

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم المالية والمحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبات:

ابتسام سوامية

بوشنافة رقية

تحت عنوان

دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

د. أمال خضور

مشرفا و مقررا

جامعة المسيلة

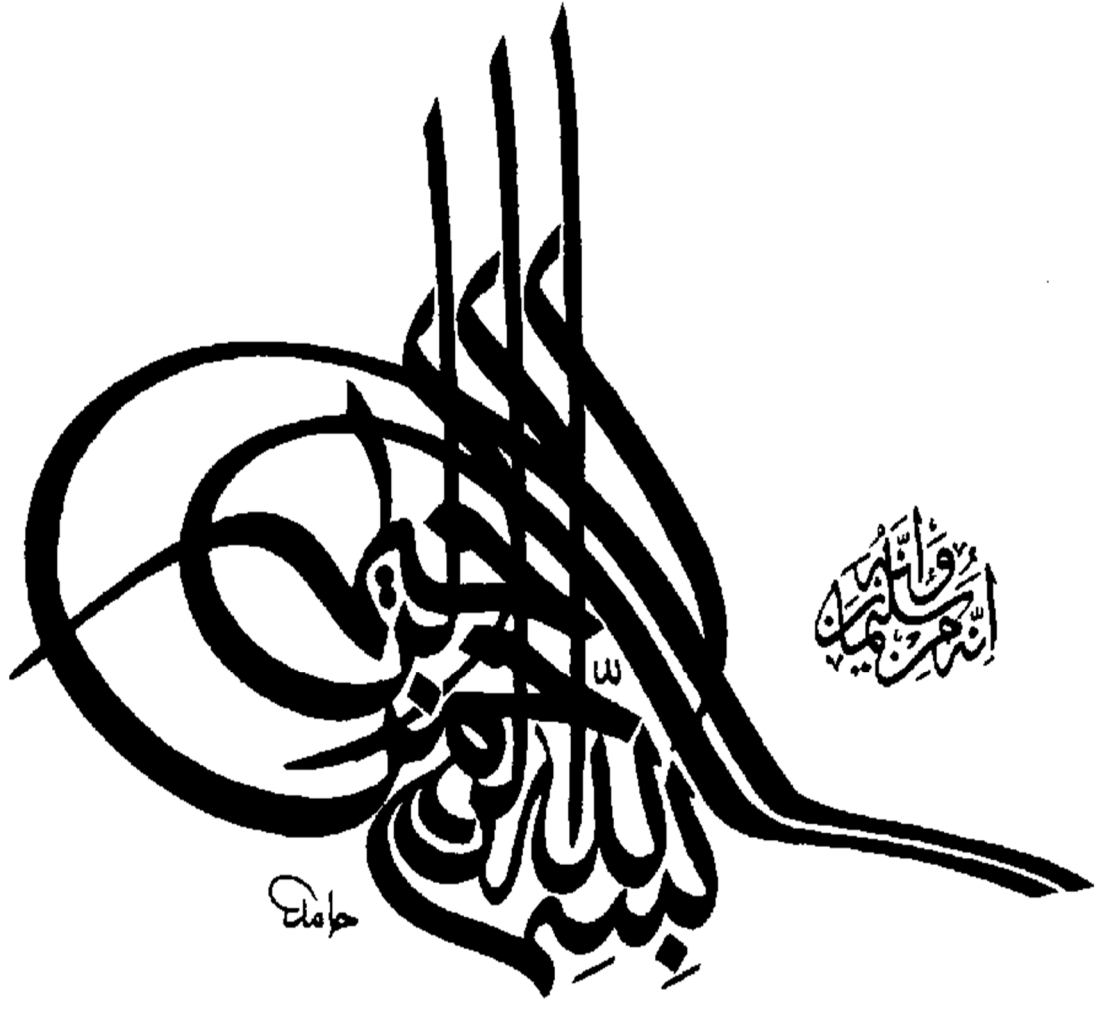
د. صباح زروخي

مناقشا

جامعة المسيلة

د. سعدي هند

السنة الجامعية: 2019/2018



الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر

عبدالله

شكر وتقدير

"اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

والحمد لله رب العالمين لحمد الله ونشكره ونثني عليه، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته والذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على سيد الخلق أجمعين إمام الملتين وصاحب الرسالة الجليلة في العلم سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات والسليمة وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما أتقدم بخزير الشكر والعر فان بالجميد إلى أسنادتي المشرفة "زروخي صباح" على توجيهاتها وإرشاداتها القيمة في إعداد المدكرة، كما اخص بالشكر إلى جميع موظفي المؤسسات الاقتصادية على التسهيلات والمعلومات التي زودونا بها ولم يدخلوا علينا.

كما أتقدم بالشكر أيضاً إلى الأشخاص الذين وقفوا بجانبني طوال فترة الدراسة.

إهداء

الصلاة والسلام على خير خلق الله طه الإمام

إلى من تحملت الشقاء من نفسها إلى أجل ما أهداني القدر إلى ذخري في هذه الحياة إلى منيع

الحنان والحب صاحبة الفضل حفظها الله

"أمي الحبيبة"

إلى من غادرتنا قرّة عيني ومهجة قلبي رحمة الله عليه

"أبي العزيز"

وإلى إخوتي وأخواتي وزوج أختي وجميع أفراد عائلتي

كل الأهل والأقارب والأصدقاء وكل عزيز على القلب

ولم يدكره اللسان

مرقبة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإجازة هذا العمل ، و أمدني بالعون والصبر لخدمته و شكره
على منة و عطائه و كرمه ، إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي
الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم ، إلى من كانت الجنة تحت
قدمها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسمته الحياة إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي أمي الحبيبة حفظك الله يا رب العالمين ، إلى من علمني النجاح و
الصبر إلى أغلى الناس على قلبي ، إلى قرّة عيني إلى مصدر سعادتي ، إلى قدوتي
في الحياة و الذي العزيز حفظك الله يا رب العالمين ، إلى مرفقاء درسي سندي في هذه
الحياة إخوتي و أخواتي ، إلى من ساعدتني في إجازة هذه الدراسة استنادة زروخي
صباح ، إلى جميع زملائي سنة ثالثة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة الشبير

ابنسام

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية (نפטال، مطاحن الحضنة، المؤسسة الصناعية التقنية) بولاية المسيلة، ولمعالجة الإشكالية التالية: ما هو دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
قمنا بدراسة نظرية وأخرى تطبيقية للموضوع بشكل دراسة استبائية، حيث تم تصميم استبيان للجمع البيانات والمعلومات اعتمادا على الدراسة النظرية والدراسات السابقة، وتم توزيع 60 استمارة استبيان على ثلاث مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة، تم استرجاع 50 استمارة قابلة للاستعمال، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والأدوات الإحصائية التالية: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS، معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار الدلالة الإحصائية test T، وقد لخصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- التدقيق الداخلي هي وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، تقوم بنشاط رقابي داخلي مستقل.
 - عملية اتخاذ القرار هي العملية الأساسية في المؤسسة.
 - تزيد تدقيق الداخلي من القدرة على اتخاذ القرارات بصورة سليمة.
 - الالتزام بتطبيق تدقيق الداخلي يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.
- الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار، المدقق.

Abstract

The aim of this study is to highlight the role of internal auditing in the decision making process of the economic institution (Naftal, Matahen Al-Hodna M'sila and the Industrial Industrial Corporation) in the state of Messila, and to address the following problem: What is the role of internal auditing in the decision making process of the Algerian Economic Corporation?

A questionnaire was designed to collect data and information based on the theoretical study and previous studies. Sixty questionnaires were distributed to three economic institutions in the state of M'sila 50 questionable forms were retrieved. The following statistics were analyzed and processed by the SPSS program, the Alpha Kronbach coefficient for stability measurement, the arithmetic mean, standard deviation, the statistical significance test (T). The study was summarized as follows

- Internal audit is an internal function of the management of the institution, which performs independent internal control activity.
- The process of decision-making is the basic process in the institution
- Internal audit increases the ability to make decisions properly.
- Compliance with the application of internal audit limits the problems faced by the decision maker.

Keywords: Internal Audit, Decision Making, Checker .

الفهرس

32	المبحث الثالث : التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار
32	المطلب الأول : أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
34	المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
36	المطلب الثالث: صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: طريقة البحث وأدوات الدراسة
44	المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المبحث الثاني:تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
61	المطلب الثاني: مناقشة النتائج (اختبار الفرضيات)
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
75	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الفرق بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي	01
44	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	02
45	يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)	03
46	يوضح مقاييس الإجابة على فقرات الاستبيان	04
47	معامل ألفا - كرونباخ لمحاور الاستبيان	05
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي	08
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	09
53	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة	10
56	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	11
59	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	12
62	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة.	13
63	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	14
64	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أنواع التدقيق الداخلي	01
27	مراحل عملية اتخاذ القرار	02
32	دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.	03
33	دور حياة عملية التدقيق الداخلي	04
49	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
51	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي	07
52	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	08
54	عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة	09
57	عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	10
60	عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	11
62	عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة	12
63	عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	13
65	عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	14

قائمة الاختصارات و الرموز

الدلالة باللغة الفرنسية	الدلالة باللغة العربية	الاختصار/الرمز
Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين	IIA
Committee of Sponsoring Organization of the Trade way commission	لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل	COSO
International Accounting Standards Board	مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي	IASB

مقدمة عامة

مقدمة عامة

لقد شهد العالم تطور كبير في المجال الاقتصادي مما أدى إلى تطور المؤسسات الاقتصادية وكبر حجمها وتعدد وظائفها أدى هذا إلى الاهتمام بعملية التدقيق الداخلي، كونه وسيلة ضرورية تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها والكشف عن الغش والاحتيال والاختلاس، وتحديد نقاط الضعف والقوة وتنبية المؤسسة بما قد تواجهه من مخاطر، فالتدقيق الداخلي هو من أهم الوظائف التي تركز عليه المؤسسات لما له من أثر في تحسين مردودية المؤسسة.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من أهم وأصعب المسؤوليات لمتخذ القرار، حيث يظهر في هذه المرحلة دور التدقيق الداخلي لأنه مصدر الأساسي لعملية اتخاذ القرار ولذلك فهو يوفر المعلومات التي تتميز بدقة والمصادقية والتي يتم استعمالها في عملية صنع القرارات.

طرح الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما هو دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يعتبر التدقيق الداخلي مهم في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو اثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار ؟
- هل للتدقيق الداخلي دور هام في عملية اتخاذ القرار؟

الفرضيات

للإجابة على هذه الإشكالية ومجموعة الأسئلة الفرعية أعلاه، تم وضع الفرضيات التالية :

- يعتبر التدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية.
- للتدقيق الداخلي اثر في عملية اتخاذ القرار.
- للتدقيق الداخلي دور مهم في عملية اتخاذ القرار.

أهمية الدراسة

- إبراز دور التدقيق الداخلي بالمؤسسة.
- إبراز أهم مراحل عملية اتخاذ القرار التي تمر بها المؤسسة.
- توضيح أثر ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- توضيح صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

دوافع اختيار الدراسة

- إن الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع عديدة نذكر منها:
- أهمية التدقيق بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
 - ارتباط الموضوع بالتخصص العلمي المدروس .
 - إثراء المكتبة ومواصلة البحث العلمي في هذا المجال وتوسيعه.
 - الرغبة في التعمق في مجال عمل المدقق الداخلي .
 - الضعف الذي تعانيه معظم المؤسسات في المجال نظرا لحدائته على البيئة الجزائرية.
 - إبراز دور التدقيق الداخلي بالمؤسسة.
 - برز أهم مراحل عملية اتخاذ القرار التي تمر بها المؤسسة.
 - توضيح أثر ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
 - توضيح صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للوصول لنقاط التالية:

- إبراز مفهوم التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في مؤسسة.
- محاولة إظهار كيفية اتخاذ القرار بالاعتماد على تقارير المدقق الداخلي.
- توضيح أثر ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.
- إبراز مدى تأثير رأي المدقق على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جانبها الميداني بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة للأنسجة الصناعية والتقنية، مؤسسة نفضال)

الحدود الزمنية: تمت سنة 2019.

الحدود البشرية: تمثلت في المدققين الداخليين والموظفين بالمؤسسات الاقتصادية.

صعوبات الدراسة

- صعوبة استرداد بيانات الاستبيان في الوقت المحدد.
- عدم استقبالنا من طرف بعض المؤسسات.
- صعوبة التواصل مع مدققين المؤسسة محل الدراسة.
- عدم توفر مراجع حول التدقيق الداخلي.

الدراسات السابقة

أولاً: رغدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة تطبيقية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، تمثلت مشكلة الدراسة في: ماهي العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، وهدفت إلى توضيح أثر العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تعزيز نظام الرقابة وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكان من أهم النتائج المتوصل إليه يساعد تواصل وتشاور منتظم وفعال بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي على تعزيز العلاقة بينهما.

ثانياً: سوزان محمد أمين حبيب وآخرون، العوامل المؤثرة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة ميدانية على واقع المؤسسات الحكومية في كرميان)، مجلة التنمية البشرية، جامعة بوليتكنيك سليمانية، العدد الرابع، تمثلت مشكلة الدراسة في: هل ثمة شروط استقلالية وموضوعية للمدقق الداخلي في مؤسسات عينة البحث، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية توفر شروط الاستقلالية والموضوعية للمدقق الداخلي، والتحقق من عدم وجود معوقات لتوفير شروط الاستقلالية والموضوعية للمدقق الداخلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: لا تتوفر شروط الاستقلالية والموضوعية للمدقق الداخلي مع وجود معوقات لتوفير الاستقلالية و الموضوعية، توجد معوقات لتوفير شروط الاستقلالية والموضوعية لدى المدقق الداخلي.

ثالثاً: ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل (من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية بقطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، تمثلت مشكلة الدراسة في: ما دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل في مجمع الإيرادات في وزارة المالية، وهدفت هذه الدراسة إلى: الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي

نحو إدارة مخاطر بيئة العمل، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: توجد علاقة ايجابية بين تواجد المدقق الداخلي بشكل دائم وزيادة معرفته وخبراته في إدارة مخاطر بيئة العمل في مجمع الإيرادات في وزارة المالية.

رابعاً: هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة مقدمة درجة شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، تمثلت مشكلة هذه الدراسة في: ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO في القطاعات الحكومية في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التدقيق الداخلي ودوره في رفع كفاءة القطاعات الحكومية وتطوير أدائها في ظل تطبيق COSO ERM، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: لا يوجد دور فعال للتدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة لإدارة المخاطر في القطاعات الحكومية،

خامساً: نواز احمد، المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة جامعة الاغواط، 2006-2007، تمثلت مشكلة الدراسة في: إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الإدارية داخل المؤسسة مجمع صيدال، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة، ومن بين أهم نتائج المتوصل إليها: تحديد المهام والمسؤوليات لكل من يعمل داخل الإدارات المختلفة للمراجعة الداخلية عبر كامل الفروع، تستعين إدارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية للتخفيف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها، والتي تخص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدة على تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف وسد الثغرات القائمة من غش واختلاس وأخطاء، من شأنها أن تعرقل الوصول للأهداف المطلوبة، ضرورة اعتماد مراجعة داخلية فعالة، وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء اعتماد هذه الوظيفة.

الفرق بين دراسة الطالبان و الدراسات السابقة

لقد ركزت الباحثتان من خلال هذه الدراسة على إبراز دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على عكس الدراسة الأولى التي هدفت إلى توضيح أثر العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تعزيز نظام الرقابة وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، أما الدراسة الثانية هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية توفر شروط الاستقلالية والموضوعية للمدقق الداخلي، والتحقق من عدم وجود معوقات لتوفير شروط الاستقلالية والموضوعية للمدقق الداخلي، أما الدراسة الثالثة هدفت إلى الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي نحو إدارة مخاطر بيئة العمل، أما الدراسة الرابعة فهذه هدفت إلى بيان أهمية التدقيق الداخلي ودوره في رفع كفاءة

القطاعات الحكومية وتطوير أدائها في ظل تطبيق COSO ERM، أما الدراسة الخامسة فهدفت إلى إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة، على عكس دراسة الباحثان فهي هدفت إلى إبراز مفهوم التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في مؤسسة، توضيح أثر ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين: تناول الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي و عملية اتخاذ القرار من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة

ويتناول مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة البحث و أدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

وعمليّة اتخاذ القرار

تمهيد:

التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، فالهدف من التدقيق الداخلي يتمثل في التحقق من البيانات المحاسبية والمالية والتأكد من صحتها وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة، ومدى تطبيق الإجراءات والمبادئ من طرف إدارة المؤسسة لتفادي الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأموال المؤسسة، وذلك من أجل القيام بعملية اتخاذ قرارات سليمة تمكن المؤسسة من مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية هامة تشمل جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار، حيث تم تقسيم

هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

- المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.
- المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أداة مهمة في المؤسسة، يتم من خلاله تقييم وتحسين أداء المؤسسة على جميع مستوياتها الإدارية، بهدف تطويرها و تحسين نشاطها والقيام بعملية اتخاذ القرار من مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي وسيلة مهمة وفعالة لإدارة المؤسسة للتأكد من صحة القوائم والكشوفات المالية للمؤسسة، والتحقق من التزام الوحدات الإدارية بالسياسات المالية والأنظمة المالية المتبعة.

أولاً: نشأة التدقيق الداخلي

يرجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير مهنة التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة.

حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن معهد المدققين الداخليين، وفي عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي .

أما في عام 1964 فقد تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي، وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني له قيامه، حيث قام بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي، حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي، وفي عام 1977 انتهت اللجان من أعماله وقدمت تقريراً بنتائج دراستها، وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978.

وفي عام 1988 وفي الأردن أصدرت هيئة الأوراق المالية تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق للعمل بها اعتباراً من 1988/09/01 والمتضمن الاستجابة والمواكبة لتطوير التدقيق الداخلي، والطلب من الشركات المساهمة تشكيل لجان تدقيق من أعضاء مجلس الإدارة لتشرف على التدقيق الداخلي.¹

¹ خلف الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقاً لمعايير الداخلي الدولية ، الطبعة الأولى، الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص30-32.

وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق صادر من (IIA) وفي عام 1999 تم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي، وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي.¹

ثانياً: مفهوم التدقيق الداخلي

1. تعريف التدقيق: يوجد للتدقيق عدت تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: "عرف التدقيق بأنه عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".

التعريف الثاني: "عرف التدقيق على أنه فحص منتظم ومستقل للبيانات والقوائم والسجلات والعمليات (المالية وغير المالية) للمؤسسة حيث يقوم المدقق بجمع الأدلة والقرائن وتقييمها وإبداء الرأي الفني من خلال تقريره".² نستنتج من خلال التعاريف السابقة للتدقيق بأنه:

عبارة عن عملية فحص للحسابات والسجلات والمستندات الخاصة بالمؤسسة وفقاً لخطة موضوعية تضمن أداء المهمة بكل دقة وشمولية.

2. تعريف التدقيق الداخلي: يوجد العديد من التعاريف للتدقيق الداخلي نذكر منها :

عرفت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه: " نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط Dixiplined لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم Governance".³

عرفت لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل (COSO) التدقيق الداخلي بأنه: "هو عمليات تتأثر بمجلس إدارة المنشأة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها، الاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها".⁴

¹ خلف الله الوردات، المرجع السابق، ص32.

² عسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص13 - 14.

³ أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحوكيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص46.

⁴ رعدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة تطبيقية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014،

ص22.

ويعرف التدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".¹

ويعرف أيضا على أنه: "جهاز تقويمي ضمن تشكيلات الوحدة الاقتصادية ويعد أحد وسائل الرقابة الداخلية الفعالة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها وطمأننتها على أن وسائل الضبط الموضوعية مطبقة وكافية بوساطة مجموعة من الضوابط والإجراءات لتحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر، وعليه فإن المدقق الداخلي يجب أن يلتزم بمبادئ ومعايير التدقيق الداخلي الذي يضمن استقلاليته وموضوعيته".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

التدقيق الداخلي هو عملية داخلية تهدف إلى تقويم وتأكيد فعالية العمليات وكفاءتها، والتحقق من سلامة الكشوف المالية فالتدقيق الداخلي هو عين الإدارة العامة على باقي وظائف المؤسسة.

للتدقيق الداخلي شروط يجب توفرها من أجل نظام سليم تتمثل في :

- توافر الخبرة العلمية والعملية لموظفي التدقيق.
- أن يتم رسم الخطط المحكمة للعمل وتوزيعها على المساعدين ومتابعتهم.
- أن يتم إعلان تقارير العمل ورفعها للإدارة في الأوقات المناسبة.
- ضرورة ضمان استقلال المدقق الداخلي واتصاله مع المدير العام أو مجلس الإدارة.³

¹ أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 91.

² سوزان محمد أمين حبيب وآخرون، العوامل المؤثرة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة ميدانية على واقع المؤسسات الحكومية في كرميان)، مجلة التنمية البشرية، العدد الرابع، 2018، ص 250.

³ زهير عيسى، تدقيق الحسابات الإجراءات العملية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2015، ص 143.

الجدول رقم(01): الفرق بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي.

البيان	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أعلى كفاية إدارية وإنتاجية من خلال القضاء على الإسراف واكتشاف الأخطاء والتلاعب في الحسابات . - التأكد من صحة المعلومات المقدمة للإدارة للاسترشاد بها في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها . 	<ul style="list-style-type: none"> - إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة وتوصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها.
علاقة القائم بعملية التدقيق بالمنشأة	<ul style="list-style-type: none"> - موظف من داخل المنشأة (تابع). 	<ul style="list-style-type: none"> - شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المنشأة (مستقل).
نطاق وحدود التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - تحدد الإدارة نطاق عمل المدقق، كما أن طبيعة عمل المدقق الداخلي يسمح له بتوسيع عمليات الفحص والاختبارات لما لديه من وقت وإمكانات تساعده على تدقيق جميع عمليات المنشأة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتحدد نطاق وحدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المنشأة والمدقق الخارجي .
التوقيت المناسب للأداء	<ul style="list-style-type: none"> - يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية. - اختيارية وفقا لحجم المنشأة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم الفحص مرة واحدة (نهائية) أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية (مستمرة). - قد يكون كامل أو جزئي .
المستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المنشأة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إلزامية وفقا للقانون السائد. - قراءة التقارير المالية .

المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص18.

3. أهمية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة تخدم مصالح العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسات وخارجها ولا يعتبر غاية بحد ذاتها، حيث إن القيام بعملية التدقيق يجب أن تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في ذلك .

وتظهر أهمية التدقيق الداخلي للإدارة من خلال تقديم الخدمات التالية:

- مراجعة وتقويم متانة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية، والرقابة على العمليات الأخرى، والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المنشأة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المنشأة من جميع أنواع الخسائر.
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية التي تتولد داخل المنشأة .
- تقويم نوعية الأداء المنفذة على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملين بالقيام بها.
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنشأة وتطويرها.¹

4. أهداف التدقيق الداخلي

تتمثل أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي :

- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقسيمها، حتى يمكن اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم أو الإجراءات المستعملة بقصد التحسين والتعديل .
- التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر وذلك لحماية الأصول ويقتضي التأكد من إحكام الرقابة ووجود التأمين اللازم.
- التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها، ويتطلب من المدقق الداخلي القيام بعملية تدقيق مستمر مستنداً وحسابياً وما شابه ذلك .
- رفع الكفاية عن طريق التدريب.²

¹ ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل (من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية بقطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص17.

² زهير عيسى ، المرجع السابق، ص ص142-143.

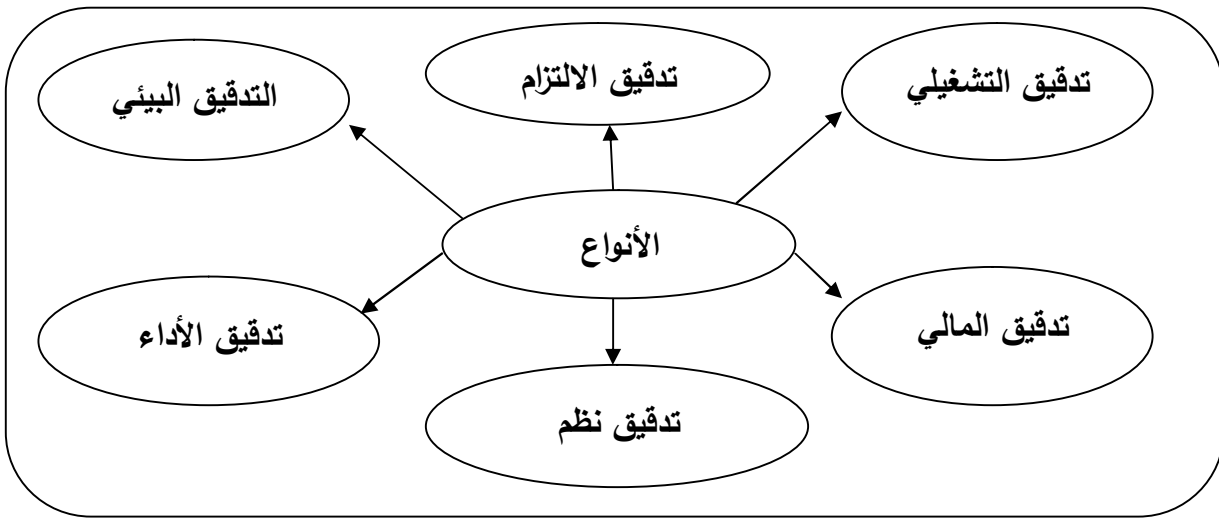
المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدقيق الداخلي

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم أنواع التدقيق الداخلي، وهدف كل نوع وأساليب التدقيق الداخلي التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً : أنواع التدقيق الداخلي

قام معهد المدققين الداخليين على تقسيم التدقيق الداخلي إلى عدة أنواع من أجل تبسيط وفهم كل نوع وتسهيل التعامل معه من أجل تحقيق أهداف التدقيق، وتتمثل أنواع التدقيق الداخلي في:

الشكل رقم(01): أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: خلف الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص56.

1. تدقيق الالتزام:

يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من المنشأة، وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء:

- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنشأة .
- الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة.
- رقابة مدى الالتزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إداراتهم.¹

¹ خلف الله الوردات، المرجع السابق، ص 56.

2. التدقيق التشغيلي:

يهدف إلى الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يهدف إلى تقييم كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى تقييم إجراءات مختلف العمليات .

3. التدقيق المالي:

يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول.

تخضع كافة عمليات المالية للتدقيق المالي والتي تقوم على:

- التأكد من أن الصرف يتمشى مع ما يسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها.
- التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتثبت من اعتماد السلطة المخول لها اعتماد الصرف وفي حدود صلاحيتها.
- المراجعة المستندية لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير والمخالصات والإيصالات والكشوف الأصلية.

4. تدقيق نظم المعلومات:

يهدف تدقيق نظم المعلومات إلى التحقق من أمن وسلامة المعلومات، لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب صحيحة ومفيدة.

5. تدقيق الأداء:

يهدف تدقيق الأداء إلى التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، ويطلق على هذا النوع بالتدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية عن طريق:

1- تقييم الأداء: من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع

وسائل المراقبة للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات مع إبراز التوصيات

العلاجية(التقرير الشهري للموازنة)¹.

¹ خلف الله الوردات، المرجع سابق، ص ص 56-57.

2- الحكم على الكفاية ترشيد الإنفاق: حصر ضياع في استخدام موارد المنشأة ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر الغير ضروري وأي إسراف في استخدام الموارد وعدم استخدامها بكفاءة وفعالية.

6. التدقيق البيئي:

يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض، وتحديد وتقييم المظاهر البيئية التالية: الأعباء، الضجيج، حرق المخلفات، المواد المستنزفة لطبقة الأوزون، التدخين، الحرارة و الرطوبة العالية في مناطق الإنتاج، هدر الطاقة الكهربائية، المخلفات والنفايات الصلبة... إلخ.¹

ثانياً: أساليب التدقيق الداخلي

لكي يحقق التدقيق الداخلي أهدافه يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يلي :

- فحص و دراسة و تحليل أنظمة التدقيق الداخلي وتقييم مدى كفايتها وفعاليتها.
- التحقق من وجود أصول المنشأة و صحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر والأضرار بكافة أنواعها.
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص ودراسة المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.
- التحقق من صحة البيانات المحاسبية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
- تقييم الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.
- إبداء التوصيات لتحسين وتطوير أساليب العمل.
- التحقق من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعة للخطط المرسومة ومراعاتها.
- تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة لتمكينهم من أخذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.²

¹ خلف الله الوردت، المرجع نفسه، ص58-60.

² عثمان بوزيان، دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع، 2016، ص112.

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي التي يتم العمل بهامن أجل تفادي الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأموال المؤسسة.

أولاً: مبادئ التدقيق الداخلي

تتمثل مبادئ التدقيق الداخلي فيما يلي :

1. الاستمرارية:

ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة التدقيق الداخلي بصفة مستمرة ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

2. الاستقلالية:

هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق، وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها، فالاستقلالية تتضمن أيضاً عدم تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة.

3. وثيقة التدقيق:

وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

4. النزاهة:

تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين، ومن تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتمكن النزاهة بالالتزام بالقوانين والإفصاح المطلوبة منهم وبذل العناية المهنية والمسؤولية وعدم الإساءة لها، واحترام الأهداف الأخلاقية والشرعية للمؤسسة، وتعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي.¹

¹ يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2014، ص ص 184 - 185.

5. الكفاية المهنية:

تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.¹

ثانيا: معايير التدقيق الداخلي

تعرف معايير التدقيق بأنها: " المقاييس التي يستطيع المدقق في ضوءها أن يقيم العمل الذي قام به، وأن يتعرف على ما إذا كان قد قام بالواجبات التي التزم بها كعضو ينتسب إلى مهنة المحاسبة والتدقيق وينفس المستوى بين أعضاء المهنة ".

أصدر مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (IIASB) معايير التدقيق الداخلي في يناير 2013، حيث وافق المجلس على التغييرات النهائية فيها، حيث وفرت هذه المعايير إطار لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، وتنقسم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي إلى :

معايير الصفات(السمات)، معايير الأداء، معايير التنفيذ.

المجموعة الأولى: معايير الصفات

وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توفرها في كل من قسم التدقيق الداخلي بالمنشأة،

والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي كما يتبين مما يلي:

1. الأهداف والصلاحيات والمسؤولية:

يتطلب تحديد أهداف وصلاحيات أو مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي إثباتها بوثيقة رسمية تتسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير، وعلى المسؤول التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة وثيقة التدقيق دوريا وأخذ موافقة الإدارة العليا عليها.²

¹ يونس عليان الشويكي، المرجع نفسه، ص 185.

² هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة مقدمة درجة شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 21.

2. الاستقلالية والموضوعية:

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويقصد بالاستقلال هو الابتعاد من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسؤوليات المدقق بطريقة غير متحيزة، مع تحقق درجة الاستقلالية اللازمة للاضطلاع بمسؤولياته، كما يتوجب على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم بفاعلية ومهنية، وأن يتقيدوا بالمعايير الدولية للتدقيق والسلوك المهني والقوانين والتنظيمات والضوابط التي تضعها المنشأة.

3. الكفاءة وبذل العناية المهنية:

يتوجب على المدققين الداخليين امتلاك الكفاءة والمعرفة والمهارات للقيام بمسؤولياتهم الفردية وبذل العناية المهنية الواجبة .

4. ضمان الجودة وبرنامج التحسين:

يجيب على مدير التدقيق الداخلي تطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

المجموعة الثانية : معايير الأداء

تتعلق معايير الأداء بتحديد طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها، كما تصنف طبيعة الخدمات التي يقدمها، مع أهمية وضع معياراً للجودة يمكن من خلاله قياس أداء تلك الخدمات، كما تعطي وصفاً لتطبيق المعايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم المدققين الداخليين وهي تتضمن كلا من المعايير التالية:

1. إدارة نشاط التدقيق الداخلي:

يقصد بإدارة نشاط التدقيق الداخلي وضع خطط على أساس المخاطرة وأن يدور نشاط التدقيق الداخلي بفاعلية لضمان أن يضيف قيمة للمنشأة، وأن نتائج عمل التدقيق الداخلي تعمل على نحو فعال في تحقيق الغرض والمسؤولية المدرجة في ميثاق التدقيق الداخلي والمعايير، مع مراعاة الإفصاح عن أثر أي قيود على الموارد، والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ومستغلة بفاعلية لإنجاز الخطة المتفق عليها وأنها تساهم في فاعلية وكفاءة الإدارة وإدارة المخاطر ومراقبة العمليات.¹

¹ هيا مروان ابراهيم لظن، المرجع السابق، ص ص 22-23.

2. طبيعة العمل:

يتعين أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقسيم إجراءات العمل بما يساهم في تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات التحكم باستخدام أسلوب منهجي ومنضبط.

3. التخطيط للمهمة:

حدد هذا المعيار ضرورة وضع خطة من قبل المدقق الداخلي وأهداف كل منها وتحديد المخاطر المهمة الخاصة بالوحدة محل التدقيق، كما يجب على المدققين التأكد من أن نطاق المهمة كاف لتحقيق الأهداف الخاصة بالمهمة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، وتطوير برامج العمل بصورة مستمرة .

4. تنفيذ المهمة:

يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات اللازمة لتنفيذ المهمة وتحليل وتقييم وتوثيق معلومات كافية وضرورة وجود إشراف للتأكد من تحقيق أهداف المهمة.

5. إيصال النتائج:

يتعلق هذا المعيار بضرورة قيام المدققين الداخليين بإيصال نتائج المهمة، وأن تشمل هذه العملية أهداف للمهمة ونطاقها فضلا عن التوصيات، ويجب أن تتصف عملية الإيصال بالدقة والموضوعية والإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير وأثر ذلك على مهمة التدقيق، مع تحديد المتطلبات والالتزام بها عند إعداد وإبلاغ النتائج.

6. رصد مراحل الانجاز:

يتوجب على إدارة التدقيق الداخلي وضع نظام لمتابعة النتائج التي يتم إيصالها للإدارة، وكذلك التأكد من أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم اتخاذ إجراءات المعالجة اللازمة على نتائج تقارير التدقيق .

7. التواصل لقبول المخاطر :

يتضمن هذا المعيار تحديد مسؤولية مجلس الإدارة بالإقرار عن مستوى المخاطر المقبولة، وبالتالي فإن معايير الأداء تهتم بما يجب أن يكون عليه أداء إدارة التدقيق الداخلي بدءا من وضع الخطة التدقيقية وانتهاء بالإبلاغ عن نتائج هذا الأداء ومتابعته.¹

¹ هيا مروان إبراهيم لظن، المرجع نفسه، ص ص 23-24.

المجموعة الثالثة: معايير التنفيذ

تحدد معايير التنفيذ (التطبيق) الضوابط والإجراءات الواجب مراعاتها لمتابعة الأداء من خلال تقديم إرشادات وإجراءات ملزمة حول تطبيق هذه المعايير وفقاً لما يلي :

- اختبار الالتزام.
- التحقق بالغش والاحتيال.
- التقييم الذاتي للرقابة.¹

¹ هيا مروان إبراهيم لظن، المرجع السابق، ص ص 23-24.

المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في المؤسسة

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية:

1. تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلي في المنشأة:

تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها.

2. قابلية المعلومات للاعتماد عليها:

يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة ومفيدة، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

3. حماية الأصول:

يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة، ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع الاستخدام السيئ للأصول وحماية الأصول من المخاطر المحتملة وذلك من خلال التأمين عليها ضد هذه المخاطر.

4. الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية:

يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك.

5. الوصول إلى الأهداف والغايات:

يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة، وتقع مسؤولية وضع أهداف المنشأة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.

6. تحديد مواطن الخطر:

على المدقق تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية، وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق ويتم تحديد مواطن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المؤسسة، أو من ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للتدقيق أو من خبرة المدقق ومعرفته العامة.¹

¹ خلف الله الوردات، مرجع سابق، ص ص 39-40.

7. منع واكتشاف الغش والاحتيال:

تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة وعلى المدقق الداخلي فحص وتقييم كفاءة وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه أن يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ليكون قادراً على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال.

7. الشك المهني:

يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق باعتبار الشك المهني، إذا لا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، عليه الاهتمام بالظروف والأحوال التي إن وجدت فلا بأس عليه حيث أخذ الحيطة والحذر في تطبيق إجراءات التدقيق.¹

¹ خلف الله الوردات، مرجع سابق، ص 40.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد و المؤسسات والمنظمات والدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسة وحل المشاكل و الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

تذهب عملية اتخاذ القرار الى أبعد من أن تكون حكراً على المدير أو المسؤول ما في المؤسسة، فأبي عامل أو موظف داخل المؤسسة فإنه يتخذ القرار، تترتب عليه مسؤوليات بحسب مركزه، ولذلك قبل التطرق الى تعريف عملية اتخاذ القرار لابد من تعريف القرار:

أولاً: تعريف القرار: هناك عدة تعاريف للقرار واكتفينا بذكر بعضها أهمها ما يلي:

تعريف الأول: يعرف القرار على انه: "اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين".¹

تعريف الثاني: يعرف القرار بأنه: "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

القرار هو البديل الذي يتم اختياره بين عدت بدائل لحل مشكل معين.

ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

1. تعريف عملية اتخاذ القرار

تعريف الأول: يعرف اتخاذ القرار على أنه: "العملية التي تنصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه".³

تعريف الثاني: يعرف أيضاً بأنه: "وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية وتسيير شؤونه اليومية باستعمال التجارب المكتسبة والمعلومات المتجمعة لديه للتنبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل لهذا فاتخاذ القرار يلعب دور هاماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة".⁴

¹ صالح مهدي حسن العامري، طاهر حسن المنصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2014، ص301.

² علي فلاح الزعبي، عبد الله بن بريكة، مبادئ الإدارة و الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص287.

³ صالح مهدي حسن العامري، طاهر حسن المنصور، مرجع سابق، ص302.

⁴ بوقرة رايح، بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات، منشورات جامعة المسيلة، الجزء الثاني، 2012، ص11.

تعريف الثالث: "تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب".¹ من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأنه:

اتخاذ القرار هو عملية منظمة وموضوعية وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على أسس علمية في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

2. خصائص عملية اتخاذ القرار

يتطلب اتخاذ القرار مجموعة من خصائص وتتمثل فيما يلي :

- وجود الرغبة في إحداث التغيير إذا تطلب الأمر ذلك، وهذا ما ذهب إليه "Simon Herbert" في التأكيد على أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وفي حال وجود الرغبة في التغيير، فإن العمل يبدأ بدراسة إمكانية التغيير وهذا عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها، ثم إقناع كل الأطراف بذلك، مع ملاحظة أن ذلك يكون مرتفع التكلفة.
- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية للمؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، حتى يتم تقليص الكثير من القيود المحيطة بالمشكلة، ومعرفة الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، ثم وضع نموذج أو تصور لوضع معين مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:
- الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة لإحداث التغيير.
- أهداف المؤسسة السابقة وأهدافها من خلال عملية التغيير.
- بدائل العمل، أي الطرق والوسائل التي تستعمل في استخدام الموارد المتاحة.
- البيئة التي تعمل بها المؤسسة، أي البيئة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.²

¹كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص31.

²بوقرة رايح، مرجع سابق، ص ص21-22.

3. أهمية عملية اتخاذ القرار

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول إن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء... الخ.

إن كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.¹

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

يواجه المسؤولين في المؤسسات مواقف متعددة، تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة، وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل، وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية، وذلك من خلال إتباع الخطوات الأساسية أهمها مايلي:

أولاً: مرحلة تحليل وتشخيص الموقف (تحديد وتشخيص المشكلة):

تعتبر بمثابة الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية اتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوى الزبائن...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً وانطلاقاً من مقولة "التشخيص نصف العلاج"، فإن الخطأ في التشخيص وما يتبعه من التحديد الخاطئ للمشكلة سيؤثر سلباً وبصورة خطيرة على جميع الخطوات اللاحقة.

قد يتمثل موضوع القرار في مشكلة أي الموقف معاكس أو انحراف سلبي، فالمؤسسة في هذه الحالة متواجدة في موقف غير سليم وغير مرغوب، ويتطلب الأمر قراراً للتحويل إلى موقف إيجابي مرغوب، فيتطلب الأمر قراراً للحصول على هذه الفرصة وحسن استغلالها.

لابد من التمييز بين الظاهرة والمشكلة، لأن الظاهرة هي ما يظهر على السطح بينما المشكلة فهي

الجذر أو سبب المشكلة.²

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الله بن بريكة، مرجع سابق، ص 288.

² غول فرحات، الوجيز في لاقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 165-166.

- إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي :
- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وطبيعتها.
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، مع تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة.
- تحديد حجم المشكلة والآثار المتوقعة لها.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.

ثانيا: مرحلة تحديد الهدف أو الأهداف من القرار

إن اتخاذ القرار يتطلب تحديد الهدف الذي يوجه سلوك متخذ القرار حتى يتضح الاتجاه، ويكون معيار لتقييم البدائل بعد ذلك، حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي اختياره لتحقيق الهدف أو الاقتراب منه. يقوم المسؤول أو المدير بتحديد الهدف أو الأهداف على ضوء تشخيص المشكلة، فمثلا ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المؤسسة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقتهم الإنسانية بمرؤوسيه، إما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، إحلالهم...)، وما على مؤسسة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور، ومن خصائص الأهداف:

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.
- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع.
- محددة في إطار زمني.
- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

ثالثا: مرحلة تحديد البدائل

تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في بدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها، في هذه المرحلة من الأحسن تحديد كلا من:

- البدائل النمطية الواضحة، التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وبأقل مجهود.
- البدائل المبتكرة (غير العادية)، والتي تأتي من خلال الأفكار البارة من طرف العاملين والمناقشة الجماعية.¹

¹ غول فرحات ، مرجع نفسه ، ص ص 166-167.

رابعاً: مرحلة تقييم البدائل

بعد تحديد قائمة معينة من البدائل المتاحة في الخطوة السابقة ينبغي تقييم كل بديل من هذه البدائل وتقدير النتائج المتوقعة، عادة ما يتم تقييم البدائل على ضوء مجموعة من المعايير بحسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها، بالإضافة لمهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في الوصول إلى الحل السليم.

خامساً: مرحلة اختيار البديل الأفضل

بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار احدها، وتسمى هذه المرحلة "اتخاذ القرار" حيث يصل إلى متخذ القرار إلى اختيار البديل الذي يحقق ما يلي:

- الهدف المسطر لأن ذلك يعتبر معياراً أساسياً في حل المشكلة.
- أقل تكلفة.
- أقل وقت.

كما أن المسؤول أو المدير لا بد أن يستخدم معايير للتقييم تتفق مع أهداف المؤسسة وقيمها ونظمها وإجراءاتها، ومدى قبول الأفراد واستعدادهم لتنفيذ البديل، ودرجة تأثير الحل على العلاقات بين الأفراد، والعائد الذي سيحققه، ودرجة المخاطر المتوقعة من إتباعه، والموارد والإمكانات المطلوبة.

سادساً: مرحلة التنفيذ (تقديم القرار للمعنيين)

بعد اختيار البديل الأفضل، يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق، وقد يكون في بعض الحالات، وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد، مثل: مقاومة التغيرات التي يمكن أن تنتج عن القرار من أعضاء المؤسسة، أو خارج المؤسسة كاختيار موقع جديد لإقامة المؤسسة، ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك ... مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئاً ما لم يتم تنفيذه.

ومن أجل تنفيذ القرار يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفاعل، حيث تأخذ بالاعتبار ما يلي:

- ما يمكن إن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.
- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج الزمني، التكلفة والجودة.

وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- وضع تصور لخطوات التنفيذ.¹

¹ غول فرحات ، مرجع نفسه ، ص 167.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

بالإضافة الى ماسبق، يتعين على المسيرين في المؤسسة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه، كما أنه قد يصدر في الوقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

سابعا: مرحلة تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج)

نظريا لا بد من متخذ القرار عدم الاكتفاء بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق، ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج، ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها، أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (القرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتضت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولا بأول، ويمكن استخدام ثلاثة خطوات في عملية التقييم:

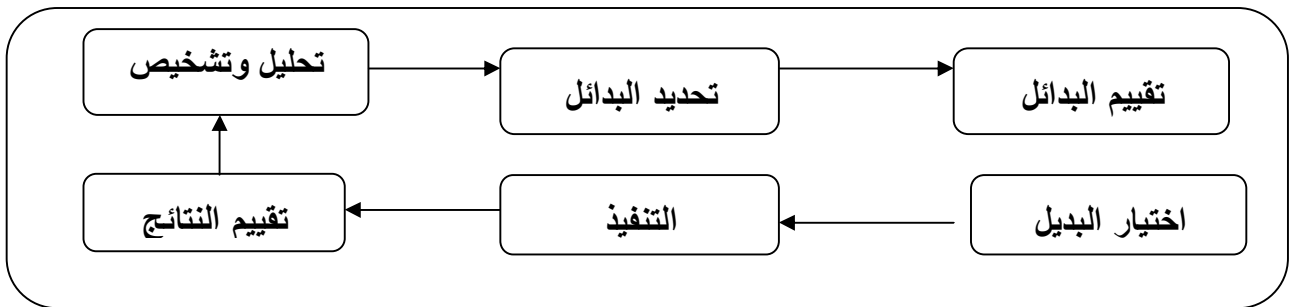
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

- تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرارات.

- تقييم نتائج القرار أولا بأول على ضوء النتائج المحددة سلفا.¹

الشكل التالي يمثل خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات في المؤسسة:

الشكل رقم(02): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة والتنظيم، دار الجامعية، مصر، 2000، ص 226 بتصرف.

¹عول فرحات، مرجع نفسه، ص ص 170-172.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير 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 (قرارات غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا أثر فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: العوامل الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن الإدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- 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 المنظمة في السوق.

إن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي، إلا إن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة وأحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.¹

¹ كلسر ناصر المنصور، مرجع سابق، ص36.

ثانياً: العوامل الداخلية

- وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها ما يلي:
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
 - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
 - درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي .
 - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة .
 - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير العوامل بعدة نواحي متعددة ترتبط بما يلي :
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار .
 - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.
 - بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

ثالثاً: العوامل الشخصية والنفسية

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالرجل الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

1.العوامل النفسية

وهذه العوامل عديدة فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.

2.العوامل الشخصية

تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير 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.¹

¹ كاسر ناصر المنصور، مرجع نفسه، ص36.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى تساوت الكفايات والمهارات ويرى "رايموند مكلويد" أن هناك ثلاثة أبعاد وهي:

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

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية وهي: متجنب للمشكلات ومحلل المشكلات ويبحث عنها.

كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيفها أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي: المجازفة، والحذر، التسرع، التهور.¹

المطلب الرابع: نماذج عملية اتخاذ القرار

يرد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات ولكل منها دورا مهما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وفيما يلي يتم عرض أهم نماذج عملية اتخاذ القرار :

أولا : نموذج سايمون: وفي هذا الصدد يميز "سايمون" بين طريقتين لاتخاذ القرارات وهي كما يلي:

1. **الطريقة الرشيدة:** وهذه طريقة تقوم على فكرة السلوك الإنساني الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول، ثم دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل تكاليف.

2. **الطريقة المعقولة أو المرضية:** وهي التي يتوخى فيها الإداري للوصول إلى قرار مقبول (مرضي وليس مثالي) ويتوقف بحثه عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ومن الجدير بالذكر هنا، إن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ القرارات مثلى بشكل رشيد.²

¹ كاسر ناصر المنصور، مرجع نفسه، ص 36-37.

² فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية لنسيج و التجهيز SONITEX، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص ص 69-70.

ثانيا: نموذج لندبلوم: يقول "لندبلوم" أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات في الإدارة وهي كما يلي:

1. الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية: الطريقة التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلائي رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة إبعادها ثم يختار البديل المثل.
2. الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية: وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط، وعندما يتخذ القرار فإنه لا يدرسه من أساسه، وإنما يولي عنايته للمتغيرات التي تحصل عليها، وهي طريقة أكثر شيوعا ومن الأمثلة المناسبة لذلك، وهو رصد المخصصات المالية في موازنة المؤسسة، حيث تتركز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل وظيفة فرعية (الإنتاج، التسويق... الخ) وليس على دراسة هذه المخصصات دراسة جذرية شاملة.

ثالثا: نموذج اتزيوني

تعقبا على النموذج "لندبلوم" وما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين، فإن "اتزيوني" يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج من الطريقتين الجذرية والجزئية التزايدية وقد اقترح استخدام مصطلح "الفحص المختلط" لوصف هذه الطريقة المركبة فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الاهتمام لنواحي البارزة التي تلفت انتباهه. ومن أمثلة ذلك طريقة اتخاذ القرارات المالية من التمويل حيث أن القائمين يقومون عادة باستعراض موازنة المؤسسة بشكلها العام، ومن ثم تجزئتها إلى فصول ويتم فحص مخصصات كل دائرة على حدة موليا اهتمامه بالمشروعات الجديدة والمخصصات المطلوبة لأشياء هامة.¹

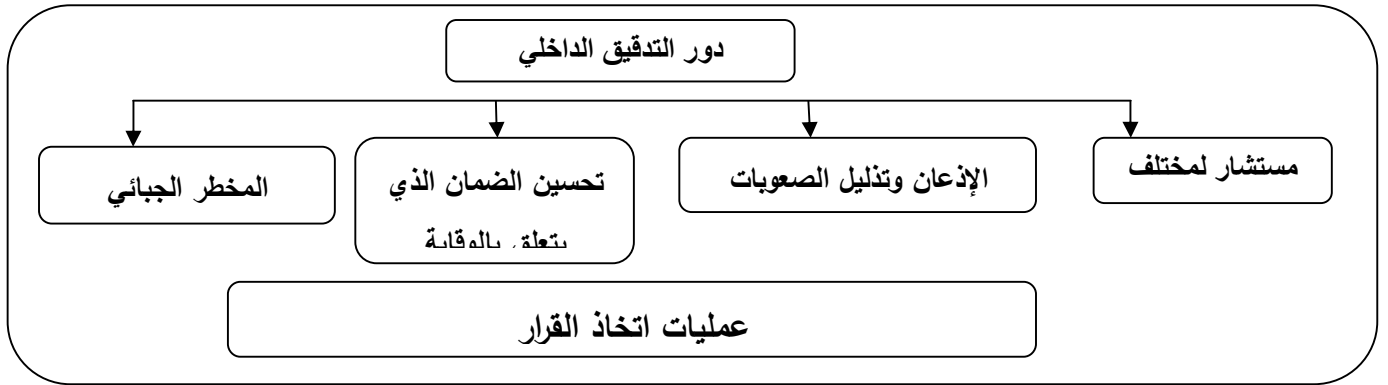
¹ فاطمة بعوج، مرجع نفسه، ص ص69-70.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دوراً مهماً داخل المنشأة حيث أن له مكانة متميزة في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال أثره ودوره في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب إلا أنه يواجه بعض الصعوبات تعوقه مما يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول : أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

الشكل التالي يوضح أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار الذي يوضحه الشكل التالي :
الشكل رقم(03): دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.



* Done R. HEdmonson and Larry E.Rotenberg. Internal Audit and Organizational Governance. Institute of Internal Auditors Research Foundation

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 تماماً على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني وضوح نتائج القرار، لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي أتخذ كان أفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة، إذا فإن هذا القرار يكون جيداً، على العكس من ذلك إذا قيل لو أخذ قرار آخر كنت النتيجة ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار إما سيئاً أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

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

إن الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم (ليس على القرار نفسه) بل على الكيفية

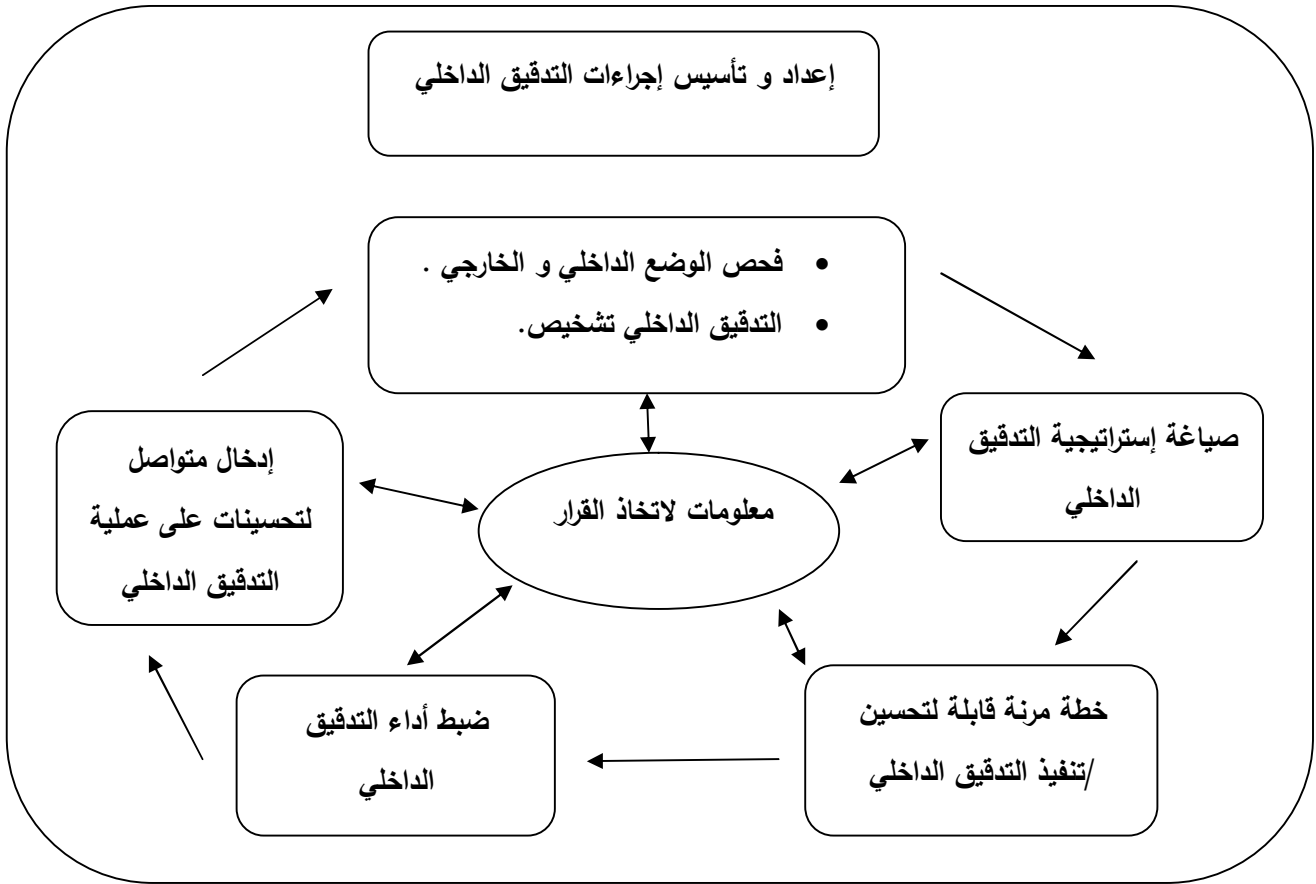
التي صدر بها القرار، طبقاً لهذه الطريقة فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد،¹

¹ آدم يحي عبد الله آدم وآخرون، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة (دراسة ميدانية مصرف المزارع التجاري)، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في محاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص68.

وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة، وهذه الخطوات يمكن تحديدها في الآتي: تحليل بدائل، تقييم بدائل، اختيار البديل الأفضل ، تنفيذ البديل الذي تم اختياره، تقييم النتائج.

يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية، بالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرار فإن التدقيق الداخلي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (04): دور حياة عملية التدقيق الداخلي.



Source: protiviti Independent Risk Consulting International Audit-Diagnostic Review,2004

¹ آدم يحي عبد الله آدم وآخرون، المرجع نفسه، ص 68.

تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق الداخلي المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصوير يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد درجة الخطر الناجم.

ومن ثم يتم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك ، بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة والقابلية لتحسين حالة أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المدقق بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العلم أنه في كل مرة عليه ضبط الأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على إدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، حيث تساهم بذلك في إعداد القرارات ذات جودة وفاعلية.¹

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

للتدقيق الداخلي دور كبير في عملية اتخاذ القرارات ومن خلال هذا المطلب سنوضح دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات كما يلي:

أولاً: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

للتدقيق الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات حيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على المعلومات ذات الجودة وفعالة.

ثانياً: دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة

للتدقيق الداخلي دور هام في عملية تحديد المشكلة والمتمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يتركه أو يخلفه المشكل على المؤسسة مع توضيح وظائف المؤسسة المعنية بهذه المشكلة ومن المتسبب الرئيسي بها.

ثالثاً: دور التدقيق الداخلي في تقييم البدائل

إن تقييم البدائل يعد من أهم المراحل قبل اتخاذ القرار، ويبرز دور التدقيق الداخلي في هذه المرحلة في أنها تعمل على تقديم واقتراح البدائل المناسبة بعد دراسة المشكلة، حيث تعتبر هذه البدائل من أهم مخرجات نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة التي تكون في شكل تقارير.²

¹ آدم يحي عبد الله ادم وآخرون، مرجع نفسه 70.

² البحري زهور، تساليت نادية، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة استبائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2017، ص ص 19-20.

رابعاً: دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل

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

خامساً: دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار

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

سادساً: دور التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ القرار

هنا يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا بحكم عمله الرقابي، حيث تعمل على تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها، لترفع بعد ذلك نتائج في شكل تقرير نهائي وبحكم مشاركة التدقيق الداخلي في جميع المراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل وظيفة التدقيق الداخلي ساهراً على تطبيق الجيد للقرارات المتخذة ومصدر أساسياً للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار على نشاط المؤسسة، لذا يجب مراعاة الطريقة تنفيذ القرار ويكون ذلك بمساعدة وظيفة التدقيق الداخلي بحكم طبيعة نشاطه وتعامله مع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.¹

¹ البحري زهور، تساليت نادية، المرجع نفسه، ص ص19-20.

المطلب الثالث : صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

للتدقيق الداخلي دور هام وفعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، إلا أن هناك بعض الصعوبات تعرقل عملية التدقيق الداخلي مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار، إذا تتمثل هذه الصعوبات في:

أولاً: المركزية الشديدة وعدم التفويض

يقصد بالنمط الإداري الأوتوقراطي - الفردي الذي يقوم المدير فيه باتخاذ قراراته دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى.

هناك نمط أوتوقراطي للسلوك الإداري وهذا النمط يندرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق، كما يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد وسيطاً في شدته بين النمطين السابقين وهو السلوك الأوتوقراطي الصالح، إلا أنه وفي ظل هذه الأنماط الثلاثة يجب تصرفاته بالتقارير الرقابية، والتي توافيه بما تم عمله عند إصدار الأوامر للمستويات التي تلي المستويات القيادية، في هذا النوع يكون التدقيق الداخلي دوراً كبيراً جداً، وتصبح بمثابة اليد اليمنى للقيادة والتي يتم من خلالها التحكم في مجريات العمليات داخل المؤسسة، وهذا راجع للصفة الرقابية التي تحكم التدقيق الداخلي.

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

1. التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف

في ظل النمط الأوتوقراطي المتطرف غير المقتنع بالتدقيق الداخلي كأداة رقابية في المؤسسة لسبب أو لآخر، قد بينت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة ذات النمط الأوتوقراطي يترتب عليها عدم رغبة هذه الأخيرة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير متخذ القرار، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة، كما يظهر الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد أو المتطرف في اتخاذ القرارات بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل وهي غير قابلة للمناقشة.¹

¹ نقار أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي بالأغواط، 2007، ص163.

وتتميز القيادة الإدارية في ظل هذا الأسلوب بأنها هي الجهة الوحيدة التي أدرى من غيرها بأي قرار يتخذ ولا تقبل أي اقتراح من أي جهة في الصف الثاني في الترتيب من السلم الإداري، وتعتبره تدخل وإنفاص في صلاحياتها وتعدي للحدود بالنسبة للجهة المقترحة، فلا تكون هناك أي صورة من صور المشاركة في اتخاذ القرارات، ويكون عمل التدقيق الداخلي في ظل هذا الأسلوب في التأكد من السير العادي للنشاط وفي جميع المستويات الإدارية، ولا يمكن للتدقيق الداخلي الطعن في القرارات المتخذة ولا يمكن تقييمها، بالإضافة إلى أنه لا يتم الأخذ بأي اقتراح تبديه في تقاريرها، فهذا النوع من القيادات مؤمن بالدور التقليدي للتدقيق الداخلي فقط وهو مجرد المصادقة على ما هو ظاهر بالقوائم المالية دون تدخل في الشؤون التسييرية وما شابهها.

2. التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح

يتصف المدير في ظل هذا النمط بأنه يثق في نفسه وطريقة أدائه للعمل ويركز اهتماماته في تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدوا مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق أشياء لدى مرؤوسيه.

أما في اتخاذ القرارات لا يؤمن لمدير من هذا النمط كثير بالمشاركة في اتخاذه للقرارات، ولو فتح باب لاستخدام المشاركة في بعض الأحيان، فإن وسيلته في ذلك تروجه لقبول مرؤوسيه لقراراته قبل إعلامهم صراحة، و ذلك أنه يدرك مقدما أن بعض من مرؤوسيه قد يعارضون قراره، و لهذا فهو يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على هذا القرار إن أتخذ، و يوضح لهم مزايا إصداره، بعبارة أخرى يحاول إقناعهم بقبول القرار، وهو يعلم أيضا أن تقديم موظفيه له التقارير والاقترحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه، ربما تنتج عنه فكرة سديدة يستفيد منها أو تنبهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلا، فالمدير الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا ومنصفا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه في إشراكهم بشكل محدود في اتخاذ قراراته إلا أن اتجاهه وميوله استبدادي بشكل عام، فهو وإن كان يفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا، إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه ورغبته.

إن النمط أو السلوك الإداري الأوتوقراطي الخير رغم تناقص شدته إلا أنه يبقى دائما، حدا من الحدود التي تقلل من المشاركة في صنع القرار، هذا حتى و إن لجأ للتدقيق الداخلي كأداة يستعملها في مراقبة و تسيير نشاط المؤسسة.¹

¹ نغاز أحمد، المرجع نفسه، ص ص163-164.

3. التدقيق الداخلي في ظل نمط أوتوقراطي متعامل

في ظل هذا النمط المدير يتميز بلباقته في التعامل مع رؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته ومعالجته وحل المشاكل التي تواجهه، وفي اتخاذه للقرارات يعتقد المدير الأوتوقراطي أن مشاركة رؤوسيه له في اتخاذه قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول في كل مرة خلق الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، ويعتمد في تكوين هذا الإحساس بالمشاركة لدى رؤوسيه .

4. التدقيق الداخلي في ظل نمط ديمقراطي شكلي

إن من الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للمدير تلك التي قام بها" تانبوم وزميله "وماكجريجور Me Gregor" والذين توصلوا فيها إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي وسنكتفي بسرد النماذج التي يقل فيها دور التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار وهي:

النموذج الأول: هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة ويطلب من رؤوسيه المشاركة في عملية اتخاذ القرار في تلك الحدود فقط، فهذا يكون الأمر بمثابة المثبط والمقلل لما يمكن أن يساهم به التدقيق الداخلي في اتخاذه القرارات.

النموذج الثاني: يقوم المدير بتقديم مشروع قرار - ورقة عمل - قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء إذا مازالت ظروف إصداره، ويتيح ولمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في صنع القرار من خلال استطلاع آرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا، ومع كل ذلك يحتفظ المدير في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء رؤوسيه أو ردود فعلهم.

وبالرغم من أن كل من النمطين السابقين يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن المدير في كل نمط منهما يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء رؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذه منفردا القرار النهائي، أما بالنسبة لنموذج المدير الديمقراطي الشكلي أين توضع حدود ضيقة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو عندما تكوم هناك ظروف أمام المدير يرى أنه من غير اللائق إشراك رؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، فعند كل هذا نقف عند حدود مشاركة التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار بالإضافة إلى النمط الأوتوقراطي المتطرف.¹

¹ نقاز أحمد، المرجع نفسه، ص ص165- 164.

ثانياً: ضغوط المديرين

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

- الضغوط الداخلية

- الضغوط الخارجية

1. الضغوط الداخلية: تتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- **ضغوط الرؤساء:** فالمدير الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته ويخشى لومهم، غالباً ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة، وهناك أسباب تدعو المدير متخذ القرار للالتزام بسلطة رئيسه عند اتخاذه للقرار أهمها: أن المدير يريد أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراره وأن الرئيس يحكم سلطته الواسعة في التنظيم وفهمه الشامل والعميق للأمور يمكنه من اقتراح وابتكار بدائل جديدة متعددة يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون كثيراً إلى تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهـم.

ب- **ضغوط التنظيمات غير الرسمية:** توجد في المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية تشكل ضغوطاً على المدير متخذ القرار، و تؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها.

ج- **كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية:** ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الكافية الوافية عن البدائل و دراستها، و كذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهداً ووقتها لدراستها .

2. الضغوط الخارجية: تتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- **ضغوط الرأي العام:** تتمثل هذه الضغوط في الرأي العام التي يفرضها المدير كونه عضواً في المجتمع وعليه أن يتعامل معه، ولذلك القرار الذي يكون فعالاً في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعالاً في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثلاً بعض الفئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالإضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة، مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع أو الخدمات في ظل الاحتكار أو الأسعار الإدارية، والتي تحد معرصة من الرأي العام، وهي تشكل بذلك نوعاً من الضغوط على متخذي القرارات.¹

¹ نقاز أحمد، المرجع نفسه، ص ص166-167.

ب- الضغوط الاقتصادية: تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم والانكماش وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات، والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليتها، يضاف إلى ذلك اهتمامات مختلف فئات الشعب التي يتعامل معها من الضغوط الاقتصادية، القوى الاقتصادية المتمثلة في المنافسة وندرة الموارد و مستوى الخدمات الخارجية والأسعار.

ج- الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل: أوضحت التطبيقات العلمية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دوراً بارزاً في توجيه قراراته وخاصة في الدول النامية، إذا أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية، وهذه كلها تمارس ضغوطاً على المدير لتشكيل قراراته وفقاً للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات، تبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، إجراء حركات الترقية أو التنقلات، التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات، إذا يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالمدير لخدمة مصالحهم يصرف النظر عن القواعد و النظم الموضوعية.

عادة ما تكون هذه الضغوط من زملاء المدير في المؤسسة الأخرى أو من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكزهم الرسمية أو هيئات لها طابع خاص، كالتقانات العمالية أو المهنية أو هيئات دينية أو تنظيمات حزبية، وكلها ضغوط تهدف إلى تحقيق مصالح خاصة لهم تكون على حساب صواب القرار و فعاليته.

د- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: يضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته، رد على الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين ما تنتشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر والآراء لبعض فئات الرأي العام حولها، وكل ذلك يشكل ضغطاً على المدير سواء بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزعم اتخاذه من قرارات في المستقبل، كما أن مثل كل هذه الضغوط من شأنها أن تعرقل الدور الذي من الممكن أن يلعبه.¹

¹ نقاز أحمد، المرجع نفسه، ص ص168-169.

التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار، وقد كون تأثير هذه الضغوط على دور التدقيق الداخلي في إحدى المراحل أو الخطوات الخاصة بصنع القرار، فبالرغم من استكمال المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي وفعاليتها إلا أن هذه الضغوط تحد من أو تبطل ما كان مرجوا من وراء التدقيق الداخلي.¹

¹ نفاذ أحمد، المرجع نفسه، ص 169.

خلاصة الفصل:

تعد وظيفة تدقيق الداخلي من أهم الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، التي من خلالها يتم فحص الدفاتر والسجلات وتقييم الأنشطة وإعطاء الرأي الفني حول مدى مصداقية وعدالة قوائم المالية، حيث أنها تعتبر وظيفة شاملة ودورية مستقلة داخل المؤسسة، ومن هنا ظهر دور التدقيق الداخلي في مساعدة متخذ القرار على أداء عمله، حيث يعمل التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة لهذه القرارات، كما يحتاج متخذ القرار الى معلومات من اجل ايجاد الحلول والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأفضل لكي يكون القرار المتخذ فعال ويلبي جميع أهداف المؤسسة.

ومن هنا نستخلص أن هناك علاقة وطيدة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات، فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات.

الفصل التّطبيقي

دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ومن أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وللإجابة على الفرضيات المرتبطة بالموضوع وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج من أجل معرفة دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ قرارات داخل المؤسسات الاقتصادية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناولنا في:

المبحث الأول: طريقة البحث و أدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: طريقة البحث وأدوات الدراسة

قمنا بدراسة استبائية على مستوى ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (مؤسسة نפטال، مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة الأنسجة صناعية والتقنية)، حيث سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

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

أولاً: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات اقتصادية (مؤسسة نפטال، مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة الأنسجة صناعية والتقنية) بولاية المسيلة، وبناء على ذلك فإن المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من عدد من المدققين والموظفين وقد بلغ عددهم 60 فرد، والجدول التالي يوضح عدد استثمارات الموزعة والمسترجعة و نسبتها المئوية.

الجدول رقم (02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	60	إجمالي الاستثمارات الموزعة
16.66%	10	الاستثمارات غير المسترجعة
83.33%	50	مجموع الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) ما يلي: بلغ عدد المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في ثلاث مؤسسات اقتصادية (نפטال، مطاحن الحضنة، مؤسسة الأنسجة صناعية والتقنية) بولاية المسيلة، تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 50 استمارة أي نسبة 88.33%، في حين بلغ عدد الاستثمارات غير المسترجعة 10 استثمارات بنسبة 16.66% من عدد الاستثمارات الموزعة.

ثالثا: أداة الدراسة (استبيان)

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة (دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة)، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث شمل على عدد من عبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، تضمنت استمارة الاستبيان 24 سؤال، وقد اعتمد الباحثان في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وقد تم تقسم الاستبيان كما يلي:

- بيانات عامة: تضمنت المعلومات الوظيفية و الشخصية لعينة الدراسة.
- المحور الأول: يضم أسئلة من 1 الى 8 والذي يهتم بمعرفة واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- المحور الثاني : يضم أسئلة من 8 الى 16 ويهتم بمعرفة أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- المحور الثالث: يضم أسئلة من 16 الى 24 ويهتم بمعرفة علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

وكل الأسئلة كانت لها أجوبة محددة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية، وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حتى نستطيع تحديد آراء العينة المدروسة حول مواضيع التي تناولها الاستبيان، والجدول التالي يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان:

جدول رقم (03): يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

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

الجدول رقم (04) : يوضح مقاييس الإجابة على فقرات الاستبيان

العدد	مجال الموافقة = 0.8	درجة الموافقة
1	1.8-1	غير موافق بشدة
2	2.60-1.8	غير موافق
3	3.40-2.61	محايد
4	4.20-3.41	موافق
5	5-4.21	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: تحكيم الاستبيان

عند إعداد استمارة الاستبيان قمنا بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض استمارة الاستبيان على الأساتذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها في جمع البيانات.
- تحكيم استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، والقيام بالتعديلات المناسبة.
- القيام بتحليل وتفسير واختبار صحة الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم بيان الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم تحصيل البعد النهائي للاستمارات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج EXCEL لمعالجة المعطيات التي تكون في جداول ليترجمها الى رسومات بيانية في دوائر النسبية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، و تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS.
- استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات.
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة الاستبيان.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار الدلالة الإحصائية test T.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، ولكن قبل تحليل نتائج الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة الدراسة المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وقد تم التحقق من ثبات أسئلة استمارة عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (04): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

عنوان المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول : واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة	0.79
المحور الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	0.88
المحور الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	0.86

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.79) كأدنى قيمة، و(0.88) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيتها.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يشمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني يحتوي على تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض و تحليل 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 الاستبيان.

أولاً: عرض النتائج وتحليل المعلومات العامة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة التالية: الجنس، السن، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

1- توزيع العينة حسب فئة الجنس:

يبين الجدول رقم(05) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين الذكور وإناث وهذا

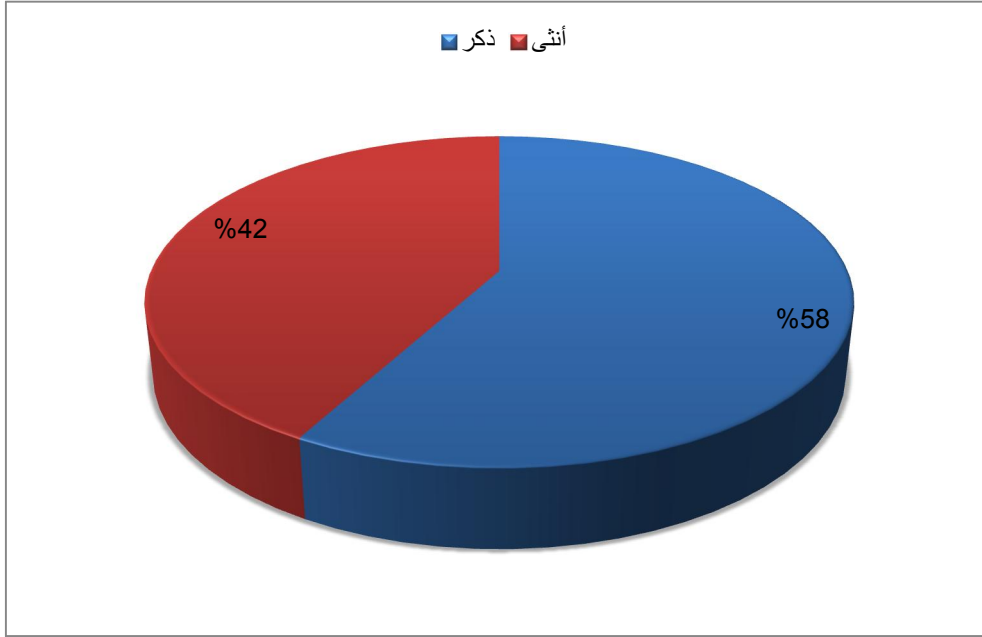
على النحو التالي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	58%
أنثى	21	42%
الإجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 29 فرد بنسبة 58%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 21 فرد أي ما نسبته 42% .

2- توزيع العينة حسب فئة السن:

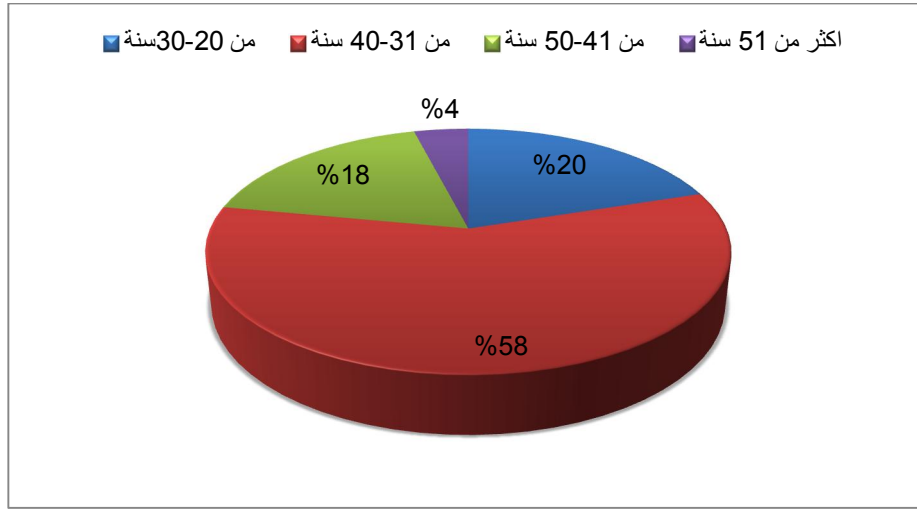
يبين الجدول رقم (06): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20%	10	من 20-30 سنة
58%	29	من 31-40 سنة
18%	9	من 41-50 سنة
4%	2	أكثر من 51 سنة
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة قدر بـ 10 أفراد بنسبة 20%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة قدر بـ 29 فرد أي ما نسبته 58% وهم الأعلى نسبة، وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 51 سنة قدر بفردين أي ما نسبته 4%.

3 - توزيع العينة حسب التأهيل العلمي

يبين الجدول رقم (07) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي وهذا على النحو

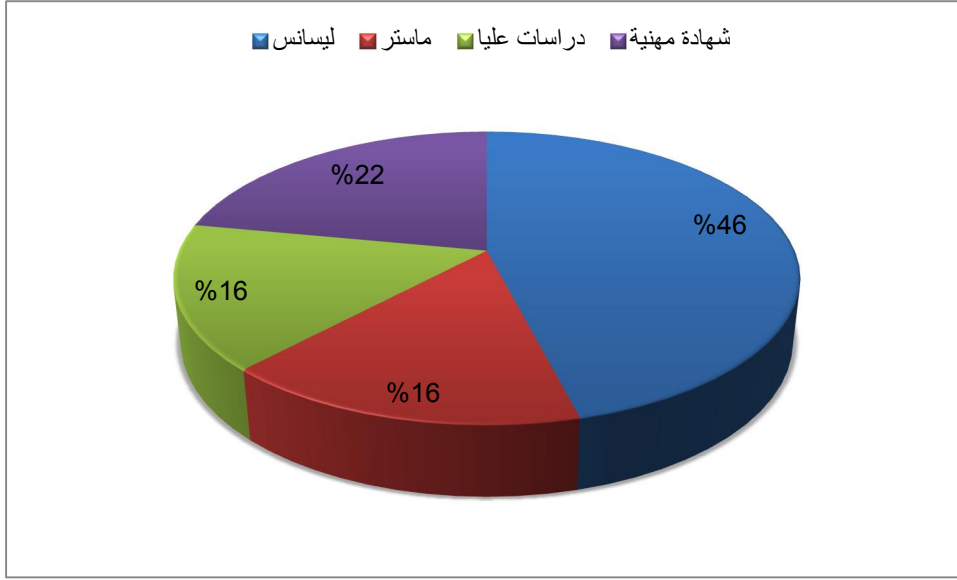
التالي:

جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
46%	23	ليسانس
16%	8	ماستر
16%	8	دراسات عليا
22%	11	شهادة مهنية
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(07): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، أن عدد الأفراد الذين ذوي المؤهل العلمي ليسانس قدر بـ 23 فرد بنسبة 46% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودراسات عليا قدر بـ 8 افراد أي ما نسبته 16 %، وأخيرا الأفراد الحاصلين على شهادة مهنية قدر عددهم بـ 11 فرد أي بنسبة 22%.

وهذا راجع الى فئة الموظفين التي تمثل نسبة الأغلبية للأفراد العينة، وهذا ماجعلهم قادرين على اجابة على أسئلة الاستبيان.

4 - توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية

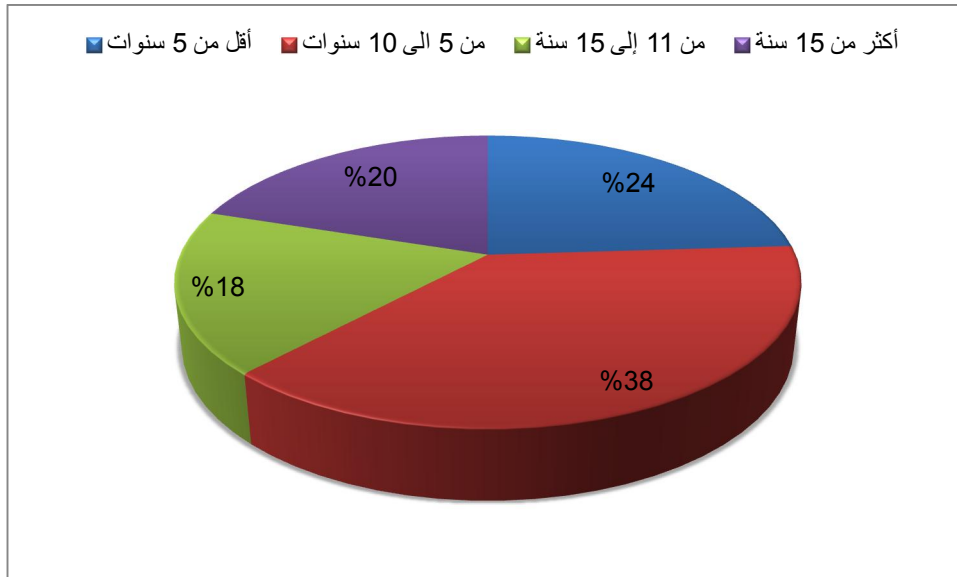
يبين الجدول رقم (09) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبراتهم الوظيفية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة الوظيفية
24%	12	أقل من 5 سنوات
38%	19	من 5 الى 10 سنوات
18%	9	من 11 إلى 15 سنة
20%	10	أكثر من 15 سنة
100%	50	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(08): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007.

من خلال الجدول رقم(08) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مدة خبرة أقل من 5 سنوات قدر بـ 12 فرد بنسبة 24%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مدة خبرة تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنة قدر بـ 19 فرد أي ما نسبته 38% وهم

الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تتراوح لديهم خبرة ما بين 11 الى 15 سنة فقد بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة 18% وأخيرا الأفراد الذين تفوق لديهم خبرة اكثر من 15 سنة والمقدر عددهم 10 أفراد بنسبة 20%، وهذا طبيعي لأن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة وهي فئة شبابية في بداية تكوين خبرتها، وفئة التي تليها تملك خبرة وظيفية جيدة والمتمثلة في أكثر من 15 سنة.

ثانيا: عرض نتائج المحاور وتحليلها

بعد تفريغ البيانات الموجودة بالاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل تم الحصول على النتائج التالية:

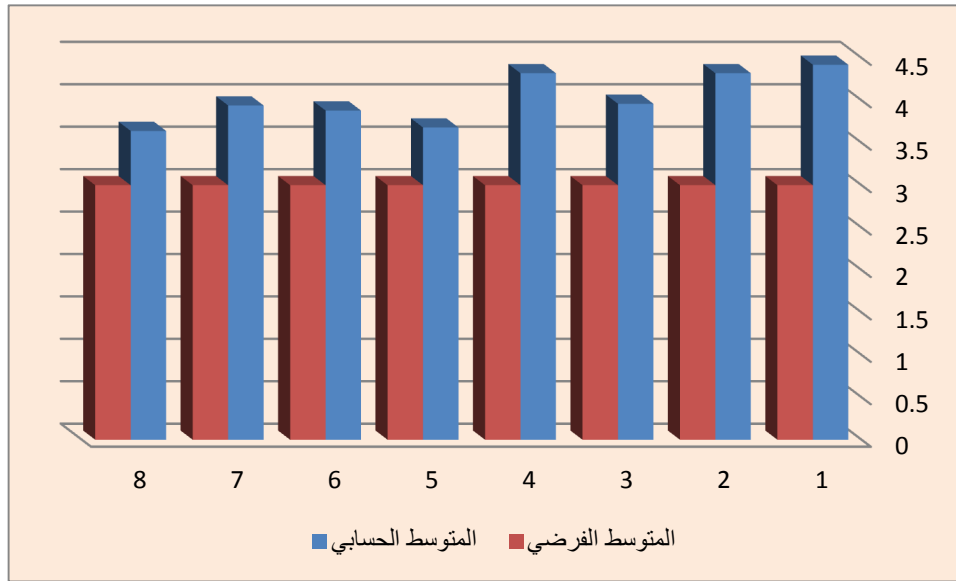
1- نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الأول

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	التدقيق الداخلي نشاط مهم في المؤسسة	4.42	.70	14.29	.000	1	عالية
02	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة وفعالية ادارة المؤسسة	4.32	.71	13.09	.000	2	عالية
03	يتعاون المدقق الداخلي مع سير المؤسسة في اطار عملية التدقيق	3.96	.87	7.71	.000	3	عالية
04	كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والعملية	4.32	.62	15.03	.000	2	عالية
05	يقوم المدقق الداخلي بدراسة التقارير التي يقدمها المدقق الخارجي	3.68	.89	5.39	.000	6	عالية
06	يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمها	3.88	.87	7.13	.000	5	عالية
07	يقوم المدقق الداخلي بالتدقيقي في مختلف عمليات المؤسسة	3.94	.99	6.65	.000	4	عالية
08	يضمن نجاح المؤسسة في مصداقية القوائم المالية التي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها	3.64	1.02	4.41	.000	7	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09): عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

من خلال الجدول رقم(10) والشكل رقم(09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة جاءت حسب الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم(01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.42 وانحراف معياري 0.70 وبلغت قيمة T المحسوبة 14.29، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن التدقيق الداخلي نشاط مهم في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.32 وانحراف معياري 0.71 وبلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 13.09، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنه يساهم التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة و فعالية إدارة المؤسسة ، كما احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.32 وانحراف معياري 0.62 وبلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 15.03، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير التي يقدمها المدقق الخارجي.

احتلت الفقرة رقم(03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65 وانحراف معياري 0.87 وبلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 7.71، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنه يتعاون المدقق الداخلي مع مدير المؤسسة في إطار عملية التدقيق.

احتلت الفقرة رقم(07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.94 وانحراف معياري 0.99 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 6.65، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يقوم بالتدقيق في مختلف عمليات المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم(06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.88 وانحراف معياري 0.87 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 7.13، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يساهم في تقوية نظام الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمها.

احتلت الفقرة رقم(05) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.68 وانحراف معياري 0.89 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 5.39، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة التقارير التي يقدمها المدقق الخارجي.

احتلت الفقرة رقم(08) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.64 وانحراف معياري 1.02 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 4.41، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنه يكمن نجاح المؤسسة في مصداقية القوائم المالية التي يقدمها المدقق الداخلي بمراجعتها.

كل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق بشدة و موافق" كما أن جميع قيم اختبار

الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

2- نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثاني

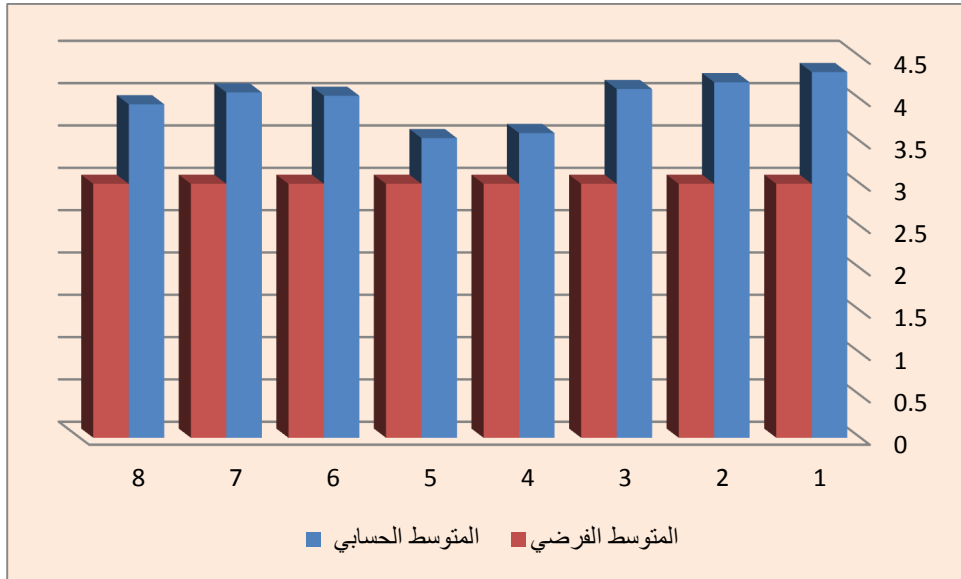
الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور اهمية عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات اهمية كبيرة لدى المؤسسة	4.32	.68	13.65	.000	1	عالية
02	عملية اتخاذ القرار من مهام مسير المؤسسة	4.20	.80	10.50	.000	2	عالية
03	تسعى ادارة المؤسسة الى اتخاذ القرار المناسب والسليم	4.12	.87	9.08	.000	3	عالية
04	يتم تحديد فترة زمنية معينة لتنفيذ القرارات المتخذة	3.60	.88	4.81	.000	7	عالية
05	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين	3.54	1.05	3.62	.001	8	عالية
06	يساهم اتخاذ القرار في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة	4.04	.90	8.14	.000	5	عالية
07	عملية اتخاذ القرار يجب ان تتماشى مع اهداف المؤسسة	4.08	.87	8.70	.000	4	عالية
08	تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة	3.94	.95	6.95	.000	6	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(10):_عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة جاءت حسب الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.32 وانحراف معياري 0.68 وبلغت قيمة T المحسوبة 13.65، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة احصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.20 وانحراف معياري 0.80 وبلغت قيمة T المحسوبة 10.50، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة احصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تعتبر عملية اتخاذ القرار من مهام مسير المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ ب 4.12 وانحراف معياري 0.87 وبلغت قيمة T المحسوبة 9.08، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة احصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تسعى إدارة المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب والسليم.

احتلت الفقرة رقم(07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ ب 4.08 وانحراف معياري 0.87 وبلغت قيمة T المحسوبة 8.70، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة احصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن عملية اتخاذ القرار يجب ان تتماشى مع اهداف المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 وانحراف معياري 0.90 وبلغت قيمة T المحسوبة 8.14، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة احصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن يساهم اتخاذ القرار في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة السادسة بمتوسط قدر بـ 3.94 وانحراف معياري 0.95 وبلغت قيمة T المحسوبة 6.95، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة احصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة السابعة بمتوسط قدر بـ 3.60 وانحراف معياري 0.88 وبلغت قيمة T المحسوبة 4.81، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة احصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن يتم تحديد فترة زمنية معينة لتنفيذ القرارات المتخذة.

واحتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثامنة بمتوسط قدر بـ 3.54 وانحراف معياري 1.05 وبلغت قيمة T المحسوبة 3.62، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة احصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين.

كل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق بشدة وموافق" كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

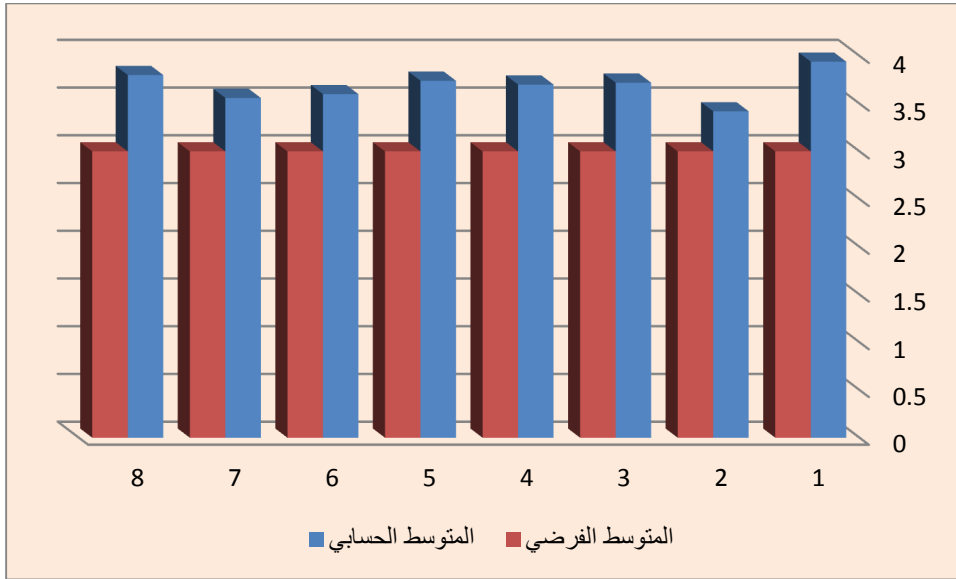
3- نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثالث

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ قرارات في المؤسسة	3.94	.81	8.12	.000	1	عالية
02	معظم القرارات المتخذة تعتمد على توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي	3.42	.90	3.28	.002	8	عالية
03	يعلم المدقق الداخلي مسير المؤسسة على كل خطأ او حالة غش في القوائم المالية	3.72	.99	5.14	.000	4	عالية
04	يقوم المدقق الداخلي باقتراح الحلول المناسبة التي تؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة	3.70	.93	5.31	.000	5	عالية
05	تكون القرارات التي تتخذها المؤسسة ناجحة اذا اعتمدت على ملاحظات المدقق الداخلي	3.74	.87	5.97	.000	3	عالية
06	تتوقف مساهمة المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات على مدى فناعة الادارة العليا	3.60	.85	4.95	.000	6	عالية
07	يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي رؤية كاملة لمختلف موارد المؤسسة	3.56	.99	3.98	.000	7	عالية
08	تزداد اهمية التدقيق الداخلي عند الشروع في تنفيذ القرار المتخذ	3.80	.75	7.48	.000	2	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (11): عرض بياني لمتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على محور محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة جاءت حسب الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم(01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 و انحراف معياري 0.81 و بلغت قيمة T المحسوبة 8.12، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ قرارات في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم(08) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 وانحراف معياري 0.95 و بلغت قيمة T المحسوبة 7.48، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تزداد أهمية التدقيق الداخلي عند شروع في تنفيذ القرار المتخذ.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.74 وانحراف معياري 0.87 و بلغت قيمة T المحسوبة 5.97، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنه تكون القرارات التي تتخذها المؤسسة ناجحة اذا اعتمدت على ملاحظات المدقق الداخلي.

احتلت الفقرة رقم(03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.72 وانحراف معياري 0.99 و بلغت قيمة T المحسوبة 5.14، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة

يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يعلم مع مسير المؤسسة على كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية.

احتلت الفقرة رقم(04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.70 وانحراف معياري 0.93 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 5.31، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن المدقق الداخلي يقوم باقتراح الحلول المناسبة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة.

احتلت الفقرة رقم(06) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.60 وانحراف معياري 0.85 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 4.95، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن تتوقف مساهمة المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات على مدى قناعة الإدارة العليا .

احتلت الفقرة رقم(07) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.56 وانحراف معياري 0.99 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 3.98، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي رؤية كاملة لمختلف موارد المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم(02) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب 3.42 وانحراف معياري 0.90 و بلغت قيمة بلغت قيمة T المحسوبة 3.28، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن معظم القرارات المتخذة تعتمد على توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي.

كل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق بشدة و موافق" كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج (اختبار الفرضيات)

أولاً: الفرضية الأولى: يعتبر تدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية.

تم إجراء اختبار T -Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يعتبر تدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية.

H_1 : يعتبر تدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية.

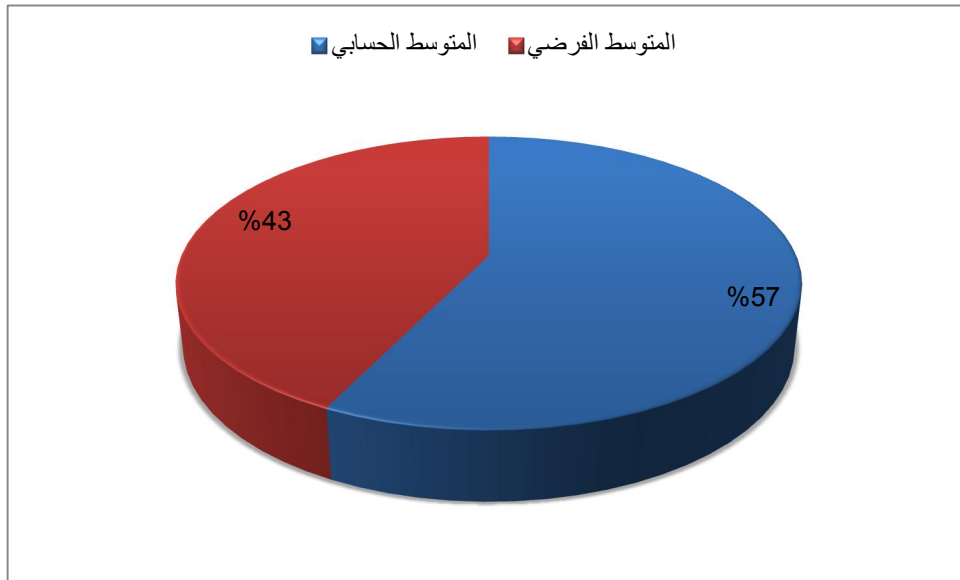
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة.

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	07	9.62	1.02	0.29	4.02	08	واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12): عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة قد بلغ 4.02 أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "t" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 9.62 وهي قيمة موجبة أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي و هذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 "يعتبر تدقيق الداخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانيا: الفرضية الثانية : يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار. لاجراء اختبار T –Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H₀ : لا يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار .

H₁ : يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور أهمية

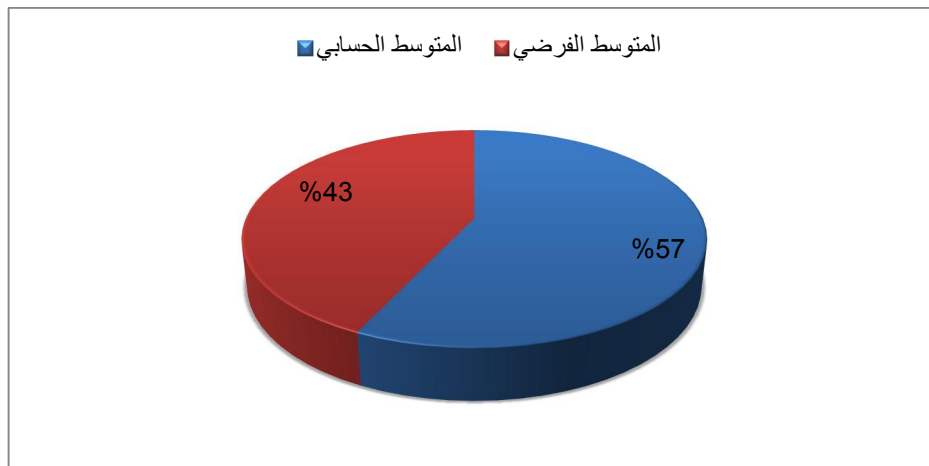
عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	07	10.01	0.98	0.27	3.98	08	أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(13): عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على

محور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والذي بلغ 3.98 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "t" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 10.01 وهي قيمة موجبة "أي أن الفرق لصالح المتوسط الحسابي" ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 "يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال مراحل عملية اتخاذ القرار"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثالثا: الفرضية الثالثة : للتدقيق الداخلي دور واثر مهم في عملية اتخاذ القرار .

لاجراء اختبار T -Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي

والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : ليس للتدقيق الداخلي دور واثر مهم في عملية اتخاذ القرار .

H_1 : للتدقيق الداخلي دور واثر مهم في عملية اتخاذ القرار .

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

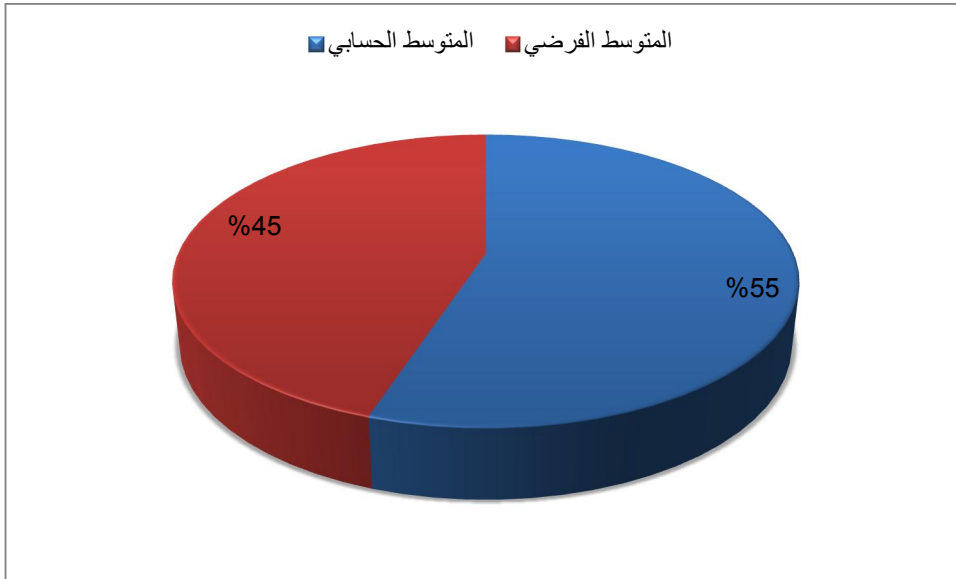
الجدول رقم (15): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور علاقة

التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	07	12.22	0.68	0.15	3.68	08	علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(14): عرض بياني يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL2007

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (14) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتطبيق المعايير الجزائرية للتدقيق NAA والذي بلغ 3.68 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وبالنظر الى قيمة "t" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 12.22 نلاحظ انها قيمة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية بولاية المسيلة، حيث تمت الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات اقتصادية (مؤسسة نפטال، مؤسسة مطاحن الحضنة، مؤسسة الأنسجة صناعية والتقنية)، ومن خلال الدراسة والتحليل توصلنا إلى بعض النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- التدقيق الداخلي يعتبر أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة في تزويدها بالمعلومات التي تفيدها في عملية اتخاذ القرار.
- تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.
- يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال ما تم عرضه وتحليله حول دور تدقيق داخلي في عملية اتخاذ القرار، والذي تطرقنا فيه الى معالجة جوانب هذا الموضوع والبحث في مختلف نواحيه النظرية، نستخلص بأن التدقيق الداخلي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تعتبر من أهم وظائف لديها حيث تعتمد على تنظيم الجيد وفعال لضمان سير عملياتها من خلال الفحص الدائم لها لتجنب الغش والأخطاء، ويؤدي المدقق الداخلي رأيه الفني محايد حول مصداقية القوائم المالية وجميع الوظائف في المؤسسة، حيث أن تدقيق داخلي له أدوار عدة في تحديد مصيرها، وكذلك في تطورها وكبر حجمها ومنافسة المؤسسات الكبيرة، وتعتبر أيضا عملية اتخاذ القرار عملية مهمة لنشاط المؤسسة حيث يمكنها من اتخاذ القرار المناسب والسليم، وقد تم استخلاص مجموعة من النتائج الجزء التطبيقي، ومجموعة من التوصيات، تمثلت فيما يلي:

النتائج

- من خلال الجانب النظري والتطبيقي، لموضوع الدراسة، تم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر منها:
- التدقيق الداخلي هي وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، تقوم بنشاط رقابي داخلي مستقل.
 - التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة أساسية داخل المؤسسة لما يحققه من أهدافن سواء كانت من أجل الحماية أو البناء، فهو يلعب دور فعال في تحسين أدائها، وبالتالي التقليل من المخاطر.
 - تزداد كفاءة التدقيق الداخلي عند إخضاع المدققين الداخليين لدورات تكوينية وهذا ما يزيد من خبرتهم في اكتشاف نقاط القوة والضعف بسهولة في المؤسسة.
 - عملية اتخاذ القرار هي العملية الأساسية في المؤسسة.
 - تزيد تدقيق الداخلي من القدرة على اتخاذ القرارات بصورة سليمة.
 - الالتزام بتطبيق تدقيق داخلي يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.

اختبار فرضيات

- **الفرضية الأولى:** يعتبر تدقيق داخلي مهما في المؤسسة الاقتصادية وهي فرضية محققة وذلك لأن تدقيق داخلي يعتبر وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية تساعد في تحسين الأداء وترشيد القرارات.
- **الفرضية الثانية:** يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار وهي فرضية محققة حيث أن تدقيق الداخلي له دور في تحديد المشكلة وكذا إيجاد البدائل وكذلك في اختيار البديل الأفضل أخيرا في متابعة تنفيذه.

- الفرضية الثالثة: للتدقيق الداخلي دور وأثر مهم في عملية اتخاذ القرار وهي فرضية محققة حيث أن المدقق الداخلي يقدم للإدارة العليا توصيات والاقتراحات حول معالجة المشاكل والاختلالات في التقرير النهائي وعلى ضوءه يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

التوصيات

- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمراجعين الداخليين وتصحيح نظرة الموظفين نحوهم.
- من أجل الرقي بالمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحسين ظروف عملها يجب العمل على تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية.
- ضرورة اتخاذ القرار السليم الذي يعطي للمؤسسة أفضل ربح بأقل تكلفة ممكنة.
- الاهتمام بالتدقيق الداخلي يساعد في اتخاذ القرار بصورة سليمة.

أفاق الدراسة

- دور تدقيق داخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- أثر التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحوكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. بوقرة رابح، بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات، منشورات جامعة المسيلة، الجزء الثاني، 2012.
4. خلف الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير الداخلي الدولية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
5. صالح مهدي حسن العامري، طاهر حسن المنصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2014.
6. علي فلاح الزعبي، عبد الله بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، دار ال مناهج للنشر، الطبعة الأولى، 2013.
7. غول فرحات، الوجيز في لاقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، 2008.
8. كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
9. زهير عيسى، تدقيق الحسابات والإجراءات العملية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006

قائمة المذكرات

11. البحري زهور، تساليت نادية، دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة استبائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2017.

12. هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة مقدمة درجة شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
13. ورود ناهض الشوا، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل (من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية بقطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
14. فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية لنسيج والتجهيز SONITEX، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2015.
15. رعدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية و تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة تطبيقية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، 2014.
16. نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2007.
17. آدم يحي عبد الله آدم وآخرون، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة (دراسة ميدانية مصرف المزارع التجاري)، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في محاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

قائمة المجالات

18. أحمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة أكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007.
19. يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدّي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2014.

20. سوزان محمد أمين حبيب وآخرون، العوامل المؤثرة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة ميدانية على واقع المؤسسات الحكومية في كرميان)، مجلة التنمية البشرية، العدد الرابع، 2018.
21. عثمان بوزيان، دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع، 2016.

قائمة الملاحق

إستبيان لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: "دور عملية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار
بالمؤسسات الاقتصادية"

يعتبر هذا الاستبيان أداة لجمع البيانات في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير تحت عنوان: "دور عملية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية"، ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

كما نعلمكم أن إجاباتكم على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ستكون محل تقدير وعرفان، ونؤكد لكم أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

أولاً: بيانات عامة

-الجنس:

ذكر

أنثى

- السن: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 51 سنة

-الموقع الوظيفي: مدير مدقق داخلي رئيس قسم موظف

-المؤهل العلمي: ليسانس ماستر دراسات عليا شهادة مهنية

-الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التدقيق الداخلي نشاط مهم في المؤسسة.					
02	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة.					
03	يتعاون المدقق الداخلي مع مسير المؤسسة في إطار عملية التدقيق.					
04	كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والعملية.					
05	يقوم المدقق الداخلي بدراسة التقارير التي يقدمها المدقق الخارجي.					
06	يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمها.					
07	يقوم المدقق الداخلي بالتدقيق في مختلف عمليات المؤسسة.					
08	يضمن نجاح المؤسسة في مصداقية القوائم المالية التي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها.					

المحور الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسة					
02	عملية اتخاذ القرار من مهام مسير المؤسسة.					
03	تسعى إدارة المؤسسة إلى اتخاذ القرار المناسب والسليم.					
04	يتم تحديد فترة زمنية معينة لتنفيذ القرارات المتخذة.					
05	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين.					

					يساهم اتخاذ القرار في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.	06
					عملية اتخاذ القرار يجب ان تتماشى مع أهداف المؤسسة.	07
					تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة	08

المحور الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ قرارات في المؤسسة.					
02	معظم القرارات المتخذة تعتمد على توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي.					
03	يعلم المدقق الداخلي مسير المؤسسة على كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية.					
04	يقوم المدقق الداخلي باقتراح الحلول المناسبة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة.					
05	تكون القرارات التي تتخذها المؤسسة ناجحة إذا اعتمدت على ملاحظات المدقق الداخلي.					
06	تتوقف مساهمة المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات على مدى قناعة الإدارة العليا.					
07	يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي رؤية كاملة لمختلف موارد المؤسسة.					
08	تزداد أهمية التدقيق الداخلي عند الشروع في تنفيذ القرار المتخذ.					

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

ملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة	د. سبتي إسماعيل
كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة	د. ختيم محمد العيد
كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة	د. سعود نجوى
كلية العلوم الاقتصادية - جامعة المسيلة	د. لعراف فايزة

ملحق رقم (03)
مخرجات SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	29	58.0	58.0	58.0
Valid انثى	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20-30 سنة	10	20.0	20.0	20.0
Valid من 31-40 سنة	29	58.0	58.0	78.0
من 41-50 سنة	9	18.0	18.0	96.0
Valid اكثر من 51 سنة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الموقع الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدقق داخلي	1	2.0	2.0	2.0
Valid رئيس قسم	17	34.0	34.0	36.0
موظف	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ليسانس	23	46.0	46.0	46.0
Valid ماستر	8	16.0	16.0	62.0
دراسات عليا	8	16.0	16.0	78.0
شهادة مهنية	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	12	24.0	24.0	24.0
من 5 إلى 10 سنوات	19	38.0	38.0	62.0
Valid من 11 إلى 15 سنة	9	18.0	18.0	80.0
أكثر من 15 سنة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التدقيق الداخلي نشاط مهم في المؤسسة	50	4.4200	.70247	.09934
يساهم التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة وفعالية إدار	50	4.3200	.71257	.10077
ة المؤسسة				
يتعاون المدقق الداخلي مع سير المؤسسة في إطار ع	50	3.9600	.87970	.12441
ملية التدقيق				
كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل لعل	50	4.3200	.62073	.08778
ميو العملي				
يقوم المدقق الداخلي بدور إسهام التقارير التقييمية	50	3.6800	.89077	.12597
مدقق الخرجي				
يساهم المدقق الداخلي في تقوية النظام الرقابة الداخ	50	3.8800	.87225	.12335
ية عن طريق التقارير التقييمية				
يقوم المدقق الداخلي بالتدقيق في مختلف عمليات المؤس	50	3.9400	.99816	.14116
سة				
يكن نجاح المؤسسة في مصادقية القوائم المالية	50	3.6400	1.02539	.14501
تتفق والمدقق الداخلي بمر اجعتها				

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدقيق الداخلي نشاط مهم في المؤسسة	14.294	49	.000	1.42000	1.2204	1.6196
يساهم التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة	13.099	49	.000	1.32000	1.1175	1.5225
يتعاون المدققون الداخليون مع سير المؤسسة في إطار عملية التدقيق	7.716	49	.000	.96000	.7100	1.2100
كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي العملي	15.037	49	.000	1.32000	1.1436	1.4964
يقوم المدققون الداخليون بتقدير أهمية التقارير التي يقدمها المدققون الداخليون	5.398	49	.000	.68000	.4268	.9332
يساهم المدققون الداخليون في تطوير وتنظيم الرقابة الداخلية عن طريق التقارير التي يقدمونها	7.134	49	.000	.88000	.6321	1.1279
يقوم المدققون الداخليون بالتدقيق في مختلف عمليات المؤسسة	6.659	49	.000	.94000	.6563	1.2237
يكن نتائج المؤسسة في مصداقية القوائم المالية التي ينفقها المدققون الداخليون اجتهاداً	4.413	49	.000	.64000	.3486	.9314

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة في المؤسسة	50	4.3200	.68333	.09664
عملية اتخاذ القرار المناسبة والسليمة	50	4.2000	.80812	.11429
تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرار المناسب والسليمة	50	4.1200	.87225	.12335
يتم تحديد فترة زمنية معينة لتنفيذ القرار المتخذة	50	3.6000	.88063	.12454
تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين	50	3.5400	1.05386	.14904
يساهم اتخاذ القرار في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة	50	4.0400	.90260	.12765
عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم شاملاً معاهد المؤسسة	50	4.0800	.87691	.12401
تقوم المؤسسة بتابع تنفيذ القرار المتخذة	50	3.9400	.95640	.13525

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسة	13.659	49	.000	1.32000	1.1258	1.5142
عملية اتخاذ القرار المناسب والسليم	10.500	49	.000	1.20000	.9703	1.4297
تسعادار المؤسسة المتخاذل القرار المناسب والسليم	9.080	49	.000	1.12000	.8721	1.3679
يتم تحديد فترة منية معينة لتنفيذ القرار المتخذة	4.818	49	.000	.60000	.3497	.8503
تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على استشارة مختلف المسؤولين	3.623	49	.001	.54000	.2405	.8395
يساهم اتخاذ القرار في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة	8.147	49	.000	1.04000	.7835	1.2965
عملية اتخاذ القرار يجب ان تتماشى مع اهداف المؤسسة	8.709	49	.000	1.08000	.8308	1.3292
تقوم المؤسسة بتابع تنفيذ القرار المتخذة	6.950	49	.000	.94000	.6682	1.2118

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ قرار انفيالمؤسسة	50	3.9400	.81841	.11574
معظمالقرار المتخذةتعتمد على توصياتالنقارير التيبيدها المدقق الداخلي	50	3.4200	.90554	.12806
يعلمالمدقق الداخلي مسير المؤسسة عند الخطا وحالة عشيقوالنمالمالية	50	3.7200	.99057	.14009
يقومالمدقق الداخلي باقتراحالحلول المناسبةالتييؤديهاالادارة لاتخاذ قرار اتسليمه	50	3.7000	.93131	.13171
تكونالقرار اتلتييتمخذاها المؤسسة متاجحة اذا اعتمدت على ملاحظالمدقق الداخلي	50	3.7400	.87622	.12392
تتوقفمساهمة المدقق الداخلي في اتخاذ القرار اتعدمدققا على الادارة العليا	50	3.6000	.85714	.12122
يظهر التقرير الذييقدمها المدقق الداخلي ويةكاملا	50	3.5600	.99304	.14044
تختلفمواقف المؤسسة	50	3.8000	.75593	.10690
ترداداهمية التدقيق الداخلي عند الشر وعقبتنفيذالقرار المتخذ	50	3.8000	.75593	.10690

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ قرار اتفيا المؤسسة	8.122	49	.000	.94000	.7074	1.1726
معظم اقرار ات المتخذة تعتمد علن توصيات التقارير التي يعدها المدقق الداخلي	3.280	49	.002	.42000	.1626	.6774
يعلم المدقق الداخلي مسير المؤسسة علن كخطا وحالة عشفا لقوائم المالية	5.140	49	.000	.72000	.4385	1.0015
يقوم المدقق الداخلي باقتراح حلول مناسبة لتتو ديالات اقرار ات تسليمية	5.315	49	.000	.70000	.4353	.9647
تكون اقرار ات التي تتخذها المؤسسة مناسبة اذا اعتمدت علن ملاحظات المدقق الداخلي	5.972	49	.000	.74000	.4910	.9890
تتوقف مساهمة المدقق الداخلي في اتخاذ اقرار ات علن مدقنا علن لادارة العليا	4.950	49	.000	.60000	.3564	.8436
يظهر التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي وية كاملة مختلفا و اقرار ات المؤسسة	3.988	49	.000	.56000	.2778	.8422
تزداد اهمية التدقيق الداخلي علن الشروع في تنفيذ اقرار ات المتخذ	7.483	49	.000	.80000	.5852	1.0148

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التدقيق الداخلي في المؤسسة	8	4.0200	.29990	.10603

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدقيق الداخلي في المؤسسة	9.620	7	.000	1.02000	.7693	1.2707

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أهمية عملية اتخاذ اقرار ات في المؤسسة	8	3.9800	.27692	.09791

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أهمية عملية اتخاذ اقرار ات في المؤسسة	10.010	7	.000	.98000	.7485	1.2115

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار في المؤسسة	8	3.6850	.15847	.05603

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار في المؤسسة	12.226	7	.000	.68500	.5525	.8175

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	08

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	08

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	08

