعلومات بشكل مبكر فهي تبدأ افتراضها من ظهور الملامح الأولى للمشكلة حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود خلل أو مشكلة ما وهذا مسألة لا يحسم فيها الشك واليقين إلا بالبيانات وتحليلها، وهنا يجب التأكد بأن جمع المعلومات هي ليست خطوة تحديد المشكلة بل هي خطوة ملازمة لها تسير إلى جنبها، وليس من باب المبالغة أبداً إن قيل أن مدى مرحلة "جمع المعلومات" يمتد إلى المراحل اللاحقة من عملية إتخاذ القرار، وبذلك تمتد مرحلة جمع وتحليل المعلومات إلى ما بعد مرحلة تحديد وتحليل المشكلة.

أشرنا سابقا في مرحلة تحديد وتحليل المشكلة إلى أن متخذ القرار وهو بصدد مسعاه لتحديد وتحليل المشكلة يحتاج إلى طرح أسئلة عديدة لمناقشة ذلك، منها ما يتعلق بالظواهر التي رصدت، منها ما يتعلق بأنشطة المؤسسة ومنها ما يتعلق بوظائفها الإدارية، وحسب طبيعة الحالة التي تواجهها الإدارة.

ثالثا - تحديد وتقييم البدائل: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين، عمليا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل المطروحة ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار، لهذا فإن عملية تحديد البدائل تتطلب مايلي:

❖ القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وخاصة الجديد منها.

❖ الإعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة لتوفر الحلول الممكنة.

رابعا- اختيار البديل الأمثل: بعد الإنهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة من الحلول الممكنة، يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناء على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، إذا كان القرار يتعلق بمواجهة خسارة محتملة، وعموما نستطيع أن نقول على متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربعة معايير لاختيار أفضل بديل وهي:

❖ المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطرة كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة.

❖ الإقتصاد في الجهد: تحديد أي من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمؤسسة.

❖ التوقيت: إذا كان الوقت يتصف بالعجلة فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف، أو وجود حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع كم من المعلومات التي قد تكون مطلوبة، وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا ويعمل على رفع رؤية المؤسسة نحو تحقيق أهداف جديدة.

❖ قيود الموارد: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرارات وإن رؤيته وكفاءته ومهارته

هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه. (عدنان، 2001، الصفحات 237-238)

خامسا- مرحلة اتخاذ القرار(التنفيذ):تعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي ملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار،وهذا يتطلب دورا مهما من متخذ القرار لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين،إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه،وكثيرا ما تنفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي،ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه،ولهذا بعد اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يتحقق الهدف المنشود،ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم أفضل بديل ولكن هذا الإعتقاد خاطئ بطبيعة الحال،لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ،كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.(كاسر، 2006، صفحة 23)

سادسا- المتابعة والملاحظة والمراقبة وتقييم القرار:في هذه الخطوة يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الإلتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ،وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعة للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات اتخاذ القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.(الوافي، 2010، صفحة 114)

وهذا كله لمعرفة مدى جدوى القرار،وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابليتها للمستقبل،ولتحقيق ذلك يحتاج المدير أن يعرف مايلي:(الحميري، 2010، الصفحات 72-73)

- ❖ هل حقق القرار الأهداف المتوخاة له؟.إن لم يتحقق ذلك،فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك؟.
- ❖ خطأ في تشخيص وتحليل المشكلة.
- ❖ خطأ في اختيار الحل البديل.
- ❖ انحراف في التنفيذ.
- ❖ ضعف في تفهم وإدراك خلفيات وطبيعة القرار من قبل الفريق المنفذ أدت إلى الإخفاق.
- ❖ خطأ في التوقيت.
- ❖ ضعف قدرات الجهاز التنفيذي على تنفيذ القرارات.
- ❖ خطأ في التنسيق مع الجهات الأخرى ذات علاقة بتنفيذ القرار.

❖ هل يمكن تدارك الموقف الآن بتعديل القرار؟، أو بالأحرى إصدار قرار جديد، فقد يساعد هذا الأخير على تصحيح الموقف.

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها متخذ القرار في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

أولا-العوامل الخارجية:وتتمثل هذه العوامل فيالضغوطالخارجيةالقادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي تخضع لسيطرتها المؤسسة، بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل فيما يلي:(كاسر، 2006، صفحة 36)

❖ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

❖ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

❖ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

❖ العوامل التنظيمية،الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

❖ درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين،ويمكن أن تكون العلاقات مع أفراد الأسرة،الجيران،الحي،العرش، والمنطقة تأثيرا كبيرا على طبيعة القرار،بالإضافة إلى التأثير المشابه الذي قد يكون من خلال ضغوط الممارسة على المسؤولين الإداريين في المؤسسة عند المطالبة بحقوق بعض الأفراد وتحقيق العدالة والقضاء على الفقر ورعاية مصالح الأطراف السابقة سواء في التوظيف أو في المنافع،وقد تلجأ الجمعيات المدنية إلى دعم معارضة الحكومات الأجنبية،ويصبح نتيجة لذلك المسؤول الإداري تحت طائلة الضغوط التي تمسه من جراء السعي الدؤوب للتوفيق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمؤسسة.

وعموما يمكن القول أن الضغوط الخارجية مهما تعددت وتباينت فإنها تترك أثرها على متخذ القرار في المؤسسة، الشيء الذي يحتم عليه البحث في كيفية التعامل معها باستغلال إيجابي، ومحاولة علاج وتجنب السلبي الذي تكون نتائجه غير مرغوبة.

ثانيا-العوامل الداخلية:وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:(كاسر، 2006، الصفحات 36-37)

- ❖ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
 - ❖ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
 - ❖ درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
 - ❖ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
 - ❖ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
 - ❖ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

- ❖ بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.
- ❖ تأثير القرار على مجموعة الأفراد في المؤسسة.
- ❖ بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

ثالثا-العوامل الشخصية والنفسية:وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءا بمتخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

1-عوامل نفسية:أعطى هيربرت سايمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه للقرارات. وتتمثل العوامل النفسية في:

- ❖ الدوافع النفسية لمتخذ القرار.
- ❖ المحيط النفسي المحيط بمتخذ القرار.
- ❖ دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفسي.

2-عوامل شخصية:تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات،فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم،وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صنع القرار،فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات ويرى رايموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

- ❖ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- ❖ وأسلوبهم في تجميع المعلومات.
- ❖ وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية وهي:

متجنب للمشكلات وحلال للمشكلات وباحث عنها،كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة،الحذر،التسرع،التهور.(كاسر، 2006، صفحة 37).

المبحث الثالث:التدقيق الداخلي كأداة في عملية إتخاذ القرار

يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من إهتمام المسيرين والملاك حيث يساعدهم في التحكم بالعمليات داخليا وتحسينها،من ثم يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة،ومن هذا يمكن القول أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية إتخاذ القرار السليم.

المطلب الأول:طبيعة ودور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

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:

شكل رقم (4):طبيعة دور التدقيق الداخلي



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

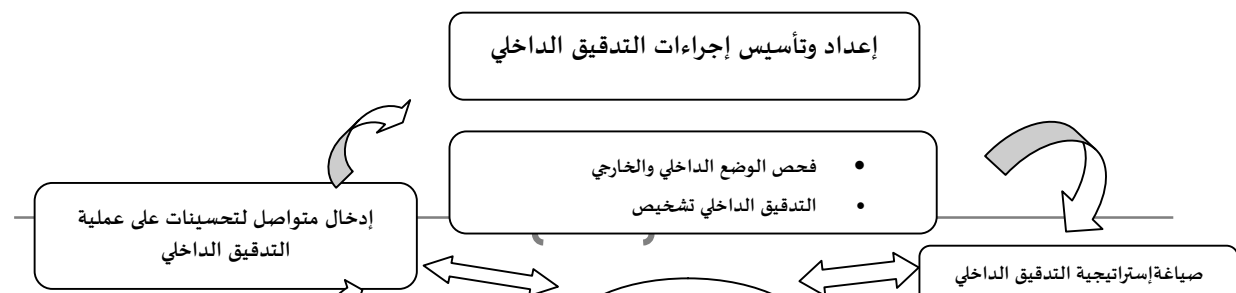
من خلال هذا الشكل نلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للتدقيق الداخلي فيها دور فإنه يتخللها عملية اتخاذ قرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم، الحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج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

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

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

يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية إتخاذ 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 لاتخاذ القرارات كما في الشكل

الشكل رقم (5): دورة حياة عملية التدقيق



المصدر: (نقاز و عيبرات، 2007، صفحة 77)

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 إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتلهمها 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 إدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفاعلية. (نقاز و عيبرات، 2007، صفحة 77)

المطلب الثاني: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال الدورة التي تناولناها سابقا 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... إلخ، هذا يعني أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار، والتي سوف نتطرق إلى كل خطوة بالتفصيل مع الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي في كل مرحلة:

أولا: تحديد المشكلة

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة، وأن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليه واكتشافه.

كما أن عملية اتخاذ القرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار روتيني أم لا مبرمج أم غير مبرمج، من دون تحديد المشكلة ومعرفة حجمها وطبيعتها.

إن تحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا بالفحص المستمر للوضع الداخلي والخارجي، ومن ثم يمكن القول أنه يجب أن تتم عملية فحص مستمر للوضع الداخلي والخارجي لكي يتم تحديد المشكلة ومن ثم معرفة هل أن هذه المشكلة تحتاج لحل مبرمج أو غير مبرمج، ثم يتم تتبع نتائج ومراقبة القرار المتخذ بشأن تلك المشكلة، يمكن إعطاء مفهوم عام للمشكلة حتى يتسنى تحديدها فهي: "عبارة عن موقف غامض في حاجة إلى تفسير.

مما سبق يمكن القول بأن وجود مشكل يعني وجود خطر يواجه المؤسسة، عليها أن تتصرف تجاه هذا الخطر، فتعتمد على الإقتراحات المقدمة في التقارير الناتجة عن عملية التدقيق الداخلي حول هذا المشكل (الخطر)، ويمكن عرض الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي للحد أو مواجهة أو تجنب (اتخاذ القرار) خطر ما.

هناك دور للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجئها، بمعنى أن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

ويتركز دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة لمواجهة خطر ما (مشكل ما) حسب درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر من جهة، وحسب احتمال وقوعه من جهة أخرى.

ولقد جاء معهد المدققين الداخليين الأمريكي من خلال أبحاثه التي يقوم بها واهتماماته بالتدقيق الداخلي في المؤسسة بنموذج تحليلي لكثافة الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر المختلفة داخل المؤسسة. (نقاز وعبيرات، 2007، الصفحات 77-78) ويأتي الشكل كما

الشكل رقم (6): نموذج تحليل كثافة (درجة تركيز) التدقيق الداخلي

خطر مرتفع	خطر متوسط
-----------	-----------

الأثر	مرتفع	زيادة الدور	دور كبير جدا كثافة شديدة للتدقيق الداخلي
	منخفض	خطر قليل دور عام, تدقيق عادي عام	خطر متوسط زيادة الدور
		الاحتمال	

المصدر: (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 79)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن دور التدقيق الداخلي في مواجهة (تحديد واقتراح) الخطر في المؤسسة يزيد حسب عاملين أساسيين هما درجة احتمال وقوع هذا الخطر ودرجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر إذا وقع، فإذا كان هناك احتمال قوي لوقوعه مع أثر بالغ يمكن أن يخلفه فإن دور المدقق الداخلي يكون كبيرا وهذا من خلال تكثيف (التفصيل والتركيز) مهمة التدقيق، يبدأ هذا الدور من أول خطوة والتي تتمثل في تشخيص هذا الخطر (المشكل) والكشف عليه، ومن خلال الذي سبق نلاحظ مدى مساهمة التدقيق الداخلي في هذه المرحلة (تحديد المشكلة) من مراحل عملية اتخاذ القرار. (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 79)

ثانيا- إيجاد البدائل

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلا معيناً، وأن يكون أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقويمها حتى اختيار الحل الأفضل الأكثر ملائمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من التسليم بها، ولكن من النادر أن توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد بل أن الغالب والأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة ولكل بديل منها مزايا وعيوب.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ وإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيل والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي، فيضمن بذلك التدقيق الداخلي التوريد السليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل التدقيق الداخلي وأنظمة المعلومات، فتحديد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر للحالة الجديدة (المشكل) وماهي الوسائل والإمكانات المتاحة لحل مثل هذا المشكل داخل المؤسسة، ومساهمة التدقيق الداخلي في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الإقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة. (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 79)

ثالثا: تقييم وتقويم البدائل

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل بديل (سلبيات و إيجابيات) لحل ذلك المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل العواقب، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف التي يجب مراعاتها عند إختيار بديل من البدائل المتاحة، فالهدف الأخير لصانع القرار هو إحداث تغيير مافي جذور المشكل المطروحة، فالحل الذي يتم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم واقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل. (نقاز و عبيرات، 2007، الصفحات 79-80)

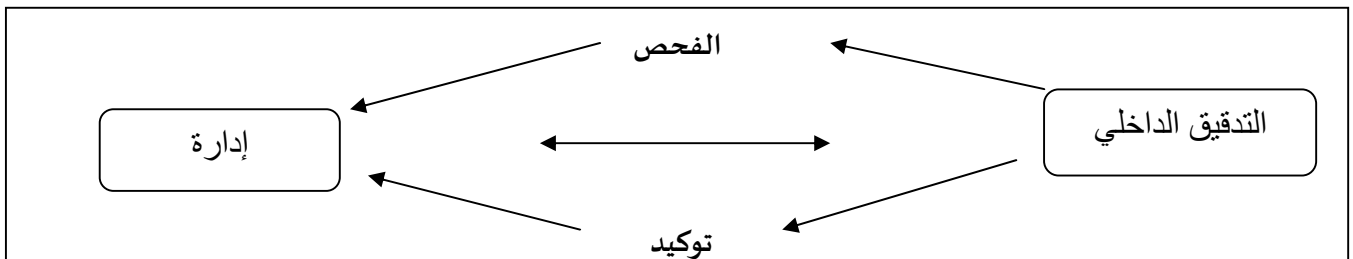
رابعاً: اختيار البديل أو الحل الأفضل

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكل القائمة، بإختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة (متاحة) مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير، تتوفر درجة كبيرة من الموضوعية في الإختيار.

تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعاً لأن الإختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الإختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسألة نسبية بين البدائل المتماثلة، وتحكمها الإعتبارات السالفة الذكر في الخطوة السابقة إلا انه مما يجب ذكره أن هناك اعتبارات أخرى سياسية واجتماعية واقتصادية قد تؤثر في اختيار البديل لحل المشكل وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل العامة للبلد.

في هذه الخطوة يزيد دور التدقيق الداخلي في عملية إختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الإقناعات المستمرة على إختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم إقترانها من الجهات الأخرى غير التدقيق الداخلي. (نقاز و عبيرات، 2007، صفحة 80) فيكون بذلك للتدقيق الداخلي رؤية يمكن اعتمادها في إختيار هذا البديل أو غيره (الأكثر ملائمة) ويمكن إبراز هذا الدور من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (7): التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة



المصدر: (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 80)

مما سبق نستنتج أنه من الصعوبة أن يتم التوصل إلى البدائل المثلى عند صنع القرارات، وذلك لأن صانع القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل، ولا بالنتائج المترتبة على كل بديل من تلك البدائل، يعني ذلك أن اختيار البديل الأمثل يبقى مسألة نظرية بحتة في كل الأحوال، فيكون بذلك هدف متخذ القرار من العملية هو الاقتراب بأقصى ما يمكن من الأمثلية يعني البحث عن الأفضل، لذا كان لزاما على متخذ القرارات في المؤسسة الرجوع في كل مرة إلى ما يراه المدقق الداخلي حول مشكل ما، على الأقل تعمل على توجيهه وبقناعة إلى البديل الأفضل. (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 80)

خامسا-تنفيذ القرار

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع،

ولنجاح عملية تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي:

❖ أن يكون القرار قابلا للتنفيذ بالإمكانات الموجودة أي يلقي القرار حماسا ومساندة وتأييدا من قبل الذين يقومون بتنفيذه.

❖ أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

❖ أن يرفع القرار من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

❖ إن خطوة تنفيذ القرار قد تكون أكثر المهمات استهلاكا للوقت، وذلك يعود أساسا إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، وعليه فإن القرار المحكم لن يكون ذا أهمية وجدوى ما لم يتضمن في طياته كيفية تنفيذه من الأساس.

إن نوعية القرار وإمكانية تنفيذه دليل مبدئي على نجاح ذلك القرار، ويمكن الحكم على جودة القرار أو عدمها بناء على المعايير الآتية:

❖ قياس مدى اتفاق وانسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة.

❖ توقيت القرار.

❖ اعتماده وتجسيده لكمية المعلومات المثلى.

- ❖ تأثير صانع القرار على القرار ذاته، ونلخص طريقة التنفيذ الناجح للقرار على النحو التالي:
- ❖ عدم تعارض المصلحة.
- ❖ إيجابية عامل الخطر والمكافأة.
- ❖ كيفية ومدى فهم منفذ القرار والمسؤولين عن إيصال القرار للآخرين.

مما سبق يمكن القول بأن القرار إذا لم يتم تنفيذه على الوجه المطلوب لا يتعدى كونه قرارا على ورق فقط، لذا يجب تنفيذ ذلك القرار حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم صنعه والوصول إليه، قد يكون القرار المتخذ جيدا هو الأفضل.

سادسا: المتابعة والتقويم

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء، وفي حالة عدم توافق النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها، ففي هذه الحالة يجب إعادة صياغة نسق صنع القرار بالكامل وتصحيح مساراته حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة مسبقا في هذه الخطوة بالذات يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا لكون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييمها لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من تحديد المشكلة ثم البدائل ثم إختيار البديل الأفضل... من شأنه أن يجعل قسم التدقيق الداخلي يسهر على التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل على التوريد المتوالي للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة، نلاحظ من خلال كل هذه الخطوات أن للتدقيق الداخلي دورا أساسيا في كل خطوة، إلا أنه يجب التفرقة بين المعلومات المختلفة والتي تستخدم من قبل مستويات مختلفة من الإدارة، حسب الطبيعة الهيكلية للقرار المتخذ. (نقاز وعبيرات، 2007، الصفحات 81-82) وهذا حسب الشكل التالي:

شكل رقم (8): طبيعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية:



المصدر: (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 82).

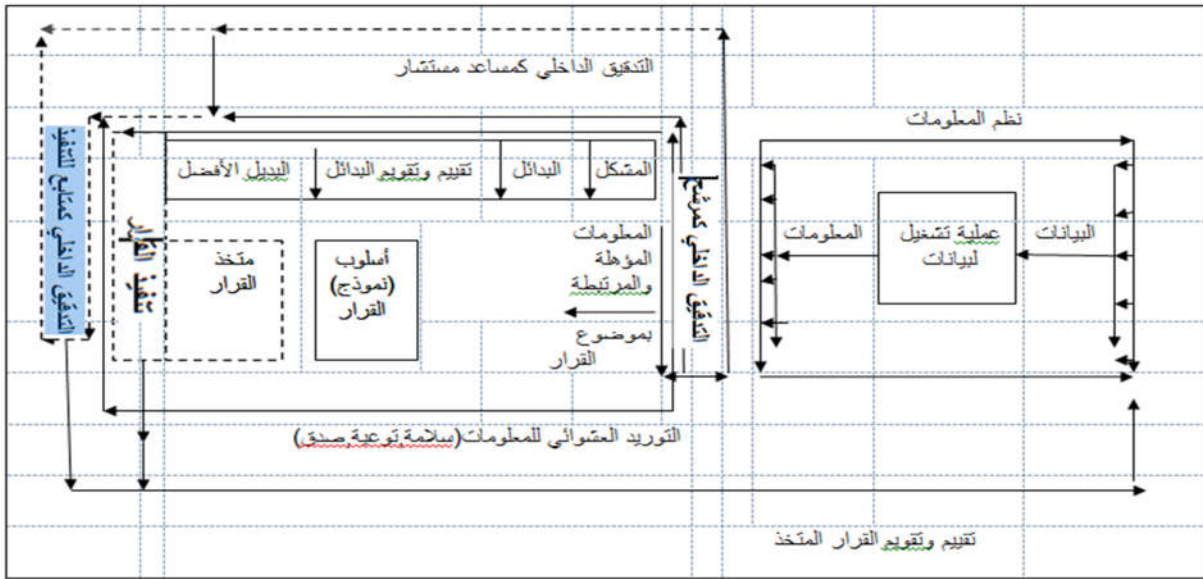
يتبين من الشكل السابق أن المستوى الإداري لمتخذ القرار ونوع القرار المتخذ يحددان خصائص المعلومات المطلوبة التي على التدقيق الداخلي مراعاتها أثناء إعداد تقاريرها حسب كل نوع، فتحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى معلومات ذات قيمة تنبؤية عالية لاستخدامها في التخطيط الإستراتيجي للمساعدة على رؤية مستقبلية جيدة، وقد لا تكون معنية بالوقت والدقة الكاملة ومن ثم تفضل تقارير ربع سنوية عن التقارير اليومية، وهذا يوصف أغلبية القرارات المتخذة تكون هيكلية، على عكس المستويات الأخرى.

أما الإدارة التشغيلية فتتخذ قرارات متعددة مع قصر الوقت المتاح أمامها، وبالتالي قد تحتاج إلى تقارير معلومات يومية حتى تكون قادرة على التفاعل في توقيت مناسب مع التغيرات التي تطرأ على الأحداث، كما تحتاج إلى معلومات دقيقة وفي توقيت مناسب وقد لا يعنهما كثيرا القيمة التنبؤية للمعلومات.

أما الإدارة التكتيكية فإنها عبارة عن واسطة بين الإدارتين الإستراتيجية والتنفيذية، إذ أنها تساعد كل منهما على إتخاذ القرارات المناسبة، فهي بذلك تهتم بجميع المعلومات بنفس القدر من المقدرة والتأهيل ولا تهمل أيا من المواصفات. (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 82)

أما إذا أردنا إقحام التدقيق الداخلي كمرشح للمعلومة ومؤهل لها لتكون في مرتبة المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرارات الإدارية، وكمساعد أو مستشار في عملية اتخاذ القرار يمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات



المصدر: (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 83)

من خلال هذا الشكل تظهر لنا الآلية التي يتم بها توليد المعلومة المؤهلة لاتخاذ القرار وهذا من خلال إنتاجها من نظام المعلومات داخل المؤسسة ليتم ترشيحها ورفعها إلى مستوى المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرار وهذا بمساهمة من التدقيق الداخلي، كما يظهر شكل الآلية التي يتم بها استخدام المعلومة المؤهلة في عملية إتخاذ القرار وهذه الآلية المتمثلة في الخطوات السابقة الذكر في عملية إتخاذ القرار، كما يبين هذا الشكل مساهمة التدقيق الداخلي في خطوات اتخاذ القرار، بل يمتد إلى تنفيذ ومتابعة للقرار المتخذ، تبقى هذه الخطوات والآليات المختلفة في اتخاذ القرار في شكلها العادي أي في الظروف العادية، إلا أن هناك أمور أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. (نقاز وعبيرات، 2007، صفحة 83)

المطلب الثالث: أهمية تقارير المدقق الداخلي في اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك سابقاً، وهذا لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، حيث تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، أما بالنسبة لأهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- ❖ يعتبر التدقيق الداخلي مرجعاً أساسياً للمعلومات الدقيقة والصحيحة حيث تمكن متخذ القرار بالاعتماد عليها وأن يتخذ قراراً مبني على أساس متين.

- ❖ الخدمات الإستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي لمدير المؤسسة أو حسب متخذ القرار(مدير المؤسسة،رئيس المصلحة،رئيس الفرع)،فخلية التدقيق الداخلي تعتبر بالنسبة للمؤسسة أداة مساعدة تلجأ لها أو تستشيرها عند اتخاذ القرارات.
- ❖ يضمن نسبيا نجاح القرارات المتخذة على أساس الخدمات التي يقدمها.
- ❖ نظرا لطبيعة عمله الرقابي تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها.
- ❖ يوفر التدقيق الداخلي للمستفيدين معلومات تساعد على زيادة التدفق النقدي وتحقيق الربح ورفع قيمة المؤسسة.
- ❖ يساعد المستوى التنفيذي في إدارة مهامه وتوفير الجو الملائم لاتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية من خلال إتباع توصيات المدقق وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات كمية وبيانات مالية.
- ❖ يوجه متخذ القرار من خلال تنبيهه من حيث مستوى خطورة القرار وصعوبات التي تتخل عملية تنفيذه وعواقب فشل القرار.
- ❖ يبين التدقيق الداخلي كيفية استغلال الموارد اللازمة لضمان الاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو موارد بشرية لتحقيق الأهداف،أي إعطاء رأيه فيما يخص القرارات المالية من خلال اقتراح مصادر مالية غير مستغلة وأيضا فيما يخص الموارد البشرية.
- ❖ يوفر التدقيق الداخلي معلومات تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى جميع المصالح مثل:قرارات تسويقية،قرارات تخص المخزون(مثل:كيفية التخزين...الخ)،قرارات تخص مصادر التمويل والتمويل أيضا،قرارات تخص اختيار الطرق المحاسبية المناسبة(مثل:في تحديد سعر البيع أو تكلفة الإنتاج...الخ)،قرارات تخص الإنتاج(مثل:تحديد المنتج والكمية التي سيتم إنتاجها منه،المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج...الخ).
- ❖ يساعد التدقيق الداخلي إدارة المؤسسة على تطبيق سياستها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة.
- ❖ يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن مواطن الاختلال ومحاولة تصحيحها وتحديد نقاط القوة في المؤسسة.

المطلب الرابع:صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

نجد الكثير من الصعوبات والعوائق نذكر منها:

أولاً-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 وتشمل ماييلي:(نواف، إتخاذ القرارات، صفحة 211):

1-التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف:بينت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة ذات النمط الأوتوقراطي يترتب عليها عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الإختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

2-التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح(نواف، إتخاذ القرارات، صفحة 213):أين يتصف المدير فيه بأنه يثق في نفسه وطريقة أدائه للعمل وترتكز إهتماماته في تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل.

3-التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي متعامل:رغم سلوك المدير الأوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقة في التعامل مع رؤوسيه.

4-التدقيق الداخلي في ظل نمط ديمقراطي شكلي:يشمل نموذجين:

❖ النموذج الأول:هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة ويطلب رؤوسيه المشاركة في إتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط.

❖ النموذج الثاني:قوم به المدير وذلك بتقديم مشروع قرار،ورقعة عمل قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء إذا مازالت ظروف إصداره.

ثانيا-ضغوط المديرين:يمكن 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:

1-ضغوط داخلية:تتمثل في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها وقصور نظام المعلومات والبيانات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.(نواف، إتخاذ القرارات، صفحة 307).

2-ضغوط خارجية:تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الإقتصادية التابعة عن العلاقات الإجتماعية للمدير خارج نطاق العمل وضغوط الأجهزة الرقابية،وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالتدقيق الداخلي ومراحل تطوره من الفترة الممتدة من قبل الإستقلال إلى يومنا هذا، مروراً بالأنواع والخصائص ثم الأهداف والأهمية المتعلقة به، كما تم التطرق إلى أنواع وأساليب إتخاذ القرار مروراً بالمراحل ومن ثم العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار، كما تناولنا في العنصر الأخير التدقيق الداخلي كأداة فعالة في إتخاذ القرار وأثره في عملية إتخاذ القرار، كما تطرقنا إلى أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية إتخاذ القرار والصعوبات المتعلقة به.

الفصل الثاني
دراسة ميدانية لمجموعة من
المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
بولاية المسيلة

تمهيد:

بعد استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة سيتم ربطها بالجانب التطبيقي بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، ولإختبار جملة الفرضيات تم توزيع استمارات على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفين من مجموعة الشركات.

حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الاستبيان لهذه الدراسة، من أجل التعرف على دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار وهذا انطلاقا من تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية، ويتناول وصفا لمنهج وأفراد مجتمع الدراسة وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وعرض وتحليل النتائج.

ومن هنا قسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث:

المبحث الأول: طريقة البحث وأدوات الدراسة: حيث سنتطرق فيه إلى تحديد منهج وإجراءات الدراسة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسنتناول أدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة: حيث سنتناول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني مناقشة النتائج (اختبار الفرضيات).

المبحث الأول: طريقة البحث وادوات الدراسة

قمنا بدراسة استبيانيه على مستوى مؤسستين اقتصاديتين جزائريتين (مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة الجزائرية للمياه)، حيث سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: منهج واجراءات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى التعرف على المنهج العلمي المتبعة في هذه الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة ومصادر المعلومات.

أولاً: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

في هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة الى انه العلم الذي يعني كيفية إجراء البحوث العلمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسستين اقتصاديتين (مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة الجزائرية للمياه) بولاية المسيلة، وبناء على ذلك فان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من عدد من المدققين والموظفين وقد بلغ عددهم 50 فرد، والجدول التالي يوضح عدد استثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية

الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة	التكرار	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
10%	05	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
90%	45	الاستثمارات الصالحة للاستعمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: تم توزيع 50 استثمارة استبيان وتم استرجاع 45 استثمارة بنسبة 90%، في حين بلغ عدد الاستثمارات غير المسترجعة 5 استثمارات بنسبة 10% من عدد الاستثمارات الموزعة.

ثالثا: أداة الدراسة (استبيان)

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة, قد تم جمع البيانات الأولية من خلال إستبيان كأداة رئيسية للبحث, حيث شمل على عدد من العبارات, تضمنت استمارة الإستبيان 19 سؤال, وقد اعتمد الباحث في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارتاالخماسي, وقد تم تقسيم الإستبيان كما يلي:

❖ البيانات الشخصية: تضمنت المعلومات الوظيفية

❖ المحور الأول: يضم 7 أسئلة والذي يهتم بواقع التدقيق الداخلي في المؤسسة.

❖ المحور الثاني يضم 5 أسئلة والذي يهتم بأهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

❖ المحور الثالث: يضم 7 أسئلة يحتوي على علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

وكل الأسئلة كانت لها أجوبة محددة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية, وقد تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حتى تستطيع تحديد آراء العينة المدروسة حول مواضيع التي تناولها الإستبيان, والجدول أدناه يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الإستبيان:

الجدول (02): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكارت الخماسي-الحدود الدنيا والعليا-المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقاييس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح, وذلك لتحديد الحد الأعلى, والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح مقاييس الإجابة على فقرات الإستبيان

العدد	الأهمية النسبية	مجال الموافقة=8	درجة الموافقة
1	ضعيف جدا	1-1.80	غير موافق بشدة
2	ضعيف	1.81-2.60	غير موافق
3	متوسط	2.61-3.40	محايد
4	كبير	3.41-4.20	موافق
5	كبير جدا	4.21-5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

رابعاً: تحكيم الاستبيان

عند اعداد استمارة الاستبيان قمنا بالإجراءات التالية:

- ❖ اعداد استمارة استبيان تحوي على أسئلة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ❖ عرض استمارة الاستبيان على الأستاذة المشرفة لاختبار مدى ملائمتها
- ❖ تحكيم استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والممثلين في (قمان مصطفى، سبتي إسماعيل، محمودي مليك، وعريوة محاد)، والقيام بالتعديلات المناسبة.
- ❖ القيام بتحليل وتفسير واختبار صحة الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- لمعالجة المعطيات تم الاعتماد على برنامج EXCEL لترجمة الجداول الى رسومات بيانية في دوائر نسبية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- ❖ تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS؛
 - ❖ استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات؛
 - ❖ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة استبيان؛
 - ❖ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات افراد عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول رقم 04: معامل الفا-كرونباخ لمحاور الاستبيان

عنوان المحور	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول	0.69
المحور الثاني	0.51
المحور الثالث	0.67

المصدر: من اعداد الطالبتانياالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (04): ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.51) كأدنى قيمة، و(0.69) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الإستبيان بالثبات وصلاحيته، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة إستمارة الأسئلة وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيتها.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يشمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني

يحتوي على تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية

والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الإستبيان.

أولا- عرض النتائج وتحليل المعلومات العامة

لقد تمت دراسة خصائص لأفراد العينة التالية: الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

1-توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي

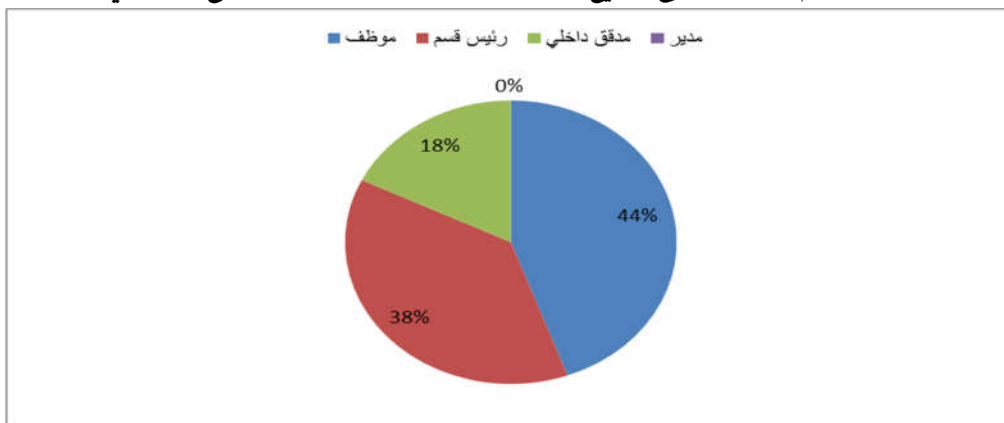
يبين الجدول رقم (05):التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب موقعهم الوظيفي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (05):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	20	44.4%
رئيس قسم	17	37.8%
مدقق داخلي	08	17.8%
مدير	00	00%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (05) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة يتضح لنا توزيع النسب حسب الموقع الوظيفي لأفراد العينة حيث كانت النسبة الكبيرة للموظفين الذي بلغ عددهم 20 بنسبة 44.4% تليها من يشغلون منصب رئيس قسم البالغ عددهم 17 بنسبة 37.8% وتأتي بعدها المدقق الداخلي الذي كان عددهم 8 بنسبة 17.8% إلى أنه انعدمت اجابات المديرين.

2-توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

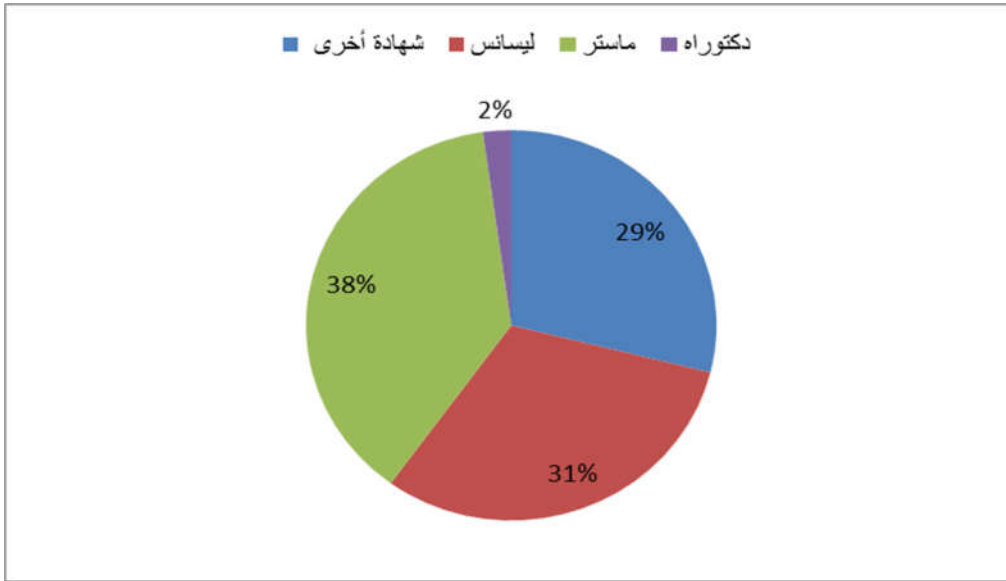
يبين الجدول رقم (06):التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (06):التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
شهادة أخرى	13	28.9%
ليسانس	14	31.1%
ماستر	17	37.8%
دكتوراه	01	2.2%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

الشكل رقم(11): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمهم إجمالا 45 فرد، أن عدد الأفراد الحاصلين على شهادة أخرى قدر عددهم ب13 فرد أي بنسبة 28.9%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المؤهل ليسانس قدر ب 14 أي بنسبة 31.1%، ونلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المؤهل ماستر قدر ب17 أي بنسبة 37.8% ويعتبر أعلى نسبة، والأفراد الحاصلين على الدكتوراه قدر ب1 أي بنسبة 2.2%.

3-توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية

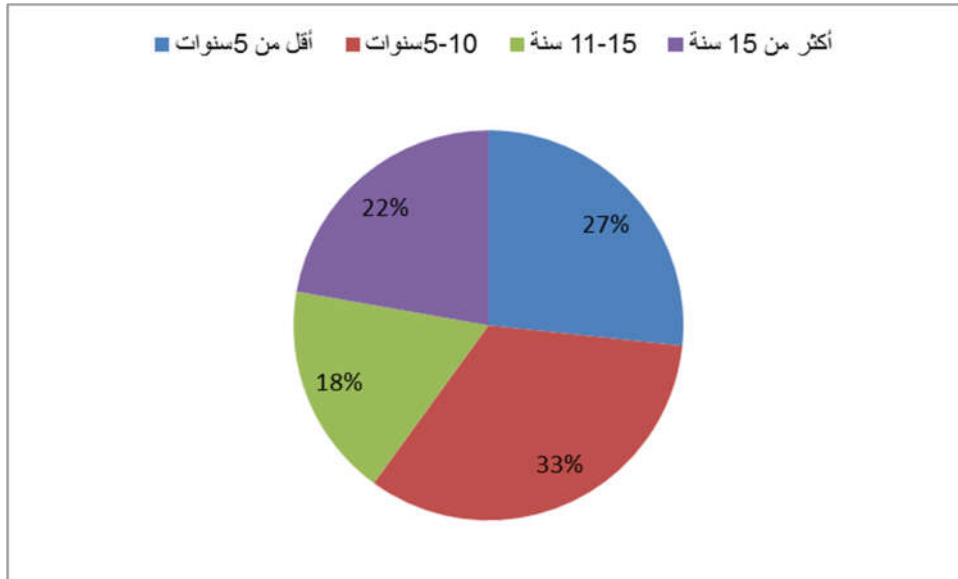
يبين الجدول رقم (07):التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبراتهم الوظيفية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(07):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	12	26.7%
5-10سنوات	15	33.3%
11-15 سنة	08	17.8%
أكثر من 15 سنة	10	22.2%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (12):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول (07) وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مدة خبرة أقل من 5 سنوات قدر بـ 12 فرد أي بنسبة 26.7%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مدة خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 15 فرد بنسبة 33.3% وهو الأعلى نسبة وهذا يدل أن معظم أفراد العينة يمتلك خبرة جيدة، أما الأفراد الذين تتراوح لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة فقد بلغ عددهم 8 أي بنسبة 17.8% وأخيرا الأفراد الذين تفوق لديهم الخبرة أكثر من 15 سنة والمقدر عددهم 10 أي بنسبة 22.2%.

ثانيا: عرض نتائج المحاور وتحليلها

بعد تفرغ البيانات الموجودة بالإستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل تم الحصول على النتائج التالية:

1- نتائج آراء عينات الدراسة حول المحور الأول

الجدول رقم (08): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

رقم في استبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التدقيق الداخلي نشاط مهم داخل المؤسسة.	4.80	410.
02	تعتمد المؤسسة الاقتصادية على التدقيق الداخلي للحصول على قوائم مالية خالية من الأخطاء.	4.31	470.
03	كفاءة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والعملية.	4.11	910.
04	وظيفة التدقيق الداخلي وظيفه مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى.	3.73	111.
05	يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمها.	4.02	081.
06	يجب أن يكون لقسم التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها.	4.07	990.
07	يضمن نجاح المؤسسة في مصداقية القوائم المالية التي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها.	3.87	41.0
المتوسط العام		3.14	0.86

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم (09) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي (متوسط) وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري يقدر بـ 0.86 لكامل فقرات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة، (أنظر الجدول رقم 03) خاص بسلم ليكارت الخماسي.

2- نتائج آراء عينات الدراسة حول المحور الثاني

الجدول رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

رقم في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة على القرارات الإستراتيجية المتخذة.	4.27	0.69
02	عملية إتخاذ القرار تتماشى مع أهداف المؤسسة.	4.22	0.93
03	تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل إبتداء من تحديد وتحليل المشكلة وصولا إلى إتخاذ القرار وتقييمه.	4.27	0.65
04	تعتمد المؤسسة في إتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين.	4.11	1.03
05	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرارات المتخذة.	3.78	1.28
المتوسط العام		4.20	0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على spss

من الجدول رقم (10) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به (موافق)، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري يقدر بـ 0.92 لكامل فقرات محور أهمية واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (أنظر الجدول رقم 03) خاص بسلم ليكارت الخماسي.

3-نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثالث

الجدول رقم(11):يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

رقم الإستبيان	المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يعمل التدقيق الداخلي على توفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذ القرار في المؤسسة.	4.31	1.04
02	معظم القرارات المتخذة تعتمد توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي.	3.89	0.91
03	القرارات المتخذة من قبل إدارة المؤسسة والمعتمد فيها على معلومات المدقق الداخلي غالبا ما تكون قرارات سليمة وناجحة.	3.82	0.98
04	يعلم المدقق الداخلي مسير المؤسسة على كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية.	4.29	0.76
05	يقترح المدقق الداخلي الحلول المناسبة التي تؤدي لاتخاذ قرارات سليمة.	4.24	0.61
06	يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي رؤية شاملة لمختلف موارد المؤسسة.	3.96	0.98
07	تظهر أهمية التدقيق الداخلي عند الإنطلاق في تنفيذ القرارات المتخذة.	3.76	1.25
0.93	المتوسط العام	3.29	0.93

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم (11) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي (محايد) وفق المقياس المعمول به (متوسط)، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري يقدر ب0.93 لكامل فقرات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة، (أنظر الجدول رقم 03) خاص بسلم ليكارت الخماسي.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

❖ حسب الفرضية الأولى: تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى حيث يتم تنفيذها بشكل منفصل عن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ حسب الفرضية الثانية: تتماشى عملية اتخاذ القرار مع اهداف المؤسسة وذلك من خلال المعلومات والبيانات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي ويبني على أساسها القرار وذلك لما توفره خلية التدقيق الداخلي من معلومات حول البدائل المتاحة ومن دعم في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا إلى تحقيق اهداف المؤسسة, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

❖ حسب الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين التدقيق الداخلي و اتخاذ القرار, حيث أن التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة ومناسبة في الوقت المناسب وذلك من خلال تقديم الإستشارات ومحاولة ترشيد القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

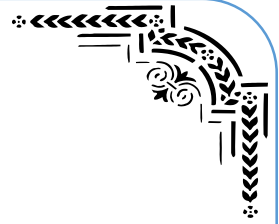
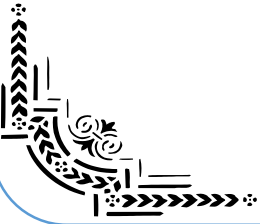
خلاصة الفصل الثاني:

تعد الدراسة التطبيقية الجانب الجوهري لاستكمال وتعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، وهو ما تم تطبيقه في هذه الدراسة من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على مؤسستي (مطاحن الحضنة و الجزائرية للمياه) بالمسيلة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها.

انطلاقا من مختلف الإختبارات الإحصائية والنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الإستبيانات المتحصل عليها فقد تم التوصل إلى مايلي:

- ❖ يوجد تعاون مشترك واتصال مباشر بين المدقق الداخلي والإدارة العليا.
- ❖ يسهر المدقق الداخلي على متابعة تنفيذ التوصيات المدرجة في تقريره.

الخاتمة



تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها، وخصوصاً مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظاً على بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي وهي وظيفة التدقيق الداخلي، وكفيل بمراقبة وحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال، وتضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية وذلك من خلال الفحص الدائم لها، من حالات الأخطاء والغش والتزوير، فهذه الوظيفة تعتمد على تنظيم جيد وتقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات، وعلى نظام محاسبي سليم وعناصر بشرية مؤهلة وأدوات رقابية ملائمة.

كما أن من خلال دراستنا لموضوع التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار من الناحية النظرية والعملية حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بالتدقيق الداخلي وأيضاً عملية اتخاذ القرار والعلاقة بينهما، كما أنه ومن خلال دراستنا للمؤسسة محل التريص لاحظنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التدقيق الداخلي في اتخاذ قراراتها، وأيضاً على نتائج التدقيق الداخلي في تحسين مختلف الأنشطة ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات المحتملة الوقوع أثناء أداء العاملين للمهام المسندة إليهم، وإعطاء رأي فني محايد حول مدى مصداقية القوائم المالية وحول جميع المصالح والفروع والوظائف في المؤسسة، وذلك بتطبيق مختلف مبادئ ومعايير التدقيق المتعارف عليها من طرف المدقق الداخلي.

لذا حاولنا من خلال تناولنا لموضوع التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، معالجة إشكالية البحث المتمثلة في "ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، من خلال الفصلين باستخدام المنهج المشار إليه في المقدمة، انطلاقاً من الفرضيات الثلاثة وهذا تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث، والتوصيات والآفاق.

1-النتائج:التمثلة في:

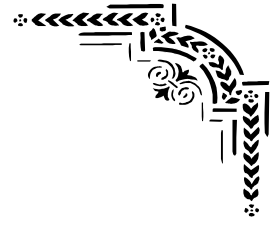
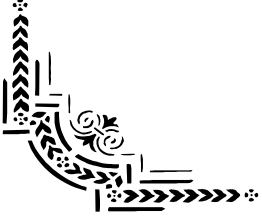
- ❖ التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبياً تابعة للمديرية العامة للمؤسسة.
- ❖ يلعب التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي، لذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.
- ❖ يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في إكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش،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

2-التوصيات:التمثلة في:

- ❖ إن المؤسسة تعتبر من التدقيق الداخلي على أنه أحد الأنظمة الرقابية لذا من أفضل أن تعتمد على نظام تدقيق داخلي فعال لما يقدمه من قيمة مضافة للمؤسسة.
 - ❖ يجب إعادة النظر في موضع خلية التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بما يجعلها أكثر استقلالية.
 - ❖ تكوين مدققين داخليين في المدارس التابعة الخاصة بها وتبسيط معايير التدقيق الدولية.
- 3-آفاق الدراسة:

- ❖ دور التدقيق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية؛
- ❖ أثر التدقيق الداخلي على تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ إنعكاسات التدقيق الداخلي على مخرجات المؤسسة الإقتصادية؛
- ❖ أثر التدقيق الداخلي على الهيكل لتنظيمي للمؤسسة الإقتصادية.

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية.

- (12, 01, 1988). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 02 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- إبراهيم السعيد مبروك. (2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ابراهيم الفقي عبد الله. (2012). نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرارات. الأردن: دار الثقافة.
- أبو بكر مصطفى محمود، و جمال الدين محمد المرسي. (2007). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -منهج تطبيقي. مصر: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2007). اتخاذ القرار ما بين العلم والابتكار. مصر: الدار الجامعية.
- أحمد نقاز، و مقدم عبيرات. (2007). المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار. مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، صفحة 76.
- إدريس ثابت عبد الرحمان. (2005). إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات. مصر: الدار الجامعية.
- الذنيبات، عبد القادر وعبد الجليل، و توفيق حسن. (2006). دراسة تحليلية لآراء مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حول التدقيق التشغيلي. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الثالثة، صفحة 15.
- الطيب الوافي. (2010). نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات. مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
- الفضل مؤيد. (2010). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. الأردن: دار اليازوري.
- القيوتي محمد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- (المجلد الثالثة). الأردن : دار وائل.
- الواردات خلف عبد الله. (2006). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باسم الحميري. (2010). مهارات إدارية. الأردن: دار الحامد.

- تعلم سيد صابر. (2011). نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار الفكر.
- حسين القاضي، وحسين دحدوح. (1999). أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية. الأردن: مؤسسة الوراق.
- داوود يوسف صبح. (2010). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية. الثانية، 43-44. بيروت، لبنان.
- سعاد شجري معمر. (2009/2008). دور المراجعة المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية. بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
- عبد الله خالد أمين. (2007). علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعلمية. الأردن: دار وائل.
- عبد الله محمد، و حامد العبدلي. (2012). أثر تطبيق الحاكمية لمؤسسة على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية. جامعة الشرق الأوسط.
- عبد المنعم رؤوف، و الشاذلي تحسين. (1987). مبادئ المراجعة بين الفكر والتطبيق. مصر: دار الفاروق.
- عواد الشوابكة عدنان. (2001). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار اليازوري.
- فاطمة الزهراء طاهري. (2015/2014). محاضرات تسيير المخاطر. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- كنعان نواف. إتخاذ القرارات.
- محمد بوتين. (2008). المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق (المجلد الثالثة). بن عكنون، الجزائر العاصمة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد بونوارة خزار. (1996). مبادئ الإحصاء . الجزائر: منشورات جامعة باتنة.
- محمد راتول. (2008). بحوث عمليات (المجلد الثالثة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمود و آخرون رأفت سلامة. (2011). علم تدقيق الحسابات-النظري-. الأردن: دار الميسرة.
- مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع مالية المؤسسة. (2009/2008). بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
- نصر منصور كاسر. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار الحامد.

نعيم دهمش، و عفاف اسحق. (2005). مداخلة بعنوان الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات. الأردن: مؤتمر العلمي الدولي السنوي.

وليد إسماعيل السيفو، قدور بلعربي عبد الحفيظ، و عباس الرهيمي سعيد خضير. (2007). الإقتصاد الإداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار. الأردن : دار الأهلية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

j Good win .(2004) .comparaison of internal audit in the private and public section .
mangerial auditing journal.

j renard .(2013) .*théorie et pratique de l'audit interne*.paris :édition d'organisation.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



إستبيان لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: " التدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار
بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية"

الإستبيان الذي بين أيديكم أداة لجمع البيانات في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة مالية ومحاسبة تحت عنوان " التدقيق الداخلي ودوره في عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

يرجى التكرم بالإجابة على محاوره بعد القراءة المتأنية، وأتمنى إعطائه بعض إهتمامكم والقليل من وقتكم الثمين، لأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، كما نعلمكم أننا نجاوبكم على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان ستكون محل تقدير وعرفان، ونؤكد لكم أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الإحترام والتقدير على تعاونكم وحسن إستجابتكم.

نرجوا منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

	موظف		رئيس قسم		مدقق داخلي		مدير	الموقع الوظيفي:
	شهادة أخرى		دكتوراه		ماستر		ليسانس	المؤهل العلمي:
	أكثر من 15 سنة		15-11 سنة		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية:

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

درجة الموافقة					البيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					التدقيق الداخلي نشاط مهم داخل المؤسسة .	01
					تعتمد المؤسسة الإقتصادية على التدقيق الداخلي للحصول على قوائم مالية خالية من الأخطاء.	02
					كفاءة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والخبرة المهنية.	03
					وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى.	04
					يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمها.	05
					يجب أن يكون لقسم التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح له بأداء مسؤولياته.	06
					يكمن نجاح المؤسسة في مصداقية لقوائم المالية التي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها.	07

المحور الثاني: أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

درجة الموافقة					البيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة على القرارات الاستراتيجية المتخذة.	01
					عملية إتخاذ القرار تتماشى مع اهداف المؤسسة.	02
					تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل إبتداء من تحديد وتحليل المشكلة وصولاً إلى إتخاذ القرار وتقييمه.	03
					تعتمد المؤسسة في إتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين.	04
					يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرارات المتخذة.	05

المحور الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

الرقم	البيان	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	-يعمل التدقيق الداخلي على توفير المعلومات الدقيقة لمتخذ القرار في مؤسستكم.				
02	معظم القرارات المتخذة في مؤسستكم تعتمد على توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي.				
03	القرارات المتخذة من قبل إدارة مؤسستكم والمعتمد فيها على معلومات المدقق الداخلي غالبا ما تكون قرارات ناجحة.				
04	يطلع المدقق الداخلي مسير مؤسستكم على كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية.				
05	يقترح المدقق الداخلي الحلول المناسب التي تؤدي لإتخاذ قرارات سليمة.				
06	يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي رؤية شاملة لمختلف موارد مؤسستكم.				
07	تظهر أهمية التدقيق الداخلي عند الإنطلاق في تنفيذ القرارات المتخذة.				

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.686	7

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.510	5

المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.671	7

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

1/المحور الاول

Statistiques

		11س	21س	31س	41س	51س	61س	71س
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.80	4.31	4.11	3.73	4.0222	4.0667	3.8667
Ecart type		.405	.468	.910	1.095	1.07638	.98627	1.03573

2/المحور الثاني

Statistiques

		22س	42س	52س	62س	72س
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4.2667	4.2222	4.2667	4.1111	3.7778
Ecart type		.68755	.92660	.65366	1.02740	1.27723

Statistiques

		س13	س23	س33	س43	س53	س63	س73
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.3111	3.8889	3.8222	4.2889	4.2444	3.9556	3.7556
Ecart type		1.04059	.91010	.98371	.75745	.60886	.97597	1.24600

الوظيفة

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	موظف	20	44.4	44.4	44.4
	رئيسقسم	17	37.8	37.8	82.2
	مدققداخلي	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المؤهل

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	دكتوراه	1	2.2	2.2	2.2
	شهادةأخرى	13	28.9	28.9	31.1
	ليسانس	14	31.1	31.1	62.2
	ماستر	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الخبرة

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	12	26.7	26.7	26.7
	سنوات 10 و 5 بين	15	33.3	33.3	60.0
	سنة 15 و 11 بين	8	17.8	17.8	77.8
	سنة 15 أكثرمن	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمؤهل والوظيفة و الخبرة

Statistiques

		الوظيفة	المؤهل	الخبرة
N	Valide	45	45	45
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1.73	2.04	2.36
Ecart type		.751	.878	1.111

الملخص:

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

خلصت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يقدمه المدقق الداخلي لمتخذ القرار.

الكلمات المفتاحية: تدقيق داخلي، إتخاذ القرار، المؤسسة الإقتصادية.

Résumé

L'audit interne des fonctions de base de l'entreprise dont ils dépendent la direction générale et les différents départements et divisions comme une source d'information et des données qui se caractérisées par la crédibilité et la qualité ;et le but de cette étude est savoir le role de l'audit interne effectué par l'activation de la prise de décision dans l'entreprise économique algérienne; comme la prise de décision processus-faire effectuée par la haute direction(décideur)et de façon permanente; car il est basé sur le travail de la fondation;il est le point de départ pour tout activité dans l'entreprise de début; et effacer le role de l'audit interne pour donner de la crédibilité à l'information et les données sur lesquelles processus de prise de décision de base .Ou audit interne occupe une grande importance à l'échelle nationale si à travers lequel différentes méthodes de contrôle pratiquées par la fondation dans son évaluation des décisions.

L'étude a conclu que l'audit interne contribue à créer la confiance entre les services de l'entreprise et la direction général en compte l'audit interne est la principale référence pour L'information et les données exactes pour prendre de bonnes décision et appropriée ,par la direction de l'auditeur interne et ces conseils du décideur.

Mots clés: audit interne, prise de décision, entreprise économique.