جامعة يحـي فـــارس المديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

# دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة
# - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة

تحت اشراف الأستاذ:

د. خيرات احمد

من اعداد الطالبين:

- بلال اسلام.
- بن كحلة سيد علي.

أعضاء لجنة الاشراف:

| الاسم واللقب | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| د/زواق كمال | المدية | رئيسا |
| د/خيرات احمد | المدية | مشرفا ومقررا |
| د/زاهي محمد الامين | المدية | مشرف مساعد |
| د/ باصور رضوان | المدية | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

## الشكر

**بكل مشاعر الامتنان والعرفان، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له دور في إنجاح هذه المذكرة، وكل من ساندنا ووقف بجانبا خلال سنوات الدراسة.**

**نوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف (خيرات احمد) والأستاذ (زاهي محمد الامين) على دعمهم المتواصل، وتوجيهاتهم القيمة، وصبرهم الكبير في كل مراحل هذا العمل العلمي.**

**ولا يفوتنا أن نعبّر عن امتناننا لأساتذة القسم كافة، لما بذلوه من جهد في تعليمنا وتكويننا، ولكل من أفادنا برأي أو نصيحة.**

**كما نخص بالشكر عائلتي الكريمة التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول لي في مسيرتنا، وأصدقائنا الأعزاء الذين لم يبخلوا علينا بالتشجيع والدعم.**

**لكم جميعًا، نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير، فأنتم شركاء هذا الإنجاز.**

**الاهداء الاول**

**إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوةٍ خطوتها**

**إلى من ساندوني بالدعاء، والصبر، والتشجيع، إلى من كانت كلماتهم بلسمًا في أوقات التعب، إلى من علموني أن الطموح لا حدود له...**

**أهدي ثمرة جهدي هذه**

**إلى أمي وأبي، رمز الحب والعطاء، إلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا نعم الرفقة، وإلى كل من علمني حرفًا أو قدّم لي يد العون...**

**لكم جميعًا أرفع هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان.**

اسلام بلال

## الإهداء الثاني

**إلى من غرَس فيّ القيم، وعلّمني معنى الاجتهاد والإصرار، إلى من كانت دعواتهم النور الذي أنار طريقي، إلى والديّ الحبيبين محمد وأمي، رمز العطاء والبذل،الى امي الثانية بالطبع، إليك نسخة مختصرة ومؤثرة من إلى أمي الثانية التي لم تلدني، لكنها منحتني من قلبها ما يكفي عمرًا من الحنان، شكرًا لكِ على وجودك، ودعائك، ودفء حضورك. وإلى أبي الثاني المتوفي شريف الذي كان سندا لي طيلة هذه السنوات الذي رحل جسده وبقي أثره في قلبي، رحمك الله بقدر ما أحببتك، وجعل هذا العمل في ميزان حسناتك إلى إخوتي عادل ومسعود وشريف وأصدقائي الذين كانوا سندًا في كل لحظة، إلى كل من آمن بي، ووقف إلى جانبي في مسيرتي العلمية، أهدي ثمرة جهدي هذا، عربونَ محبةٍ وامتنان ... إلى فلذات الأكباد، أولاد وبنات أخواتي، الذين منحتني براءتهم فرحًا وسكينة :إبراهيم، يوسف محمد، سجود، سيرين، وجورية، والى زوجات اخواتي، وإلى اصدقائي ...إليكم جميعًا، أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا بالجميل، ووفاءً للمحبة فلولاكم ما وصلت إلى ما أنا عليه.**

سيد علي بن كحلة

**المستخلص**

تطرقت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالمدية .وقد ركزت الدراسة على توضيح المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي، وأهميته، ومعاييره، ثم معرفة العلاقة التي تربطه بجودة القرار الإداري، خاصة في بيئة تعرف بتعقيد العمليات وتزايد التحديات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على منهج مزدوج يجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية، حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولين داخل المؤسسة لمعرفة كيفية تطبيق أدوات وأساليب التدقيق الداخلي التقليدية والحديثة، ومدى تأثيرها على المعلومات المتاحة لصناع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة، واكتشاف مناطق الخطر والضعف، وتعزيز التواصل بين مختلف المصالح الإدارية .كما أظهرت الدراسة أن فعالية هذا الدور ترتبط بمدى استقلالية المدقق الداخلي، وتوفر الأدوات الرقمية الحديثة، واستجابة الإدارة لمتطلباته.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي/ اتخاذ القرار/ مؤسسة سونلغاز.

## Résumé :

Cette étude a porté sur l'analyse du rôle de l'audit interne dans le soutien et l'amélioration du processus de prise de décision au sein des entreprises économiques, à travers une étude de cas de la Direction de Distribution de l'Électricité et du Gaz de Sonelgaz à Médéa. L'étude s'est concentrée sur la clarification des concepts fondamentaux de l'audit interne, son importance, ses normes, ainsi que sur la relation entre l'audit interne et la qualité des décisions administratives, en particulier dans un environnement marqué par la complexité des opérations et l'augmentation des défis organisationnels.

La méthodologie adoptée combine une analyse théorique et une étude de terrain. Des entretiens ont été menés avec des responsables de l'entreprise afin de comprendre comment les outils et méthodes, tant traditionnels que modernes, de l'audit interne sont appliqués et leur impact sur les informations disponibles pour les décideurs.

L'étude a conclu que l'audit interne joue un rôle central dans l'amélioration de la qualité des décisions grâce à la fourniture d'informations précises, à l'identification des zones de risque et de faiblesse, et au renforcement de la communication entre les différents services administratifs. Elle a également révélé que l'efficacité de ce rôle dépend de l'indépendance de l'auditeur interne, de la disponibilité des outils numériques modernes et de la réactivité de la direction aux recommandations de l'audit.

**Mots-clés :** audit interne / prise de décision / entreprise Sonelgaz.

# فهرس المحتويات

| | الصفحة |
|---|---|
| فهرس المحتويات | I |
| قائمة الجداول | II |
| قائمة الاشكال | III |
| قائمة الملاحق | IV |
| قائمة الرموز والمختصرات | V |
| مقدمة عامة | |
| **الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي** | |
| **تمهيد** | 2 |
| **المبحث الأول: عموميات حول التدقيق** | **7-3** |
| المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه | 3 |
| المطلب الثاني: أنواع التدقيق | 4 |
| المطلب الثالث: اهداف التدقيق | 7 |
| **المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي** | **15-8** |
| المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي | 8 |
| المطلب الثاني: اهمية اهداف التدقيق الداخلي | 10 |
| المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي | 11 |
| **المبحث الثالث: اساسيات التدقيق الداخلي** | **22-15** |
| المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي | 15 |
| المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي | 16 |
| المطلب الثالث: مراحل التدقيق الداخلي | 19 |
| **الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بالتدقيق الداخلي** | |
| **تمهيد** | 23 |
| **المبحث الأول:** ماهية عملية اتخاذ القرار | **30-24** |
| المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار | 24 |
| المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار ومراحل سيرها | 27 |
| المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار | 29 |
| **المبحث الثاني: اساسيات اتخاذ القرار** | **38-30** |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: أنواع القرارات | 30 |
| المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار | 32 |
| المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار | 37 |
| **المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار** | **45-38** |
| المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي | 39 |
| المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار | 41 |
| المطلب الثالث: الضوابط التنظيمية لمهنة التدقيق الداخلي والهيئات المشرفة على ذلك في الجزائر | 44 |
| **الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع بالمدية-** | |
| **تمهيد** | 55 |
| **المبحث الاول: الإطار التطبيقي لدور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار-مؤسسة سونلغاز بالمدية-.** | 56 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز) | 56 |
| المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المستقبلة "مديرية التوزيع بالمدية" | 61 |
| المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلة | 62 |
| **المبحث الثاني: طرق التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار** | |
| المطلب الأول: التدقيق الداخلي بالطريقة التقليدية | 68 |
| المطلب الثاني: التدقيق الداخلي بالطريقة الحديثة | 74 |
| المطلب الثالث: اجراء مقابلة مع المدقق الداخلي | 82 |
| **الخاتمة** | 87 |
| **المصادر والمراجع** | 91 |
| **الملاحق** | 96 |

# قائمة الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | طبيعة دور التدقيق الداخلي | **39** |
| 02 | دور حياة عملية التدقيق | **40** |
| 03 | خطوات اتخاذ القرار | **42** |
| 04 | المخطط الانسيابي لمراحل عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات | **43** |
| 08 | الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية | **63** |
| 09 | الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة | **67** |
| 10 | واجهة نضام المعلومات المحاسبي (HISSAB) | **76** |
| 11 | واجهة برنامج خزينة العملاء (comptabilité trésorerie client) | **77** |
| 12 | واجهة برنامج "الالتزامات-تسيير عمليات الأسواق""Engagement" | **78** |
| 13 | واجهة برنامج ATTAD | **80** |
| 14 | واجهة برنامج "خزينة العميل" | **81** |
| 15 | واجهة برنامج" GESTION DE TRÉSORERIE MALIYA" | **82** |
| 16 | واجهة برنامج NOVA | **83** |

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | رسالة مهمة الى المدقق الداخلي حول مراقبة الصندوق | 70 |
| 02 | رسالة مهمة الى المدقق الداخلي يتعلق بعملية معالجة الفواتير واحترام الإجراءات. | 72 |
| 03 | الجدول الزمني لسير عملية المراقبة على مستوى مصالح المديرية | 74 |

# مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تسعى بجدّ لتحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية تنافسيتها. ويُعد التدقيق الداخلي من أبرز الوسائل التي تساهم في بلوغ هذا الهدف، إذ لم يَعُد مقتصرًا فقط على مراجعة السجلات المالية واكتشاف الأخطاء والمخالفات، بل تطوّر ليغدو أداة استراتيجية تُسهم في تقديم الاستشارات وضمان جودة القرارات الإدارية.

ويُعتبر اتخاذ القرار إحدى أهم الوظائف الإدارية وأكثرها تأثيرًا على استمرارية المؤسسة ومستقبلها، إذ يتطلب هذا المسار توفر معلومات دقيقة، موثوقة، وموضوعية. وهنا يظهر الدور الحيوي للتدقيق الداخلي بوصفه جهازًا مستقلًا يضيف قيمة حقيقية للإدارة من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتحليل المخاطر، وتقديم توصيات تساعد صانعي القرار في اختيار البدائل الأنسب.

في هذا الإطار، تم تخصيص الفصل التطبيقي لدراسة حالة واقعية على مستوى مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالمدية)، وذلك بهدف ربط الجانب النظري بالممارسة الفعلية، من خلال تحليل طرق التدقيق المعتمدة، والتعرف على التحديات الميدانية، وتقييم مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة الحيوية. ويعتمد هذا الجزء من الدراسة على المعاينة والمقابلات، ما يمنح البحث عمقًا ميدانيًا يعكس الواقع العملي بدقة وموضوعية.

❖ **إشكالية الدراســــــــــــة:**

يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي: **الى أي مدى يساهم التدقيق الداخلي في تحسين وتعزيز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات؟**

يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة المعلومات المحاسبية والإدارية داخل المؤسسات؟
2. إلى أي مدى يساعد التدقيق الداخلي في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية والجبائية داخل المؤسسات؟
3. ما هي المعايير والممارسات المتبعة في التدقيق الداخلي لضمان الشفافية والإمتثال للأنظمة؟

❖ **فرضيات الدراســــــــــــة:**

1-يُعدّ التدقيق الداخلي مكونًا أساسيًا من مكونات نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان كفاءتها.

2-يساهم التدقيق الداخلي في تقليل المخاطر وتحسين جودة المعلومات المقدمة للإدارة، مما يدعم عملية اتخاذ القرار.

3-تواجه وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز – المدية مجموعة من التحديات التنظيمية والتقنية التي تحدّ من فعاليتها.

❖ **أهداف الدراســــــــــــة:**

1. توضيح دور التدقيق الداخلي في المؤسسات وأهميته في تحسين الأداء.
2. التعرف على المعايير الدولية والمحلية والمبادئ الأساسية التي تحكم التدقيق الداخلي.
3 تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار
4. دراسة كيف يؤثر التدقيق الداخلي على جودة القرارات الإدارية والمالية.
5. توضيح دور التدقيق في تقديم معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات صائبة.
6. تقييم تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر
7. دراسة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الامتثال وتحقيق الحوكمة الرشيدة.
8. اقتراح آليات لتعزيز مدى مساهمة التنظيمات المهنية في إرساء التدقيق الداخلي في المؤسسات.

**أهمية الدراســــــــــــة:**

تبرز أهمية هذا الدراسة من التطور التكنلوجي الذي يعرفه التدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها أداة حيوية لتعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية. فالتدقيق لا يقتصر فقط على الكشف عن الاخطاء، بل يقدّم أيضًا خدمات استشارية وتأكيدية تساهم في تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء. وتزداد أهمية الموضوع عند تسليط الضوء على مؤسسة وطنية كبرى مثل سونلغاز، لما تمثله من نموذج حقيقي يمكن من خلاله تقييم الدور العملي للتدقيق الداخلي في دعم اتخاذ القرار وضمان الحوكمة الرشيدة.

**أسباب اختيار الموضـــــــــــوع:**

1. معرفة دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.
2. تزايد أهمية التدقيق الداخلي في ضل التغيرات الاقتصادية.
3. الحاجة الماسة من المؤسسات الجزائرية للتدقيق الداخلي لتحسين جودة اتخاذ القرار.
4. التطورات التكنلوجية التي يشهدها التدقيق الداخلي.

❖ **المنهج المستخدم في الدراســـــــــــــة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة، سنحاول استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والمالية، حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال الفصل الأول والثاني.

إضافة إلى منهج حالة في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز، واعتمدنا أيضا على المقابلات الشخصية للحصول على المعلومات.

❖ **صعوبات الدراســـــــــــــــــة:**

واجهتنا بعض الصعوبات في اعداد هذه الدراسة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1. صعوبة الوصول الى المعلومات والبيانات.
2. قلة التجاوب مع ممارسي هذه المهنة لكثرة انشغالاتهم.

❖ **هيكل الدراســـــــــــــــــة:**

تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول، فصلين نضريين وفصل تطبيقي، في الفصل الأول تطرقنا الى مدخل عام للتدقيق الداخلي، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول: عموميات حول التدقيق، المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي، المبحث الثالث: اساسيات التدقيق الداخلي.

اما الفصل الثاني كان بعنوان التدقيق الداخلي واتخاذ القرار، تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية اتخاذ القرار، وفي المبحث الثاني الى اساسيات اتخاذ القرار، وعلى أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار في المبحث الثالث.

اما في الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المعنون بدور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار- دراسة ميدانية بمديرية التوزيع بالمدية-

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة، ماهية وأهمية الشركة وكذا الهيكل التنظيمي).

المبحث الثاني: طرق التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

**الدراسات السابقـــــــــــــــــة:**

فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، حيث كانت إشكالية الدراسة:

**ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؟**

توصل الباحث في نهاية الدراسة الى النتائج التالية:

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

ابتسام سوالمية، بوشنافة رقية، دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، حيث كانت إشكالية الدراسة:

**ما هو دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟**

توصل الباحث في نهاية الدراسة الى النتائج التالية:

قمنا بدراسة نظرية وأخرى تطبيقية للموضوع بشكل دراسة استبيانية، 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 كرو نباخ لقياس الثبات المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار الدلالة الإحصائيةtest.

**مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقـــــــــة:**

تتميز هذه الدراسة بعدة جوانب تميزها عن الدراسات السابقة في موضوع التدقيق الداخلي وعلاقته باتخاذ القرار، حيث اعتمدت على دراسة حالة ميدانية معمقة لمؤسسة سونلغاز بالمدية، مما أتاح فهماً أكثر دقة وواقعية لتطبيقات التدقيق الداخلي داخل المؤسسات الجزائرية، كما توسعت الدراسة في تحليل كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وتأثير التدقيق الداخلي عليها، في حين ركزت دراسات سابقة على التحليل النظري أو استخدام أدوات إحصائية تقليدية فقط كالاستبيانات. كما سلطت دراستنا الضوء على الأساليب والوسائل التقليدية(رسائل المهمات ) والحديثة (البرامج الالكترونية ) المتبعة في أداء مهمة التدقيق الداخلي وكذلك طرح بعض الأسئلة على المكلف بهذه المهمة والاجابة عن هذه التساؤلات.

# الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي.

# الفصل الأول:مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي

**تمهيد:**

يُعد **التدقيق الداخلي** أداة أساسية لتعزيز الشفافية ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمات، إذ يهدف إلى فحص مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر ودعم عملية اتخاذ القرار. كما يؤدي دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، وحماية أصولها وممتلكاتها، وضمان دقة ووضوح السجلات المحاسبية. ويُساهم كذلك في الكشف المبكر عن حالات الغش أو الأخطاء أو الاختلاسات، من خلال تقديم تحليلات مستقلة وموضوعية تساعد على ضمان الامتثال للسياسات الداخلية والمتطلبات القانونية. ومن خلال تحديد نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق الأهداف، يُعتبر التدقيق الداخلي أداة فعّالة تساهم في دعم المؤسسة داخليًا وتعزيز الاقتصاد الوطني خارجيًا .

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** عموميات حول التدقيق.

**المبحث الثاني:** مـــــاهية التدقيق الداخلي.

**المبحث الثالث:** معايير التدقيق الداخلي.

**الـمـــبحث الاول: عموميات حول التدقيق.**

يعتبر التدقيق أحد فروع المعرفة الاجتماعية التي تتأثر في نشأتها وتطورها بتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، وهذا ما تحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال إبراز الفترة الانتقالية التي عرفها التدقيق إلى يومنا هذا، حيث يمكننا التمييز بين أنواع مختلفة من التدقيق تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إلى عملية التدقيق من خلالها مع إبراز حقوق وواجبات المدقق.

- **المطلب الاول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه**

❖ **التطور التاريخي للتدقيق:** يمكن تحديد التطور التاريخي للتدقيق فيما يلي:[1]

تشير الدراسات التاريخية إلى أن ملامح مهنة التدقيق بدأت بالظهور منذ بدايات الحضارة الإنسانية، وتطورت مع تقدمها. فقد كشفت الألواح الطينية التي عُثر عليها في بلاد الرافدين عن وجود قوانين مكتوبة باللغة الأكدية تتضمن إشارات إلى ما يشبه المصادقات المستخدمة في التدقيق المعاصر، حيث كان هناك من يسمع تقارير المدققين المتعلقة بكميات الغلال المخزنة وطرق صرفها.

وقد اشتُقّ مصطلح "التدقيق" من الكلمة اللاتينية Audire، والتي تعني "استمع" أو "أصغِ"، في إشارة إلى الطريقة التي كان يُمارس بها التدقيق قديماً، إذ كان المدقق يستمع لتقارير المسؤولين حول الأداء المالي.

في العصور القديمة، مثل مصر وبابل وروما واليونان، كان يتم التأكد من صحة الإيرادات والمصروفات من خلال إرسال موظفين مختصين إلى المقاطعات المختلفة لمراقبة أنشطة التجار والحرفيين، بالإضافة إلى مراجعة الموارد والنفقات في تلك المقاطعات. وكان هؤلاء الموظفون يقدمون تقارير شفوية للإمبراطور في أماكن عامة، غالباً بهدف فرض عقوبات على المخالفين.

وشهدت مهنة التدقيق تطوراً كبيراً بعد ظهور نظرية القيد المزدوج عام 1494على يد الإيطالي لوكا باشيولي، حيث أحدث هذا الاكتشاف تحولاً جذرياً في مجال المحاسبة والتدقيق، مما ساعد المحاسبة على اتخاذ شكلها المنظم والمعترف به كنظام معلومات أساسي في المؤسسات.

[1] صالحي محمد،التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، بتصرف، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ،الطبعة الأولى،2016، ص 16.

وفي القرن الثامن عشر في بريطانيا، ومع بروز الثورة الصناعية، اتسع نطاق النشاط الاقتصادي والتجاري، وتطورت المؤسسات وزادت تعقيداتها. ومع ظهور شركات الأموال وانفصال الملكية عن الإدارة، أصبحت الحاجة إلى وجود نظام تدقيق فعال أكثر إلحاحاً لضمان الشفافية والمساءلة.

❖ **مفهوم التدقيق:**

صدرت عدة تعاريف حول التدقيق أهمها ما يلي:[1]

✓ **ـ التعريف الأول:**

جاء تعريف الجمعية المحاسبية الأمريكية American Accounting للتدقيق كما يلي: " التدقيق هو عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المرتجعة ".

✓ **ـ التعريف الثاني:**

التدقيق هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما قصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة.

✓ **ـ التعريف الثالث:**

التدقيق هو فحص للمعلومات من طرف شخص ثالث غير الذي أعدها أو الذي يستخدمها ويحتاجها قصد اثبات مصداقيتها، من خلال مطابقتها لمعايير موضوعية نوعية، واعداد تقرير حول نتائج هذا الفحص مع الرغبة في الرفع من فائدة هذه المعلومات.

[1] خالد امين عبد الله،تدقيق الحسابات،الطبعة الأولى،مصر،القاهرة،2014-ص7.

**المطلب الثاني: أنواع التدقيق:**

هناك أنواع عديدة للتدقيق المحاسبي حيث يكمن الاختلاف في الزاوية التي ينظر اليه منها، الا ان ذلك لا يغير من جوهر عملية التدقيق، وسيقوم بدراسة أنواع التدقيق في فروع كالتالي:

1 / من حيث الالزام: ينقسم التدقيق من حيث الالزام القانوني الى نوعين: [1]

- **التدقيق الالزامي:**

يحتم القانون القيام به، حيث يلزم المؤسسة بضرورة تعيين مدقق خارجي لتدقيق حساباتها واعتماد القوائم المالية الختامية لها، ويترتب عن عدم القيام به وقوع المحالف تحت طائلة العقوبات المقررة.

- **التدقيق الاختياري:**

هو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني، حيث تكون عملية التدقيق بطلب من ادارة المؤسسة، وتكون واجبات المدقق هنا محددة وفقا لاتفاقه المسبق مع الطالب لعملية التدقيق.

2 / من حيث مدى الفحص: ينقسم الى نوعين:

- **تدقيق شامل (تفصيلي):**

المقصود به أن تشمل عملية التدقيق كافة القيود والدفاتر والمستندات والعمال التي تمت خلال السنة المالية، ويتطلب هذا النوع من التدقيق جهدا ووقتا كبيرا بالإضافة الى كونه يكلف نفقات باهظة، فهو بتعرض مع عاملي الوقت والتكلفة والتي يحرص المدقق على مراعاتها باستمرار.[1]

❖ **تدقيق اختياري:** ظهر هذا النوع من التدقيق مع ظهور الشركات الكبرى، ويرتكز على أساس فحص عينة ينتقيها المدقق من مجموعة الدفاتر والسجلات والمستندات والحسابات الخاصة بالمؤسسة على أن يتم تعميم النتائج. ويعتمد حجم العينة على مدى قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية.

**3** / من حيث التوقيت: ينقسم إلى نوعين:

- **التدقيق المستمر:**

1 طيب عمور وصافي بو عبد الله،**دور التدقيق الداخلي في تفعيل نضام الرقابة الداخلية-مذكرة** ماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم،الجزائر،2021/2020،ص5.

وهو التدقيق الذي يتم بصورة مستمرة على مدار السنة المالية على أن يقوم المدقق في النهاية بتدقيق أخير للقوائم المالية بعد اقفال الدفاتر والحسابات، على أن يتم هذا التدقيق وفق برنامج زمني محدد ومنظم مسبقا وعلى أساسه يقوم المدقق بالتدقيق على أساس هذا البرنامج والموضوع المسطر مسبقا.

- **التدقيق النهائي:**

المدخل النظري ولمفاهيمي للتدقيق الداخلي هو التدقيق الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية واعداد القوائم المالية في شكل التقارير المالية التي يصادق عليها كل من المدقق ومندوبيه.

4 / من حيث نطاق عملية التدقيق: ينقسم الى نوعين: [1]

- **التدقيق الكامل:**

هو التدقيق الذي لا تضع فيه الادارة أو الطرق المتعاقدة مع المدقق قيودا حول مجال ونطاق عمله، وهذا لا يعني قيام المدقق بفحص كل العمليات التي تمت خلال الدورة، ولمن يشترط في تقرير المدقق في نهاية عمله والذي يتضمن رأيه الفني والمحايد أن يمس كل القائمة المالية دون استثناء.

❖ **التدقيق الجزئي:** هو العمليات التي يقوم بها المدقق وتكون محدودة الهدف أو موجهة لغرض معين، كفحص العمليات النقدية خلال فترة معينة، أو فحص عمليات البيع النقدي أو الأجيال خلال فترة محددة، أو فحص حسابات المخازن، او التأكد من جرد المخزون.

5 / من حيث القائم بعملية التدقيق: من هذه الزاوية ينقسم التدقيق إلى نوعين[2]:

❖ **التدقيق الخارجي** هو عملية منظمة، يقوم بها مدقق مستقل عن إدارة المؤسسة، بغرض إبداء رأي فني محايد عن عدالة القوائم المالية التي تخص مؤسسة معينة، مع توصيل النتائج للمستخدمين ذوي الاهتمام .يسمى التدقيق الخارجي تدقيق محاسبي ومالي، يعمل على تأكيد صحة القوائم المالية أو يقدم نصائح وتوجيهات لصالح مجلس الإدارة لكي تستخدم في المجالات الأخرى .التدقيق الخارجي هو عملية فحص من أجل المصادقة على نظامية الحسابات ويقوم به مختص مستقل عن المؤسسة ويسمى محافظ الحسابات.

❖ **التدقيق الداخلي** هو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من داخل المؤسسة، يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة من خلال التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات دقيقة للإدارة، كما

[1] طيب عمور و صافي بو عبد الله،مرجع سبق ذكره،ص ص 5- 6.
[2] تونسي نجاة، تدقيق الحسابات وتقييم نضام الرقابة الداخلية،مجلة المالية والأسواق،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،ص133.

أنه يمثل أحد فروع الرقابة الداخلية يمد الإدارة بالمعلومات المستمرةđ دف اكتشاف الأخطاء والغش والانحراف عن السياسات المرسومة[1].

**المطلب الثالث: أهداف التدقيق[2].**

إن التدقيق رافق نشأة الحضارات وتطور بتطورها، اذ كان نتيجة لعدة عوامل ذكرت في بداية الفصل، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

**1 -أهداف تقليدية:** يمكن تلخيصها فيما في:

. التأكد من صحة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها.

.إبداء رأي فني استنادا إلى أدلة وبراهين على شفافية القوائم المالية .

.اكتشاف أعمال الغش والتزوير بالسجلات المحاسبية.

. التقليل من فرص ارتكاب الأخطاء من خلال التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة.

. مساعدة الإدارة على وضع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

. مساعدة الجهات الحكومية الأخرى في تخطيط الاقتصاد الوطني.

**2 - أهداف حديثة :** بالإضافة إلى الأهداف التقليدية هناك أهداف حديثة، حيث انتقل التدقيق من مجرد قيام مدقق الحسابات بالتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات واكتشاف ما قد يوجد بها من أخطاء أو غش أو تزوير، إلى فحص مدى فاعلية وقوة نظام الرقابة الداخلية، والخروج برأي فني محايد يبين نتائج المؤسسة من ربح أو خسارة، ومركزها المالي في نهاية الفترة المالية، وتعتبر هذه الأهداف وليدة التطور الاقتصادي المتسارع الذي يشهده عالمنا المعاصر، ومن بينها مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها، تقييم الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويأتي هذا الهدف نتيجة التحول الذي طرأ على أهداف المؤسسات

بصورة عامة، بحيث لم يعد تحقيق أكبر ربح الهدف الأهم، بل شاركته في الأهمية أهداف أخرى منها: العمل على رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

[1] تونسي نجاة،مرجع سبق ذكره.

1محمد صالحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

**المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي.**

ساهم إنشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941 في تطوير التدقيق الداخلي كمهنة معترف بها، وتماشيا مع المستجدات الحاصلة سواء على مستوى الممارسة أو ما تعلق بالنصوص التنظيمية والتشريعية الصادرة عن مختلف الجهات والهيئات والتي تؤثر في بيئة وعمل التدقيق الداخلي، قام IIA في جوان سنة 1999 بوضع إطار جديد للممارسة المهنية يضمن زيادة مستوى المهنية في ممارسة هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على معايير عالية المستوى للأداء والتي يعتبر توافرها من الأمور الأساسية لأي عمل مهني متطور وناجح.

**المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي.**

❖ **نبذة تاريخية عن التدقيق الداخلي [1]**

تُعد سنة 1941 محطة مفصلية في تاريخ مهنة التدقيق الداخلي، إذ شهدت تأسيس معهد المدققين الداخليين (Institute of Internal Auditors - IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما يُعتبر بداية التأسيس الفعلي والإطار المهني المنظم لهذا المجال. وقد ساهم المعهد منذ نشأته في ترسيخ أسس التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق ممارسته داخل مختلف المؤسسات، من خلال تقديم الدعم المهني ووضع المعايير والإرشادات التنظيمية.

وفي عام **1947**، أصدر المعهد أول قائمة توضح مسؤوليات المدقق الداخلي، ثم أعقبها بإصدار نسخة مُعدلة في عام **1957**لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال. وقد ساهمت هذه القوائم في توضيح المهام المنوطة بالمدقق الداخلي، مما ساعد على بناء تصور أكثر وضوحًا للدور الذي يؤديه داخل المنظمات.

كما شهد عام **1964**اعتماد تعريف رسمي للتدقيق الداخلي، حيث عُرّف بأنه "مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المنشأة بشكل دوري، وغالبًا ما يقوم بها موظفون متخصصون"، مع الإشارة إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يختلف من منشأة لأخرى، ولا يقتصر فقط على الجوانب المالية، بل يمتد إلى مجالات إدارية وتشغيلية واستراتيجية، خاصة في المؤسسات الكبرى.

[1] خلف عبد الله الوردات،التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية،بتصرف،الطبعة الأولى،دار الوراق،الأردن،سنة 2006،ص ص 30-31 .

وفي إطار الجهود الرامية إلى تعزيز مهنية التدقيق الداخلي، قام المعهد في عام **1974**بتشكيل لجان فنية متخصصة تهدف إلى إعداد إطار متكامل لمعايير الأداء المهني. وبعد دراسة معمقة استمرت ثلاث سنوات، تم الانتهاء من إعداد هذه المعايير في عام **1977**، وقد جرى اعتمادها رسميًا خلال المؤتمر الدولي السابع والثلاثين الذي عُقد في مدينة سان فرانسيسكو عام **1978**.

وقد اعتُبرت هذه المعايير خطوة نوعية في مسيرة المهنة، إذ مثّلت تحولًا من مجرد ممارسة داخلية إلى مهنة قائمة بذاتها تحظى باعتراف دولي وتستند إلى أسس علمية ومهنية راسخة، كما نالت قبولًا واسعًا بين المختصين والممارسين في جميع أنحاء العالم.

❖ **مفهوم التدقيق الداخلي وخصائصه.**

➢ **مفهوم التدقيق الداخلي:**

لقد وردت العديد من التعاريف المختلفة للتدقيق الداخلي، إذ عرفه Robert Moeller على انه" وظيفة تقييمية مستقلة تم إنشاؤها داخل المنظمة من اجل فحص وتقييم أنشطتها خدمة للمنظمة .بينما يشير Jaques Renard إلى أن التدقيق الداخلي هو" عبارة عن وظيفة عالمية تطبق في جميع المؤسسات وعلى جميع الوظائف الممارسة على مستواها .ويرى أندرسون وآخرون أن التعريف الشامل للتدقيق الداخلي والذي يشتمل على الدور الحديث الذي أسند للمدقق الداخلي هو التعريف الذي قدمه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين، حيث أشار فيه هذا الأخير إلى أن التدقيق الداخلي عبارة عن " نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة." [1]

كذلك يعد أول تعريف للتدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA بأنه نشاط تقييمي مستقل، من داخل المؤسسة لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية وعمليات ذات طبيعة تشغيلية، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى .يتضح أن التدقيق الداخلي تغير من كونه وظيفة إلى نشاط يقوم به شخص من داخل المؤسسة، لفحص وتقييم وتدقيق أنشطة المؤسسة إلا أن هذا الشخص مستقل عن هذه الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، كما يقوم بفحص أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم خدمات وقائية لإدارة المؤسسة .كما عرف من قبل المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية

[1]-.عبد الحق زياني وخيرة مجدوب،دور التدقيق الداخلي في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية،مجلة الاستراتيجية والتنمية،المجلد10،العدد01مكرر الجزء الثاني،جامعة ابن خلدون تيارت،الجزائر،سنة 2020،ص ص 407-408.

على أنه أداة تسيير توفر لإدارة المؤسسة تأكيدات مستقلة وموضوعية بأن العمليات يتم تطبيقها وفقا للقوانين والضوابط، ويساهم في تقييم نظام إدارة المخاطر.[1]

**خصائص التدقيق الداخلي:**[3]

يتميز التدقيق الداخلي بالخصائص التالية:

**وظيفة تقييم مستقلة:** يعني أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها .

**وظيفة استشارية:** تمنح إدارة ومجلس إدارة الشركة بالدراسات والاستشارات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

**وظيفة تأكيدية:** تعمل على تقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية بناءا على نتائج تقدير المخاطر لتطمئن الإدارة بأن هذه المخاطر مفهومة ويمكن التعامل معها في الوقت المناسب .

**وظيفة موضوعية:** يعني أن يقوم المدقق بأداء عمله دون تحيز ويمارس التجرد والعدالة في جمع وتقييم أدلة الإثبات والنتائج وتعتبر الموضوعية خاصية أساسية فهي تسمح للمدقق أن يوفر خدمات التأكد والاستشارة إلى مجلس الإدارة وجميع الاطراف ذات المصلحة في الشركة.

**المطلب الثاني: أهمية واهداف التدقيق الداخلي.**

**الفرع الأول: أهمية التدقيق الداخلي**[2]

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من الشركات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بوظيفة التدقيق الداخلي، ذلك لأنه عبارة عن نشاط تقويمي للأنشطة والعمليات كافة في الشركة، ويهدف إلى تطويرها ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتعود أهمية هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات، وتعد صمام الأمان في يدها، إذ يمكن بيان أهمية التدقيق الداخلي وفقاً لما موضح في أدناه:

- توافر جميع آليات الضمان المهمة لاستمرار الشركة من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وله دوراً هاماً في تحسين الإدارة والمسألة المالية وغير المالية، إذ إن التدقيق الداخلي نشاطا محوريا

[1] أميرة بوباطة ومصطفى بودرامة،دور لجان التدقيق في تعزيز التدقيق الداخلي لتفعيل وإرساء متطلبات حوكمة الشركات،مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية،المجلد02،العدد01،جامعة فرحات عباس سطيف 01،الجزائر،جوان 2021-ص55 .

[2] محمد زامل فليح الساعدي وحكيم حمود فليح الساعدي،التدقيق الداخلي في الشركات العامة على وفق معايير التدقيق الدولية،دار الكتب والوثائق،الطبعة الأولى،بغداد العراق، 2019،ص17،18 .

لتوفير ضمانات المجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدير التنفيذي وأصحاب المصلحة بأن الشركة تدار بشكل فعال.

- يلعب المدققون الداخليون دوراً مهماً في تقييم فاعلية أنظمة الرقابة والمساهمة في استمرار فاعلية هذا النظام، وذلك بسبب ارتباط قسم التدقيق الداخلي بأعلى مستوى في التنظيم مما يعطيه سلطه أقوى وتأثيرا أكبر في اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعل لوظيفة التدقيق الداخلي الدور الرقابي المهم في الشركة .ج- خفض تكاليف التشغيل من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين عملية التخطيط وتقليل التلف ، فضلاً عن تحقيق عوائد سنوية تتحقق نتيجة لوجود هذه الوظيفة في الشركات.

- تحليل نقاط القوة والضعف للشركة مع مراعاة الثقافة التنظيمية والقرارات الإدارية وما يرتبط بها من فرص وتهديدات لغرض تحسينها، وبيان ما إذا كانت قادرة على تحقيق أهداف الشركة وتحليل وتقييم ما إذا كانت إدارة المخاطر قادرة في وضع أطر العمل الإدارة الأموال بطريقة فاعلة وكفوءة.

- التنسيق مع الجهات المسؤولة عن الحوكمة كمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق أو الإدارة العليا عند الضرورة لضمان تصميم وتنفيذ أنظمة رقابة داخلية كفوءة الغرض منها تعزيز الضوابط وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات والامتثال للقرارات.

- إفادة المدقق الخارجي من أعمال التدقيق الداخلي من خلال توجيه الاستفسارات المناسبة للأفراد المناسبين ضمن القسم والتي يمكن أن يحصل بوساطتها على معلومات مفيدة تساعده في فهم بيئة الشركة وتحديد وتقييم مخاطر التدقيق والتأكيد، وذلك لأن قسم التدقيق الداخلي يمكن أن يحصل على مثل هكذا معلومات في اثناء قيامه بمهامه الاعتيادية.

**الفرع الثاني: اهداف التدقيق الداخلي[1]**

كان الهدف من التدقيق الداخلي في بداية نشوئه هو اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وقد تطورت هذه الأهداف لتشمل تحديد دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية، وتحديد مخاطر الشركات وتخفيضها إلى الحد الأدنى، والتحقق من إتباع السياسات والإجراءات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية، والاستخدام الكفؤ للموارد ومساعدة إدارات الشركة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والمعلومات الملائمة، وفيما يلي شرح لكل هدف على حدة:

- يزيد التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها : ويقصد بدقة البيانات أن تكون موضوعية وتعطي صورة صادقة وعادله عن وضعية المؤسسة وأن تكون هذه البيانات متوفرة بالشكل الكامل والملائم في الوقت المناسب خدمة للإدارة العليا والأطراف المستفيدة.

- حماية ممتلكات المؤسسة: وذلك من خلال المحافظة على أصول المؤسسة من السرقة، الاختلاس التلاعب أو سوء الاستخدام، حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم وتفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو عدم الكفاية .

-متابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة وتقييمها: وذلك للتأكد من إتباع العاملين في المؤسسة لهذه الخطط والسياسات وتنفيذهم لها كما هي مرسومة، ولا يتوقف عند هذا الحد بل يعمل على اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها .

-تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال : وذلك للتأكد من تسلسل تنفيذ العمليات، تحقيق قاعدة الفصل بين وظائف الحيازة التسجيل والتنفيذ.

- رفع كفاءة العاملين عن الطرق التدريب : إن إدارة التدقيق الداخلي بحكم إلمامها التام بجميع أوجه النشاط في المؤسسة وبمختلف عملياتها فهي الأقدر بين مختلف الأقسام والإدارات الأخرى على المساهمة الفعالة في عملية الاقتراح ووضع البرامج المختلفة لتدريب العاملين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

[1] زهرة عباس ونجوى بن عويدة،التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات الداخلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات-مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال،المجلد03،العدد01،الجزائر،ص18.

**المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي:**[1]

يمكن تصنيف التدقيق الداخلي إلى خمسة أنواع رئيسية، لكل منها أهداف ومهام مميزة تساهم في تعزيز فاعلية الرقابة داخل المؤسسة وتحسين الأداء العام. فيما يلي عرض موجز لأهم هذه الأنواع:

### *1.التدقيق المالي:*

يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المرتبطة بها، بهدف التأكد من مدى الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات الإدارية، وغيرها من المتطلبات التنظيمية والتشريعية.

يُعد التدقيق المالي من أقدم وأبرز مجالات التدقيق الداخلي، ويشمل مراجعة القيود المحاسبية المتعلقة بالأحداث الاقتصادية داخل المنشأة، والتأكد من سلامتها من الناحية الحسابية والمستندية، ومدى مطابقتها للأنظمة والقوانين. كما يهدف إلى التحقق من وجود الأصول، وضمان حمايتها من الضياع أو سوء الاستخدام، إضافة إلى تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية المحاسبية.

**ينقسم التدقيق المالي الداخلي إلى نوعين:**

- **أولًا: التدقيق المالي قبل الصرف:**

يتمثل في مراجعة العمليات المالية قبل تنفيذها، وذلك من خلال قيام موظف بمراجعة أعمال موظف آخر للتحقق من اكتمال المستندات، وصحة الإجراءات، والحصول على الموافقة من الجهات المخولة.

- **ثانيًا: التدقيق المالي بعد الصرف:**

يُنفذ وفق خطة مدروسة باستخدام أسلوب العينات، ويهدف إلى التأكد من أن العمليات المالية قد تمت وفقًا للوائح والقوانين المعتمدة، وبما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

### *التدقيق التشغيلي:*

يُعرف التدقيق التشغيلي، والذي يُطلق عليه أيضًا التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء، بأنه عملية فحص شاملة تهدف إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل المنشأة. يركز هذا النوع من التدقيق على التأكد

[1] حامد نور الدين وعمارة مريم،التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسات الاقتصادية،الطبعة الأولى،بتصرف،دار زهران،الأردن،سنة2016،ص35.

من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعة، وتحقيق الأهداف الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

**يركز التدقيق التشغيلي على ثلاث مقاييس رئيسية:**

- **الكفاءة :(Efficiency)** تحقيق أفضل ناتج بأقل قدر من الموارد.
- **الفعالية :(Effectiveness)** مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- **الاقتصاد :(Economy)** تقليل تكاليف الموارد مع الحفاظ على الجودة.

ويهدف التدقيق التشغيلي أيضًا إلى:

- تقييم أداء الوحدات التشغيلية.
- التأكد من أن الخطط الإدارية مفهومة ومتجانسة.
- الكشف عن نقاط الضعف والقصور في الرقابة الإدارية.
- تقديم توصيات لتحسين الأداء ومكافحة الفساد.
- ضمان الاعتماد على التقارير التشغيلية لاتخاذ قرارات فعالة.

يلعب المدقق في هذا السياق دورًا رقابيًا وتحليليًا، حيث يساهم في رصد الانحرافات، وحماية الأصول، وضمان موثوقية الحسابات الداخلية.

### *3.تدقيق الالتزام:*

يتعلق هذا النوع من التدقيق بتنفيذ مهام خاصة تُكلف بها إدارة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا، ويتميز بكونه غير مدرج ضمن خطة التدقيق المعتادة وغالبًا ما يتم بشكل مفاجئ. ويُستخدم للتحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية.

**أهداف تدقيق الالتزام تشمل:**

- جمع وتحليل المعلومات حول المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تقييم مخاطر الأعمال غير القانونية وسوء الاستخدام.
- تصميم وتنفيذ إجراءات كفيلة بكشف الانحرافات والمخالفات المحتملة.

### 4.تدقيق نظم المعلومات :

يركز تدقيق نظم المعلومات على فحص الأنظمة التقنية والمعلوماتية المعتمدة داخل المنشأة، بهدف التأكد من مدى قدرتها على حماية البيانات وتأمين الأصول المعلوماتية، وضمان كفاءة الرقابة الإلكترونية.

**يشمل هذا النوع من التدقيق:**

- تقييم الأنظمة القائمة والجديدة قبل وبعد التنفيذ.
- التحقق من تلبية الأنظمة لاحتياجات المستخدمين.
- فحص البنية التكنولوجية لضمان دعم الرقابة الداخلية.

### 5.التدقيق البيئي: [1]

يُعنى التدقيق البيئي بقياس مدى التزام المنشأة بالأنظمة البيئية والتشريعات الخاصة بحماية البيئة. ويهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية السلبية الناتجة عن النشاط الصناعي أو التجاري.

**يتناول التدقيق البيئي الجوانب التالية:**

- مستويات التلوث (الغبار، الضوضاء، المياه العادمة).
- إدارة المخلفات وطرق التخلص منها.
- التحقق من استخدام المواد الضارة (مثل تلك المستنزفة لطبقة الأوزون).
- قياس استهلاك الطاقة والحفاظ عليها.

## المبحث الثالث: معايير التدقيق الداخلي.

المعايير هي عبارة عن الأنماط التي يجب أن يحتذي بها المدقق أثناء أداءه لمهمته، والتي تستنتج منطقيا من الفروض والمفاهيم التي تدعمها، ويعتمد التدقيق كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها، التي تصدرها الهيئات المعنية وتلقي القبول العام، والتي تنعكس على الإجراءات التي تتبع بصدد القيام بواجبات هذه المهنة، وتعتبر بمثابة المقياس المستوى الأداء المهني المطلوب من المدقق، ويمكن القول بأن المعايير تعتبر النموذج الذي يستخدم في الحكم على نوعية العمل الذي يقوم به المدقق، وتحدد معايير التدقيق المسؤولية التي يتحملها المدقق نتيجة قيامه بعمله.

[1] حامد نور الدين،مرجع سبق ذكره،ص38.

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية معايير التدقيق الداخلي.**

❖ **مفهوم معايير التدقيق الداخلي**[1]

معايير الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي هي مجموعة من المتطلبات الإلزامية المستندة إلى مبادئ، وتتألف من تصريحات توضح المتطلبات الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وتقييم فعالية الأداء، وهي متطلبات واجبة التطبيق دوليا على مستوى المؤسسات والأفراد على السواء، كما تضم تفسيرات توضح المصطلحات والمفاهيم الواردة في المعايير. وتتألف المعايير من قسمين أساسيين هما معايير الصفات ومعايير الأداء، فالأولى تحدد الخصائص التي يجب توفرها في المؤسسات والأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي، والثانية تتناول طبيعة التدقيق الداخلي وتحدد معايير الجودة لقياس أداء الخدمات المقدمة، هذا وتطبق كلتا المجموعتين على جميع خدمات التدقيق الداخلي. كما يجب الإشارة إلى معايير التنفيذ التي تتوسع في شرح المجموعتين السابقتين من خلال تقديم إرشادات ملزمة حول تطبيق الخصائص ومعايير الأداء لدى تقديم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية (IIA .2017 ).

❖ **أهمية معايير التدقيق الداخلي:** [2]

تكمن أهمية معايير التدقيق الداخلي فيما يلي:

-تعتبر ضرورية بالنسبة للمدققين الداخلي لأنها تضع المبادئ الأساسية التي ينتظر منهم أن يلتزمو بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم.

-المعايير ضرورية بالنسبة للإدارة، إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققون الداخليون سيتمكن من الاعتماد على التأكيدات والتقارير التي يقدمها لها المدققون الداخليون عند أدائهم لوضائفهم في المؤسسة.

-وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققون الداخليون يعتبر ضروريا بالنسبة للمدقق الخارجي ليطمئن الى مكانة وكفاءة عمل المدققين الداخليين.

-يتم الاسترشاد بالمعايير عند اعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد.

[1] إسماعيل بوغازي ولمين تغليسية،معايير الممارسات المهنية الدولية للتدقيق الداخلي وتجليات تطبيقاتها على حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعينة من المدققين الداخليين في شركات المساهمة الجزائرية،مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية-المجلد04 العدد01،جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت،الجزائر،سنة 2020،ص102.

[2] حامد نور الدين عمارة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

**المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي:** [1].

### 1معايير الصفات:

تعنى معايير الصفات 1000 (1300) بخصائص المؤسسة والأطراف التي سوف تنجز أنشطة تدقيق الحسابات المكونات الأساسية لمعايير الصفات وهي :

**.الغرض والسلطة والمسؤولية (1000):** ينبغي لغرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي أن تحدد رسميًا في ميثاق التدقيق الداخلي بما يتفق مع المعايير ويتم المواقفة عليه من قبل مجلس الإدارة .

**.الاستقلالية والموضوعية (1100):** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقل ويجب أن يكون مدققين الحسابات الداخليين موضوعيين في أداء عملهم .

**.الكفاءة والعناية المهنية المستحقة (1200):** يجب أن يتم أداء التعاقد بكفاءة وعناية مهنية مستحقة .

**.برنامج ضمان الجودة والتحسين (1300):** يجب على الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات رئيس معهد التدقيق الداخلي أن يطور ويحافظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي ويجب أيضًا أن يراقب باستمرار فعاليته. ويشمل هذا البرنامج تقييمات للجودة دورية داخلية وخارجية ومراقبة داخلية مستمرة. يجب أن يتم تصميم كل جزء من البرنامج المساعدة نشاط التدقيق الداخلي في أن يضيف قيمة لعمليات المؤسسة ويحسنها. وعلاوة على ذلك، فيجب على البرنامج أن يوفر ضمانات بأن نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير وقواعد أخلاقيات المهنة .

### 2معايير الأداء:

تصف معايير الأداء (2000) (2600) أنشطة التدقيق الداخلي والمحكات التي مقابلها يمكن تقييم أداء هذه الخدمات .المكونات الأساسية لمعايير الأداء هي :

**.إدارة نشاط التدقيق الداخلي (2000):** يجب على الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات أن يدير بفعالية نشاط التدقيق الداخلي لضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة .

[1] شيراز محمد خضر،معايير التدقيق الداخلي،دار الاكادمية للطباعة والنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2022،ص ص 19-20.

**.طبيعة العمل (2100):** يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم ويساهم في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الإدارة باستخدام نهج نظامي ومنضبط .

**.تخطيط التعاقد (2200):** يجب على مدققين الحسابات الداخليين أن يطوروا ويسجلوا خطة لكل تعاقد، بما في ذلك أهداف النطاق والتوقيت وتخصيصات الموارد .

**.أداء التعاقد (2300):** يجب على مدققين الحسابات الداخليين أن يحددوا ويحللوا ويقيموا ويسجلوا المعلومات الكافية لتحقيق أهداف التعاقد .

**.نتائج التواصل (2400)**: يجب على مدققين الحسابات الداخليين أن يبلغوا عن نتائج التعاقد .

**.رصد التقدم (2500):** يجب على الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات أن يُنشئ ويحافظ على نظام لرصد تنظيم النتائج التي يتم إرسالها للإدارة .

**.قرار قبول المخاطر للإدارة (2600):** عندما يعتقد الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات أن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر المتبقية الذي قد يكون غير مقبولا للمؤسسة، يجب على الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات أن يناقش هذه المسألة مع الإدارة العليا. إذا لم يتم عزم قرار بشأن المخاطر المتبقية، فيجب على الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات والإدارة العليا أن يبلغا المسألة لمجلس الإدارة للحل[1].

### 3معايير التنفيذ:

تنطبق معايير التنفيذ على نوعين اثنين محددين من التعاقدات:

الضمان (أ) أو الاستشارة (ت). على سبيل المثال، المعيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية يتكون من معايير التنفيذ 1000 أ 1 أو 1000 ت 1 ، والتي هي للضمان والاستشارة، على التوالي.

(1)تنطوي خدمات الضمان التقييم الموضوعي لمدقق الحسابات الداخلي للأدلة لكي يوفر رأي مستقل أو استنتاجات بشأن العملية أو النظام أو موضوع آخر. يحدد مدقق الحسابات الداخلي طبيعة ونطاق تعاقد الضمان. وهناك عمومًا ثلاثة أطراف معنية في خدمات الضمان:

**.مالك العملية** أو الشخص أو المجموعة المعنية مباشرة بالعملية أو النظام أو موضوع آخر .

[1]شيراز محمد خضر،مرجع سبق ذكره،ص20-22.

.**مدقق الحسابات الداخلي** او شخص او مجموعة تقوم بالتقييم.

. **المستخدم** أو الشخص أو المجموعة الذي يستخدم التقييم.

(2)خدمات الاستشارة هي ذات طابع استشاري في طبيعتها وتتم عادةً بناءً على طلب محدد من عميل التعاقد. طبيعة ونطاق التعاقد الاستشاري تخضع للاتفاق مع عميل التعاقد. وتتضمن الخدمات الاستشارية عموما طرفين:

.**مدقق الحسابات الداخلي** أو الشخص أو المجموعة التي تقدم المشورة .

. **عميل التعاقد** أو الشخص أو المجموعة التي تسعى إلى المشورة وتتلقاها ويجدر الإشارة هنا إلى أن مدقق الحسابات الداخلي ينبغي أن يحافظ على الموضوعية ولا يفترض مسؤولية الإدارة عند إنجاز خدمات استشارية.[1]

**المطلب الثالث: مراحل التدقيق الداخلي:** [2]

يختلف أسلوب تنفيذ مهام التدقيق الداخلي باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، ونوعية المشكلات التي تؤثر في كفاءة عملياتها، إضافة إلى النظام الإداري المعتمد لديها. ومع ذلك، يتم تنفيذ مهام التدقيق الداخلي وفق خطوات منهجية تبدأ بتحديد الجهة الخاضعة للمراجعة، وتُستكمل عبر مراحل محددة كما يلي:

1 .**اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق**

تنطلق عملية التدقيق الداخلي من تحديد النشاط أو الجهة التي ستخضع للمراجعة، ويتم هذا الاختيار بإحدى الطرق التالية:

- **الاختيار المنهجي** :يتم وفق خطة التدقيق السنوية التي تُعدّ مع بداية السنة.
- **الاختيار بطلب من الإدارة العليا** :حين تحتاج الإدارة إلى تقييم وضع معيّن أو مراجعة حالة خاصة، مثل مراجعة اتفاقية قيد التوقيع أو حساب عميل معيّن.

[1]شيراز محمد خضر،مرجع سبق ذكره،ص ص22-23.

[2]عمر علي عبد الصمد،مطبوعة محاضرات في التدقيق المحاسبي ،مقدمة لطلبة الليسانس والماستر في تخصصات مالية ومحاسبة محاسبة مالية المؤسسة ،بتصرف،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية الجزائر ،سنة 2017/2018-ص246.

- **الاختيار بناءً على طلب الجهة المعنية** :بعض مدراء الدوائر يطلبون مساعدة المدقق لتقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية لأنشطتهم.

بغض النظر عن طريقة الاختيار، يُعطى الأولوية للمهام وفق الأهمية النسبية، وتُعاد جدولة المهام بناءً على المستجدات. وقد نصّت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي على مراحل تنفيذ عملية التدقيق كما يلي:

2 .**التخطيط لعملية المراجعة:**

حسب معيار الأداء المهني رقم 2010:

- يجب على مدير التدقيق الداخلي إعداد خطة مبنية على تحليل المخاطر تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- وفق الفقرة A12010-، يجب أن تكون الخطة موثقة وتُراجع سنويًا، مع مراعاة توجيهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- الفقرة C1-2020 تنص على إدراج المهمات الاستشارية في الخطة، إذا كان من شأنها تحسين إدارة المخاطر وزيادة فعالية العمليات.

3 .**التواصل والموافقة:**

يجب على مدير التدقيق الداخلي عرض خطة التدقيق والموارد المطلوبة، بما في ذلك التعديلات الجوهرية، على الإدارة العليا ومجلس الإدارة لاعتمادها، مع الإفصاح عن أي قيود قد تؤثر على تنفيذ الخطة.

كما يُجمع المعلومات الضرورية عن النشاط قيد التدقيق من مصادر مختلفة، وفقًا لما إذا كانت المراجعة لأول مرة أو مراجعة دورية، ومن أهم هذه المصادر:

- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
- تقارير وملفات المراجعة السابقة والموازنات التقديرية.
- المعلومات المالية وتقارير الاجتماعات مع إدارة النشاط.
- السياسات والإجراءات والخطط والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط.

**4 .تقييم نظام الرقابة الداخلية :** [1]

تشكل هذه الخطوة نقطة الانطلاق الأساسية، حيث يتم تقييم مدى كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية. ويُبنى على هذا التقييم برنامج التدقيق، بما يحدد كمية الاختبارات وحجم العينات المناسبة.

**5 .فحص وتقييم المعلومات:**

يساعد تحليل المعلومات المحصلة خلال تقييم الرقابة الداخلية على تحديد نطاق المراجعة، وتركيز الجهد على المخاطر الجوهرية. ويعتمد المدقق على الأدلة والقرائن التي يراها ضرورية لدعم النتائج.

**6 .إعداد التقرير:**

استنادًا إلى المعيار الدولي رقم 2060:

- يُعدّ مدير التدقيق تقارير دورية للإدارة العليا ومجلس الإدارة تتضمن الأداء، المخاطر الجوهرية، الرقابة، مخاطر الغش، والحوكمة.
- يجب أن يكون التقرير موضوعيًا، واضحًا، مختصرًا، وبنّاءً، ويصدر في الوقت المناسب.
- يُعرض في التقرير هدف التدقيق، نطاقه، النتائج، والتوصيات، مع إمكانية إبداء رأي المدقق عند اللزوم.
- يجب توضيح سبب التدقيق، ما المتوقع منه، ومدى تحقيق أهدافه.

**7 .المتابعة:**

طبقًا للمعيار 2500، يتعين على مدير التدقيق وضع نظام متابعة للتوصيات المقدمة. وتأخذ هذه الخطوة ثلاثة أشكال:

1. استفسار الإدارة العليا من الجهة المعنية عن إمكانية وجدولة تنفيذ التوصيات.
2. شروع الجهة المعنية في تطبيق التوصيات.
3. متابعة المدقق بعد منح مهلة كافية، للتأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو إثبات مسؤولية الإدارة في حال عدم التنفيذ.

[1] عمر علي عبد الصمد،مرجع سبق ذكره،ص ص 248-249.

بعد إتمام التوصيات، يُعدّ تقرير يُرسل لجميع الجهات المعنية لإعلامهم بأن الإجراءات التصحيحية قد أُنجزت.

8 .**تقييم المهمة**:

تمثل هذه المرحلة ختام عملية التدقيق، حيث يقوم قسم التدقيق الداخلي بتقييم كيفية تنفيذ المهمة ومدى فعاليتها، وذلك للاستفادة من الدروس المستخلصة في تحسين أداء المهام المستقبلية.

# الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بالتدقيق الداخلي.

# الفصل الثاني:اتخاذ القرار وعلاقته بالتدقيق الداخلي.

**تمهيد**

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن نزاهة القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية عملية اتخاذ القرار.

**المبحث الثاني:** اساسيات اتخاذ القرار.

**المبحث الثالث:** أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار.

**الـــمـــبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية الديناميكية بالنسبة الأدوار ومهام مدير أي مؤسسة أو منظمة يوصفها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة كما تمثل عملية إتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية استندت قديماً على الحدس والتخمين ولكنها اليوم أصبحت مبنية على تكوين القرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشكلة الإدارية.

- **المطلب الأول: مفاهيم أساسية لاتخاذ القرار.**

**1. تعريف القرار (مفهومه –خصائصه –فعاليته):**

يعرف القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا تختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار تتم في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أو الأهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فإتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل وتعتبر عملية إتخاذ القرار عملية تواصل وإتصال تتم في سياق الإدارة بمشاركة العديد من الأطراف وأبرزهم مدير المؤسسة والعاملين، وقد زاد الاهتمام بالقرارات على مستوى المؤسسة، وبدأ تقيمها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها وما تحرره هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

**أولا: مفهوم القرار:** [2]

هو اختيار أحسن البدائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة أو حل مشكلة تنتظر حلا مناسبا، أو هو ذلك التصرف الشعوري الذي يهدف إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة ممكنة للوصول إلى غاية محددة أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

قد ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات تبرز بعضها على النحو التالي:

- مسار فعلي يختاره الفرد يصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.
- لاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين.

[1] طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري،صناعة واتخاذ القرار،الطبعة الأولى،دار طيبة للنشر والتوزيع،مصر القاهرة،2015،ص8.
[2] خالد بن جلول،مطبوعة نظرية اتخاذ القرار،موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،2019/2018، ص7.

- عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها.
- نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهى النظر في كل الاحتمالات الأخرى.
- كما يعرف القرار أيضاً هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.
- وهناك من يعرف القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل.

ومن هذه التعاريف المبسطة للقرار يجب على متخذي القرار أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة خطوات أساسية هي كالتالي:

أ -التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة.

ب -تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.

ج -استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمن متخذ القرار من اختيار

أكثر البدائل قدره على تحقيق هدفه.

ويعتمد التنبؤ إلى حد كبير على الخبرة السابقة لمتخذ القرار كما يعتمد تقويم النتائج المحتملة على تقدير مدى تحقيق القرار للهدف الذي حدده متخذ القرار نفسه، أما مرحلة المقارنة فتستند في الواقع على معيار إختيار البديل الذي يكفل تحقيق هذا الهدف ومن ثم يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار التجربة السابقة الفنية والإحساس القوى بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.[1]

[1] طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري،مرجع سبق ذكره،ص ص9-10.

**ثانيا: خصائص القرار:**[1]

تُعد عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية ضمن الوظائف الإدارية وعملًا تنظيميًا بامتياز، حيث تعكس قرارات المدير العديد من المهام الإدارية المحورية مثل إعداد الخطط، صياغة السياسات، وتحديد الأهداف. كما تسهم هذه القرارات بشكل مباشر في تحقيق نتائج متعددة تؤثر على إدارة المؤسسة، ولها دور بارز في تحديد طبيعة العمل وأسلوبه.

وتتمثل عملية اتخاذ القرار في قيام الفرد، أو الجهة المعنية، باختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

كما تُعد عملية اتخاذ القرار مرحلة من مراحل صناعة القرار، تسبقها عدة خطوات تمهيدية تشكل الأساس الذي يُبنى عليه القرار السليم. وتبدأ هذه العملية عندما يواجه الفرد مشكلة أو مهمة تتطلب الخروج منها باتباع مسار معين لتحقيق أهداف محددة، ويُعرف ذلك بالإحساس بالحاجة إلى اتخاذ قرار.

وهي كذلك عملية عقلية قد تكون معقدة ومركبة، خصوصًا عند التعامل مع قرارات ذات أهمية عالية، إذ تشمل تحليل المشكلة من جميع جوانبها، وتحديد الأهداف المرجوة، ثم جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة لتحديد أنسب الحلول.

وتُعد أيضًا مهارة فكرية يمكن صقلها وتطويرها لدى الأفراد، من خلال التدريب على اتخاذ قرارات رشيدة عبر التعود على التفكير المنظم، والتخطيط السليم، وتحديد الأهداف بدقة، إلى جانب تعزيز مهارات البحث، والتحليل، وجمع البيانات.

وانطلاقًا من هذه الخصائص، يتضح أن اتخاذ القرار هو عملية إجرائية متكاملة، إذ لا تقتصر فقط على الاختيار بين البدائل، بل تسبقها خطوات ضرورية تشمل التعرف على المشكلة وتحديدها بدقة.

**ثالثا: فعالية القرار:**

الفاعلية: تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:

[1] بزالة عبد الصمد، منصر محفوظ،دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار،بتصرف،دراسة حالة مؤسسة الزيبان بسكرة،مذكرة ماستر،تخصص محاسبة وتدقيق،2022/2021،جامعة بسكرة،25 .

القانونية: يجب أن يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها.

الكفاءة: تعنى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

الإبداع والتطوير: هذا الشرط يضمن إستمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب. السلامة القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة، والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية حيث أن تجاهلها يؤدى إلى عواقب وخيمه القبول له جانبان:

1-الجانب الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط لالتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.

2-الجانب الثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فاستمرارية

المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.[1]

**المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار ومراحل سيرها:**

❖ **أولا: اهمية اتخاذ القرار:** [2]

تُعد عملية اتخاذ القرار من السمات المميزة للكائن الإنساني، إذ منحه الله تعالى العقل الذي يميّزه عن باقي المخلوقات، مما أتاح له القدرة على التفكير والتصرف. وتُعد قدرة الأفراد على تحسين نتائج أفعالهم مرتبطة بدرجة كبيرة بقدرتهم على اتخاذ قرارات مناسبة. فهذه العملية تتطلب جهداً فكرياً وانفعالياً، كما تستلزم استحضار الخبرات السابقة والمعلومات ذات الصلة، سواء كان الموقف بسيطاً أو معقداً، بهدف تصنيفها وتحليلها واستخلاص العلاقات بينها. وتكمن أهمية اتخاذ القرار للفرد في القرارات اليومية التي يتخذها، والتي لا تؤثر فيه فقط بل تمتد آثارها إلى من حوله.

أما على مستوى الجماعات الصغيرة، فإن سلوك الفرد يتأثر بسلوك أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، حيث تُشكّل هذه الجماعة خلية من خلايا المنظمة، وتُسهم في تحديد مناخ العمل والبيئة السلوكية من خلال القيم

[1] طارق عبد الرؤوف وعامر وإيهاب عيسى المصري،مرجع سبق ذكره،ص12.
[2] عباس جواد الركباني وعقيل امير الخزاعي،اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح،بتصرف،الطبعة الأولى،دار المجد للنشر،الجزائر،سعيدة، 2019، ص81.

والمعايير والتوقعات السائدة، مما ينعكس على نوعية القرارات والسياسات التنظيمية التي تتبناها تلك المنظمات.

وتزداد أهمية وخطورة القرارات بزيادة حجم المنظمة، وتشعب أنشطتها وتعدد ارتباطاتها بالجمهور، حيث تصبح مشكلاتها أكثر تعقيداً وأبعادها أعمق. ويشير نوفل وأبو عواد (2010) إلى مجموعة من الأسباب التي تبرز أهمية اتخاذ القرار، منها:

1. وجود بدائل متعددة ومعقدة تتطلب اتخاذ القرار؛
2. تفاوت فرص اتخاذ القرار من حيث درجة السهولة أو الصعوبة؛
3. تعدد الظروف المحيطة بالقرار، والتي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين جودته.

وتولي المنظمات اهتماماً بالغاً بعملية اتخاذ القرار، نظراً للتكلفة الكبيرة التي قد تترتب على القرار غير الصائب. كما اكتسبت هذه العملية أهمية متزايدة في ظل التطورات الحديثة في أساليب جمع وتحليل وتصنيف وتخزين المعلومات، ما جعلها محوراً للنقاش في القاعات الدراسية والمؤتمرات العلمية والبرامج التدريبية حول العالم، فضلاً عن اهتمام العديد من القطاعات بها كالهندسة، والطب، والمحاسبة، والرياضيات، والإحصاء، وغيرها.

وينظر كل فرد وكل منظمة إلى عملية اتخاذ القرار من زاوية تلائم أهدافه، باعتبارها وسيلة رئيسية لحل المشكلات التي يواجهها. وترتبط هذه العملية ارتباطاً مباشراً بالوظائف الإدارية الأساسية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إذ تتم على جميع المستويات التنظيمية وفي مختلف الأنشطة المؤسسية.

وتُعد القدرة على اتخاذ القرار هدفاً أساسياً للنظام التربوي، الذي ينبغي أن يُعِد متعلمين ومعلمين قادرين على اختيار الأنسب من بين البدائل المطروحة، بما يعزز مهاراتهم الفكرية وقدرتهم على حل المشكلات. وقد صنّف العديد من الباحثين عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير، إلى جانب مهارات حل المشكلات وتكوين المفاهيم، باعتبارها عمليات عقلية متمايزة لكل منها خطواتها وإجراءاتها الخاصة[1].

[1] عباس جواد الركباني وعقيل امير الخزاعي،مرجع سبق ذكره،ص81.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار[1]**

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات، يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة و أبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية و قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين معا المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ومن هذه المؤثرات :

أ. تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة و من أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر و يعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات و التنظيمات المتعددة .

ب. تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية والفنية .و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية

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

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الإرتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعا في الإستجابة لشروط اتخاذ القرار و متطلباته بينما يتعامل بعضهم بحذر وبطء دون تهور لتجنب الوقوع في

[1]فتيحة بلحاج،الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية،العدد06،جامعة الجزائر،الجزائر،2016،ص275.

الأخطاء يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية و مدى إدراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والإجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساسا لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثرا بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الإجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها و يعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

د.تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد المخاطرة والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الإختلاف.[1]

## الـــــمـبحث الثاني: اساسيات اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار ليس مجرد اختيار بين خيارات متعددة، بل هو عملية معقدة تتطلب التفكير النقدي والتحليل الدقيق. كما انها تتطلب فهماً عميقاً للموقف الحالي والقدرة على التنبؤ بالعواقب المستقبلية.

### المطلب الأول: أنواع القرارات.[2]

**أولا: القرارات التقليدية:**

القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

[1] فتيحة بلحاج،مرجع سبق ذكره،ص ص 275-276.
[2] نوال عبد الكريم الاشهب،اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها،دار أمجد-الأردن،2015،ص ص 10-11.

القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

**ثانيا: القرارات غير التقليدية:[1]**

القرارات الحيوية:

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

القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

اتخاذ القرارات في الميدان التربوي:

في هذا الجانب سأتطرق إلى أنواع متخذي القرارات في الميدان التربوي سواء كان مدير مدرسة أو وكيل أو معلم أو مشرف تربوي وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات:

1-المتسرع: يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، قراراته متسرعة وقد تؤدي خيبة أمل أحياناً.

[1] نوال عبد الكريم الاشهب،مرجع سبق ذكره،ص ص 10-11.

2-المسالم: يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص أخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة، في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى لقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار.

3-المحقق: يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه، ومن هنا فأنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار، قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها.

4-الديمقراطي: يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده، المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم.

5-صاحب قرار آخر لحظة: يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين، عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً.

6-المتردد: لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره، ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك.

7-العاطفي: يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره غالباً يكون تابعاً عن مشاعره.[1]

**المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار**

إن اعتماد أسلوب ما في اتخاذ القرار وتحديده لحجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، ويعتمد كذلك على مدى توافر المعلومات اللازمة وقدرة المؤسسة على المعالجة والتحليل وسوف نعرض في هذا المطلب أساليب اتخاذ القرار.

**أولا: الأساليب التقليدية.[2]**

المقصود بالأساليب التقليدية تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، والتي لا تتبع المنهج

[1] نوال عبد الكريم الاشهب،مرجع سبق ذكره،ص ص 11-12.
[2] صالح محرز،واقع ومعوقات تطبيق الأساليب الكمية ودورها في ترشيد القرارات في المؤسسة الصناعية،مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية،العدد02 المجلد07،جامعة العربي التبسي تبسة،الجزائر،2022،ص ص 211-212 .

العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشكلاتها، معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين. وفيما يلي شرحا لأهم الأساليب التقليدية في اتخاذ قراراتها .

**-أسلوب الحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها ، وفي فحص وتحليل وتقيم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها، وقد أشار "DRUCHER إلى أن القرار هو حكم شخصي، واختيار من بين بدائل مختلفة بعضها صحيح وبعضها خاطئ، أو هو اختيار بين طريقتين للعمل أحدهما أقرب للصحة من الأخرى.

**- الخبرة والمعرفة**: يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير المزيد من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، ولا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، لكن يمكنه أيضا التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه ومن زملاؤه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة .

**- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها الاستشارات :** ويعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حلول المشكلة وتحليلها ليتمكن من ضوئها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل، ومن المأخذ التي تواجه هذا الأسلوب هي أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجه متخذ القرار إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدى، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيه.

**ثانيا: الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار.**

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

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

أ. أسلوب تقييم البرامج ومراجعة التقنيات P.E.R.T: إن هدف متخذ القرار هو الوصول إلى تحقيق أهدافه في أقصر فترة زمنية وبأقل تكلفة ممكنة. لذلك يستخدم أسلوب تقييم البرامج ومراجعة التقنيات في إيجاد المسار الحرج لتنفيذ الأعمال التي تتصف بعدم التأكد في تنفيذ الأنشطة التي تتكون منها شبكة الأعمال، أي في المشروعات التي تتسم بعدم توافر معلومات أكيدة عن الأوقات المطلوبة لأداء الأنشطة المختلفة، وتبع هذا الأسلوب في القرارات التي تخص مجال البحوث العلمية ودخول مشاريع جديدة غير المسبوقة بحالات مماثلة.[1]

ب. نظرية الاحتمالات: يواجه متخذ القرار أيا كان موقعه مشاكل مختلفة بعضها يتخذ قرارها بناءً على معرفة وإطلاع كامل بالمشكلة والبعض الآخر لا تتوفر له المعلومات الكاملة حولها. ويختلف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقا لموقعه فإن صادف موقف عدم التأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة لا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها. ولما كانت الأنشطة اليومية لمؤسسات تحدث في ظروف عدم التأكد فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحدسه، وتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، وبإحلال القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكدة تصبح المشكلة يقينية. ويصبح حلها أمثلا عندما تنقص درجة تشتيت القيم حول وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تبتعد عن الحل الأمثل. أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة، حيث ينتج عنها نفس القرار، لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفاديا للتكرار. ويستخدم هذا نموذج الاحتمالات بالاعتماد على الخطوات التالية: [2]

1-تشخيص البدائل للمشكلة.

2-تحديد النتائج المقدرة لكل بديل.

3-تقدير احتمال الحدوث لكل نتيجة.

---

[1] محمد راتول،بحوث عمليات،الطبعة الثالثة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008،ص 335.

[2] اسمهان خلفي،دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات،مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال،جامعة الحاج لخضر،باتنة،الجزائر،ص ص31-32.

4-حساب القيمة المتوقعة لكل بديل.

5-اختيار أفضل قرار وهو البديل الذي يحمل أكبر قيمة متوقعة، إذا كانت المشكلة متعلقة بأفضل عائد، أما إذا كانت متعلقة بالتكاليف فإن الاختيار يقع على أقل قيمة متوقعة.

ج. نظرية تحليل القرار (شجرة القرار): إن حالات القرارات التي تطرقنا لها سواء في ظروف التأكد أو ظروف عدم التأكد أو في ظروف المجازفة هي قرارات من مرحلة واحدة وبالتالي فهي ساكنة من حيث الزمن، غير أن متخذ القرار قد تصادفه حالات تستلزم منه اتخاذ قرارات متتابعة إذ بعد أن يرسو على قرار معين يستلزم منه الأمر اتخاذ قرار موالي بالاعتماد على القرار الأول ثم بعد اختيار القرار الثاني قد يستلزم الأمر منه أيضا اتخاذ قرار موالي ثالث وهكذا، يجد نفسه اتخذ سلسلة من القرارات المتتابعة لأجل تعظيم العائد أو الأرباح أو تدفئة التكاليف أو الخسائر، وهذا ما يعبر عنه نموذج القرارات المتتابعة والمعبر عنه أيضا بشجرة القرارات. فهذه الأخيرة عبارة عن بيان متفرع، تعتبر عن الاختيارات الممكنة والتي يجب على الإداري أن يفاضل بينها، تفصل بين كل فرع وفرع موالي عقدة وهي عبارة عن نقطة أو دائرة، وتتضمن فروع الشجرة التقديرات الاحتمالية والعوائد أو الخسائر، حسب ما يتطلبه الأمر، وشجرة القرار يمكن أن تكون محددة فيها البديل الممكن والعائد معروفين تماما، حيث يتخذ فيها قرار واحد فقط وقد تكون شجرة القرار ذات مراحل متعددة، حيث تحتوي على إمكانيات القرارات متتابعة.[1]

2.**أسلوب بحوث العمليات:** وهي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة حيث تهتم بحوث العمليات باستخدام التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك عن طريق مساعدة متخذ القرار في إيجاد أفضل حل ممكن للمشكلة موضوع الدراسة من خلال التحليل العلمي المنظم للبدائل المتاحة والتعرف على آثارها المحتملة. كما تعتبر بحوث العمليات من الأدوات التي تساعد المدراء من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات. لذا فإن الهدف الحقيقي لها هو تخفيض نسبة المخاطر في اتخاذ القرارات. وتكون نتائجه واضحة ومحددة لدرجة أنه يقدم البديل الأفضل.[2]

ويمكن إعطاء بعض الأمثلة عن الأساليب التي تعتمد على بحوث العمليات منها:

أ. **البرمجة الخطية:** هو صيغة رياضية مشتقة من واقع معين، هدفها البحث عن أمثلة الاستخدام عن طريق دالة رياضية تتكون من مجموعة متغيرات درجة أولى تسمى دالة الهدف، في وجود مجموعة

[1] محمد راتول-مرجع سبق ذكره-ص ص 198 -199.

[2]. عدنان عواد الشوابكة-دور نظم وتكنلوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية-دار اليازوزي العلمية-الاردن-2011-ص154.

من القيود تكون في شكل معادلات أو مترجحات أو هما معا من الدرجة الأولى أيضا، ويقصد بالأمثلية هو الوصول إلى القرار المناسب من خلال البرمجة الخطية. [1]

وتتناول البرمجة الخطية التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج وذلك في ضوء الإمكانات المتاحة.

ب. خطوط الانتظار: عندما يحتشد طالبو الخدمات أمام مركز عرض الخدمة أو تحشد المواد الأولية أو نصف المصنعة أمام وحدة من وحدات الإنتاج، فهو تضييع للوقت وتكلفة إضافية. وأفضل طريقة لتدنئة التكلفة وتخفيض وقت الانتظار وتحسين الخدمات المقدمة هو استخدام خطوط الانتظار. وخط الانتظار هو تراكم الأفراد أو الآلات أمام مركز خدمة أو وحدة إنتاجية معينة لإمدادهم بالخدمة أو النشاط المطلوب. لقد أصبح هدف تحسين الخدمة أفضل من تخفيض وقت الانتظار، في ظل الاتجاهات التنافسية الحديثة إلى الاهتمام بجودة الخدمات. وفي نفس الوقت يجب أن يكون وقت الانتظار أقصر ما يمكن لتفادي خسارة العميل أو عدمه. وبذلك فعلى مدير الإنتاج أو المبيعات أن يقايض بين تكاليف الخدمة الجيدة وتكلفة انتظار العميل، وبناء على تقدير احتمالات وصول للعملاء أو المواد الآلات، وتقدير الوقت الذي يستخدمه كل عميل ليتلقى الخدمة الخاصة به. أو الآلة لتتلقى صيانتها الخاصة أو المادة الأولية لتتلقى التغير الذي تقدمه لها الوحدة الإنتاجية. ووفقا لهذه التقديرات يمكن لمتخذ القرار أن يقرر، إما زيادة عدد تقديم هذه الخدمة أو تنظيم الوصول.

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

[1] محمد راتول،مرجع سبق ذكره،ص 9.

ث. البرمجة الديناميكية: هي تقنية تستخدم في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات على مراحل متعددة بحيث يؤثر القرار عند مرحلة معينة على القرارات التي تتخذ في المراحل المقبلة وبشكل يؤدي إلى التحقيق الأمثل لدالة الهدف.[1]

**المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرارات[2].**

لكي تكون عملية اتخاذ القرار الإداري فعالة وإيجابية، يشير العديد من المختصين إلى ضرورة مراعاة مجموعة من العناصر الأساسية، التي تتمثل فيما يلي:

1. **متخذ القرار**:

قد يكون متخذ القرار فردًا كمدير المؤسسة، أو جماعة مثل مجلس الإدارة، أو هيئة إدارية تابعة للجهة الأم كالمكتبة أو مركز المعلومات. بغض النظر عن الكيان، يجب أن يتمتع متخذ القرار بالسلطة والصلاحيات القانونية التي تخوله اتخاذ القرار.

2. **موضوع القرار**:

يتمثل هذا العنصر في المشكلة أو المسألة المطلوب معالجتها. ويتعين على متخذ القرار الالتزام بنطاق صلاحياته وعدم تجاوزها، إلا إذا كان هناك تفويض رسمي بذلك. على سبيل المثال، لا يحق لمدير مكتبة اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا كان مفوضًا بذلك بشكل صريح.

3. **الدوافع والأهداف**:

لا يُتخذ القرار إلا بوجود دافع أو غاية محددة يسعى لتحقيقها. فالقرار هو نتيجة سلوك أو تصرف يُقصد به الوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف هو المحرك الأساسي لاتخاذ القرار.

4. **توفر المعلومات والبيانات**:

تُعد المعلومات أحد المقومات الأساسية لاتخاذ قرارات سليمة. يجب أن تكون هذه المعلومات كافية، دقيقة، وفي الوقت المناسب، ومرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالمشكلة أو القضية المطروحة. وهنا تلعب نظم المعلومات الإدارية دورًا محوريًا في تزويد متخذ القرار بالبيانات الضرورية.

[1] عدنان عواد الشوابكة،مرجع سبق ذكره،ص ص 156، 157.

[2] مفتاح محمد دياب،اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات،المجلة الدولية للدراسات الإنسانية،المجلد الأول،بتصرف،العدد الثاني،جامعة طرابلس،ليبيا،2022،ص 58.

5. **التنبؤ بالمستقبل**:

غالبًا ما تتعلق القرارات بعوامل مستقبلية غير مؤكدة، لذلك يُعتبر التنبؤ أداة أساسية تساعد في استشراف النتائج المحتملة وتقييم تأثيراتها على المؤسسة. وهو ما يمكّن متخذ القرار من فهم أبعاد المشكلة بشكل أفضل قبل اتخاذ القرار المناسب.

6. **البدائل المتاحة**:

يتطلب اتخاذ القرار السليم دراسة البدائل الممكنة واختيار الأنسب منها. المدير أو متخذ القرار الكفء هو من يتمكن من تحليل الخيارات المتاحة واختيار الحل الأمثل لمعالجة المشكلة بأقل تكلفة وأعلى فاعلية.

7. **مناخ اتخاذ القرار**:

يشير "المناخ" إلى البيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار، والتي تشمل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى صفات وشخصية متخذ القرار نفسه. وقد تواجه عملية اتخاذ القرار قيودًا مثل الظروف السياسية، شح الموارد المالية، نقص الكفاءات، أو القيود القانونية. لذلك ينبغي لمتخذ القرار أن يكون قادرًا على التعامل مع هذه التحديات والحد من تأثيرها السلبي.

8. **عنصر الزمن**:

للزمن دور حاسم في اتخاذ القرار، حيث يجب أن يصدر القرار ضمن الإطار الزمني المخول فيه لمتخذ القرار. كما أن صناع القرار الجيدين لا يتخذون قرارات كثيرة دون داعٍ، بل يركزون على القرارات الضرورية التي تستجيب لمشكلات حقيقية. وهم يدركون أن التحدي لا يكمن فقط في اتخاذ القرار، بل في تحديد طبيعة المشكلة الفعلية التي تستوجب المعالجة.

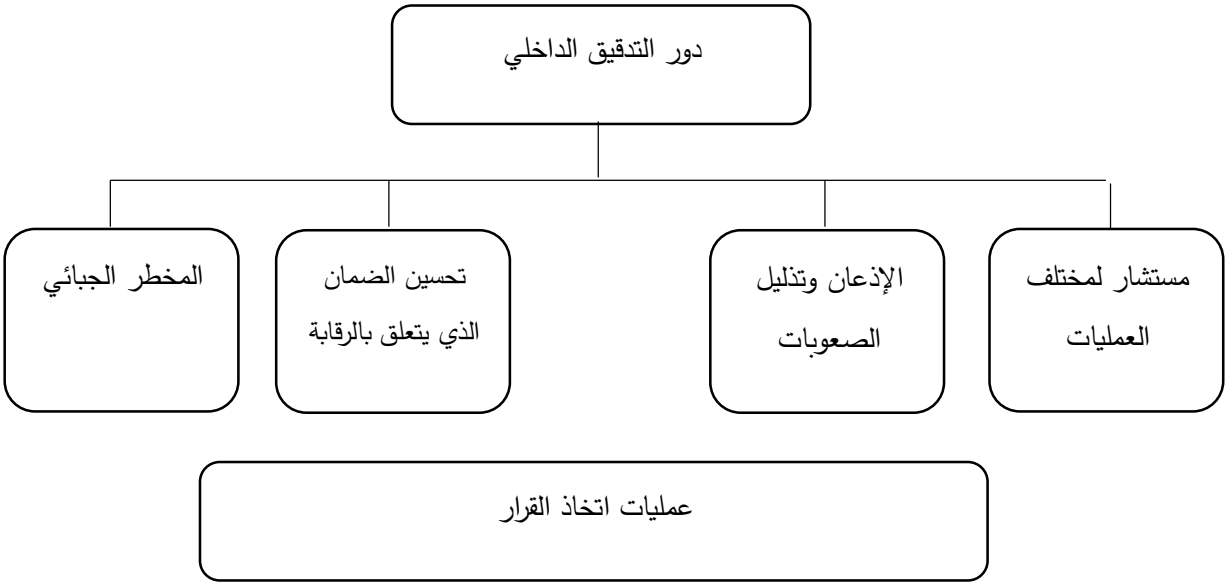
## المـــبحث الثـــالث: أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرار

يُعدّ التدقيق الداخلي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لضمان كفاءة عملياتها وتحقيق أهدافها بفعالية. فهو لا يقتصر على الرقابة فقط، بل يشمل أيضًا تقييم مدى الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية، ورصد أوجه القصور، وتحديد المخاطر المحتملة. كما يُسهم التدقيق الداخلي في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير معلومات دقيقة وتحليلات موضوعية للإدارة العليا، مما يعزز من الشفافية ويُسند جهود التخطيط الاستراتيجي. وبهذا، يُشكل التدقيق الداخلي عنصرًا محوريًا في تحسين جودة القرارات، وتقليص مستوى عدم اليقين، وزيادة الثقة في الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.

**المطلب الأول: طبيعة دور التدقيق الداخلي [1]**

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

**الشكل رقم01: طبيعة دور التدقيق الداخلي**




المصدر: احمد نقاز، مقدم عبيرات،**المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار**، مجلة الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007،ص 65.

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

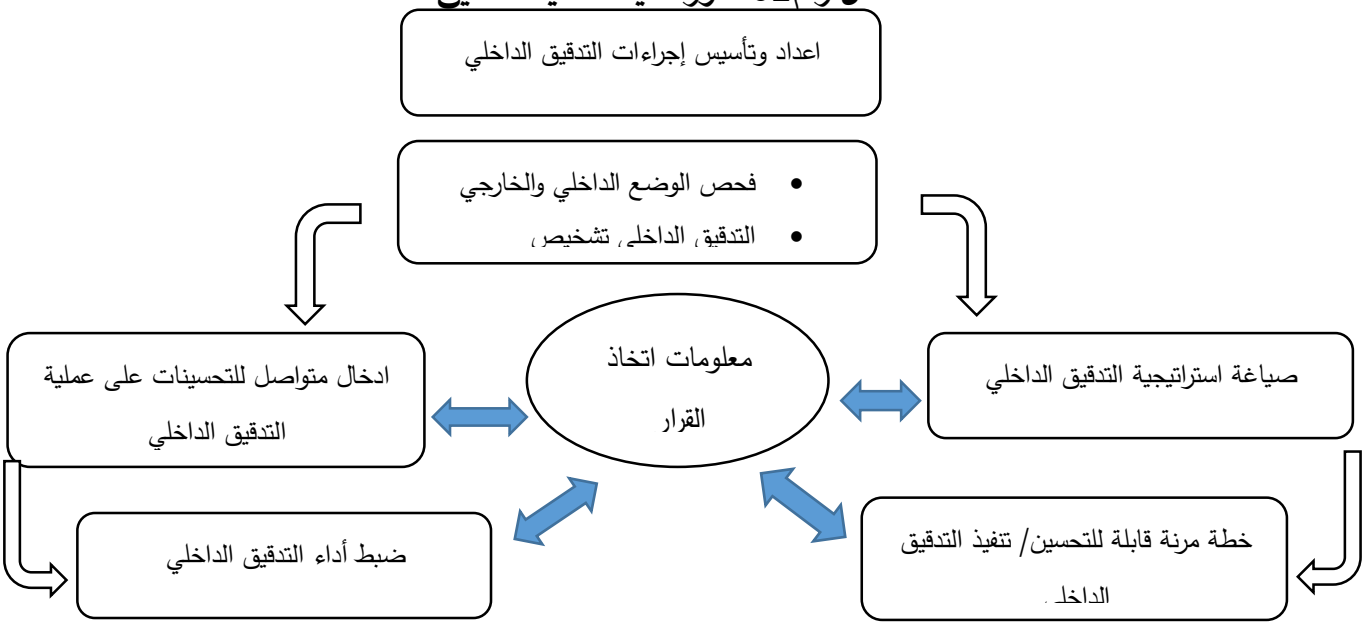
[1] احمد نقاز- مقدم عبيرات- **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار**- مجلة الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك- العدد الثاني- 2007- ص. 65.

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

إن الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم ليس على القرار نفسه بل على الكيفية التي صدر بها القرار، طبقا لهذه الطريقة فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة. [1]

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

**الشكل رقم02: دورة حياة عملية التدقيق**




المصدر: احمد نقاز، مقدم عبيرات، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار**، مجلة الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 66.

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

[1] احمد نقاز، مقدم عبيرات،مرجع سبق ذكره،ص. 66.

لذلك، بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة والقابلية لتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المدقق بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على إدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دوليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفاعلية.[1]

**المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار[2]**

بناءً على ما تم عرضه سابقًا، يمكن القول إن **التدقيق الداخلي يُسهم بشكل فعّال في دعم مسار اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، وذلك من خلال تداخله مع مختلف مراحل هذه العملية كما حددها عدد من الباحثين والمختصين في المجال. إذ تُعد المعلومات التي يكشف عنها أو يوفرها التدقيق الداخلي عنصرًا محوريًا في اكتشاف المشكلات، واقتراح البدائل، والمفاضلة بينها، وصولاً إلى اتخاذ القرار الأنسب.

وفيما يلي نعرض اهم مراحل اتخاذ القرار، مع بيان كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في كل مرحلة:

### 1.تحديد وتعريف المشكلة

يُقصد بالمشكلة في سياق اتخاذ القرار، وجود انحراف في الأداء الفعلي عن الأهداف المحددة مسبقًا. وتبدأ هذه المرحلة بإدراك هذا الانحراف الذي غالبًا ما يتم رصده من خلال تقارير التدقيق الداخلي، والتي توضح الفجوة بين الأداء المستهدف والمتحقق فعليًا. وتكمن أهمية هذه المرحلة في التشخيص الدقيق والموضوعي للمشكلة، من حيث طبيعتها، وحدودها، وأسبابها، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها اعتمادًا على خبرة المدققين وكفاءتهم المهنية.

### 2.تحليل المشكلة

في هذه المرحلة، يتم التمييز بين **أعراض المشكلة** و**أسبابها الحقيقية**، مع وضع المشكلة في إطارها الصحيح. وغالبًا ما يتعذر اتخاذ قرار مناسب في حال غياب معطيات دقيقة أو تصنيف خاطئ للمشكلة. وهنا يلعب التدقيق الداخلي دورًا في **تجميع الحقائق**، وتحليلها، وتفسيرها، بما يُسهم في تقييم البيئة الداخلية

[1] احمد نقاز، مقدم عبيرات، مرجع سبق ذكره،ص66.
[2] أيمن عميرة،دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سونطراك،بتصرف ،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،المجلد الرابع،العدد الثاني،جامعة وهران2،الجزائر،ديسمبر 2018،ص ص 25-26 .

للمؤسسة (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، بهدف تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب التعامل معها.

### 3.تحديد البدائل

يقوم متخذ القرار، بناءً على نتائج التدقيق، بإعداد قائمة بالبدائل الممكنة لمعالجة المشكلة المطروحة. ويُعدّ هذا التنوع في الخيارات ضروريًا لضمان اتخاذ قرار فعّال. ويُساهم التدقيق الداخلي في هذه المرحلة من خلال عرض توصياته وتحليلاته التي تساعد في بلورة هذه البدائل.

### 4.تقييم البدائل

تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، إذ تتطلب تحليلًا دقيقًا لمزايا وعيوب كل بديل. وتتمثل إسهامات التدقيق الداخلي هنا في توفير معطيات موضوعية حول نتائج كل بديل محتمل، مما يُسهم في **التنبؤ بالتأثيرات المستقبلية** .ويشمل التقييم عادة:

- تحديد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في كل بديل.
- محاولة التنبؤ بالنتائج المحتملة على المدى القصير والطويل.

### 5.اختيار البديل الأمثل

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأنسب الذي يُحقق أعلى عائد ممكن أو أقل خسارة محتملة، وفقًا لمجموعة من المعايير، مثل:

- **درجة المخاطرة** :مدى قبول المخاطر مقابل الفوائد المحتملة.
- **الجدوى الاقتصادية** :الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- **التوقيت المناسب** :ملاءمة البديل للظرف الزمني المتاح.
- **القيود المرتبطة بالموارد** :توفر الإمكانات البشرية والمادية والتقنية اللازمة.

ويساهم التدقيق الداخلي في توجيه القرار نحو البديل الأنسب بناءً على معطيات واقعية وموثقة.

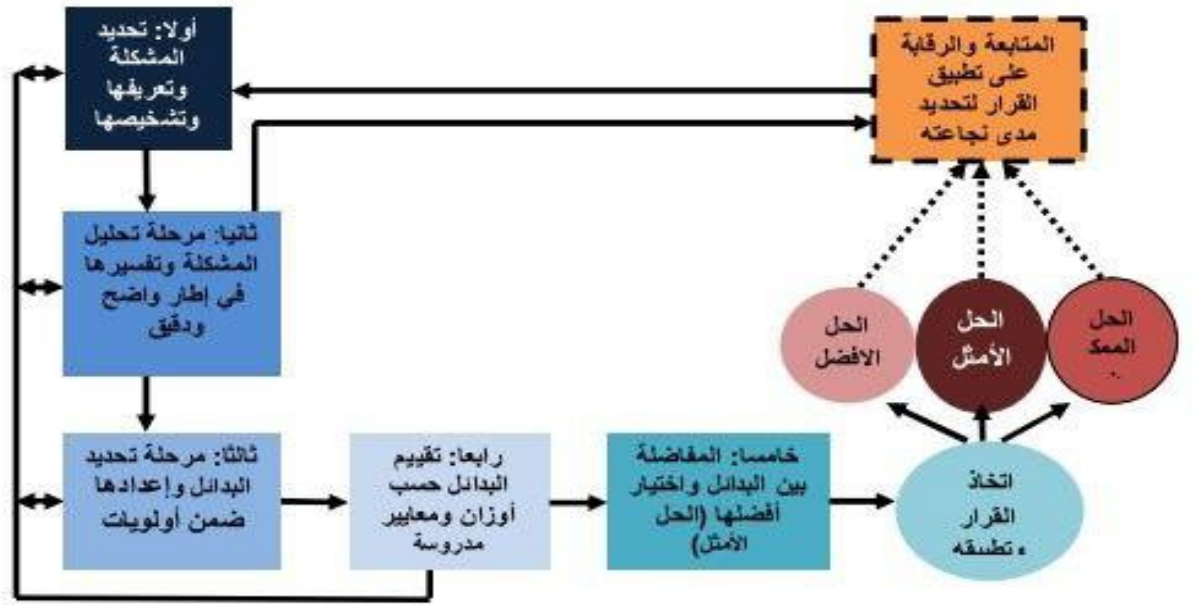
### 6.اتخاذ القرار وتنفيذه

تُعد هذه المرحلة الحاسمة التي يتم فيها **ترجمة الخيار المختار إلى قرار فعلي**، ثم الشروع في تنفيذه. وتزداد فرص نجاح القرار كلما كانت المراحل السابقة قد أُنجزت بدقة ومنهجية. كما يتولى التدقيق الداخلي بعد هذه المرحلة مهمة **متابعة التنفيذ وتقييم مدى فاعلية القرار**، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات في حال حدوثها.

### 7.المتابعة والرقابة على تنفيذ الحل:

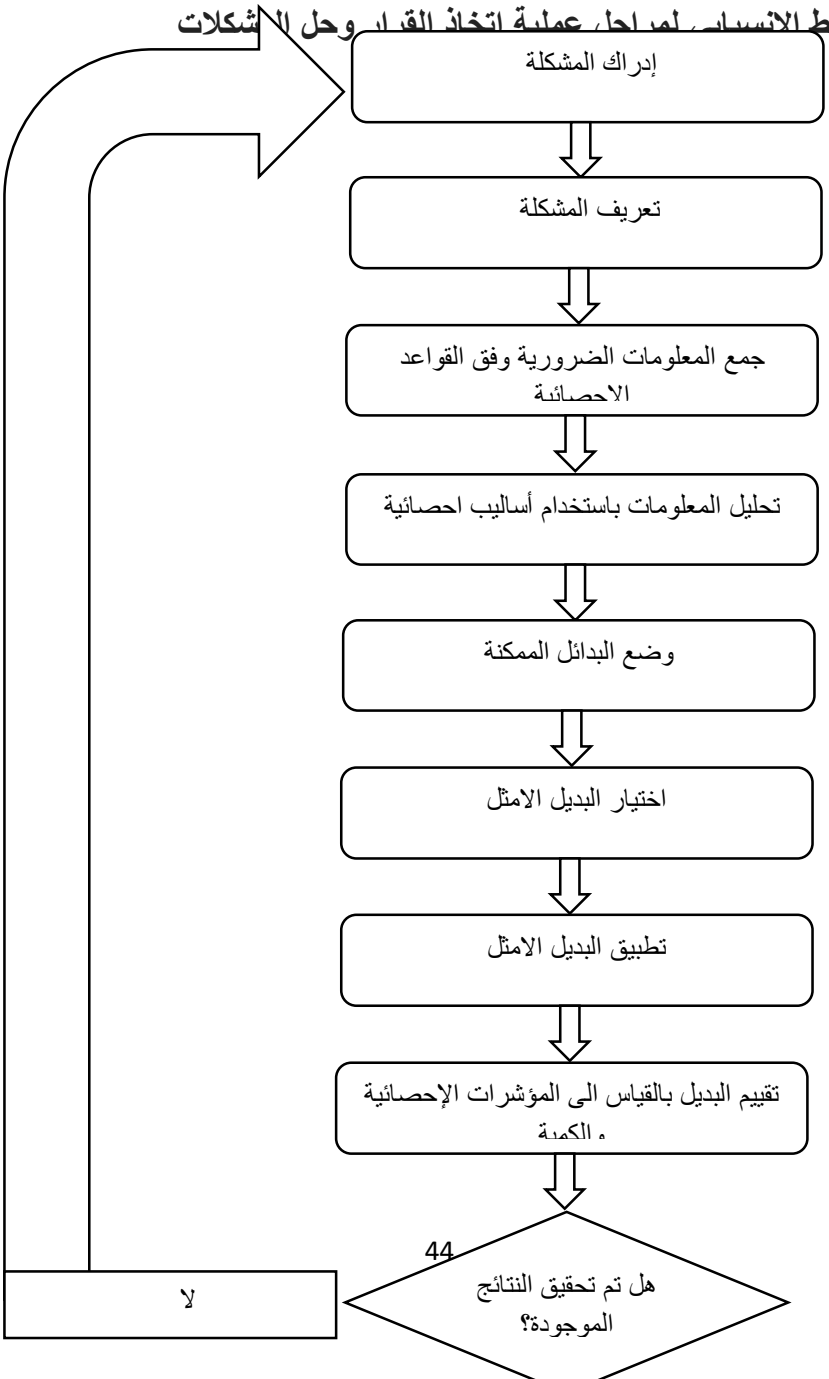
بعد تنفيذ القرار ينبغي مراقبته ومتابعته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة، واكتشاف أي الخرافات او معوقات حتى يتم معالجتها، وتحتاج الرقابة والمتابعة لفعالية القرار ان تاخذ بعين الاعتبار تأثير القرار على المنظمة ككل، لحل مشاكل وتجنب عقبات وأثار عرضية أخرى .على ضوء ما سبق ذكره يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 03: خطوات اتخاذ القرار**




**المصدر:** أيمن عميرة،دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سونطراك،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،المجلد الرابع، العدد الثاني،جامعة وهران2،الجزائر-ديسمبر 2018،ص 25.

**الشكل 04: المخطط الانسيابي لمراحل عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات**



المصدر: حامد الشمرتي،**الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار**، تطبيقات في اعمال إنتاجية وخدمية-دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2005،ص23.

**المطلب الثالث: الضوابط التنظيمية لمهنة التدقيق الداخلي والهيئات المشرفة على ذلك في الجزائر[1].**

تتطلب ممارسة التدقيق الداخلي تطبيق مجموعة من الضوابط التنظيمية تسعى إلى توجيه هذا النشاط وتنظيمه وخصوصا وأن هذه الوظيفة أصبحت تحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات الجزائرية باعتبارها تساهم في تعزيز الشفافية والحوكمة وتحسين أدائها المؤسسي، فالتزام المدققين الداخليين بالضوابط التنظيمية والمعايير المهنية الدولية بعد مفتاحا جوهريا لضمان الجودة في مهامهم وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية ولا يتم ذلك إلا من خلال الدعم والإشراف اللازم من طرف الهيئات المتخصصة في هذا المجال.

**الفرع الأول: الضوابط التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.**

تتوقف فعالية ونجاح وظيفة التدقيق الداخلي على وجود بيئة تنظيمية مناسبة تدعم هذا النشاط، وتركز معايير التدقيق الداخلي الدولية بشكل خاص على هذه الجوانب، حيث تدعو إلى ضرورة وجود ميثاق التدقيق الداخلي وهي وثيقة رسمية يتم المصادقة عليها واعتمداها من طرف مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والإدارة العليا للمنظمة حسب نص المعيار رقم 1000 الذي ورد فيه ":" يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع المعايير، وعلى مسؤول التدقيق الداخلي إعادة النظر - بصفة دورية في ميثاق التدقيق وتحويله للإدارة العليا ومجلس الإدارة للمصادقة عليه"، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن وجود ميثاق التدقيق الداخلي في المنشأة له تأثير إيجابي على أداء أعمال التدقيق. إذ تم التعرض سابقا في هذا الفصل إلى ميثاق التدقيق الداخلي بالتفصيل.

[1] بايس الأميرة نزيهة،دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية،طروحة شهادة الدكتوراه في علوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير قسم علوم التسيير،جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر،السنة الجامعية 2023/2024،ص ص46-47 .

**الفرع الثاني: الهيئة المشرفة على تنظيم مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر.**

تعتبر جمعية المدققين الاستشاريين الداخليين الجزائريين (AACIA) الهيئة المهنية الوحيدة التي تهتم بالممارسات المهنية للتدقيق الداخلي في بيئة الأعمال الجزائرية، أنشأت رسميا في 19 جويلية 1993 من طرف مجموعة من المدققين الداخليين يعملون في مؤسسات اقتصادية ومالية جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، يرأس هذه الجمعية محمد مزيان والرئيس الشرفي نور الدين خطاط، وهي هيئة غير حكومية مستقلة مقرها شركة سيدار بمدينة عنابة تضم حوالي 140 مدقق داخليا ، هذه الجمعية تعدت الحدود منذ 1995 ولها تعاون مع مجموعة من الجمعيات في (أمريكا، كندا، لكسمبورغ، فرنسا، سويسرا، تونس، المغرب، مالي الكاميرون، السينيغال)، وهي تعمل على وضع معايير التدقيق الداخلي في الجزائر، كما تسعى لتحقيق ما يلي :

-تحسين ممارسة التدقيق الداخلي وتطويرها.

- تعزيز التواصل والتعاون بين المدققين الداخليين لتبادل المعارف والخبرات .

-اقتراح محاور التدريب وتحسين مستوى المهنة في مجال التدقيق الداخلي.

- جمع وتوزيع المراجع والمواد المتخصصة في التدقيق الداخلي.

- بناء علاقات وشراكات مع جمعيات محلية وأجنبية ومنظمات ذات أهداف مماثلة.

- العمل على تطوير المبادئ والقواعد المنهجية وتعزيز أخلاقيات المهنة .

-تنظيم ملتقيات للمدققين الداخليين من مختلف المنظمات لتبادل الخبرات والأفكار.

- تنظيم دورات تدريبية مجال التدقيق الداخلي منذ جانفي 2009 بالتعاون مع المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة.

-دعم المنظمات في إعداد ميثاق التدقيق الداخلي وتطبيقه. [1]

[1] بايس الأميرة نزيهة،مرجع سبق ذكره،ص47.

# الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع بالمدية-

# الفصل الثالث دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع بالمدية-

**تمهيد:**

من خلال دراستنا النظرية لدور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار من مختلف الجوانب، وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية المدية " فرع من فروع مجمع سونلغاز".

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة (العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة، ماهية وأهمية الشركة وكذا الهيكل التنظيمي).

**المبحث الثاني:** طرق التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة**

يعتبر قطاع الطاقة عصب الإقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (شركة قابضة). تحت المسمى (مجمع سونلغاز)، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الإقتصادية والإجتماعية والسياسية للدولة والمواطن على حد سواء.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز).**

**الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي.[1]**

- بداية القرن العشرين، إشتركت 16 شركة في إمتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAEF) في الوسط والغرب، Compagnie du Bourbonnaisإلى الشرق ومصانع Lévy في قسنطينة.
- 1947، تم نقل الشركات الإمتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائريةُEGA، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الإحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر بتاريخ 1962./12/31
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر بتاريخ 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.
- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK) ، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.
- 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC)وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذ يرقم 91/457 الصادرتاريخ 1962/12/14.
- 1995 التمتع بشخصية قانونية والإستقلال المالي، ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).

[1]-الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZhttp://www.sonelgaz.dz اطلع عليه يوم 2025/05/17 على الساعة 19:30.

- 2002 تغيير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 2002/02/05.
- 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت Sonelgaz شركة قابضة، تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:
  - ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.(SPE)
  - ✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء.(GRTE)
  - ✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية.(GRTG)
- 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجمع، من أهمها:
  - ✓ مشغل النظام الكهربائي(OS)، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء.
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر(SDA).
  - ✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز للشرق (SDE).
  - ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب(SDO).
- 2009 الإنتهاء من إعادة الهيكلة: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

✓ الشركات المهنية والتجارية"Sociétés Métiers": تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباءSPE ، شركة نقل الكهرباءGRTE، شركة نقل الغازGRTG، 04 شركات التوزيعSDA-C-E-O ، شركة مسير المنظومة الكهربائيةOS.

✓ شركات الإنتاج: وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء ترقة SKT، شركة كهرباء كودية الدراوشSKD ، شركة كهرباء البرواقيةSKB، شركة كهرباء سكيكدة. SKS

✓ شركات الأشغال: يضم 06 شركات KAHRIF, KAHRAKIB, ETTARKIB, INERGA,CEEG,KANAGHAZ

✓ شركات المساعدة: هي شركات تقدم خدمات حسب الإختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم 15 شركة.

✓ شركات مشاركة مع سونلغاز: وهي شركات مختلطة مع شركات أخرى ولها حصص في رأس المال وتضم 06 شركات.

- 2011 -تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز، الذي أعتمد في عام 2002، وأعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، 2 مايو 2011، وتصبح بالتالي، Sonelgaz. Spa في "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ إسم Sonelgaz. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى " Groupe Sonelgaz". في اللوائح المعدلة، تحتفظ Sonelgaz بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017: إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة وتقسم أنواع الشركات كما يلي:

✓ الشركات الخاضعة: يكون رأسمالها 100% من المجمع، وتضم 13 شركة (06 شركات مهنية و07 شركات أشغال).

✓ الشركات المختلطة: يكون رأسمالها 51% من المجمع، وتضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة).

✓ شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز: وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 وتضم 20 شركة

✓ شركات مشاركة مع شركات أخرى: وهي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة 2009 وتضم 05 شركات.

ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي ضمت «SDC, SDE, SDO» مع إضافة SDA كفرع.

وبداية من جانفي 2020 إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SADEG»، والتي تضم الأربع نواحي للتوزيع:

1-ناحية الجزائر للتوزيع مقرها الجزائر العاصمة، وتضم ولاية الجزائر العاصمة فقط.

2-ناحية الوسط للتوزيع مقرها البليدة، وتضم الولايات التالية: البليدة، المدية، البويرة، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، بسكرة، الوادي، ورقلة، الجلفة، الاغواط، غرداية، اليزي وتمنراست.

3-ناحية الشرق للتوزيع مقرها قسنطينة، وتضم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة، سوق اهراس، ام ابواقي، عنابة، الطارف وتبسة[1]

4-ناحية الغرب للتوزيع مقرها وهران، وتضم الولايات التالية: وهران، تلمسان، عين تموشنت، عين الدفلى، الشلف، غليزان، مستغانم، سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، البيض، النعامة، بشار، تندوف وأدرار.

**الفرع الثاني: مهام المجمع:** منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة.
- تخطيط وضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

**الفرع الثالث: أهداف المجمع:**[2] تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول على موارد.
- توسيع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب الإستراتيجيات التنموية.
- إستقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- الوصول لإستقلالية مالية في تمويل الإستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل.
- الرفع من الأداء الإجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن.

**الفرع الرابع: تعريف الشركة**[3]**:** أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ

[1]-الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZhttp://www.sonelgaz.dz اطلع عليه يوم 2025/05/17 على الساعة 19:30.
[2]-الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ، مرجع سابق اطلع عليه يوم2025/05/21 على الساعة 11:15.
[3]-الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز http://www.sdc.dz اطلع عليه يوم 2025/05/17 على الساعة 13:30.

2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 58 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

- تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط ومنخفض وضغط عالي، متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول.
- إعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

**الفرع الخامس: مهام الشركة**:[1] وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على إستعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك وخاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الإجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.
- التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.
- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان إحتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ضمان نوعية وإستمرارية الخدمة وإستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد وكذا ضمان أمن وفعالية الشبكات
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة وتسويق الكهرباء والغاز.

**الفرع السادس: الشركة في أرقام**[2]: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا الاستغلال وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

---

[1]– الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق اطلع عليه يوم2025/05/25 على الساعة 14:20.

[2]- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق اطلع عليه يوم 2025/05/27 على الساعة 11:00.

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصي الشركة أكثر من 8312810 زبون في الكهرباء و4911959 زبون في الغاز.
- تطور الشبكات الكهربائية والغازية: تحصي الشركة بتسيير أكثر من 1333316 كلم للشبكة الكهربائية و92108 كلم لشبكة الغاز.
- عدد العمال: تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر58 ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها **مديرية المدية لتوزيع للكهرباء والغاز** وهي المديرية محل دراستنا.

**المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المستقبلة" مديرية التوزيع بالمدية".**

**الفرع الأول: تعريف المديرية**:[1]: أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيطري ( ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الإعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري وإستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

**الفرع الثاني: التغطية الإقليمية:** تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 09 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 219 156زبون، عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 899 67 زبون، موزعة على (المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية والمدية غرب "عين الجردة"). و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم، و06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم.

**الفرع الثالث: أهداف المديرية[2]:**

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.

[1]– مقابلة مع السيد زيكارة يوسف، مكلف بالدراسات في قسم المالية والمحاسبة يوم 2025/05/17 على الساعة 14:40.

[2]- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق اطلع عليه يوم 2025/05/28 على الساعة 10:45.

- إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الإجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلة[1]**

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي، الذي يحدد مكوناتها من أقسام ومصالح، ومهام كل منها.

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية**

[1]– مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية يوم 2025/05/17 على الساعة 13:30.

**الشكل (05): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.**

**الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للشركة:**[1]

**1-مدير التوزيع:** يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

**2-الأمانة العامة:** دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

**3-مصلحة الشؤون القانونية:**

- يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛

يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

**4-مصلحة مراقبة التسيير:** يقوم بالمهام التالية:

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

- **الموازنات التقديرية:** تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الإنحراف ولتقييم أداء المؤسسة.
- **مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الإنحرافات وإكتشاف أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**5-مصلحة الإتصال**: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛

[1]- مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمديرية. يوم 2025/05/17 على الساعة 13:30.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

**6-مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات:** ويقوم بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

**7-قسم تقنيات الكهرباء:** يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

**8-قسم تقنيات الغاز:** يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

**9-قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.
- متابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

**10-قسم الإدارة والصفقات:**

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع-التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

**11-قسم العلاقات التجارية**: يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ- **مصلحة تطوير المبيعات:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- **مصلحة التحصيل:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت- **مصلحة الحسابات الكبرى:** تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

**12-قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

**13-قسم الموارد البشرية:** يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

**14-مصلحة الشؤون العامة:** وتتمثل مهامها في:

-تسيير الوسائل المادية.

- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

**15-قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** وتتمثل مهامه في:

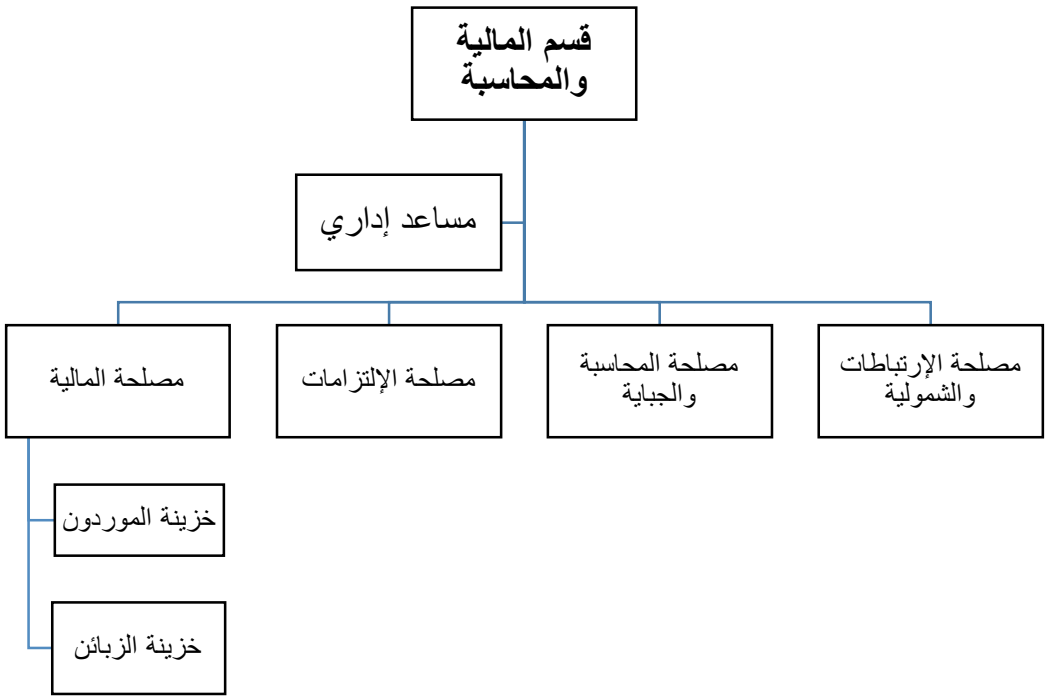
- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

16-**قسم المالية والمحاسبة:** ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

## الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

**الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.**

**الفرع الرابع: تقديم قسم المالية والمحاسبة[1]:**

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

**1- مصلحة المالية:**

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض إستثماري أو استغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

**2- مصلحة الاستغلال المحاسبي:**

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

**3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:**

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

**أ-الموازنات التقديرية:** تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الإنحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

**ب-مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات وإكتشاف أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

[1]- مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمديرية. يوم 2025/05/25 على الساعة 13:45.

## المبحث الثاني: طرق التدقيق الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة

يُعد التدقيق الداخلي أداة أساسية لضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، ويُساهم بشكل كبير في تعزيز اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة. وقد شهدت طرق التدقيق الداخلي تطورًا ملحوظًا على مرّ الزمن، حيث بدأت بأساليب تقليدية تعتمد على المراسلات الورقية، والملاحظات اليدوية، والتقارير المكتوبة، وهي ما يُعرف بالطرق التقليدية للتدقيق، التي كانت رغم فعاليتها محدودة من حيث الكفاءة والسرعة ودقة التحليل. ومع التطور التكنولوجي الذي يشهده القطاع، ظهرت طرق حديثة للتدقيق الداخلي تعتمد على البرامج والتطبيقات الذكية، مثل أنظمة إدارة التدقيق، وبرمجيات تحليل البيانات، ما ساعد على تحسين جودة التدقيق، وتوفير الوقت، وتعزيز القدرة على اكتشاف المخاطر والاحتيال والمساعدة على اتخاذ القرار بشكل سليم وبكفاءات عالية.

### المطلب الأول: التدقيق الداخلي بالطريقة التقليدية محل الدراسة

تُظهر الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالمدية-، أن عملية التدقيق الداخلي تعتمد على الطريقة التقليدية، والتي تقوم أساسًا على زيارات ميدانية من قبل فرق تفتيش تابعة لمصلحة "التفتيش والمراقبة" على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة.

**الوثيقة الأولى: رسالة مهمة الى المدقق الداخلي حول مراقبة الصندوق.**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

مديرية التوزيع بالمدية

مصلحة التفتيش والمراقبة

مذكرة إلى :مدراء الوكالات التجارية

الموضوع :رسالة تكليف

في إطار برنامج التفتيش والمراجعة الخاص بمصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة التفتيش والمراقبة، سيتم إجراء تدقيق يتعلق بعملية" مراقبة الصندوق"، على مستوى هياكلكم.

سيتم تنفيذ المهمة وفقًا للشروط التالية:

هدف المهمة:

الهدف من هذه المهمة هو تقديم تقييم موضوعي لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة على عملية" مراقبة الصندوق"، ومساعدة إدارة الكيان على تنفيذ التحسينات في حال تحديد أوجه القصور.

تواريخ وأماكن المهمة:

ستُجرى المهمة ابتداءً من ..202/../.. إلى غاية نهاية المهمة حسب تخطيط على مستوى الوكالات التجارية.

فريق المراقبة:

فريق التدقيق الذي سيقوم بالمهمة يتكون من:

-السيد..... :

-السيد..... :

-السيد..... :

لضمان حسن سير العملية، يُطلب منكم وضع جميع المعلومات المطلوبة تحت تصرف المراقبين.

مدير التوزيع

**المصدر: انظر الى الملحق رقم 01.**

التحليل :مهمات التحقق من الصندوق (caisse) تمثل جانبًا حساسًا في التدقيق المالي.

الطريقة المتبعة في الوثيقة :تقوم على الفحص اليدوي والتحقيق الميداني.

تعتمد على زيارات مفاجئة أو دورية حسب جدول مسبق.

خصائص الطريقة التقليدية كما يظهر من الوثائق:

1. تعليمات كتابية يدوية.

2. تخطيط ميداني ورقي (غير رقمي) .

3. الاعتماد على لجان تفتيش بشرية مباشرة.

4. غياب الأنظمة الذكية أو قواعد البيانات لتحليل المعطيات.

5. اتخاذ القرار يتم بعد انتهاء المهمة، وليس بشكل لحظي أو فوري[1].

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق -يوم 2025/05/19 على الساعة 10:15.

**الوثيقة الثانية: رسالة مهمة الى المدقق الداخلي يتعلق بعملية معالجة الفواتير واحترام الإجراءات**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
مديرية التوزيع بالمدية
مصلحة التفتيش والمراقبة
مذكرة إلى :مدراء الوكالات التجارية بمديرية توزيع المدية
الموضوع :رسالة تكليف

في إطار برنامج التفتيش والمراجعة الخاص بمصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة التفتيش والمراقبة، سيتم إجراء تدقيق يتعلق بعملية" معالجة الفواتير واحترام الإجراءات"، على مستوى هياكلكم.

سيتم تنفيذ المهمة وفقًا للشروط التالية:

هدف المهمة:
الهدف من هذه المهمة هو تقديم تقييم موضوعي لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة على عملية" معالجة الفواتير واحترام الإجراءات"، ومساعدة إدارة الكيان على تنفيذ التحسينات في حال تحديد أوجه القصور.

تواريخ وأماكن المهمة:
ستُجرى المهمة ابتداءً من ..00/00/202 إلى غاية نهاية المهمة حسب تخطيط على مستوى الوكالات التجارية.
فريق المراقبة:
فريق التدقيق الذي سيقوم بالمهمة يتكون من:
-السيد..... :
-السيد..... :
-السيد..... :
لضمان حسن سير العملية، يُطلب منكم وضع جميع المعلومات المطلوبة تحت تصرف المراقبين.
مدير التوزيع

**المصدر: انظر الى الملحق رقم 02.**

الهدف من المهمة :تقديم تقييم موضوعي لنظام الرقابة الداخلية الخاص بمعالجة الفواتير ومرافقة الإدارة في تنفيذ التحسينات عند اكتشاف نقاط ضعف .

التحليل :هذه الوثيقة تمثل أساس الطريقة التقليدية في التدقيق، حيث:

-يتم إرسال رسالة تكليف رسمية إلى الوكالات.

-تحدد المهمة بشكل يدوي بدون نظام رقمي.

-يتم الاعتماد على فريق تفتيش بشكل دوري ومباشر.

-لا يظهر وجود برامج تحليل بيانات أو أنظمة دعم القرار[1].

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق ،يوم 2025/05/19 على الساعة 10:15.

**الوثيقة الثالثة: الجدول الزمني لسير عملية المراقبة على مستوى مصالح المديرية.**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع
مديرية التوزيع بالمدية
مصلحة التفتيش والمراقبة

الموضوع :مراقبة إلغاءات الدفع

جدول المراقبة:

| المراقبون | الهيكل المعني | تاريخ المراقبة |
|---|---|---|
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية المدية | 18-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية شهبونية | 19-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية قصر البوخاري | 21-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية بني سليمان | 26-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية هارون الرشيد مدية | 27-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية تابلاط | 28-02-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية عين بوسيف | 04-03-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية مدية عين جرادة | 05-03-2024 |
| | | |
| ✓السيد..... | الوكالة التجارية البرواقية | 06-03-2024 |
| | | |

مدير التوزيع

**المصدر: انظر الى الملحق رقم 03.**

التحليل :هذا الجدول يوضح كيف يتم تنفيذ التدقيق الداخلي بالطريقة التقليدية :الاعتماد على زيارات ميدانية متفرقة .استخدام وثائق ورقية أو جداول بسيطة للتنظيم والمتابعة .لا يوجد إشارات إلى أنظمة رقمية لرصد أو تحليل البيانات .عملية التدقيق هنا رقابية أكثر منها تحليلية.

**المطلب الثاني: التدقيق الداخلي بالطريقة الحديثة محل الدراسة**

في ظل البيئة التشغيلية المعقدة التي تعمل فيها شركة "سونلغاز"، تُبرز الحاجة إلى نظام تدقيق داخلي قوي ومتطور كأحد الركائز الأساسية لضمان النزاهة، والكفاءة، والامتثال، وحماية الأصول. ومع توسع نطاق أعمال الشركة وتعاظم حجم البيانات والمعاملات، أصبح الاعتماد على الأساليب التقليدية للتدقيق غير كافٍ لمواكبة التحديات والمخاطر المستجدة في قطاع الطاقة الحيوي .لذلك، يتحول التدقيق الداخلي في سونلغاز بشكل متسارع نحو تبني البرامج والأدوات التكنولوجية الحديثة، ليس كرفاهية، بل كضرورة استراتيجية. هذه البرامج تمثل نقلة نوعية في قدرة وظيفة التدقيق الداخلي، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب الى أبرز أنواع البرامج المستخدمة لهذا الغرض:

**01-نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني HISSAB:** يعتمد قسم المالية والمحاسبة على نظام المعلومات حساب" والذي يعمل وفق متطلبات النظام المحاسبي الماليSCF ، فهو نظام معلومات معتمد ومنجز من طرف فرع من فروع مجمع سونلغاز سنة 2012, موجه خصيصا لاستخدامه في أقام و مصالح المالية والمحاسبية يعمل وفق النظام المالي المحاسبي SCF مديرية التوزيع بالجزائر العاصمة مدة سنة أشهر، ثم تم تعميمه على كل مديريات وفروع المجمع في شهر أكتوبر 2012 بتضمن مدونا السنوية على أكثر من 2480 حساب يسجل حوالي 3.3 مليون قيد محاسبي سنويا، يتوفر على واجهة الإدخال البيانات آليا مع ثلاث أنظمة فرعية للتسيير وهي ) واجهة تسيير الزبائن SGC واجهة تسيير المورد البشري NOVA واجهة تسيير المخزون 540 .[1]

**الشكل 07: واجهة نضام المعلومات المحاسبي (HISSAB)**

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق يوم 2025/05/25 على الساعة 11:30.




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

**02-محاسبة خزينة العملاء"Comptabilité trésorerie client":** هو برنامج معلوماتي يُستخدم لإدارة الحسابات المالية الخاصة بالزبائن، يشمل هذا البرنامج ما يلي:

- تتبع الفواتير الصادرة للزبائن .

-متابعة عمليات الدفع والتسديد.

-إدارة أرصدة الزبائن والمستحقات.

-إصدار تقارير مالية دورية حول الذمم المدينة.

-مقارنة بين الفواتير والمبالغ المحصلة.

كما يكمن دوره داخل المؤسسة في عمل المدقق من خلال:

.1**توفير بيانات دقيقة**: يزوّد المدققين الداخليين ببيانات مالية مفصلة لكل زبون (فواتير، تسديدات، أرصدة...).

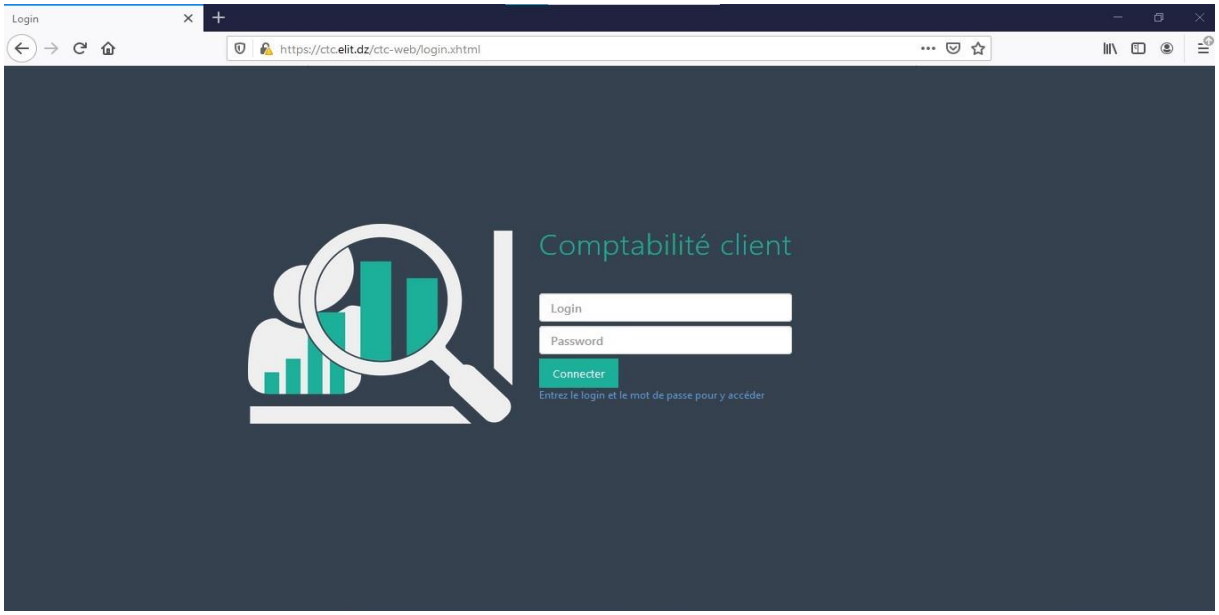
.2**كشف الفروقات والأخطاء:** يساعد على كشف فواتير غير مسددة، أو مبالغ غير متطابقة، أو تأخيرات في التحصيل.

**.3 تتبع الأداء المالي:** يمكن بواسطته تقييم أداء الوكالات أو المناطق في التحصيل المالي.

**.4 مكافحة الغش والتلاعب:** عبر تحليل البيانات ومقارنتها يمكن رصد أنماط غير طبيعية[1].

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق -يوم 2025/05/25 على الساعة 11:30.

**الشكل 08: واجهة برنامج خزينة العملاء (comptabilité trésorerie client)**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

**03-برنامج "الالتزامات-تسيير عمليات الأسواق" "Engagement"**هو نظام معلوماتي يُستخدم لتسيير :الصفقات العمومية، الالتزامات المالية، إجراءات الشراء والتعاقد، المتابعة الإدارية والقانونية للعقود.

يلعب البرنامج دورًا محوريًا في تسهيل عمل المدققين الداخليين، من خلال:

**1. التتبع الزمني لكل مرحلة من الصفقات:** من الإعلان إلى الدفع.

**2. مراقبة احترام القوانين والإجراءات:** هل تم احترام شروط التأهيل؟ هل تم الإعلان في الآجال القانونية؟

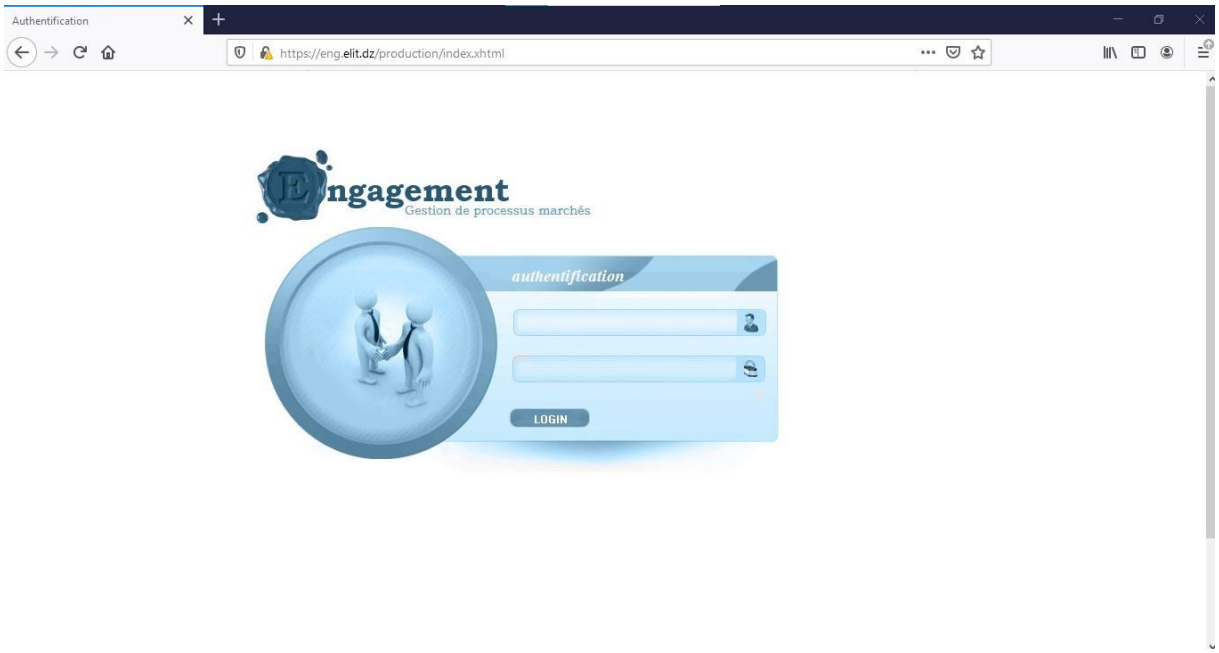
**3.الكشف عن التجاوزات أو الثغرات**: مثل تجزئة الطلبيات لتفادي الصفقات، أو توقيع عقود دون التزام مالي.

**4. تحليل الميزانية مقابل الالتزامات:** هل تجاوزت المديرية سقف الميزانية المخصص؟

**5.أرشفة الوثائق**: كل وثيقة متعلقة بالصفقة محفوظة ويمكن العودة إليها للمراجعة[1].

[1] مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق ،يوم 2025/05/25 على الساعة 11:30.

**الشكل 09: واجهة برنامج "الالتزامات-تسيير عمليات الأسواق""Engagement"**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

**04-برنامجAttad :** هو نظام معلوماتي متكامل لتسيير العمليات الإدارية والمالية في مؤسسة سونلغاز، ويشمل عدة وحدات حسب ما هو ظاهر في شريط التنقل العلوي:

-الاستقبال(Accueil)

-الفوترة(Facturation)

-التموين(Approvisionnement)

-المحاسبة(Comptabilité)

-المخازن(Magasinage)

-الجرد(Inventaire)

-الإبلاغ(Reporting)

-الإدارة(Administration)

-الإحصائيات(Statistiques)

يُستعمل هذا النظام كمنصة موحدة وشاملة لتسيير العمليات اليومية لمراكز التوزيع، بما في ذلك:

- تسيير المشتريات والطلبيات.

-متابعة حركة السلع في المخازن.

- مراقبة الجرد ومتابعة الأصول.

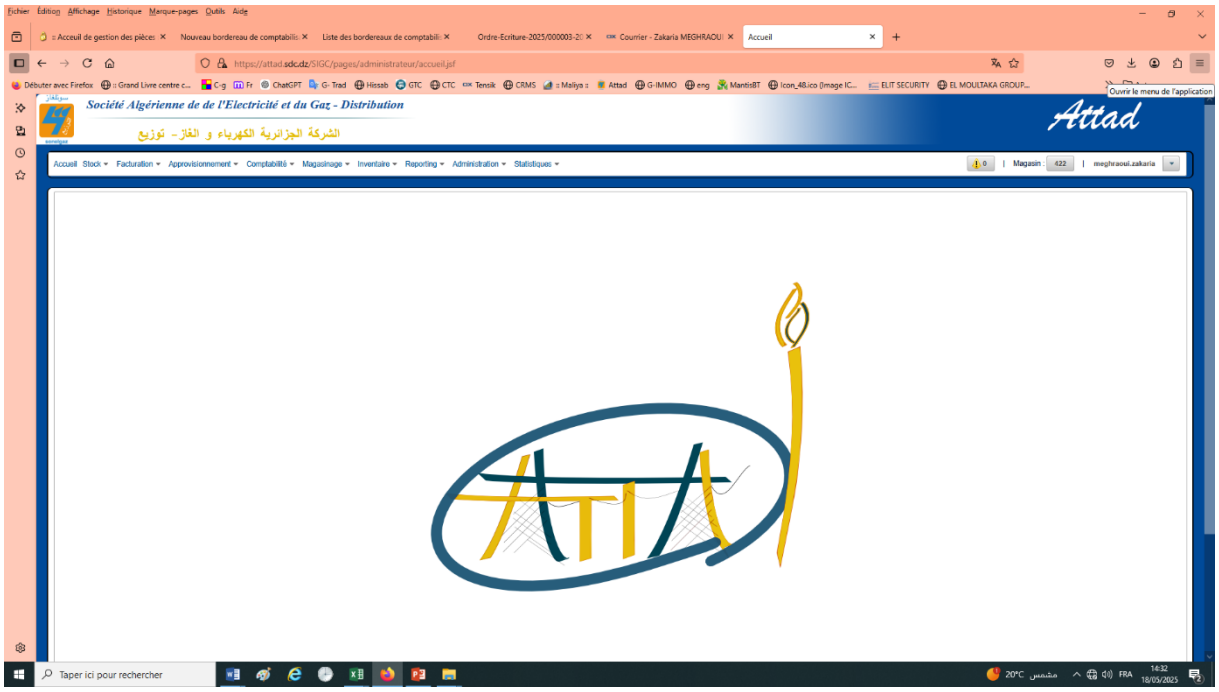
-تنفيذ العمليات المحاسبية والمالية.

-إصدار تقارير تحليلية ومؤشرات أداء.

-تسهيل الفوترة والتسويات المحاسبية[1].

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق ،يوم 2025/05/25 على الساعة 11:30.

**الشكل 10: واجهة برنامج ATTAD**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

05-**خزينة العميل:** هو نظام إلكتروني يُستخدم لإدارة الحسابات المالية للعملاء في سياق الأعمال أو الخدمات المصرفية، يركز على تتبع:

- أرصدة العملاء .

-المدفوعات المستحقة (الذمم المدينة).

- التحويلات المالية.

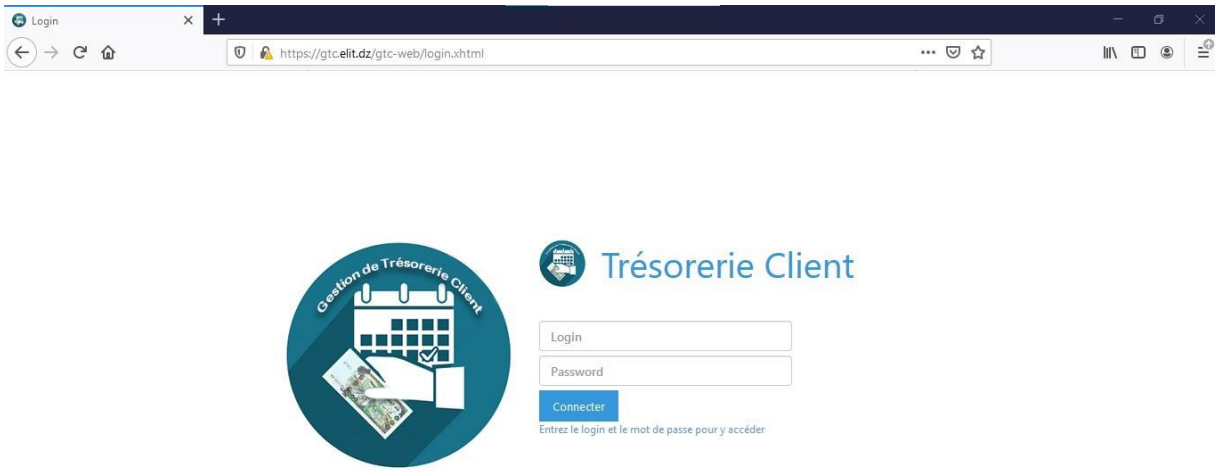
- السندات والفواتير...،

كما يمكن من خلاله تتبع حركات الحسابات من خلال تسجيل جميع الإيداعات والسحوبات والتحويلات المرتبطة بالعملاء، مما يسمح للمدققين بمراجعة سلسلة المعاملات بدقة، الكشف عن المخالفات :مثل المدفوعات غير المسجلة، أو التحويلات المشبوهة، أو التلاعب بالأرصدة.

-مطابقة الفواتير والمدفوعات :يُظهر البرنامج الفواتير المستحقة والمُسدَّدة، ويساعد في كشف تأخيرات السداد غير المبررة والتناقضات بين الفواتير والمدفوعات الفعلية[1].

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق ،يوم 2025/05/25 على الساعة 11:30.

**الشكل 11: واجهة برنامج " خزينة العميل"**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

**06-برنامج "GESTION DE TRÉSORERIE MALIYA":** برنامج MALIYA هو نظام معلوماتي يُستخدم لتسيير ومراقبة العمليات المالية والخزينة في مؤسسة سونلغاز.

يُستعمل البرنامج في:

متابعة الوضعية المالية للمؤسسة: معرفة الأرصدة البنكية في الزمن الحقيقي.

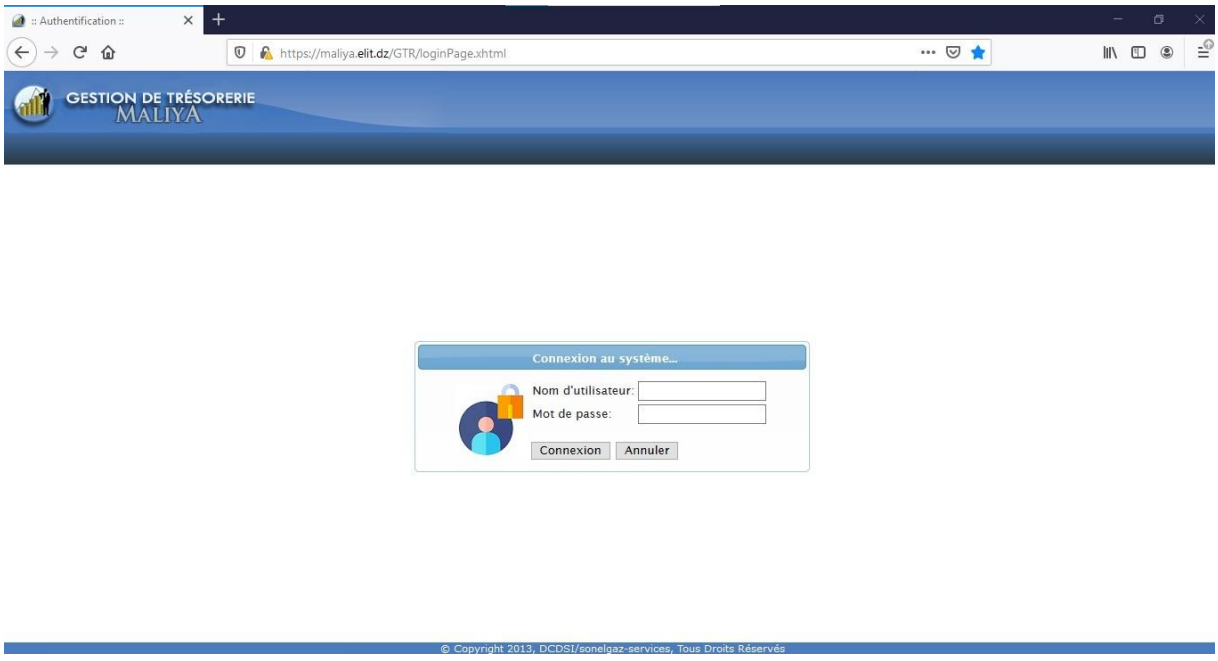
إدارة التحصيل والمدفوعات: مراقبة الإيرادات والتكاليف اليومية.

تحليل السيولة النقدية: معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

إعداد التقارير المالية والتوقعات: خاصة بتدفقات الخزينة[1].

[1]مقابلة مع الاستاذ امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق، يوم 2025/05/25 على الساعة 13:10.

**الشكل 12: واجهة برنامج" GESTION DE TRÉSORERIE MALIYA"**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

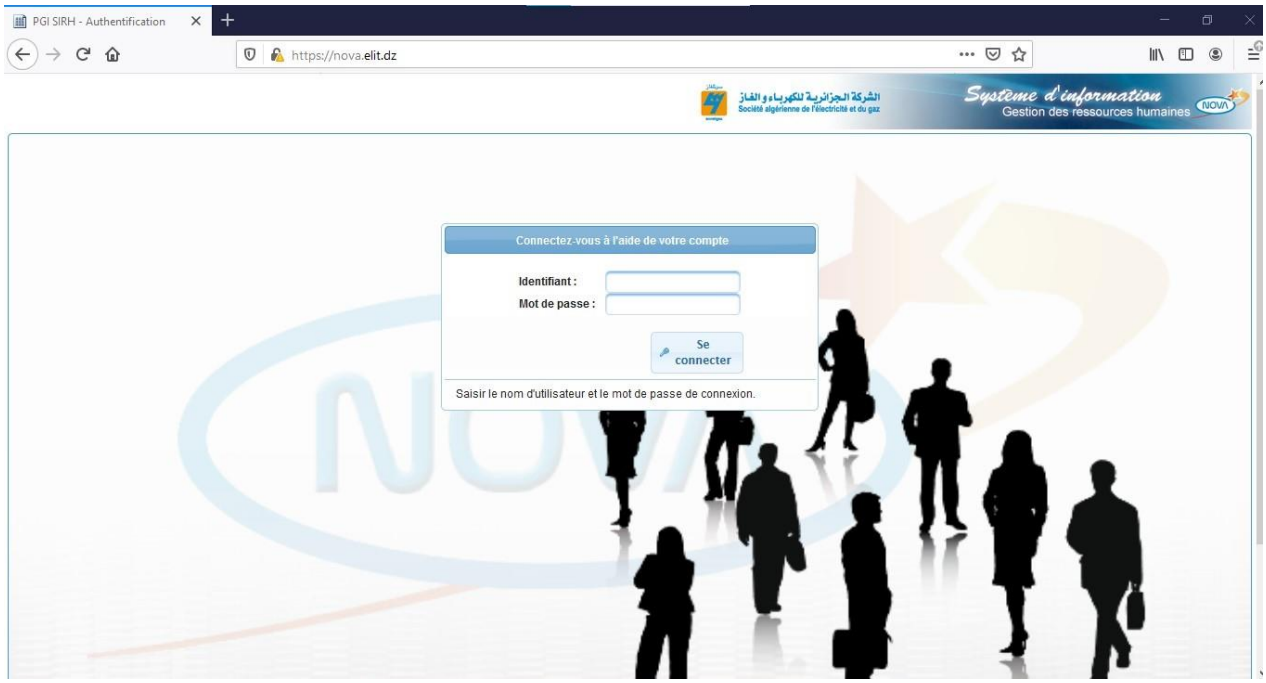
**07-برنامج NOVAهو** نظام معلوماتي خاص بإدارة الموارد البشرية، تم تطويره أو تهيئته من قبل شركةELIT ، وهي فرع تابع لمجمع سونلغاز، وهو يدمج وظائف متعددة في نفس المنصة--- .ستخدم هذا البرنامج لإدارة دورة حياة الموظف في المؤسسة من التوظيف إلى التقاعد :

وظائف البرنامج :

1. إدارة ملفات الموظفين: معلومات الهوية، التوظيف، الوضعيات المهنية.
2. تسيير الحضور والانصراف والعطل.
3. المتابعة الإدارية للترقيات والتنقيط السنوي.
4. حساب الأجور والمنح والاستحقاقات.
5. إعداد التقارير والوثائق الإدارية تلقائيًا (كشوف الراتب، شهادات العمل...).
6. تسيير التكوين والتخطيط المهني[1].

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش،يوم 2025/05/25 على الساعة 13:10.

**الشكل 13: واجهة برنامجNOVA**




**المصدر: قسم المالية والمحاسبة**

## المطلب الثالث: مقابلة مع المدقق الداخلي

في إطار هذه الدراسة، تم إجراء مقابلة مع المدقق الداخلي لمؤسسة **سونلغاز – فرع المدية**، بهدف الحصول على بيانات ميدانية توضح واقع وظيفة التدقيق الداخلي، وعلاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وقد تمحورت المقابلة حول ستة محاور رئيسية، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة التكميلية.

### *المحور الأول: الدور العام للتدقيق الداخلي*[1]

1. **الدور الأساسي لمصلحة التدقيق الداخلي**

أوضح المدقق أن مصلحة التدقيق الداخلي تضطلع بمهام الرقابة المستمرة على مختلف أنشطة المؤسسة، من خلال فحص العمليات الإدارية والمالية والتأكد من الالتزام بالتشريعات المعمول بها، مع تقديم توصيات لتحسين الأداء العام.

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش،يوم 2025/05/26 على الساعة 11:00.

2. **المهام اليومية أو الدورية**

تتمثل المهام في إعداد برنامج سنوي شامل للتدقيق، إضافة إلى تنفيذ عمليات تدقيق فجائية عند الضرورة، وإعداد تقارير موجهة للإدارة تتضمن التوصيات المناسبة.

3. **الهيكل التنظيمي**

بيّن المدقق أن المصلحة تتبع مباشرة للمدير وتتمتع باستقلالية وظيفية، مما يسمح لها بأداء مهامها بموضوعية.

*المحور الثاني: علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار*[1]

4. **تأثير نتائج التدقيق على القرارات الإدارية**

أشار إلى أن تقارير التدقيق تُعرض على المدير، وغالبًا ما تُعتمد كأساس لاتخاذ قرارات تصحيحية وتنظيمية.

5. **مدى أخذ التقارير بعين الاعتبار**

أُكد أن تقارير التدقيق غالبًا ما تُؤخذ بعين الاعتبار خاصةً إذا كانت مدعمة بالأدلة، غير أن الاستجابة لتوصياتها قد تكون بطيئة أحيانًا.

6. **اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على التوصيات**

تم التوضيح بأن قرارات استراتيجية نادرًا ما تُتخذ بناء على توصيات التدقيق، مع ذكر مثال حول تجاوز المدة القانونية لمعالجة الفواتير في بعض المصالح.

*المحور الثالث: أدوات وتقنيات التدقيق*

7. **الأدوات المعتمدة في التدقيق**

يعتمد فريق التدقيق على القوائم المحاسبية، ملفات الصفقات، تقارير المخزون، والمقابلات مع الأعوان.

8. **استخدام البرامج الرقمية**

يتم استخدام البرامج المتاحة في المؤسسة لتسهيل الرقابة وتحليل البيانات، بالإضافة إلى برامج مكتبية كـ Excel.

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش،يوم 2025/05/26 على الساعة 11:00.

*المحور الرابع: التحديات والصعوبات*[1]

9. **أبرز التحديات**

تتمثل التحديات في ضعف تعاون بعض المصالح، ونقص الوثائق أو سوء تنظيمها.

10. **مقاومة عمليات التدقيق**

تم تسجيل وجود مقاومة في بعض الحالات، خاصةً عند الكشف عن اختلالات، حيث يُلاحظ تحفظ ومحاولات للتبرير بدل التصحيح.

*المحور الخامس: الاستقلالية والموضوعية*

11. **مدى الاستقلالية**

رغم التمتع باستقلالية تنظيمية، إلا أن هناك ضغوطًا تظهر عند الكشف عن تجاوزات ذات طابع حساس.

12. **حرية صياغة التقارير**

أشار المدقق إلى أن الحرية متوفرة، لكن في بعض الأحيان تُستخدم صياغات دبلوماسية لتجنب الصدام مع بعض المسؤولين.

*المحور السادس: مقترحات لتطوير الدور*

13. **سبل تعزيز دور التدقيق في اتخاذ القرار**

أكد على ضرورة إشراك المدققين في مراحل تحليل المخاطر، وتعميم نتائج التدقيق، وتعزيز الأخذ بتوصياتهم.

14. **الكفاءات الأساسية للمدقق**

الدقة، الحياد، التحليل العميق، والفهم الجيد للإجراءات الداخلية.

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش-يوم 2025/05/25 على الساعة

أسئلة إضافية حول دور التدقيق في اتخاذ القرار[1]

15. **مساهمة التقارير في دعم القرار**

توفر تقارير التدقيق معلومات دقيقة للإدارة، مما يقلل من مخاطر اتخاذ قرارات مبنية على بيانات غير صحيحة.

16. **طبيعة الدور (استباقي أم تقييمي؟)**

حالياً، يعتبر الدور تقييميًا أكثر منه استباقيًا، مع وجود توجه نحو تطويره ليصبح وقائيًا.

17. **نوع القرارات المتأثرة بالتدقيق**

تشمل القرارات المتأثرة المجالات المالية، التنظيمية، اللوجستية، وفي بعض الأحيان الموارد البشرية، وتُعد القرارات المالية الأكثر تأثرًا.

18. **مشاركة المدققين في تحليل المخاطر**

نادرًا ما تتم إشراكهم في مراحل إعداد القرار، مما يُضعف الأثر الاستباقي لوظيفة التدقيق.

19. **وضوح التوصيات**

أُكد أن التوصيات عادة ما تكون واضحة وتتضمن خطوات عملية، إلا أن تنفيذها يختلف من مصلحة لأخرى.

20. **مستوى التنسيق مع المصالح الأخرى**

التنسيق موجود لكنه غير كافٍ، وبعض المصالح لا تتجاوب إلا بعد تدخل الإدارة.

21. **تقييم فعالية عمل المدققين**

تُقيَّم الفعالية على أنها متوسطة، بسبب ضعف تنفيذ التوصيات رغم وضوحها.

22. **وجود مؤشرات تقييم**

لا توجد مؤشرات رسمية، لكن يُقاس الأثر من خلال مدى تطبيق التوصيات.

23. **تحسُّن القرارات مع تطور وظيفة التدقيق**

تشير المؤشرات إلى تحسُّن تدريجي، مع تزايد الوعي بأهمية الدور الرقابي والتوجيهي للتدقيق الداخلي.

24. **أوجه القصور**

تتمثل في ضعف التنسيق مع صناع القرار، وغياب ثقافة التدقيق في بعض الأقسام.

[1] مقابلة مع السيد امحمد بطاش-يوم 2025/05/26 على الساعة 11:00.

25. **مقترحات لتفعيل الدور**

من بين المقترحات: إدماج المدقق في لجان اتخاذ القرار، وتوفير تكوين دوري في مجال تحليل المخاطر.

26. **أخذ الحوكمة والرقابة بعين الاعتبار**

غالبًا ما يُهمل هذا الجانب، حيث لا تزال ثقافة الرقابة الاستباقية ضعيفة في بعض الأقسام.

# الخاتمة

# الخاتمة

**الخاتمة:**

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع **"دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار "**من خلال دراسة حالة *مؤسسة سونلغاز – فرع المدية*، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعزز من أهمية التدقيق الداخلي كوظيفة محورية تساهم في تحسين فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية والتسييرية التي تواجهها المؤسسات المعاصرة.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تمثلت في مدى إسهام التدقيق الداخلي في دعم صناع القرار داخل المؤسسة، وسعت للإجابة عن عدد من التساؤلات الفرعية المرتبطة بدور المدقق الداخلي، ومستوى استقلاليته، وأثر تقاريره في توجيه قرارات الإدارة.

على المستوى النظري، أظهرت الدراسة أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تقتصر على كشف الأخطاء أو حالات الغش، بل تتعداها لتؤدي دورًا استراتيجيًا في الرقابة وتقديم التوجيه، من خلال توفير معلومات دقيقة وموضوعية تدعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات رشيدة ومدروسة.

أما على المستوى التطبيقي، ومن خلال تحليل واقع التدقيق الداخلي في فرع المدية لمؤسسة سونلغاز، فقد تبين وجود وعي متزايد لدى إدارة المؤسسة بأهمية هذه الوظيفة، حيث تُعتمد تقارير المدققين الداخليين في معالجة عدد من الجوانب التنظيمية والتسييرية. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض النقائص، لا سيما ما يتعلق بضعف استقلالية المدقق أحيانًا، بالإضافة إلى محدودية الموارد البشرية والتكنولوجية المسخرة لأداء مهام التدقيق بكفاءة أكبر.

**نتائج اختبار الفرضيات:**

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا الى النتائج التالية:

**-الفرضية الأولى:** أكّدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث بيّن التحليل أن التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز – فرع المدية يُعتبر جزءًا لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، وتُعتمد تقاريره وملاحظاته بشكل فعّال في تحسين الأداء العام، وضمان الالتزام بالمساطر التنظيمية وتحقيق الأهداف التشغيلية.

**-الفرضية ثانية:** أثبتت البيانات المستخلصة من الدراسة التطبيقية أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل ملحوظ في رصد نقاط الضعف وتقليل المخاطر التشغيلية، كما أن التقارير التي يتم إعدادها تُعدّ مصدرًا موثوقًا للإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار، مما يدل على دعم واضح لهذه الفرضية.

**-الفرضية ثالثة:** تبيّن من خلال الدراسة أن هناك بالفعل جملة من العراقيل التي تُعيق فعالية وظيفة التدقيق الداخلي، من أبرزها: محدودية الاستقلالية في بعض الحالات، نقص في الموارد التكنولوجية، وأحيانًا ضعف التنسيق بين المدققين والإدارات المعنية. وبالتالي، فإن هذه الفرضية أيضًا تم تأكيدها.

**نتائج الدراسة:**

- وجود علاقة إيجابية بين فعالية نظام التدقيق الداخلي وجودة القرارات المتخذة.
- ضعف التنسيق أحيانا بين المدققين الداخليين والإدارة قد يقلل من فعالية المعلومات المقدمة.
- غياب التكوين المستمر للمدققين الداخليين يؤثر سلبا على قدرتهم على مواكبة التحولات.
- يساهم التدقيق الداخلي بفعالية في تحسين جودة تقارير التدقيق الداخلي وفعالية اتخاذ القرار.

**التوصيات:** -من اهم التوصيات:

- ضرورة تحديث آليات التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب لمواكبة التطورات التكنلوجية والرقابية.
- العمل على تحسين قنوات الاتصال بين المدققين والإدارة التنفيذية.
- ضرورة تعزيز استقلالية جهاز التدقيق الداخلي في المؤسسة.

# الخاتمة

**افاق الدراسة:**

من اجل اثراء الموضوع وكذا التركيز على نقاط التي لم يتطرق اليها في هذه الدراسة نظرا لطبيعة الموضوع وحدوده نقترح المواضيع التالية:

-التزام المدقق الداخلي لمعايير التدقيق الداخلي في ظل التطور التكنلوجي.

-دور التدقيق في الرفع من عوائد الاستثمار.

-العلاقة بين التدقيق الداخلي والحوكمة المؤسسية.

-فعالية التدقيق الداخلي في الكشف عن الغش والاحتيال المالي.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

**المصادر والمراجع باللغة العربية:**

**الكتب :**

-حامد الشمرتي،لأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار تطبيقات في منضمات اعمال إنتاجية وخدمية، دار المجد للنشر والتوزيع،2005.

-خالد امين عبد الله ،تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة،2014 .

-خلف عبد الله الوردات،التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، بتصرف، الطبعة الأولى دار الوراق، الأردن، سنة 2006.

-طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر القاهرة ،2015.

-عباس جواد الركباني وعقيل امير الخزاعي، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح،بتصرف،الطبعة الأولى ،دار المجد للنشر، الجزائر ، سعيدة ، 2019.

-عدنان عواد الشوابكة،دور نظم وتكنلوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ،دار اليازوزي العلمية،الأردن،2011.

-شيراز محمد خضر، معايير التدقيق الداخلي، دار الاكادمية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2022.

-محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي دار الفكر الجامعي الاسكندرية مصر، سنة 2020 .

-محمد زامل فليح الساعدي وحكيم حمود فليح الساعدي،التدقيق الداخلي في الشركات العامة على وفق معايير التدقيق الدولية،دار الكتب والوثائق،الطبعة الأولى،بغداد العراق، 2019.

-نور الدين حامد وعمارة مريم، التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسات الاقتصادية ،بتصرف،الطبعة الأولى دار زهران، الأردن، سنة 2016.

-نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد، الأردن، 2015 .

-صالحي محمد-التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة،بتصرف، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية،المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2016.

**المذكرات والمطبوعات**:

ابتسام سوالمية، بوشنافة رقية، دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماستر،جامعة المسيلة،2019/2018.

# قائمة المراجع

-اسمهان خلفي،دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر .

-إسماعيل العشي واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ضوء معايير التدقيق الداخلي، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية فرع العلوم الاقتصادية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2018.

-بزالة عبد الصمد، منصر محفوظ-دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، بتصرف، دراسة حالة مؤسسة الزيبان بسكرة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة بسكرة ،2022/2021.

-بايس الأميرة نزيهة، دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية، أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير قسم علوم التسيير،جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر،السنة الجامعية 2023/2024.

-خالد بن جلول ، مطبوعة نظرية اتخاذ القرار موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، 2018/2019.

-طيب عمور وصافي بو عبد الله دور التدقيق الداخلي في تفعيل نضام الرقابة الداخلية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، الجزائر، 2020/2021.

-عمر علي عبد الصمد ، مطبوعة محاضرات في التدقيق المحاسبي ، مقدمة لطلبة الليسانس والماستر في تخصصات مالية ومحاسبة محاسبة مالية المؤسسة ،بتصرف،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية الجزائر، سنة 2017/2018.

-محمد راتول، بحوث عمليات الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2008.

**قائمة المجلات:**

احمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007.

- أيمن عميرة، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سونطراك، بتصرف، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع،العدد الثاني، جامعة وهران2، الجزائر، ديسمبر 2018.

# قائمة المراجع

-أميرة بوباطة ومصطفى بودرامة، دور لجان التدقيق في تعزيز التدقيق الداخلي لتفعيل وإرساء متطلبات حوكمة الشركات، مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية، المجلد02، العدد01، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، جوان 2021.

تونسي نجاة، تدقيق الحسابات وتقييم نضام الرقابة الداخلية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

-عبد الحق زياني وخيرة مجدوب دور التدقيق الداخلي في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 10، العدد 01 مكرر الجزء الثاني، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر سنة 2020.

-إسماعيل بوغازي ولمين تغليسية ، معايير الممارسات المهنية الدولية للتدقيق الداخلي وتجليات تطبيقاتها على حوكمة الشركات، دراسة ميدانية لعينة من المدققين الداخليين في شركات المساهمة الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 04 العدد 01 ، جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ، الجزائر، سنة 2020.

-صالح محرز، واقع ومعوقات تطبيق الأساليب الكمية ودورها في ترشيد القرارات في المؤسسة الصناعية، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 02 المجلد 07، جامعة العربي التبسي تبسة الجزائر 2022.

-فتيحة بلحاج ، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية. العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2016.

-مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، بتصرف، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022.

زهرة عباس ونجوى بن عويدة، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات الداخلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، المجلد03، العدد01، الجزائر.

**مواقع الإنترنت:**

-الموقع الإلكتروني للشركة القابضة-متاح على الرابط :

http://www.sonelgaz.dzSONELGAZأطلع عليه يوم 17/05/2025.

-محمد صالحي-التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة- الطبعة الأولى-سنة 2016 - متاح على الرابط www.remah@remahtraining.com :أطلع عليه يوم 25/05/2025.

-الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز متاح على الرابط :

http://www.sdc.dzاطلع عليه يوم 17/05/2025

**المقابلات:**

-مقابلة مع السيد امحمد بطاش رئيس مصلحة المراجعة ومتابعة التدقيق بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية.

-مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

-مقابلة مع السيد زيكارة يوسف مكلف بالدراسات في قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

# الملاحق

**الملحق 01:**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Blida
Concessions de Distribution de Médéa
Direction de Distribution de Médéa
N° .....
Année .....

Division Finance et Comptabilité
Service Inspection et Contrôle

**Note Pour : - Les Directeurs d'Agences Commerciales.**

**Objet : Lettre de mission**

Dans le cadre du programme de l'inspection et d'audit de la Division Finances et Comptabilité, Service Inspection et Contrôle, un audit portant sur le processus « **Contrôle de la caisse** », sera effectué au niveau de vos structures.

La mission sera réalisée conformément aux termes suivants :

**Objectif de mission :**

L'objectif de cette mission est de fournir une évaluation objective des systèmes de contrôles internes en place sur le processus « **Contrôle de la caisse** », et d'assister le management de l'entité à la mise en œuvre d'améliorations là où des faiblesses seraient identifiées.

**Dates et lieux des missions :**

La mission se déroule à partir du ../../202. jusqu'à la fin de la mission suite à un planning au niveau des Agences Commerciales.

**Equipe de contrôle :**

L'équipe d'audit qui réalisera la mission, est composée de :

Mr. :.....
Mr. :.....
Mr. :.....

Pour le bon déroulement de l'opération, vous êtes tenu de mettre à la disposition des contrôleurs toutes les informations demandées.

**Le Directeur de Distribution**

**الملحق 02**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Blida

Concessions de Distribution de Médéa
Direction de Distribution de Médéa

N° .....
Année .....

Division Finance et Comptabilité
Service Inspection et Contrôle

**Note Pour : - Les Directeurs d'Agences Commerciales de la DD Médéa.**

**Objet : Lettre de mission**

Dans le cadre du programme de l'inspection et d'audit de la Division Finances et Comptabilité, Service Inspection et Contrôle, un audit portant sur le processus « **Traitement des factures et respect des procédures** », sera effectuée au niveau de vos structures.

La mission sera réalisée conformément aux termes suivants :

**Objectif de mission :**

L'objectif de cette mission est de fournir une évaluation objective des systèmes de contrôles internes en place sur le processus « **Traitement des factures et respect des procédures** », et d'assister le management de l'entité à la mise en œuvre d'améliorations là où des faiblesses seraient identifiées.

**Dates et lieux des missions :**

La mission se déroule à partir du 00/00/202. jusqu'à la fin de la mission suite à un planning au niveau des Agences Commerciales.

**Equipe de contrôle :**

L'équipe d'audit qui réalisera la mission, est composée de :

Mr. .....
Mr. .....
Mr. .....

Pour le bon déroulement de l'opération, vous êtes tenu de mettre à la disposition des contrôleurs toutes les informations demandées.

**Le Directeur de Distribution**

**الملحق 03**

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Blida
Concessions de Distribution de Médéa
Direction de Distribution de Médéa
N°
Année

Division Finance et Comptabilité
Service Inspection et Contrôle

**Médéa le :**

**Contrôle des annulations de paiements**

– **Planning du contrôle :**

| Date du contrôle | Structure concerné | Contrôleurs |
|---|---|---|
| 18-02-2024 | ➢ AG. Commerciale MEDEA | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr. |
| 19-02-2024 | ➢ AG. Commerciale CHAHBOUNIA | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 21-02-2024 | ➢ AG. Commerciale KSAR E BOUKHARI | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 26-02-2024 | ➢ AG. Commerciale BENI SLIMANE | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 27-02-2024 | ➢ AG. Commerciale HAROUN ROUIS MEDEA | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 28-02-2024 | ➢ AG. Commerciale TABLAT | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 04-03-2024 | ➢ AG. Commerciale AIN BOUCIF | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 05-03-2024 | ➢ AG. Commerciale MEDEA AINDJERDA | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |
| 06-03-2024 | ➢ AG. Commerciale BERROUAGHIA | ✓ Mr.<br>✓ Mr.<br>✓ Mr |

**Le Directeur de Distribution**