**جامعة غرداية**

**كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلومالمالية والمحاسبة**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني**

**في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**فرع العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير**

بعنوان :

مساهمة التدقيق الداخلي في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-SKTM-بغرداية

من اعداد الطلبة : تحت اشراف الأستاذة: بن مولاي زينب

* عبداللاوي قاسم الأستاذ المساعد: عجيلة محمد
* تونسي باي أحمد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرتبة** | **اسم ولقب الاستاذ** | **الصفة** |
| د | رواني بوحفص | رئيسا |
| أ.د | لسلوس مبارك | ممتحنا |
| د | عجيلة حورية | ممتحنا |
| أ | بن مولاي زينب | مشرفا ومقررا |
| أ.د | عجلية محمد | أستاذ مساعد |

السنة الجامعية 2021/2020

**جامعة غرداية**

**كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلومالمالية و المحاسبة**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني**

**في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**فرع العلوم المالية و المحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير**

بعنوان :

مساهمة التدقيق الداخلي في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-SKTM-بغرداية

من اعداد الطلبة : تحت اشراف الأستاذة: بن مولاي زينب

* عبداللاوي قاسم الأستاذ المساعد: عجيلة محمد
* تونسي باي أحمد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرتبة** | **اسم ولقب الاستاذ** | **الصفة** |
| د | رواني بوحفص | رئيسا |
| أ.د | لسلوس مبارك | ممتحنا |
| د | عجيلة حورية | ممتحنا |
| أ | بن مولاي زينب | مشرفا ومقررا |
| أ.د | عجلية محمد | أستاذ مساعد |

السنة الجامعية 2021/2020

# الإهداء

**إلى أعز الناس واقربهم إلى قلبي، والدتي العزيزة ووالدي العزيز**

**اللذان كانا عونا وسندا لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم**

**الأثر في تسير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة**

**إلى كل أفراد أسرتي إخواني وأختي، إلى من شاركتهم كل حياتي**

**حماكم الله.**

**إلى كل أحبائي وأصدقائي الذين رافقوني، و شجعوا خطواتي**

**إلى أستاذتي بن مولاي زينب وأستاذي عجيلة محمد، اللذان رفقاني**

**في إعداد هذا العمل المتواضع.**

**إلى كل من قدم لي نصيحة أو ساعدني في مشواري الدراسي**

**إلى كل هؤلاء اهديكم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير**

**أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه**

**باي أحمد.**

الإهداء

**إلى من قال فيهما الله سبحانه " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"**

**(الإسراء: 24)**

**إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، صاحبة القلب الكبير ، تحمل في ثنايا نفسها الطيبة الحب والطهر والحنان والعطاء وفاءا بالعهد أن لا أنسى فضلك ما حييت**

**- والدتي الغالية أطال الله في عمرها -**

**\_ إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول**

**- والدي الفاضل أطال الله في عمره-**

**إلى كل شقيقتي وأشقائي كل واحد باسمه**

**إلي كل زملائي دفعة 2021 ماستر تدقيق ومراقبة التسيير**

**إلى كل باحث وطالب علم**

**إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي أهدي ثمرة جهدي.**

**قاسم.**

# الشكر

**أشكر الله رب العالمين الذي خلق و هدى و سدد الخطى لإتمام هذا العمل المتواضع بعونه و توفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدئ و المنتهى نحمده حمد الشاكر المقر بفضله والعاجز عن الوفاء بشكره والثناء عليه، واصلي واسلم على سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .**

**اما بعد انطلاقا من قوله تعالى : " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه (النمل 40)**

**ومن قوله صلىالله عليه و سلم : " من لم يشكِر الناس لم يشكِر الله عزو جل "**

**لا يسعنا في هذا المقام إلا ان نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان والتقدير لكل من مد يد العون والمساعدة، وفي مقدمتهم الدكتور عجيلة محمدوالأستاذة بن مولاي زينباللذان لم يبخلوا علينا بالكثير من وقتهم ومثيلهم من النصائح القيمة .**

**كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل والامتنان إلىبسخواض سليمان الذي مد لنا يد العون والمساعدة.**

**كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتمحصها ومناقشتها، وعلى مجهوداتهم وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة و أسدي عبارات العرفان لكل من ساهم سواء من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.**

**وفي الأخير أقدم شكري ال كل من قدم لي يد العون في مسيرة الدراسية.**

**أشكر كل هؤلاء وجزاهم اللهعني كل خير.**

# الملخص:

التدقيق الداخلي يساعد الشركة على بلوغ أهدافها،حيثي عمل على ىتقييم أداءأنشطتهاا لمختلفة ويساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها،الأمرالذي جعل من التدقي الداخلي مهمافي مساعدة إدارة الشركةعلى مسؤوليتها المختلفة.ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسةإلى ابراز مساهمةا لتدقيق الداخلي فيصنع القرارفي شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM .ومن أجل الوصول إلى أهداف الشركة فقد توصلت الدراسةإلى مجموعة من النتائج أهمها:أنالتدقيق الداخلي وظيفةاستشارية في الشركة كما يساعدها على التحكم في إدارتها بشكل فعال من خلال خلق الثقة بين وظائف الشركة والإدارة العليا باعتبار أن التدقيق الداخلي هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، وهذا ماجعلها تتبنى أنظمة رقابية تؤهلها إلى تحقيق أهدافها، وهذاالأمر يجعلها تحقق نتائج إيجابية،بحيث أن وظيفة التدقيق الداخلي مطبقةب صورة مكتملة من حيث المواردالمادية والبشرية والتقنيةفي الشركة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي،صنع القرار، الشركة.

Résumé:

L’audit interne aide l’entreprise à atteindre ses objectifs, car il évalue la performance de ses diverses activités et aide à découvrir et à corriger les erreurs, ce qui a rendu l’audit interne important pour aider la direction de l’entreprise dans ses diverses responsabilités. De ce point de vue, cette étude visait à mettre en évidence la contribution de l'audit interne dans la prise de décision en SKTM.

Et pour atteindre les objectifs de l'entreprise. L'étude a trouvé un ensemble de résultats dont les plus importants sont: que l'audit interne est une fonction consultative dans l'entreprise et l'aide à contrôler efficacement sa gestion en créant la confiance entre les fonctions de l'entreprise et la haute direction, étant donné que l'audit interne est le référence principale pour obtenir des informations et des données précises afin de prendre des décisions judicieuses et appropriées,C'est ce qui lui a fait adopter des systèmes de contrôle qui la qualifient pour atteindre ses objectifs, et cette matière lui permet d'obtenir des résultats positifs, afin que la fonction d'audit interne soit pleinement appliquée en termes de ressources matérielles, humaines et techniques dans l'entreprise.

Mots clés: audit interne, prise de décision, L'entreprise .

# 

# قائمةالمحتويات

فهرس المحتويات

|  |  |
| --- | --- |
| العنوان | الصفحة |
| الاهداء | I- II |
| شكر و عرفان | III |
| الملخص | V–IV |
| قائمة المحتويات | VI |
| الفهرس | VIII-VII |
| قائمة الجداول والاختصارات والملاحق | IX |
| قائمة الجداول | X |
| قائمة الاختصاراتوالرموز | XI |
| قائمة الأشكال | XII |
| قائمة الملاحق | XIII |
| مقدمة عامة | أ-د |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الداخلي وصنع القرار | 1-28 |
| تمهيد | 2 |
| المبحث الأول: الإطار المفاهمي للتدقيق الداخلي وصنع القرار | 3-24 |
| المطلب الأول: الإطار المفاهمي للتدقيق الداخلي | 3-12 |
| المطلب الثاني: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية | 13-20 |
| المطلب الثالث: علاقة اتخاد القرار بوظيفة التدقيق الداخلي | 20-24 |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة | 25-27 |
| المطلبالأول: الدراسات الحالية | 25-27 |
| المطلب الثاني: علاقة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة | 27 |
| خلاصة | 28 |
| الفصل الثاني: التدقيق الداخلي وصنع القرار في شركة SKTM | 29-52 |
| تمهيد | 30 |
| المبحث الأول: تعريف بالشركة الكهرباء والطاقات المتجددة | 31-39 |
| المطلب الأول: نشأة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة | 31-32 |
| المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركةSKTM | 32-37 |
| المطلب الثالث:دور وأهداف الشركة | 38-39 |
| المبحث الثاني: تدقيق المخزونات فيSKTM | 40-52 |
| المطلب الأول:عرض عام حول المخزونات | 40-41 |
| المطلب الثاني: التدقيق الداخلي للمخزونات | 42-51 |
| المطلب الثالث: دور المدقق الداخلي في صنع القرار | 52 |
| خلاصة الفصل | 53 |
| خاتمة | 54-57 |
| قائمة المراجع | 58-61 |
| الملاحق | 62-72 |

# قائمة الجداول الاختصارات والملاحق

# المقدمة

قائمة الجداول

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
| 1 | يمثل مخزونات المؤسسة | 42 |
| 2 | بعض تثبيتات المؤسسة | 43 |
| 3 | مخصصات مؤونة الأخطار للمؤسسة | 45 |
| 4 | تغير المخزون بالنسبة لمخازن جانت | 46 |
| 5 | يمثل تغير المخزون لمخازن الجوليه | 46 |
| 6 | تغير المخزون لمخازن اليزي | 46 |
| 7 | أرصدة المخزون شركة الكهرباء والطاقات المتجددة | 47 |
| 8 | الملاحظات والاقتراحات | 49-50 |

قائمة الاختصارات والرموز

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المختصر | المختصر بلغة الأصلية | المختصر بلغة العربية |
| SKTM | شركة الكهرباء والطاقات المتجددة | ShariketKahrabawaTaketMoutadjadida |
| AAA | جمعية المحاسبة الأمريكية | American Accounting Association |
| SPA | شركة ذات أسهم | société par actions |
| IIA | معهدالمراجعينالداخلينالأمریكیین | nal of InstituteAuditors American |

قائمةالأشكال

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم | اسم الشكل | صفحة |
| 1 | يمثل أنواع خراط التدقيق | 11 |
| 2 | يمثل التنظيمي الإداري لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة | 33 |
| 3 | يمثل التنظيم الإداري لقسم المالية والمحاسبة | 36 |

قائمة الملاحق

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم | اسم الملحق | الصفحة |
| 1 | تقرير المدقق الداخلي لسنة 2020 |  |

# المقدمة

* أ- توطئة**:**

لقدعرفالعالمفيالوقتالراهنتطوراتكبيرةفيمختلفالمجالاتوالتيأثرتبدورهافيتوسيعالمؤسسات الاقتصاديةوكبرحجمأنشطتهاوتعددعملياتها، وفيظلهذهالتغيراتأصبحتطويروتحسينالأداءفي المؤسساتأمرالابدمنه.

ولكيتتحكمالمؤسسةفينشاطاتهامنالضروريعليهاإيجادوسائلأوتقنياتتساعدعلىذلك.ومنبينأهم هذهالوسائلالتدقيقالداخليالذييعدمنالوظائفالأساسيةالتييقومعليهانظامالرقابةالداخليةفيالمؤسسة، حيثتعملعلىتوظيفأشخاصيتمتعونبالتأهيلالعلميوالخبرةوالاستقلاليةفيأراءهم لممارسة مهنة التدقيق الداخلي،وذلك حتى يطمئن أصحابالأموالعننتيجةومصير أموالهمالمستثمرة، وذلك عن طريق مراجعة وتحليل القوائم المالية لشركة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها إن وجدت وايجاد الطرق الأمثل لتحقيق أفضل النتائج.

كماتعتبرعمليةصنعالقراراتفيالمؤسسةمنأهموأصعبالمسؤولياتبالنسبةلمتخذالقرار،وفيهذهالمرحلةيظهردورالتدقيقالداخليلأنه المصدرالأساسيلعمليةصنعالقرارفهويوفرمعلوماتتتميزبالدقةوالمصداقيةوالتييتماستعمالهافيعمليةصناعةالقرارات.

**ب- إشكاليةالدراسة**

وبغية الإلمام بحيثيات هذا الموضوع و الخوض فيه بصفة مفصلة نطرح الإشكالية التالية:

* **ما مدى مساهمة التدقيقالداخليفيصنعلشركة الكهرباء والطاقات المتجددة ؟**

1- الأسئلة فرعية

* هل هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وصنع القرار في مؤسسة SKTM؟
* هل يعتبر التدقيق الداخلي مهما في SKTM؟
* ماهي القرارات التي يتم اتخادها في شركة SKTM وكانت بناءا على نتائج المدقق الداخلي؟

**ت - فرضيات الدراسة:**

أ- هناك علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي و صنع القرار حيث أن التدقيق الداخلي يساهم مباشرة في صنع القرار في شركة SKTM؛

ب- يساهم المدقق الداخلي في صنع القرار في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؛

ج- الفرضيات التي يقدمها المدقق الداخلي في SKTM ويأخذ بها صانع القرار تؤدي الى نتائج افضل للشركة وتحسين من وضعيتها في كل المجالات.

**ج- أهمية الدراسة**

تتمثلأهميةهذهالدراسةفيحاجةالمؤسسةإلىمحيطرقابييساعدالإدارةعلىتحملالمسؤولياتوتطبيقالإجراءاتوالسياساتاللازمةمنأجلتحقيقالأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية.

و تظهرأهميةالتدقيقالداخليفياتخاذقراراتصائبةوفعالة،كماأنهناكأهميةأخرىتتمثلفيحاجةالمجتمعالأكاديميوبالأخصالمكتبةالجامعيةلهذاالنوعمنالدراسات.

**د- أهداف الدراسة**

منالأهدافالتيتسعىإليهاهذهالدراسة:

* إبرازمدىأهميةودورالتدقيقالداخليفيتفعيلعمليةصنع القرار في المؤسسة؛
* التعرفعلىمدىاعتمادالمؤسساتالجزائريةعلىالتدقيقالداخليفيتفعيلقراراتها؛
* معرفةفاعلية توجيهات وأراء المدققالداخليفيتسييرالمؤسسةالاقتصادية.

**ه- حدود الدراسة**

**حدودمكانية**: كانتالدراسةبمؤسسةالكهرباء والطاقات المتجددةبغردايةوذلكلمعالجةإشكاليةالبحثالمتمثلةفي**ما مدى مساهمة التدقيقالداخليفيصنعالقرارللمؤسسةالاقتصادية؟**

**حدودزمنية**: كانتالدراسةمن03/04/2021إلى03/05/2021

**و- صعوبات الدراسة**

صعوبة ايجاد شركة لإتمام فيها بحثنا؛

الصعوبات التي صادفتنا في بداية إعداد هذا البحث هو الوباء كوفيد 19 الذي منعنا عن التواصل مع الاطراف التي لها علاقة مع البحت؛

صعوبة الحصول على المعلومة كذلك الحصول على الوثائق والملاحق.

**ز- منهج الدراسة**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة المتفرعة منها، واختبار صحة الفرضيات فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في استعراضنا للفصل الاول (النظري) ، أما الفصل الأخير المتعلق بدراستنا للحالةفقد قمنا بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي إلى جانب منهج دراسة الحالة......

**ي- أسباب اختيار الموضوع**

تتجلى أسباب اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباط بمجال تخصص " تدقيق ومراقبة التسيير"؛

- الرغبة في الإثراء و الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص هذا الموضوع؛

- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل القصور الموجود في مهنة التدقيق؛

- اكتساب خبرة و لو بسيطة عن طريق الدراسة الميدانية.

**-الفصل الاول -**

**الأدبياتالنظرية للتدقيق الداخلي وصنع القرار**

**تمهيد:**

يعدالتدقيقالداخليمنأهمأساليبالرقابةالداخلية حيثأنوجودالتدقيقالداخلييعنيتحقيقفعاليةالرقابةالداخلية، وذلكعلىالمؤسساتأنتحرصعلىتطبيقهماوفقالمعاييرالمخولةلهامنأجلإثباتصحةومصداقيةالقوائمالمالية وتحليلالنتائج،ومنأجلمعرفةنقاطالقوةوالضعفلديها.

ويعتمد صانع القرار على تقارير المدقق الداخلي في عملية صنع القرار، فتقارير المدقق الداخلي تبين صحة ومصداقية القوائم المالية وأن ما تم إنجازه فعلا قد تم تدوينه.

ولدراسة هذاالفصلقسمناهالى مبحثينأساسيينهما:

**المبحثالأول**: ماهيةالتدقيقالداخليوصنع القرار؛

**المبحثالثاني**: الدراساتالسابقةومقارنتهابالدراساتالحالية.

# المبحث الاول: الاطار المفاهمي للتدقيق الداخلي و صنع القرار

إن التدقيق الداخلي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، باعتباره أداة إدارية يتم الاعتماد عليها فيالمؤسسةمنأجلضمانالسيرالحسنوالمحافظةعلىالمواردالمتاحةوالتأكدمنسلامة البياناتالماليةوتشجيعالالتزامبالسياساتالإداريةورفعالكفاءةالتشغيلية . ويعتبر صنع القرار من أهم الوظائفالحساسة في المؤسسةوأي قرارخاطئ تتخذه المؤسسة قد يكلفها الكثير.

## المطلب الأول : الاطار المفاهمي للتدقيق الداخلي

**الفرعالأول: ماهيةالتدقيقالداخلي**

لقدتعددتالجوانب التيتطرقتإلىتعاريفالتدقيق وهذاباختلافالهيئاتوالأطرافالصادرةعنهورغمالاختلاففي هذهالتعاريفإلاأنهاتصبفينفس الهدفومنبينأهمهذهالتعاريفمايلي:

تعريفجمعيةالمحاسبةالأمريكية( AAA)للتدقيق:

"التدقيقهوعمليةمنظمةومنهجيةلجمعوتقييمالأدلةوالقرائنبشكلموضوعيوالتيتتعلقبنتائجالأنشطةوالأحداثالاقتصادية،وذلكلتحديدمدىالتوافقوالتطابقبينهذهالنتائجوالمعاييرالمقررةوتبليغالأطرافالمعنيةبنتائجالتدقيق"[[1]](#footnote-2).

تعريفاتحادالمحاسبينالأمريكيينلتدقيقعلىأنه: "إجراءاتمنظمةللحصولعلىالأدلةالمتعلقةبالقراراتأوبالأرصدةالاقتصاديةوالأحداثوتقيمهابصورةموضوعية،لتحديددرجةالعلاقة بينهذهالقراراتومقياسمعينوإيصالالنتائجإلىالمستفيدين"[[2]](#footnote-3).

تعريفآخر: "فالتدقيقهوعمليةتجميعوتقويمأدلةالإثباتوإعدادالتقارير،إنمدىالتوافقبينالمعلوماتومعاييرمحددةمقدماويجبأنتتمعمليةالتدقيقبواسطةشخصمحايد مستقل نسبيا تابع للإدارة العليا[[3]](#footnote-4)".

منخلالالتعاريفالسابقةنستنتجأنالتدقيقالداخليهوعمليةفحصومراقبةللأنشطةالتيتقوم بها المؤسسةللتأكدماإذاكانتمطابقةللسياساتوالإجراءاتالموضوعة،وذلكمنخلالتقييمشامللكافةالوسائلوالأنظمةالرقابيةلضمانتأكيدمعقوللتحقيقالأهدافالمنظمة[[4]](#footnote-5).

**ثانيا: أنواع التدقيق الداخلي:**

هناكالعديدمنالأنواعالتيتندرجتحتإطارالتدقيقالداخلي،تتمثلفيمايلي[[5]](#footnote-6):

* **تدقيقالالتزام:**

يهدفإلىالتحققمنمدىالالتزامبالأنظمةوالقوانينالمعمولبهاوالإجراءاتالموضوعةفيالمؤسسة،وتقععلىعاتقإدارةالتدقيقالداخليعبء:

* التأكدمنتطبيقالقوانينواللوائحوالتعليماتالتيتصدرهاالمؤسسة؛
* الإلمامالكاملبالقوانينواللوائحوالتعليماتالعامة؛
* رقابةمدىالتزامالإداراتالمختلفةبتطبيقالنظامالداخليفيإدارتهم.
* **التدقيقالتشغيلي:**

يعرفالتدقيقالتشغيليعلىأنهالفحصوالتقويمالشامللعملياتالمشروعلغرضاعلامالإدارةعماإذاكانتالعملياتالمختلفةقدنفذتطبقاللسياساتالموضوعيةوالمتعلقةمباشرةبأهدافالإدارة،كمايشملالتدقيقتقويمكفاءةاستخدامالموادالماديةوالبشرية،بالإضافةإلىتقويمإجراءاتمختلفالعمليات،ويجبأنيتضمنالتدقيقأيضاالتوصياتاللازمةلمعالجةالمشاكلوالطرقلزيادةالكفاءةوالربحية.

* **التدقيقالمالي:**

يهدفإلىالتحققمندقةالبياناتومدىالاعتمادعلىالمعلوماتالماليةوكذلكالمحافظةعلىالأصول، وتخضعكافةعملياتالماليةللتدقيقالماليوالمستنديوالتيتقومعلى:

* التأكدمنأنالصرفيتمشىمعماتسمحبهاللوائحوالقواعدوالتعليماتالصادرةالمعمولبها؛
* التأكدمنسلامةإجراءاتالصرفوالتثبتمناعتمادالسلطةالمخوللهااعتمادالصرفوفي حدودصالحيتها؛
* المراجعةالمستنديةلعمليةالصرفوالتأكدمناستكمالأصلمستندالصرفالأساسيكالفواتيروالملخصاتوالإيصالاتوالكشوفالأصلية.
* **تدقيقنظمالمعلومات[[6]](#footnote-7):**

يقصدبالتدقيقالإلكترونيعمليةتطبيقأينوعمنالأنظمةباستخدامتكنولوجياالمعلوماتلمساعدةالمدققفيالتغطيةوالرقابةوتوثيقأعمالالتدقيقوتدقيقعملياتوبياناتالحاسبالآليونظامالمعلوماتالمستخدمةفيالمؤسسات،والذي يعتبرمنالمهامالأساسيةفيالتدقيقالماليوتدقيقالالتزاموتدقيقالعملياتوممايزيدمنأهميةوضرورةتدقيقعملياتوبياناتالحاسبالآليونظامالمعلوماتالالكترونية، إضافةإلىالدورالرئيسيالأهمالذيتلعبهأنظمةالمعلوماتالالكترونيةفيأداءالمهاماليوميةوفيإعدادالتقاريرالتييعتمدعليهاالمدراءفياتخاذالقرار.

* **التدقيقالبيئي[[7]](#footnote-8):**ويتضمن:

- تدقيقالالتزامبالقوانينالخاصةبالبيئةوتسريعلىمايجريمنعملياتوعلىماجرىفيالماضيأوما

يتوقعإجراءهفيالمستقبل؛

- تدقيقنظمإدارةالبيئةبمايفيدعدمتعرضنظمالعملياتالحاليةلمخاطرالبيئةفيالمستقبل؛

- تدقيقالأضرارالبيئيةالمستقبليةالمتعلقةبتسهيلاتالمعالجةوالتخزينوالتخلصمنالفضلات؛

- تدقيقالالتزاماتالخاصةبالبيئة.

الفرعالثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي:

أولا: أهداف التدقيق الداخلي:

إنالهدفالرئيسيلوحدةالتدقيقالداخليفيأيتنظيمهوالإسهامفيتحقيقالأهدافالكليةلهذا التنظيم،فإنالمدققينالداخليينيسعونبصفة أساسية الى تحقيق الأهداف التالية:[[8]](#footnote-9)

* فحصوتقييمنظمالرقابةالداخلية؛
* تحديدمدىالالتزامالعاملينبسياساتوإجراءاتالمؤسسة؛
* حماية أصولالمؤسسة؛
* منعالغشوالأخطاءواكتشافهاإذاماوقعت؛
* القيامبتدقيقمنظمودوريللأنشطة المختلفة، ورفع تقاريربالنتائج و التوصيات إلى الإدارة العليا؛
* تقييمأداءالأفرادبشكلعام؛
* التعاونمع المدققالخارجي لتحديدمجالات التدقيقالخارجي.

ويمكنتقسيمأهدافالتدقيقالداخليإلىثلاث أهدافأساسية:

1. **هدفالشراكة:[[9]](#footnote-10)**

منأجلتحقيقالأهدافالسابقةيجبعلىالمدققالداخليأنيبنيبينهوبينالعاملينفيالمؤسسةشراكةحقيقية،يضمنمنخلالهاتذليلالعقباتالتيقدتنشألأسبابسلوكيةونفسيةعندهؤلاءالعاملين.

1. **هدفالحماية:[[10]](#footnote-11)**

يشملهذاالهدفالمحافظةعلىسلامةالأمورالتالية: أصولالشركةبمختلفأنواعها،النظموالإجراءاتالماليةوالمحاسبية،السياساتوالخططالمعتمدةفيالشركة،السجلاتوالمستنداتوالملفاتالعاديةالأليةالمعتمدةفيالمشروع،نظامالضبطالداخلي...الخ.

1. **هدفالتطوير:**

يتمثلهذاالهدففيوظيفةالتدقيقالتيتعدوظيفةعلاجية وإرشادية تتناولفحصومراجعةتحديدوتحليلالنتائج الإيجابية والسلبية ووضعحلول لهاورفعهابتوصياتومقترحاتإلى الإدارة،فضلاعنتوفير وتزويدهذه الإدارة بالبيانات والمعلومات الخاصةبهذهالنتائجالتيتشتملجميعأوجهنشاطالمشروع.

ويتضحمنهذاكلهأنوظائفالتدقيقالداخليأشبهماتكونبالخدماتالوقائيةالى أنهاتحميأموالالمؤسسةوتحميالخططالإداريةمنالانحراف،وأيضاتدخلالتحسيناتوالتعديلاتاللازمة.

**ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي:[[11]](#footnote-12)**

تعدأهميةالتدقيقالداخليإلىكونهوسيلة لاغاية،وتهدفهذهالوسيلةإلىخدمةعدة أطرافتستخدمالقوائمالماليةالمدققةوتعتمدعليهافياتخاذقراراتهاورسمسياساتها.

إنإدارةالمؤسسةتعتمداعتماداكلياعلىالبياناتالمحاسبيةفيوضعالخطط،ومراقبةالأداءوتقييمه،ومنهناتحرصأنتكونتلكالبياناتمدققةمنقبلهيئةفنيةمحايدة،كذلكنجدطائفةالمستثمرينتعتمدالقوائمالماليةالمدققةعنداتخاذأيقرارفيتوجيهالمدخراتوالاستثماراتالموجهةالتيتحققأكبرعائدممكنمناعتبارعنصرالحماية.

لقدبنيتلجنةالاتحادالدوليللمحاسبيينعنداصدارالمعاييرفي2002أنأهميةالتدقيقتتمثلفيمايلي:

* يساعدمدققوالحساباتالمستقلونعلىالحفاظعلىامانةوكفاءةالبياناتالماليةالمقدمةإلى المؤسساتالماليةوذلككدعمجزئيللقروضوحامليالأسهمللحصولعلىراسالمال؛
* يعملالمدراءالماليونفيالإداراتالماليةالمختلفةفيالمؤسساتويساهمونباستقلالموارد المؤسساتبكفاءةوفعالية؛
* يساعدخبراءالضرائبفيبناءالثقةوالكفاءةعندالتطبيقالعادلللنظامالضريبي؛
* يساعدفيوضعالقراراتالأوليةالسليمة.

أماالهيئاتالحكوميةوأجهزةالدولةالمختلفةفتعتمدعلىالقوائمالمدققةفيأغراضكثيرةمنهاالتخطيطوالرقابة،وفرضالضرائب،وتحديدالأسعار،وتقريرالإعانات، كذلكتعتمدعليهانقاباتالعمالفيمفاوضاتهامعالإدارةبشأنالأجوروالمشاركةفيالأرباحوماشابه.

**الفرع الثالث: معايير وأدوات التدقيق الداخلي**

**أولا معايير التدقيق الداخلي[[12]](#footnote-13):**

**1- معياررقم 1000 الغرضوالسلطةوالمسؤولية**: يوضحهذاالمعيارأنالغرضوالسلطات والمسؤولياتالممنوحةوالمتمثلة في السبب من التدقيق الداخلي وهو فحص ومراجعة القوائم المالية والسلطة تكون نسبية.

**2- معياررقم 1100 الاستقلاليةوالموضوعية:**يوضحأنأنشطةالتدقيقالداخلييجبأنتكونمستقلةوأنالمدققينالداخليينيجبأنيكونواموضوعيينفيأداءهذهالأنشطةويشملهذاالمعيارعلىثلاثةمنالمعاييرالفرعية:

* المعيارالأوليتعلقبالاستقلالالتنظيميحيثيفترضأنيرفعالمدققالداخليتقريرهإلىالمستوىالإداري المناسبداخلالمؤسسةبمايضمنتنفيذالتوصياتالواردة؛
* المعيارالثانييتعلقبالموضوعيةالشخصيةللمدققالداخليحيثيفترضبهأنيكونمحايداوغيرمنحاز؛
* المعيارالثالثيتعلقبمعالجةالضعففيالاستقلاليةوالموضوعية،ويوضحهذاالمعياربأنأيضعففيالاستقلاليةمنحيثالمظهرأوالجوهريجبالكشفعنهللأطرافالمعنية.

**3- معياررقم 1200 الكفاءةوالعنايةالمهنيةاللازمة:**حيثيشملهذاالمعيارعلىثلاثةمعاييرفرعيةالأوليتعلقبالكفاءةالمهنية،والثانيمعيارالعنايةالمهنيةوالتيتضمنتحقيقالنتائجوالتييتوقعأدائهامنقبلالمدققالداخليالمؤهلبنسبةكافية،والثالثمعياريتعلقبالتطويرالمهنيالمستمرويوضحهذاالمعيارأنالمدققينالداخليينيجبعليهمأنيعززوامعارفهمومهاراتهمبشكلمستمر.

**4 - معياررقم 1300 تأكيدالجودةوبرامجالتحسين**: ويقتضيهذاالمعيارمنالمسئولعنقسمالتدقيقالداخليأنيطورويحافظعلىبرنامجيضمنتأمينوتحسينالجودة،التدقيقيغطيكافةأوجهالنشاطويضمنانسجامعملالتدقيقالداخليمعالمعاييروالقواعدالأخلاقية،ويشملهذاالمعيارعلىأربعةمعاييرفرعيةوهي: - المعيارالأول:يتعلقبتقييمبرامجالجودةويقتضيهذاالمعيارمراقبةجودةالعمل،وتقييمتأثيرالبرامجالمطبقللجودة،والأخذبالملاحظاتمنداخلوخارجقسمالتدقيقالداخليوالمؤسسة.

-المعيارالثاني:يتعلقبالتقريرعنبرامجالجودة،ويتطلبذلكمنالمسؤولعنالتدقيقالداخليإبلاغمجلسالإدارةعنالتقييماتالخارجيةلبرامجالجودة.

**ثانيا: أدوات التدقيق الداخلي[[13]](#footnote-14)**

تتثملأدواتالتدقيقالداخليفيأربعةأدواتوالمتمثلةفيمايلي:

1. **قوائماستقصاء(الاستبيان(:**وهيقائمةنموذجيةتشملمجموعةمنالأسئلةالتيتتناولجميعنواحيالنشاطداخلالمؤسسة،حيثيقومالمدققبتوزيعهذهالقائمةمنالأسئلةعلىالموظفينلتلقيالإجاباتعليها،ثمتحليلهالمعرفةمدىفعاليةنظامالرقابةالداخليةالمطبقةفيالمؤسسة.

مزاياوفوائدالاستبيان:

* اقتصاديفيالوقتوالتكاليف،إذماقورنبالزياراتالشخصية؛
* القدرةعلىتغطيةقطاعاتواسعةمنالأشخاص؛
* مرونتهلاستيعابعددكبيرمنالموضوعاتوالأسئلة.

عيوبالاستبيان:

* صعوبةتصميمنموذجالاستبيان؛
* معدلتجاوبالمستخدمينمعهغيرمرتفعويمكنأنيكونغيردقيق؛
* قديحاولالبعضالإجابةعلىالأسئلةبطريقةنموذجيةمثالية،لاكماعليهالواقعودونمراعاةالدقة؛
* مشكلةتفسيرالأسئلةمنجانبالأشخاصالذينيسألون،وكذلكتفسيرأجوبتهممنجانبمحللالنظام؛
* عدماحتوائهعلىمخططسيرالعملياتفيالنظام؛
* فقدانأسلوبالملاحظةفيالعمل.

**2- أدوات الوصف[[14]](#footnote-15):**

وتشملهذهالأدواتما يلي:

- الدراسةالوصفية: وتتمثلفيتقديمتعاليقمنطرفالجهةالتيتكونمحلالتدقيق،ويعابعلىهذهالطريقةبأنهاتضيعالكثيرمنالوقت، لأنالجهةمحلالتدقيقتتكلمعنبعضالمعلوماتإمابالتوسعأوباختصاروتبقى نظرةالمدققمختلفة.

- الهيكلالتنظيمي: يقومالمدققالداخليبإعدادالمخططالوظيفيانطلاقامنالمعلومات،التيتمالتحصلعليهامنعملياتالاستجوابوالملاحظةوالسرد،حيثيستعملالمدققهذهالأداةمنأجلمعرفةماإنكانهناك:

* شخصواحديقومبعدةوظائف؛
* وظيفةواحدةيقومبهاعدةأشخاص**؛**
* **** عدمإسنادوظيفةماإلىشخصمحدد؛
* ****شخصبدونوظيفة.

شبكةتحليلالوظائف: تستخدمهذهالشبكةلتحليلالوظائفأوالإجراءاتمحلالدراسةإلىأعمالأولية،بهدفتحديدنقائصبينالوظائفداخلالمؤسسةومعالجتها،وتتكونهذهالشبكةمنثلاثةأعمدةكالتالي:

العمودالأول: يتمفيهتحديدالأعمالالأوليةالمتعلقةبالوظيفة؛

العمودالثاني: توضحفيهطبيعةالمهمةالمتعلقةبالتنفيذ،التصريح،التسجيل،المراقبة؛

العمودالثالث: فيهالأشخاصالذينلهمعلاقةبمختلفمهامالوظيفة.

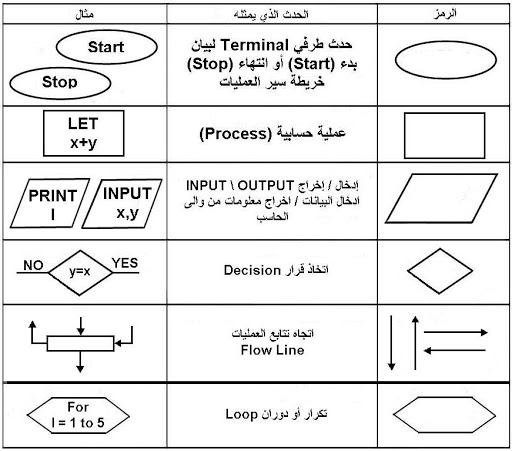
- مسارالمراجعة: هيطريقةتحليليقوممنخلالهاالمدققبعمله،حيثيبدأمنالنتيجةالتي توصل اليها

إلىغايةالمصدر،عنطريقتدقيقكلالخطوات.

**خرائطالتدفق:**

تعرفعلىأنهاتعبيرشكليلمجموعةمنالعملياتحيثيتموصفكلالوثائقالمختلفةوتبين هذهالخرائطدورةانتقالالوثائقبينمختلفالوظائف.

الشكل رقم(1) : يقدم أنواع خرائط التدفق



المصدر: منتديات المحيط العربي

**المعاينةالإحصائية[[15]](#footnote-16)**: وهيتقنيةتستخدمعنطريقسحبعينةعشوائيةمنالمجتمعمحلالدراسةباستقراءالملاحظاتالمسجلةحولالعينةبتحديدمعينودقةمطلوبة،وغرضهاالحصولعلىاكبرعددمنالمعلوماتمقابلعدداقلمنالفحوصات.

**المجتمع**: هومجموعالمشاهداتوالقياساتالخاصةبمجموعةمنالوحداتالاقتصاديةونجدهفيمجالالتدقيقعلىانهكلالمستنداتالخاصةبعمليةمعينةمثلفواتيرالبيعوالشراءوالعملياتالتجاريةالتيحدثتفيمجالزمنيمعين،حساباتالدائنينوالمدينينالمسجلينفيدفترالأستاذعدداوقيمةالصكوكالمدفوعةخلالفترة.

**العينة:**هيمجموعمنالعناصرالتييتماختيارهابطريقةإحصائية،ثممساعدةالعينةفيتعميمنتائجهاعلىالمجتمعالمستخرجةمنه،وهيتمثلفيمجالالتدقيقمجموعةمنالمفرداتالمختارةمنالمجتمعات.

**مستوىالثقة**: يمثلالنسبةالمئويةلدرجةالتأكدالمطلوبةمنقبلالمدققوخاصةبالاستنتاجالإحصائيبناءاعلىاختيارهللعينة.

**المقابلات:**تعتبرهذهالتقنيةضمنالتقنياتغيرالرسميةالتيتتسمبوصفالإجراءات،وذلكبسردشفهيدونالرجوعالىالوثائقوالمستنداتتتعلقبذلك،هذهالتقنيةفيالتدقيقالتعتبرحوارااومحادثةبلترتكزعلىبرنامجخططوأهدافتحددمسبقامنطرفالمدقق،ايضاالتعتبرمحضراللاستجوابعلىالعكسبليجبانتتسمالمقابلةبنحومنالتفاهموالتعاون،تتلخصخطواتالمقابلةفيمايأتي:

* **تحضيرالمقابلة**: تتضمنتحديدسابقلموضوعالمقابلة،يتمحصرهامسبقابناءاعلىالمعرفةالتييحصل عليهاالمدققحولالمؤسسةمنخلالالوثائقوالمقابلةوخبرتهالسابقة،حدسه،مساعداتالزملاء،كما يجباعدادالأسئلةبشكلجيدممايسمحبالحصولعلىالأجوبةبنفسالمستوى؛
* **طرحالأسئلة**: يجبعلىالمدققانيأخذبعينالاعتبارعندطرحالأسئلةانهدومامتأكدمنفهمالمخاطبللأسئلةالتييتمطرحهاواذالزمالآمراعادةصياغتهاللفهم،وتركالحريةللمخاطبفيالتعبيروتقديمالجوابباحترامالهدفونطاقالمهمةوتسجيلكلالأجوبةوالمعلوماتالمتحصلعليها؛
* **نهايةالمقابلة**: علىالمدققفيهذهالخطوةانيقومبالمصادقةعلىالنقاطالأساسيةالمسجلةوذلكبهدف اجتناباخطاءيمكنانتنتجعنعدمالفهمأوالنسيان.

**المطلب الثاني: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية**

**الفرع الأول: مفهوم صنع القرار وأهميته**

**تعريف 1:**يعرفصنعالقراربأنهعمليةيتمفيهااختيارأحدالخياراتالمنطقيةالمتاحة،وعندمحاولةاتخاذالقرارالجيدفإنهيتوجبعلىالإنسانوزنالسلبياتوالإيجابياتمنكلخيار،والنظرفيجميعالخياراتالبديلة،ومنأجلاتخاذقررفعاليجبأنيكونالشخصقادرا علىالتنبؤبالنتائجلكلخيارأيضا،وبناءعلىكلهذهالعناصريتمتحديدالخيارالأفضللموقفبعينه.[[16]](#footnote-17)

**تعريف2:**يعرفصنعالقراربأنه "عمليةديناميكيةتتضمنفيمراحلهاالمختلفةتفاعلاتمتعددةتبدأمنمرحلةالتصميم،وتنتهيبمرحلةاتخاذالقراروفيجميعهذهالمراحلتحتويعلىاختيارحذرودقيقلأحدالبدائلمنبيناثنينأوأكثرمنمجموعاتالبدائل.

ومنخلالالتعاريفالسابقةلصنعالقراريمكنتعريفهكمايلي :

صنعالقرارهوتلكالعمليةالإداريةالتيتتضمنمجموعةمنالأنشطةالمتسلسلةتسلسلامنطقيا،التييقومبهاصانعالقراربدءابتحديدالمشكلةالمطروحةوصولالاتخاذ القرار بعد اختيار الخيار المناسب معمايتطلبهذلكمنمتابعةوتقييمردودفعلوذلكقصدتحقيقالهدفالمنشود.

**ثانيا: أهمية صنع القرار[[17]](#footnote-18)**

يمكنتوضيحأهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية**:**

**-** اتخاذالقراراتعمليةمستمرة:حيثيمارسالإنسانالعادياتخاذالقراراتطوالحياتهاليومية،فمنقراراتههنالكالسهلةوالبسيطةوهناكالحاسمةوالمصيرية،ولايختلفالأمرعنالمؤسسةفهيمجموعةمستمرة ومتنوعة منالقرارات الإدارية في مختلف المجالاتكالإنتاجوالتسويقوالأفرادوغيرها.

- اتخاذالقراراتأداةالمديرفيعمله:وهيالتيبواسطتهايمارسالعملالإداريحيثيقررمايجبعمله؟ومنيقومبه؟ ومتىيتمالقيامبه؟...وعليه كلماارتفعتقدراتالمديرفياتخاذ القراراتكلماارتفع مستوىأدائه الإداري؛

**-** اتخاذالقراراتالاستراتيجيةيحددمستقبلالمؤسسة:حيثمثلهذهالقراراتيكونلهاتأثيراكبيرعلىنجاحالمؤسسةأوفشلها؛

- اتخاذالقراراتأساسلإدارةوظائفالمؤسسة:كالقراراتالمتعلقة بالإنتاجأوالتسويقأوالمواردالبشريةأوالتمويل وكذاالقراراتالخاصةبإدارةرأس مالواستخداماته؛

- اتخاذالقراراتجوهرالعمليةالإدارية:منتخطيطوتنظيموتوجيهورقابة،وكلمنهذهالوظائفتنطويعلىمجموعةمنالقراراتالإداريةالحاسمة؛

- اتخاذالقراراتهيوسيلةالاختياروقياسمدىقدرةالقادةوالرؤساءالإداريينفيالقيامبالوظائفوالمهامالإداريةالمطلوبتحقيقها وإنجازها،بأسلوبعلمي وعملي.

**الفرع الثاني: أنواع وأساليب اتخاد القرار**

**أولا:أساليبإتخادالقرار**

لقدصنفكتابالإدارةأساليباتخاذالقراراتالنييتبعونهاالمدراءفياتخاذقراراتهمإلى أسلوبينهما : الأسلوبالتقليديوالأسلوبالعلمي.[[18]](#footnote-19)

**أولا: الأساليبالتقليديةفياتخاذالقرارات[[19]](#footnote-20):** يقصدبهاتلكالتيتفتقرللتدقيقوالتمحيصالعلميولاتتبعالمنهجالعلميفيعمليةاتخاذالقراراتوتعودجذورهذهالأساليبإلىالإداراتالقديمةالتيكانتنستخدمأسلوبالتجربةوالخطأوالخبرةوالتجربةوالمشاهدةوالتقليدأو المحاكاةفيحلمشاكلها.

1. **الخبرة :**يمرالمديربعديدمنالتجاربأثناءأدائهلمهامهالإداريةيخرجمنهابدروسمستفادة منالدروسغالباماتكتسبهمزيدامنالخبرةالتيتساعدهفيالوصولإلىالقرارالمطلوبولا تقتصرالخبرةالمعنيةفيهذاالأسلوبعلىخبرةالمديرمتخذالقرار،ولكنيمكنهالتعلمو الاستفادةمنخبراتالمديرينالسابقينالذينتقاعدواعنالعمل.
2. إ**جراءالتجارب:** بدأتطبيقالأسلوبالتجاريفيمجالاتالبحثالعلميثمانتقلتطبيقهإلى الإدارةللاستفادةمنهفيمجالاتخاذالقرارات،وذلكبأنيتولىمتخذالقرارنفسهإجراء التجاربآخذافيالاعتبارجميعالعواملالملموسةوالغيرالملموسةوالاحتمالاتالمرتبطة بالمشكلةمحلالقرار.
3. **البديهةوالحكم الشفهي**: يعنيهذاالأسلوباستخداممتخذالقرارحكمهالشخصيواعتماده علىسرعةالبديهةفيإدراكالعناصرالرئيسيةالهامةللمواقفوالمشكلات التيتعرضله،وفيفحصوتحليل وتقييم البياناتوالمعلوماتالمتاحةوالفهم العميق.

د-**دراسةالأداءوالاقتراحاتوتحليلها:**يعنيهذاالأسلوباعتمادمتخذاالقرارعلى البحوثودراسةالآراءوالاقتراحاتالتيتقدمإليهحولالمشكلةوتحليلهاليتمكنعلىضوءهامناختيارالبديلالأفضل.

**ثانيا : الأساليبالعلميةفياتخاذالقرارات**:

لقدغلبعلىهذهالأساليبالتحكيمالعلميخاصةوأمامالتطوراتالهائلةالتيشهدتهاالحضارةالحديثةمنذمطلعالستيناتبسببتضخمحجمالتنظيماتالإداريةوتعقدنشاطهاوارتقاءمستوىالتعليموالثقافةللمتعاملينفيها،كلهذهالأساليبوغيرهاأدتإلىالتحولللأساليبذاتالطابعالعلميلاتخاذالقراراتالمختلفة .

ويمكنذكربعضالأساليبالحديثةعلىالنحوالتالي[[20]](#footnote-21):

- بحوثالعمليات؛

- نظريةالاحتمالات؛

- أسلوبشجرةالقرارات؛

- أسلوبالتحليلالحدي؛

- أسلوبدراسةالحالات.

**أ- بحوثالعمليات:** وتعنيتطبيقالوسائلوالطرقوالفنونالعلميةلحلالمشكلالتيتواجه المديرينبشكليضمنتحققأفضلالنتائج. ويفترضفيوضعهذاالأسلوبإتباعخطواتعلميةمحددةوانيكونهناكأكثرمنبديللحل هذهالمشكلةوأنيكونهناكأهدافيسعىاليها الشخصأوالجهةلتحقيقها، ومثلهذهالأساليبتعطيوصفادقيقاللمشكلةمحلالقراروالعواملالمؤثرة؛

وكذلكتحددالبياناتاللازمةللتعرفعلىأفضلالحلول؛

وتحددبدقةالبدائلالمقترحةكحلولللمشكلة؛

تمكنمتخذالقرارمنمقارنةالبدائلالمقترحةالحلولواختيارأفضلها.

**ب- نظريةالاحتمالات:**تمرعمليةاتخاذالقراربعدةمراحل،وأصعبالمراحلهيمرحلةاختيارالبديلالأفضل،لذايتطلبمتخذالقرارالتأكدمناحتمالاتالمستقبلوقياسهاإن أمكن.

ومنهناظهرتبعضالتحولاتالتيتستهدفتطبيقنظريةالاحتمالاتفيمجالعمليةصنعالقراراتعنطريقتسجيلعددمراتحدوثحدثمعينللاستفادةمنهذاالتسجيلفيالتوصلإلىتوقعاتسليمةللمستقبلوهناكثلاثطرقيمكناستخدامهالقياسالاحتمالاتفيعمليةصنعالقرارهيعلىالنحو الاتي[[21]](#footnote-22)

1. الاحتمالالشخصي : هوالذييحددبموجبهإجراءتجربةوقدتكونعمليةاوميدانية وتكون من عمله الخاص .
2. الاحتمالالموضوعي:الذييتحددعنطريقإجراءتجربةقدتكونميدانيةوذلكبحساب

نسبوقوعحدثماوفقالنتائجالتجربة.

1. الاحتمالالتكراري : وفيهيتمحسابالاحتمالعلىأساسانهمعدلتكرارالحدثفيالأجل الطويل،وقدأثبتتالتطبيقاتالعلميةانتطبيقنظريةالاحتمالاتفيمجالاتخاذالقرارات يساعدمتخذالقرارفيحالاتعدمالتأكدوحالاتالمخاطرةفيتحديددرجةاحتمالحدوثأحداثمعينةتؤثرفيتنفيذالقرار .

ج- أسلوبشجرةالقرارات :

يعتبرأسلوبشجرةالقراراتكغيرهمنالأساليبالعلميةيمكنمتخذالقرارمنرؤيةالبدائلالمتاحةوالأخطاروالنتائجالمتوقعةلكلمنهابوضوح،إلاانتطبيقهذاالأسلوببفعاليتهيتطلباستعانةمتخذالقرار،وخاصةفيالحالاتغيرالمؤكدةأوفيالمواقفالمعقدة .

د-أسلوبدراسةالحالات :[[22]](#footnote-23)

يعتمدأسلوبدراسةالحالاتعلىتعريفوتحديدالمشكلةمحل القراروالتفكيرفيأسبابهاوجوانبهاالمختلفةوتصورالحلولالبديلةاستناداإلىالمعلوماتالمتاحةعنالمشكلة.

ه- أسلوبالتحليلالحدي[[23]](#footnote-24) :

يعتبرهذاالأسلوبمنالأساليبالتياستعانبهاالعلماءمنعلومأخرىلتطبيقهاعلىعمليةاتخاذالقرارات،إذانهيساعدعلىتطويروتحسينقدراتمتخذيالقرارعلىالتحليلوالتفكيرالابتكاريلحلالمشاكلالإداريةالتيتواجههم.

**ثانيا: أنواع القرارات:**

1. **تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:** تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل: قرارات الإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها من الوظائف الأساسية للمنظمة
2. **تصنيفالقراراتوفقاأهميتها[[24]](#footnote-25) :**صنفتالقراراتوفقالهذاالمعيارإلىثلاثةأنواعهي:
3. **القراراتالاستراتيجية(الحيوية)** : وهيقراراتتتعلقبكيانالتنظيمالإداريومستقبلهو البيئةالمحيطةبه،وهيتتميزبالثباتالنسبيطويلالأجلوبضخامةالاستثماراتأو الاعتماداتاللازمة.

**ب- القراراتالتكتيكية :** تهدفهذهالقراراتإلىتقريرالوسائلالمناسبةلتحقيقالأهداف وترجمةالخططاوبناءالهيكلالتنظيميأوتحديدمسارالعلاقاتبينالعاملين،وهذهالقرارات يتخذهافيالغالبرؤساءالأقسامأوالإدارات **.**

1. **القراراتالتنفيذية:**هذهالقراراتتتعلقبمشكلاتالعملاليوميوتنفيذه والنشاطالتجاري فيالمنظمة،وتتميزبأنهالاتحتاجإلىالمزيدمنالجهدوالبحثمنقبلمتخذها،بليتم اتخاذهافيضوءالخبراتوالتجاربالسابقةلمتخذها**.**

**تصنيفالقراراتوفقاإمكانيةبرمجتهاأوجدولتها[[25]](#footnote-26):**صنفتالقراراتوفقلهذاالمعيارإلىنوعينهما:

1. **القراراتالمبرمجة(المعدة):**هذهالقراراتتتخذلمواجهةالمشكلاتاليوميةالتيلايحتاجاتخاذالقرارفيهاإلىتفكيرطويلأوجهدذهنيكبيرمثل : العملياتالكتابيةوغيرالفنيةوهي قرارات معدة مسبقا.
2. **القراراتغيرالمبرمجةأوغيرالمجدولةأوغيرالمعدة** : هذهالقراراتلاتتكرربمعنىأن المشكلاتوالمواقفالتيتقتصياتخاذها لاتتكررباستمراروإذاتكررتفإنذلكيكونخلال فتراتمتباعدةوتنتهيهذهالقراراتبأنهاتهتمبالمشكلاتالمعقدةالتيتحتاجإلىتفكيرطويل.

**تصنيفالقراراتوفقالظروفاتخاذها[[26]](#footnote-27) :**وتصنفهذهالقراراتإلىنوعين :

1. **القراراتالتيتتخذتحتظروفالتأكد** : هذهالقراراتتتخذبعدتوفرالمعلوماتالمطلوبة عنالمشكلةمحلالقرار،وغالبامايكونالموقفالذييوجدفيهمتخذمثالهذهالقراراتواضحا إذيكونأمامهعددمنالبدائلالمتاحة.
2. **القراراتالتيتتخدتحتظروفعدمالتأكد** : ومثلهذهالقراراتلاتتوافرلمتخذهاكل المعلوماتالمطلوبةعنالمشكلةمحلالقرارأولاتتوافرلهأيةمعلوماتعنالمشكلة.

**الفرع الثالث: مراحل اتخاد القرار**

إنعمليةاتخاذالقراراتتمربعدةمراحلوهي:

1. **تحديدالهدفأوالمشكلة[[27]](#footnote-28):**إنالخطوةالأولىلاتخاذالقرارهيتحديدالهدفأوالمشكلةالتيتحتاجإلىاتخاذقراربشأنها،حيثأنهناكقراراتروتينيةومتكررةنتيجةحدوثنفسالمشكلةمنحيثطبيعتها ومتغيراتها وتكونغيرمتكررةعندماتقعمشكلةلمرةواحدةأوعدةمراتولكنليسبنفسالأسلوب.

ففيحالةوجودمشكلةجديدةيعنيوجوداختلافبينالموقفالحاليوالموقفالمرغوبالوصولإليهتتكون هذهالمراحل من:

* الاستكشاف: هومتابعةالموقفالحاليفيضوءالظروفالمتغيرةالتيتؤديإلىظهورمشكلة؛
* التعرفالدقيقعلىنوعالمشكلة؛
* التشخيص: هوتجميعبياناتإضافيةوتحديدالمتغيراتالمؤثرةفيالمشكلة.

1. **مرحلةجمعالمعلوماتاللازمةعنالمشكل[[28]](#footnote-29)**

تعنيالبحثعنالحلولالمختلفةلحلالمشكلةالقائمة،ويتمجمعالبياناتوفقالمراحلالتالية:

* إعدادالجداولالمتعلقةبالبياناتوفقتصنيفيتناسبوطبيعةالمشكلة؛
* إجراءالتحليلاتالإحصائيةالأوليةلبياناتالمشكلة؛
* تحديدالمتغيراتالثابتةوالمستقلة.

1. **مرحلةالبحثعنالبدائل**

إنوجودعددمنالبدائليمكنمتخذالقرارأنيجدحلولمختلفةلمشكلةالقرار،فبواسطةخبرتهالسابقةيتمكنمتخذالقرارمنمقارنةالحلولالتييتبناهاغيرهمعتفكيره الذاتيوالمستقل،ويقوممتخذالقراربترشيدعمليةالقراراتوالذييعتبرنجاحاللمؤسسةككل.

1. **مرحلةتقييمالبدائلواختيارالحل**

يتمتقييمالبدائلعنطريقحصرمزاياوعيوبكلبديلمعإجراءبعضالتعديلاتعليهالكييستطيعاختيارالأفضلمنها،بعدتقييمكلبديلعلىحداويتماختيارالبديلالمناسبلحلالمشكلة.

1. **مرحلةتنفيذالقراروتقييمالنتائج**

وهيالمرحلةالأخيرةمنخطواتاتخاذالقرارحيثيتموضعالبديلأوالحلالمختارللتنفيذ،وهيمنأكثرمراحلاتخاذالقرارتحديابالنسبةلمتخذالقرارفهيتستلزمتخصيصالمهماتللأشخاصالذينيقومونبتنفيذالبديلالمختارمعاحترامالجدولالزمنيللتنفيذذلك.

وتنفيذهايتوقفعلىعواملمنها:

* إقناعالعاملينبأهميةتنفيذالحل؛
* توفيرالمواردالكافيةلتنفيذالقرارالذيتماتخاذه؛
* واقعيةالحلودقته.

وفي الأخير يتم تقيم القرار المختار نظرا للنتائج المتوصل اليها في الأخير.

**المطلب الثالث: علاقةاتخاذالقراربوظيفةالتدقيقالداخليللمؤسسة**

الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في اتخاد القرار

تعدعمليةإعدادالتقاريرمنأولىواجباتالمدققبصفتهرقيباعلىأعمالالإدارة،وذلكلكونهاالوسيلةالتييعبرفيهاالمدققالداخليعلىرأيه،حولمدىفعاليةنظامالرقابةالداخلية،ودقةالبياناتوالمعلوماتالمحاسبيةوالإحصائيةالمعتمدعليهالاتخاذالقرارات،ورسمالسياساتالحاليةوالمستقبلية،وبالتاليضمانتقييموتحسينفعاليةالرقابة،وادارةالمخاطر،وعملياتالتحكمالمؤسسيداخلالمنشأة[[29]](#footnote-30).

يعرفتقريرالتدقيق،علىأنهعبارةعنوثيقةمكتوبةتصدرمنشخصتوافرتفيهمقوماتعلميةوعمليةوشخصيةمعينة،وتوافرتلهضماناتتجعلهأهلالإبداءرأيفنيمحايديعتمدعليه،ويتضمن

تقريرهبإيجازإجمالماقامبهمنعملورأيهفيانتظامالدفاتروالسجلات،ومدىدقهماتحتويهمنبياناتمحاسبيةومدىتغييرالقوائمالختاميةعننتيجةنشاطالمركزالمالي.

ويمكنأنتوجزالخصائصالرئيسيةلجودةالتقاريرفيالآتي:

ـــا**لإيجاز**: يجبأنلا يكونالتقريرمطولاأكثرمناللازم،وأنلايكونهناكجملأوكلماتغير

مرتبطةوكذلكأنلايتضمنالتفاصيلالكبيرةوالتيتفقدهالتركيز.

ـــ**الوضوح**: يجبأن لايكونهناكأيغموضفيمحتوياتالتقريرحتىيتمتوصيلالبياناتبشكلواضح.

ـــ**الأهمية:**يجبأنتكونالمعلوماتالواردةفيالتقريرذاتأهميةللطرفالمستفيد،وانيتمالابتعادعنالجملالتيمنالممكنأنلاتكونذاتأهمية

**الصحةوالدقة:**يجبأنتكونالمعلوماتالواردةفيالتقريردقيقة،حتىيتسنىللأطرافالمعنيةالاستفادةمنتلكالمعلومات.

**ــــالترابط**: يجبأنتكونالجملفيالتقريرمترابطة،وانتشجعالشخصالقارئللتقريرعلىاكمالالتقريردونتشتتفيالأفكارالواردةفيه .

**ـــالصدقوالأمانة**: يجبأنلايكونالمدققمتحيزافيتقريرهالىطرفمنالأطراف،وأنيوضح

النتائجفيالتقريربكلصدقوأمانة.

**الفرع الثاني: أثرالتدقيقالداخليفياتخاذالقرارات.**

1. **تحديدالمشكلة:[[30]](#footnote-31)**

إنعمليةصنعأيقرارأصلهاوجودمشكلةوبالتاليهيأهمشيءيجبحدوثهحتىيكونهناكحاجةلصنعالقراربشأنها،ولكنفينفسالوقتيجبالتأكيدعلىأهميةالأهداف،حيثأنهذهالأخيرةهيالتيتحددطبيعةوحجمالمشكلة،ولا يمكنتحديدطبيعةالقرار،روتينيأم لا،مبرمجأمغيرمبرمج،مندونتحديدالمشكلةومعرفةحجمهاوطبيعتها.

هناكدورللتدقيقالداخليفيعمليةاتخاذالقرارعلىجميعالمستويات،وهذامنخلالالمساعدةفياكتشافالمشاكلالمحيطةوالمتواجدةفيالمؤسسةحتىيتسنىلهامواجهتهاقبلأنتصطدمبها،بمعنىأنالتدقيقالداخلييساعدالمؤسسةفيتحديدالأخطارالتيمنالممكنمواجهتهامهماكاننوعهاومنأيجهةكانتمنالخارج(المحيط)أوالداخل،كماأنهاتحددطريقةالتصرفمعكلخطرحسبنوعه.

1. **إيجادالبدائل[[31]](#footnote-32)**

إنمنالعناصرالجوهريةلوجودالقرارأنيكونهناكمشكلةتتطلبحلاأمثل،وأنيكونأكثرمنحل،أيحلولمتعددةتطرحللنقاشويتمدراستهاوتقويمهاحتىاختيارالحلالأكثرملاءمة،لذافإنوجودالمشكلةيقتضيتباينالآراءحولها،ذلك لأنالمشكلةالتيليسلهاسوىحلواحد لاتعدمشكلةفيذاتها،بلتصبححقيقةلابدمنالتسليمبها،ولكنمنالنادرأنتوجدمشكلةليسلهاسوىحلواحدبلأنالغالبوالأعمهووجودعدةبدائللكلمشكلةولكلبديلمنهامزاياوعيوب.

تعدالحلولأوالبدائلمجموعالوسائلوالإمكاناتالمتاحةلمتخذالقرار،والملائمةبدرجاتمتفاوتةفيما بينهالحلالمشكلةمحلالقرار،وهذهالحلولأوالبدائللاتأتيمنفراغوإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيلوالتحليلللمعلوماتسواءجاءتتلكالمعلوماتعنطريقرسميأوغيررسمي،فيضمنبذلكالتدقيقالداخليالتوريدالمتوانيوالسليملهذهالمعلومات،وهذامنخلالطبيعةعملالتدقيقالداخليوأنظمةالمعلومات،فتحديدالبدائلالممكنةلايمكنأنيكوندوندارسةشاملةوتشخيصمستمرللحالةالجديدة -المشكل – وماهيالوسائلوالإمكانياتالمتاحةلحلمثلهذاالمشكلداخلالمؤسسة،ومساهمةالتدقيقالداخليفيإيجادمجموعةالبدائليكونفيشكلالاقتراحاتالمقدمةفيالتقريرالنهائيبعدتحديدالمشكلة.

1. **تقيم البدائل[[32]](#footnote-33)**

إنتقييمالبدائليعدأهمالمراحلالتييجبإعطاؤهاأهميةكبيرةقبلاتخاذأيقرار،ذلكلانتقييمالبدائلهوالذيسيحددماإذاكانالحلالمتبعسينجحأملافيالمستقبل،بمعنىأنهسيتمتحديدأبعادكلبديلــسلبياتهوإيجابياتهــفيحلذلكالمشكل،كييتسنىاختيارالبديلالمناسبوالذيسيعطيأفضلالنتائجبأقلخسارةممكنة.يبرزدورالتدقيقالداخليفيهذهالخطوة،فيأنهيعملعلىتقديمواقتراحالبدائلالتييراهامناسبةوهذابعددراسةالمشكلة،حيثتعتبرهذهالبدائلالمقترحةأحدأهممخرجاتنظامالتدقيقالداخليفي

المؤسسةوتكونعادةفيشكلتقارير.

1. **اختيار البديل والحل الأمثل[[33]](#footnote-34)**

تعتبرهذهالمرحلةأدقالمراحلجميعالأنالاختياريعنيفيحقيقةالأمرحسمالموقفوالوصولإلىالمحصلةالنهائيةللجهدالمبذولفيالمراحلالسابقة،وهذاالأمريحتاجإلىقدركبيرمنالكفاءةوالحنكة والخبرةوالقدرةالذاتيةلمتخذالقرارعلىالاختيارالسليم،تبقىأفضليةحلمنالحلولعلىالبقيةمسالةنسبيةبينالبدائلالمتماثلة،وتحكمهاالاعتباراتالسالفةالذكرفيالخطوةالسابقةإلاانهممايجبذكرهأنهناكاعتباراتأخرىسياسيةواجتماعيةواقتصاديةقدتؤثرفياختيارالبديللحلالمشكلةـ،حيث يجب مرعاة قوانين وأنظمة البلاد ومنهنستنتجانهمنالصعوبةأنيتمالتوصلإلىالبدائلالمثلىعندصنعالقرارات،وذلكلأنصانعالقرار لايستطيعالإلمامبكلالبدائل،ولابالنتائجالمترتبةعلىكلبديلمنتلكالبدائل،يعنيذلكأناختيارالبديلالأمثليبقىمسألةنظريةبحتةفيكلالأحوال،فيكونبذلكهدفمتخذالقرارمنالعمليةهوالاقتراببأقصىمايمكنمنالأمثلةيعنيالبحثعنالأفضلية،لذاكانلزاماعلىمتخذالقراراتفيالمؤسسةالرجوعفيكلمرةإلىمايراهالتدقيقالداخليحولمشكلما،علىالأقلتعملعلىتوجيههوبقناعةإلىالبديلالأفضل.

5**- تنفيذ القرار**

بعدتحديدمتخذالقرارالبديلالأفضلمنبينالبدائلالتيتمتقييمهايصلإلىمرحلةالتنفيذ،وهو وصولالقرارإلىمنسيقومبتنفيذه،وقدتكونهذهالمرحلةأكثرالمراحلاستهلاكاللوقت،وهذايعودأساساإلىآثارونتائجالتنفيذعلىالمؤسسة،حيثإذالميتمتنفيذالقرارعلىالوجهالمطلوب،سوفيؤديإلىإضاعةالجهودالمبذولةفيالخطواتالسابقة،كماقديؤديإلىنتائجغيرمتوقعةتؤثرسلباعلىنشاطالمؤسسةككل،لذايجبمراعاةالطريقةالتيينفذبهاهذاالقرار،ومنالممكنأنيكونذلكبمساعدةقسمالتدقيقالداخلي،وهذابحكمطبيعةنشاطهاوتعاملهامعجميعالمستوياتالإداريةداخلالمؤسسة.

**6-متابعة تنفيذ القرار**

إنالمؤسساتالناجحةتلتزمبالقيامبقياساتدوريةللنتائجالتييتمالتوصلإليها،ومقارنتهامعالنتائجالتيكانتمنالمرجوتحقيقها،فإذاماوجدانحراففيجبإجراءبعضالتغييراتالتيتكفلتحقيقالتوازن،وذلكبإعادةالنظرإلىجميعمراحلعمليةاتخاذالقرار،والتأكدمنالتطبيقوالسيرالجيدلكلمرحلةمنمراحله.

فيهذهالخطوةبالذاتيزداددورالتدقيقالداخليوهذابطبيعةعملهاالرقابي،بحيثتعملعلىتتبعتنفيذالقراراتالمتخذةوتقييمها،لترفعبعدذلكنتائجهذاالتقييمفيشكلتقريرنهائيهذامنجهة،ومنجهةأخرىوبحكممشاركةالتدقيقالداخليفيجميعمراحلعمليةاتخاذالقرار،منشأنهأنيجعلقسمالتدقيقالداخليساهراعلىالتطبيقالجيدللقراراتالمتخذة،ومصدراأساسياللمعلوماتالمتعلقةبكيفيةتنفيذهذاالقرار.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

**المطلب الأول: الدراسات السابقة.**

1. (دراسة البحري زهور، تساليتنادية،سنة 2017) حيث يتمحور عنوان الدراسة على دورالتدقيقالداخليفياتخاذقرارات داخلالمؤسسةالاقتصادية، تعالج الإشكالية الرئيسية لهده الدراسة **ماهودورالتدقيقالداخليفياتخاذالقراراتداخلالمؤسساتالاقتصادية؟** وتهدف الدراسة الى:توضيحدورالتدقيقالداخليفيعمليةاتخاذالقراراتفيالمؤسسات الاقتصادية.، وقد استعانتا الباحثتين في منهاج الدراسة على المنهاج الوصفي في الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية اتخاد القرار، وتم استخدام اسلوب الاستبيان لترجمك البيانات الأولية المستخرجة من (spss)، وقد توصلتا الباحثتين في النتائج الى أن التدقيقالداخليوظيفةاستشاريةفيالمؤسسةكمايساعدها علىتحكمفيإدارتهابشكلفعالمنخلالخلقالثقةبينوظائفالمؤسسةوالإدارةالعلياباعتبارأنالتدقيق الداخليهوالمرجعالأساسيللمعلوماتوالبياناتالدقيقةلاتخاذقراراتسليمةومناسبةوهذاماجعلهاتتبنيأنظمة رقابيةتؤهلهاإلىتحقيقأهدافها،وهذاالأمريجعلهاتحققنتائجإيجابية،بحيثلاتزالوظيفةالتدقيقالداخليمطبقة بصورةغيرمكتملةمنحيثالمواردالماديةوالبشريةوالتقنيةفيالمؤسسة.
2. (دراسة قارة بلقاسم، سنة 2017 ) عنوان الدراسة التدقيق الداخلي وأهميته في ترشيد القرارات وكانت الإشكالية في صيغة **كيفتبرزأهميةالتدقيقالداخليفيترشيدالقراراتفيالمؤسسةالاقتصادية؟** تهدف الدراسةإلىمعرفةأهميةالتدقيقالداخليفياتخاذ القرارفيالمؤسسةالاقتصاديةالجزائرية،باعتبارأناتخاذالقرارعمليةتقومبها الإدارة العليا ( متخذالقرار) وذلكبشكلدائملأنهأساسأعمالالمؤسسة،فهونقطةالبدايةلأي نشاطفيالمؤسسة،ويتضحدورالتدقيقالداخليفيإضفاءالمصداقيةللمعلوماتوالبيانات التيتقومعلىأساسهاعمليةاتخاذالقرار. حيثيحتلالتدقيقالداخلي أهميةكبيرةعلى المستوىالداخليإذيتممنخلالهتقييممختلفالأساليبالرقابيةالتيتمارسهاالمؤسسةفي اتخاذقراراتها،خلصتالدراسةإلىأنالتدقيقالداخلييساعدفيخلقالثقةبينمصالحالمؤسسةوالإدارة العلياباعتبارأنالتدقيقالداخليهو المرجعالأساسيللمعلوماتوالبياناتالدقيقة /تخاذ القراراتالسليمةوالمناسبةوذلكمنخلالالتوجيهوالإرشادالذييقدمهالمدققالداخلي لمتخذالقرار
3. (دراسة هاجر مبروك سنة 2019 ) مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاد القرارات مذكرة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق، تعالج الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة **كيفيساهمالتدقيقالداخليفياتخاذالقرارات؟،** تهدفالدراسةإلىتوضيحأهميةالتدقيقالداخليومساهمتهفياتخاذالقرار، وقدتوصلتالدراسةإلىمجموعةمنالنتائجكانمنأهمها: أنالتدقيقالداخلييحقققيمةمضافة للمؤسسة،إذيتممنخلالهالحصولعلىمعلوماتموثوقةوذاتجودةويعتبرالوسيلةالمثلىلاكتشاف الأخطاءوتصحيحها،والإفصاحعنالمخاطرالتييمكنأنتتعرضلهاالمؤسسة،أيضاهوأحدأهم أنظمةالرقابةالداخلية،حيثيسمحبتداركالنقائصالموجودةعلىمستوىالأنظمةوتحسينالأداءمن خلالفحصوتدقيقجميعالمعلوماتالمحاسبيةوالمالية،وكافةالعملياتوالأنشطةالأخرىوتقديمنتائجعملهفيشكلتقريرإلىإدارةالمؤسسة.
4. دراسة عبدالباقيالمقدم التدقيقالداخليودورهكأداةفعالة فيتحسيناتخاذالقرار لوماقتصاديةوالتجاريةوعلومالتسيير تدقيقومراقبةالتسيير 2016 الإشكالية: **مامدىمساهمةالتدقيقالداخليفيتحسينعمليةاتخاذالقرار؟** هدفتالدراسةإلىمعرفةدورالتدقيقالداخليالذييقومبهفيتفعيلاتخاذالقرارفيالمؤسسةالاقتصاديةالجزائرية،وهذامن خلالاظهارمدىمساهمةالتدقيقالداخليفيصنعالقرارفيالمؤسسة توصلت الدراسة الى نالتدقيقالداخلييساهمفيخلقالثقة بنيمصالحالمؤسسةوالإدارةالعلياباعتبارأنالتدقيقالداخليهوالمرجعالأساسيللمعلوماتوالبياناتالدقيقةلاتخاذالقرارات السليمةوالمناسبةوذلكمنخلالالتوجيهوالإرشادالذييقدمهالمدققالداخليلمتخذالقرار.
5. دراسةشعبانيلطفي،المراجعةالداخليةمهمتهاومساهمتهافيتحسينتسييرالمؤسسة )دراسةحالةقسمتصديرالغازالتابعللنشاطالتجاريلمجمعسوناطراك، (رسالةماجستيرفيالعلومالاقتصاديةفرعإدارةأعمالجامعةالجزائر "2003/2004،"كماتدورالإشكاليةالرئيسيةلهذهالدراسةفيماتكمنفعاليةتقييمنظامالرقابةالداخليةمنطرفالمراجعالداخلي؟حيثتمالاعتمادعلىالمنهجالتاريخيالتحليليلدراسةالتطورالتاريخيللمراجعة،ومنتمالاعتمادعلىكلمنالمنهجيين الوصفيوالتحليلي،وكذاالأسلوبالاستقرائيوالاستنتاجي؛كماخلصتهذهالدراسةالىالنتائجالتالية : يكمنالهدفالأساسيللرقابةالداخليةفيضمانصحةالبياناتالتي ستأخذكأساسللحكمعلىمدىصحةالأداءمنجهةوعلىالنتائجاليتستظهرهاالقوائمالمحاسبيةوكذاالمركزالماليالىجانب حماية الممتلكاتمنجهةأخرى،نشاطالمراجعةالداخليةيشملالمراجعةالماليةوأخرىللتأكدمنمدىالالتزامبالسياساتواللوائحوالقوانينالموضوعة،تعملالمراجعةالداخليةعلىمنعوتقليلحدوثالأخطاءوهذامايزيدالحاجةاليها.

**المطلب الثاني: علاقة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة**

نلاحظ أنالدراسات السابقة تتفق مع الدراسات الحالية على أهمية اعتماد المؤسسات الجزائرية على التدقيق الداخلي والدور الفعال الذي يلعبه في اعطاء المصداقية للمعلومة المستخرجة من دفاتر المؤسسة من خلال فحص وتقيم أنشطة المؤسسة ومساعدة المدرين والمسؤولين في عملية صنع للقرار وكذلك تكمن أهمية التدقيق الداخلي في الحفاظ على سيرورة المنظمة وتطويرها الى الأحسن وكذلك مواجهة المخاطر التي قد تصادف المؤسسة خلال نشاطها.

بينما الإختلاف الموجود بين الدراسات الحالية والسابقة يكمن في صلاحيات المدقق الداخلي، فالمدقق الداخلي حسب الدراسات السابقة يقو بأعداد تقريره وتقديم الملاحظات بينما اتخاد القرار يعود من صلاحيات مجلس الإدارة، بينما الدراسات الحالية فتعطي المدقق الداخلي بعض الصلاحيات في اتخاد القرار خاصة القرارات السهلة أو القرارات الروتينية بينما القرارات ذات الأهمية والحساسية فتعود من صلاحيات مجلس الإدارة

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا للتدقيق الداخلي من جانبه النظري يمكن القول أن التدقيق الداخلي وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها، فالتدقيق الداخلي يتناول الفحص الانتقادي والمنظم لأنشطة المؤسسة ويقوم باكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات وإعطاء الحلول لها وهو كذلك يساعد المدرين في مراقبة مدى تطبيق التعليمات والقوانين من خلال أفراد المنظمة.

ويعتبر صنع القرار وظيفة حساسة فعلى متخذ القرار التعرف بكل جوانب الموضوع محل اتخاد القرار فأي اتخاد قرار خاطئ قد يضر بالشركة.

ومن هنا يمكن القول أن هنالك علاقة وطيدة بين التدقيق الداخلي وصنع القرار، فالتدقيق الداخلي يوفر نوعا من المصداقية والموثوقية للبيانات والقوائم المالية والتي يعتمد عليها صانع القرار في اصداره للقوانين والتعليمات.

.

* **الفصل الثاني -**
* **التدقيق الداخلي وصنع القرار في شركة SKTM-**

**دمت**

**تمهيد:**

تكملة لهذا الموضوع بعد جانبه النظري سنتطرق في هذا الفصل الى اسقاط المفاهيم النظرية لهذه الدراسة على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكنمودج اخترنا شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM )، وذلك للتحقق من اهم الاستنتاجات التيتوصلنا اليها في الدراسة النظرية للبحث والتي تشير الى مدى مساهمة التدقيق الداخلي في صنع القرار ، وكذلك بهدف اختبار صحة أو خطأ فرضيات البحث.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق للدراسة الميدانية من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تعريف بالشركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

المبحث الثاني: تدقيق المخزونات في SKTM.

**المبحث الأول: تعريف بالشركة الكهرباء والطاقات المتجددة**

في هذا المبحث سنقوم بتوضيح أهم جوانب الدراسة والمتمثلة في التعرف على شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

**المطلب الأول: نشأة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة**

1. **نشأة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة[[34]](#footnote-35)**

على إثر انعقاد الجمعية العامة لسونلغاز رقم 09/2012 يوم 04/07/2012 والقرار رقم 59/2012 المنبثق عن مجلس الإدارة المنعقد في 27/12/2012 تم إنشاء شركة الكهرباء والطاقات المتجددة والمعروفة اختصارا بSKTM، هي شركة ذات أسهم SPA لتوليد الطاقة وتعود أسهمها بالكامل لمجمع سونلغاز أنشأت في 07/04/2013، برأس مال 38.700.000.000 دج ومقرها بسيدي اعباز بلدية بنورة ولاية غرداية حاملةللسجل التجاري رقم 6333860ب13-00/47

تختص الشركة في انتاج الكهرباء عبر الوقود الأحفوري (غاز،وقود) في مناطق الشبكة المعزولة عبر الوطن وكذا إنتاج الكهرباء عبر الطاقات المتجددة عبر كامل أنحاء الوطن.

يعود إنشاء شركة الكهرباء والطاقات المتجددة الى إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء (spa،spe) التابعة لنفس المجمع ، لتصبح مختصة في الإنتاج على مستوى الشبكة المترابطة وبالتالي حصلت الشركة من هذه العملية على 26 مركزا لإنتاج الكهرباء عبر الديزل ومركز إنتاج عبر التوربين غاز عادي على مستوى 6 ولايات وهي: المنيعة، بشار، تندوف، أدرار، تمنراست، اليزي.

تقوم على تسير هذه المراكز وحدتين جهويتين ووحدة الإنتاج للجنوب الشرقي epse ومقرها تقرت ووحدة لإنتاج للجنوب الغربي epso ومقرها بشار.

1. **مختلف مهام مؤسسة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة**: تتمثل مهام المؤسسة في ما يلي:

* إنتاج الكهرباء بالوسائل التقليدية باستعمال الوقود الأحفوري في المناطق المعزولة وكذلك انتاج الكهرباء باستعمال الوسائل المتجددة في مختلف ربوع الوطن؛
* تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكات المعزولة في الجنوب مع أعمال الهندسة والصيانة؛
* تسويق الطاقة المنتجة للمؤسسات التوزيع sd؛
* الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سوآءا كانت: مالية، تجارية، صناعية، مدنية أو عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعيللشركة في إطار سياسة الدولة للسكن والعمل على تحفيز وضمان تطوير هذه العمليات؛
* إنشاء محطات توليد الكهرباء باستعمال الطاقات البديلة عبر كامل أنحاء التراب الوطني.

1. **استراتيجية الشركة[[35]](#footnote-36)**: إن الاستراتيجية المسطرة في برنامج الشركة تهدف الى للوصول الى تغطية 30 بالمئة من الإنتاج الوطني الكلي للكهرباء بالطاقات المتجددة في آفاق 2030، وقدرت طاقة الإنتاج ب30 جيغا وات مع امكانية تصدير 10 جيغا وات الى الخارج.

ا**لمطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة (SKTM)[[36]](#footnote-37)**

الشكل التالي يمثل التنظيم الهيكلي لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة

المديرية العامة

دائرة الموارد البشرية

مديرية الهندسة

دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير

قسم الصيانة

المديرية التقنية

قسم الأنظمة المعلوماتية

قسم الشؤون التجارية وتسيير العقود

قسم إدارة الثروات

سكرتارية الأمانة العام

مساعد الإدارة العامة

مساعد التدقيق

مساعد الاتصال

مساعد وقاية وأمن المؤسسة

مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة

المفتش المركزي

مصلحة الشؤون العامة

وحدة الإنتاج بشار

وحدة الإنتاج تقرت

وحدة الإنتاج تمنراست

وحدة الإنتاج تندوف

وحدة الإنتاج إليزي

قسم إنتاج المرتفعات

قسم إنتاج المرتفعات الغربية

قسم إنتاج الجنوب

المصدر:من وثائق المؤسسة

وفيما يخص مهام كل وظيفة سنعرض فيما يلي أهم المسؤوليات[[37]](#footnote-38):

أولا: المديرية العامة للمؤسسة:

* تتكفل المديرية العامة بوضع الخطط والاستراتيجيات لتطوير الإدارة والمؤسسة وتوحيد البيانات المالية والمحاسبيةوتسير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة ؛
* تقوم بمراجعة استراتيجية تطوير قطاعات الأعمال لتحديد السياسات والمناهج وضمان تنفيذها على وجه الخصوص في المجالات الاتية:
* الاستثمارات؛
* التقنيات؛
* طريقة واسلوب التخطيط وتنفيد الأعمال؛
* تقوم بالفصل في مشاكل طلب مشغل النظام ومعوقات الوحدات؛
* تقوم بوضع التدابير من أجل التحسين على المدى المتوسط مع مدري الوحدات وذلك لكل وحدة؛
* عقد لقاءات بانتظام مع مدري الوحدات لوضع مخططات التقدم؛
* وضع وتحليل جدول مراقبة (SKTM) حول مؤشر السيطرة على القضايا الاستراتيجية الموكل اليها من طرف سونلغاز؛
* تطوير فعالية انظمة المؤسسة والأنظمة المعلوماتية المتعلقة بطرق سير عمليات الأشغال وتسير طلبيات وصفقات الاستثمار.

ثانيا: مدرية الهندسة

* هي المسؤولة عن إدارة المشاريع (مراقبة الأشغال، دراسة، استلام والتشغيل)؛
* المساهمة في وضع السياسات العامة للشركة في مجالات: الاستثمار، طرق تجسيد الاشغال، التخطيط؛
* تنفيد مشاريع البنية التحتية للطاقة و وسائل انتاج الكهرباء وذلك بأفضل التقنيات وأقل تكلفة و أقصر مدة للإنشاء؛
* تقوم بالتصميم ،الدراسات العامة ،الدارسات الهندسية، الدراسات الكهربائية والميكانيكية؛
* انشاء وحدات مختصة للبحث عن مواقع محتملة والقيام بأعمال تقيم امكانية انتاج الطاقة وتعزيز وتطوير عقود الشراكة؛
* السهر على التنفيذ الصارم لقواعد ادارة الاستثمار وطلبيات والصفقات والعقود؛
* التأكد من توفر المعدات اللازمة لتنفيذ عمليات الشحن والجمركة؛
* ادارة الصفقات وعقود الخدمات والقروض الاستثمارية.

ثالثا: مديرية التقنيات: تتكون المديرية من الأقسام التالية[[38]](#footnote-39)؛

1. قسم الاستغلال:

* الإشراف على عوامل الإنتاج ( الطاقات البديلة والتقليدية )؛
* اجراء دراسات الاستغلال؛
* القيام بحلقة وصل بين الوحدات والتوقعات ووظيفة التطوير والتحصين وفرض سياسة عامة للاستغلال وطرق العملية، التي يتم تطبيقها في الوحدات.

1. قسم الصيانة:

* القيام بتنفيذ تعاليم الصيانة؛
* تطوير ومواكبة وصيانة الهياكل والوحدات حسب الخطط السنوية؛
* ضمان احترام تعاليم الصيانة التي وضعتها الشركة.

1. قسم التموين:

* السهر على اعداد المنقصات وتسير العقود والصفقات؛
* السهر على احترام الإجراءات والقوانين و طرح الصفقات؛
* التأكد من الصفقات و الطالبيات قبل ارسالها الى التسجيل؛
* القيام بنقل الصفقات والطالبيات من اجل الإمضاء للجهات المعنية ؛
* القيام بإعداد طلب انشاء وسائل الدفع؛
* القيام بإعداد الميزانية التوقيعية.

د- قسم التسيير للممتلكات:

* القيام بحفظ ومعرفة و مراقبة اعمال التطوير للمرافق التي تضم معدات توليد الكهرباء وادارة عقارات الشركة؛
* وضع وتجديد مخطط العتاد انطلاقا من مخطط التطوير المنجز من طرف الشركة؛
* متابعة مصاريف مخطط الاستثمار؛
* اعداد لوحات مراقبة لخط المعدات؛
* معرفة تاريخ محطات توليد من حيث الأداء والصيانة؛
* القيام بتسيير الساكنات الوظيفية والممتلكات العقارية وتحرير عقود الإجراء.

رابعا: دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير

* القيام بمسك حسابات المديرية العامة للشركة؛
* تعظيم الاستفادة من الخزينة؛
* القيام بالرقابة المالية والمحاسبية والجباية الداخلية؛
* تنفيد نظم التخطيط والرقابة الادارية.

الشكل رقم (2) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبي

دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير

الأمانة

قسم مراقبة التسيير

قسم المركزية

قسم المالية والمحاسبة

المصدر: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

خامسا: مصلحة الشؤون العامة:

* تسير حضيرة المؤسسة والبريد، وإدارة الممتلكات المنقولة؛
* تسير وقودالسيارات؛
* التحقق من مصاريف التنقل الخاصة لسائقي السيارات؛
* استئجار السيارات والقيام بمتابعتها؛
* اعطاء اوامر مهمة للموظفين؛
* القيام بطلب تأشيرة السفر وشراء تذكرة السفر والقيام بعقود تأمين السفر؛
* القيام بشراء لوازم المكاتب والأثاث والعتاد المعلوماتي؛
* القيام بتوفير الخدمات لمصلحة الشؤون العامة التي تتواجد في مختلف الوحدات الإنتاجية.

سادسا: وحدة انتاج الطاقة[[39]](#footnote-40):

* القيام بإنتاج الكهرباء بمصدر الطاقة المتجددة في ظل ظروف تلبية متطلبات وتوفير الأمن وحماية البيئة وفقا لبرنامج محدد؛
* التأكد من توفير عتاد الإنتاج والاستمرارية وجودة الخدمة؛
* مكلفة بضمان وتشغيل وصيانة وسائل الإنتاج؛
* ضمان سلامة العمال؛
* القيام بإدارة وتسير الموارد البشرية؛
* القيام بتسيير المخزونات؛
* القيام بمسك المحاسبة العامة والتحليلية؛
* القيام بتسيير التكلفة وإعداد تقارير التكاليف؛
* تنظيم نشاط الصيانة وفقا للاستراتيجيات المعتمدة؛
* ضمان تطبيق تدابير الأمان الداخلي والصحة والسلامة في المؤسسة؛
* القيام بتوحيد واستعمال الأنظمة المعلوماتية لتسير (العتاد، حساب، مالية، nova ).

**المطلب الثالث: دور وأهداف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة**

أولا: الأهداف[[40]](#footnote-41)

من أجل تحقيق الغرض الذي وجدت لسببه شركة الكهرباء والطاقات المتجددة سطرت الشركة مجموعة من الأهداف، و من أجل تنمية نشاطها والحصول على اكبر قدر ممكن من الحصة السوقية وتوفير أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية وتوفير أكبر قدر من منتوجاتها وإرضاء زبائنها.

ومن بين أهم أهداف الشركة مايلي:

* توفير منتوجاتها وتلبية حاجيات السوق؛
* تسير وتنمية نشاطاتها الإنتاجية؛
* ضمان بيع منتوجاتها في اطار الأهداف المسطرة والالتزام بتعهداتها؛
* التعاون وابرام الاتفاقيات مع الشركات المستفيدة من منتوجات الشركة؛
* الحرص على توفير مخزوناتها اللازمة لتسير انتاجها نظرا لحساسية منتوج الشركة؛
* الحرص على توفير الدائم لمنتوجاتها؛
* العمل على اعتماد بشكل كبير في انتاج الكهرباء عن طريق الطاقة البديلة؛
* توسعت نشاط الشركة عن طريق إنشاء محطات جديدة لتوليد الكهرباء.

**الأهداف غير المباشرة[[41]](#footnote-42):**

الى جانب الأهداف المباشرة توجد أهداف غير مباشرة للشركة، حيث تسعى إلى المساهمة في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني والتحول من اقتصاد ريعي يعتمد على المنتوجات البترولية الى اقتصاد يعتمد على الطاقات المتجددة، وبالتالي الحرص على القضاء او التقليل من حجم البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل جديدة عن طريق إنشاء المزيد من محطات توليد الكهرباء، والرفع من المستوى المعيشي للمواطن وكذلك تهدف الشركة الى تنويع منتوجاتها مستقبلا.

**ثانيا دور الشركة في التنمية الاقتصادية[[42]](#footnote-43)**

تلعب شركة الكهرباء والطاقات المتجددة دورا هاما في التنمية الاقتصادية نظرا للاطار الذي تنشط فيها الشركة والمتمثل في انتاج الكهرباء عن طريق الطاقات البديلة( الطاقة الشمسية، الرياح )، فيكمن استغلالها الى مدى بعيدا عكس الطريقة القديمة والتي تعتمد على الوقود والغاز ..الخ من المنتوجات البترولية والتي تتميز بمحدوديتها والأضرار المترتب عنها مثل التلوث البيئي، وهي نقطة البداية للانتقال من الاعتماد الجزائر على الثروات الباطنية اعتمادا كليا الى الاعتماد على الطاقات المتجددة.

**المبحث الثاني: تدقيق المخزونات في (SKTM)**

**المطلب الأول: عرض عام حول المخزونات:**

**الفرع الأول: تعريف المخزونات**

يعرفبأنه"الأصلالمحتفظبهبغرضالبيعضمنالنشاطالعاديللمؤسسة،أويحتفظبهعلىشكلموادخامتستخدمفيمراحلالإنتاجليصبحقابلاللبيع،أوالمحتفظبهفيشكلموادخامأومهماتتستخدمفيمراحلالإنتاج،أوفيتقديمالخدمات.ولذلكيمكنالقولبأنالمخزونيمكنأنيشملالبضاعةالمشتراةبغرضإعادةبيعهافيحالةالمؤسسةالتجاريةأولغرض الإنتاجفيحالةالمؤسسة الإنتاجية"[[43]](#footnote-44).

كمايعرفالمخزونحسبالنظامالمحاسبيالماليعلىأساس"أصولتمتلكهاالمؤسسة،وتكونموجهةللبيعفيإطارالاستغلالالجاريأوقيدالإنجاز،أوموادأوليةأولوازمموجهةللاستهلاكخلالعملياتالإنتاج،أوتقديمخدمات"[[44]](#footnote-45).

ويمكن أن نعرف المخزون حسب شركة الكهرباء والطاقات المتجددة على أنه: " الأصل المحتفظ عليه في مخازن الشركة لغرض الإنتاج وقد يكون هذا المخزون عبارة عن مواد أولية مثل: الوقود، المازوت وقد يكون عبارة عن قطع غيار تستعمل لتجديد معداتها ويحتوي المخزون على التموينيات اللازمة في عمليات الإنتاج "[[45]](#footnote-46).

**الفرع الثاني: أهمية المخزون[[46]](#footnote-47)**

* يمثلالمخزوننسبةمرتفعةمنإجماليحجمالأموالالمستثمرةفيالمؤسسة،قدتصلفيالمؤسساتالصناعية إلىمايزيدعن % 50 وفيالمؤسساتالتجاريةيتراوحمابين % 52 إلى % 75 منإجماليرؤوسالأموال المتاحة؛
* نظراللحجمالكبيرالذييمثلهالمخزونمنإجماليحجمالأموالالمستثمرةفإنهيؤثرعلىنشاط المؤسسة،حيثتمثلتكلفةالاحتفاظبالمخزوننسبامرتفعةلايمكنالاستهانة بها؛
* عدمقدرةالمؤسساتعلىالاستغناءعنالمخزون،وذلكلتأمينقدرمعينمنالاحتياط للإنتاج؛والاستخدامفيمؤسساتصناعيةولذلكفإنتكلفةالمخزونإجباريةلايمكنتجنبهاعلىالإطلاق.
* هناكتأثيركبيرللمخزونعلىأرباحالمؤسسة،ذلكأنتحقيقأيةوفوراتفيتكلفةالمخزونيؤديبالضرورةإلىزيادةمجزيةفيالأرباح؛
* إنعدمالاهتمامبالمخزونيؤديغالباإلىمشاكلأخرىعديدةبالنسبةللمؤسساتالتجاريةوالصناعيةمثل ذلكتوقفالعملياتالإنتاجيةأوعدمانتظامهاوعدمالاستجابةلرغباتالعملاءوالمستهلكين.

هناكعدةأهدافرئيسيةفيمايخصوظيفةالتخزينمنها[[47]](#footnote-48):

* ضمانالحفظالجيدللمخزونبحيثيتم حفظ المخزون بطريقة مناسبة،لتجنب المؤسسةتكاليفمثلتكاليفالتلفوالضياع؛
* الاحتفاظبالموادالموسمية( الموادالخام)،فقديكونالإنتاجيحتاج للموادالخامموسميةبشكليتعذرعلىالمؤسسة الحصولعليهابشكل مستمر للعمليةالإنتاجية،وبسعرمناسب (بالضرورةيكونمرتفع)؛
* الوقايةمنحالاتنفاذالمخزونمنخلالالمتابعةيمكنفيكللحظةالتعرفعلىمستوياتالمخزون.
* الكشفعنأيركودأوتراكمفيالمخزونأوأياختلافاتأواستهلاكغيرعادي،وذلكمنخلال أنظمةالرقابةعلىالمخزون.

تتمثل أهمية المخزونبالنسبة لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة في أنه يساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج، ولا يمكن الاستغناء من المخزون لأنه يمثل هامش الأمان بالنسبة للشركة وذلك نظرا لأهمية المنتوج الذي تقدمه المؤسسة والمتمثل في الكهرباء، حيث أنه لا يمكن التوقف من الإنتاج ولو لمدة قصيرة، ولضمان السيرورة الحسنة لإنتاج الكهرباء يجب على المؤسسة إعطاء أهمية بالغة للمخزون من حيث الكمية الموجودة.

**المطلب الثاني: التدقيق الداخلي للمخزونات[[48]](#footnote-49)**

إن التدقيق الداخلي يمر بعدة مراحل ابتداء من الغرض من التدقيق وصولا الى الملاحظات والحلول المقترحة. وفي ما يلي سنقوم بعرض لتدقيق المخزونات لقسم تقرت لسنة 2020:

إن تدقيق المخزونات يمر بعدة مراحل وهي:

1. مقدمة:

كجزءمنبرنامجقسمالتدقيق،تمتنفيذمهمةتدقيقفيالفترةمن 25 يونيوإلى 15 يوليو 2020،علىمستوىوحدةتقرتلمراقبةإدارةالمخزون.

1. الهدفمنرسالتناهوالتحكمفيإدارةالمخزوناتوهي:

* مراقبةإدارةالمخزون
* التحققمنمصداقيةالمخزوناتالمغلقةبتاريخ 12/31/2019من:

قطع الغيار (قطع الأمان)؛

زيوتوكيماويات؛

الوقود؛

البنزين.

* التحققمنمعالجةحركاتالمخزونخلالفترةالجرد؛
* حسابمخصصمؤونة الأخطارللمخزون،
* معالجة فروقات الجرد وتبريرها.
* التحققمنحالةالمتجر: حيث يقوم بالتحقق من:

**بطاقة سير المخزون:** وهي عبارة عن وثيقة تكون مرفقة بكل نوع من انواع قطع الغيار الموجودة في المخزن وتحمل هذه الوثيقة تعريف بالعنصر من نوع العنصر، الكمية، رقم الحساب، .....الخ.

**تحديدالعناصر:** يقوم المدقق الداخلي بمتابعة ترتيب العناصر وهل هي مرتبة كما هو مشار اليها.

**تحديدالموقع:** لكل نوع من المخزون مكان خاص في المخزن ويكون مرتب على دروج وصفوف ويكون مشار اليه في ملف الخزانة وهذا لتسهيل للعامل في حالة البحث عن عنصر

**الحالةالتييتمفيهاتخزينقطعالغياروأنواعالمخزونالأخرى:** هنا يراقب المدقق حالة المخزن وطريقة ترتيب المخزن ومدى احترام معايير التخزين المعمولة بها.

* مراقبةإدارةالمخزونعلىمستوىGDS؛
* التحققمنتحديثبطاقاتالمخزونوملفاتالمخزونعلىمستوىGDS؛
* مراقبةكشوفالجردالشهريةودعمها؛
* أخذحركاتالمخزونوالاستلاموالاستهلاكوإعادةالدمجوالتحويلوتقييمسنداتالاستلام.

1. مراقبةإدارةالمخزون
2. **التحققمنموثوقيةالجردالماديللمخزونات:**

أ) أرصدةالمخزونالماديبتاريخ 31/12/2011

خلالزيارتناقمنابفحصجميعقوائمالجردوكذلكحالاتتحركاتالمخزون،وبعدالتحققتمعملالملاحظةالتالية:

كان وضع المخزون في نهاية عام 2019 كما يلي:

القيمة الإجمالية للمخزونات: 1 419 425 213,46DA

مخزون قطع الأمان:1 302 633 700,76 DA

مخزون الزيوت: 5 751 759,03 DA

مخزون الوقود: 111 007 153,67 DA

مخزون البنزين: 32 660,00 DA

جدول رقم1: يمثل مخزونات المؤسسة

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Centrales**  **(Magasin)** | **Pièces de sécurité** | **Les huiles et produits chimiques** | **Combustibles** | **Carburants** |
| Djanet  El Golèa  Illizi  Deb Deb  Total | 1 200 398 487,70  7 144 994,27  95 090 218,79  Néant  1 302 633 700,76 | 27 862 277.33  18 259,30  2 983 741,00  Néant  5 751 759.03 | 80 504 744,12  Néant  63 251,00  30 439 158,55  111 007 153,67 | 32 660,00  Néant  Néant  Néant  32 660,00 |

المصدر: من وثائق المؤسسة

بالإضافةإلىذلك،لوحظأنبعضالتثبيتاتتم تسجيلهاوجردهافيالمخزون،علىسبيلالمثال.

جدول رقم 2: يمثل بعض تثبيتات المؤسسة

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Code article** | **Désignation** | **Quantité** | **Prix unitaire** |
| **XCLl1010**  **XCL4008**  **XSD2421**  **XSF3011**  **XSF3023**  **XHB1503**  **XCL4008**  **DE12000**  **DH51114**  **FFR1000**  **XFA2101**  **XFA2106** | **Borne passante**  **Coussinet coté turbine**  **Servo-moteur by-pass BP**  **Module de communication**  **Module d’alimentation**  **Cylinder HP**  **Coussinets coté turbine**  **Rotor complet**  **Turbine secondaire**  **Tuyauterie EDM**  **Arbre de pompe**  **Guide intermidiairerep 27** | **4**  **01**  **01**  **04**  **01**  **01**  **01**  **02**  **01**  **01**  **01**  **03** | **1 074 291,74**  **2 923 279,01**  **2 080 263,22**  **1 050 085,58**  **1 072 514,11**  **2 842 462,33**  **2 923 279,01**  **5 872 802,18**  **3 401 643,40**  **67 477 436,78**  **4 460 471,01**  **4 687 036,15** |

المصدر: من وثائق المؤسسة

أيضا، تم العثور على 374 قطعة من غرفة الأمن كعناصر متقادمة تم اقتراح إيقاف تشغيلها بقيمة 5 058 499,88DA.

ب - إجراءعمليةالجردالمادي

تمإجراءالجردالماديللمخزوناتمنقبلالوحدةفي31/12/2019وفقًاللإجراءاتالمعمولبهافي(SKTM).

1. وهيأنعمليةالجردمرتبالخطواتالتالية:

* تنصيبلجنةالمصادقةعلىالجردبالقرار؛
* تعيينلفرقالعدوكذلكالمديروالمشرفعلىعمليةالجرد المادي؛
* لقاءتوعويلفرقالعد؛
* مراقبةسيرالعملية؛
* إنشاءفرقالعدوفقاللإجراء؛
* تمتإزالةبطاقاتالخزانةمنمواقعهاأثناءعمليةالعد؛
* التوفيقبينحالاتالعد (العدالأولوالعدالثاني)؛
* تبريرالفروقات؛
* اعداد التقرير النهائي لعملية الجرد المادي والمصادقة عليه من طرف لجنة المصادقة على الجرد.

ومعذلك،لاحظناأنالتقرير النهائي الذي تعده لجنة المصادقة لم يتم انجازه .

هنالك 97 عنصر مخزنةفيصناديق،والتيتمنقلهاثماسترجاعها منتندوف،ولم يتم تسجيلها ولا جردها.

* التحققمنمعالجةحركاتالمخزونخلالفترةالجرد

شرعنا في تدقيق المستندات التي تبرر حركة المخزون خلال فترة الجرد وهي السجل والكشوف الشهرية لفترة الجرد، بعد المراقبة التي تم تنفيذها لوحظ أن جميع الحركات (الدخول والخروج) قد تم أخذها في الاعتبار. ولم يلاحظ أي تعليقات.

**د- حساب مؤونة الأخطار**

يبلغ مخصص اهتلاك المخزون المسجل في عام 2019 ما مقداره 247.284.129.74 دينارجزائري، وذلك وفقًا للأنظمة والمذكرة التي تنص على احتساب المخصص بنسبة 04٪ للتناوب لمدة عام بنسبة 100٪ بدون تناوب لمدة 25 عامًا.

جدول رقم3: يمثل مؤونة الأخطار للمؤسسة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مبلغ الجرد**  **(قطع غيار) بتاريخ 2011/12/31** | **المبلغ المخصص** | **%النسبة المئوية** |
| **1 200 398 487,70**  **95 090 218,79**  **7 144 994,27** | **240 079 697,40**  **11410826.25**  **7 144 994,27** | **20%**  **12%**  **100%** |

المصدر: من وثائق المؤسسة

* **هـ- تطورالمخزون**

ولوحظ في السنة المالية 2019 انخفاض في المخزون بقيمة إجمالية قدرها 405390KDA مقارنة بالسنة المالية 2018.

هناك انخفاض في المخزونات في مخازن جانت والقولية ، على التوالي 39.038 KDAو 15332 KDAويعوذ هذا الوضع الى الاستهلاك الكبير الذي شهدته الوحدتين ونقص في التموين.

بالنسبة لمخازن اليزي ، هناك زيادة في مخزون الوقود بمقدار 17.443.470.63 دينار جزائري في عام 2019 مقارنة بعام 2018.

بالنسبة لمخازندبداب ، لم يتم نقل مخزون الأمان​​بعد توقف تشغيل محطة الطاقة ، ولكن هذا الجزء لم يتم معالجته أو طرحه للبيع ، أي أن المخصص قد تم توفيره بنسبة 100٪.

جدول تغيير المخزون هو كما يلي:

**مخازن جانت**

جدول رقم 4: يمثل تغير المخزون لمخازن جانت

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **التعيين** | **الرصيد في: 31/12/2018** | **الرصيد في: 31/12/2019** | **المبالغ** |
| قطع الأمان | 1 236 337 475,51 | 1 200 398 487,68 | -35 938 987,83 |
| الزيوت | 25 737 457,41 | 23 749 758,73 | -1 987 698,68 |
| المازوت | 81 605 732,51 | 80 504 744,12 | -1 100 988,39 |
| الوقود | 42 780,00 | 32 660,00 | -10 120,00 |
| **المجموع** | **1 343 723 445,43** | **1 304 685 641,53** | **-39 037 794,90** |

المصدر: من وثائق المؤسسة

**مخازن الجوليه**

جدول رقم 5:يمثل تغير المخزون لمخازن الجوليه

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **التعين** | **الرصيد في: 31/12/2018** | **الرصيد في: 31/12/2019** | **المبالغ** |
| قطع الأمان | 109 385 786,88 | 95 090 218,79 | -14 295 568,09 |
| الزيوت | 4 017 736,60 | 2 983 741,00 | -1 033 995,60 |
| الوقود | 41 283,62 | 63 251,00 | -21 967,38 |
| **المجموع** | **113 444 807,10** | **98 137 210,79** | **-15 351 531,07** |

المصدر: من وثائق المؤسسة

**مخازن اليزي**جدول رقم 6:يمثل تغير المخزون لمخازن جانت

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **التعين** | **الرصيد في: 31/12/2018** | **الرصيد في: 31/12/2019** | **المبالغ** |
| الوقود | 12 995 687,92 | 30 439 158,55 | +17 443 470,63 |
| **المجموع** | **12 995 687,92** | **30 439 158,55** | **+17 443 470,63** |

المصدر: من وثائق المؤسسة

**وضعية المخزون في 30/06/2020**

جدول رقم 7: يمثل أرصدة المخزون لسنة 2020

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| التعيين | الرصيد في: 31/12/2019 | الرصيد في: 30/06/2020 | المبالغ |
| **قطع الأمان في**  القولية  جانت  اليزي  **الزيوت والموادالكيميائية**  القولية  جانت  **الوقود**  القولية  جانت  دبدب | 95 090 218,79  1 200 398 478,68  7 144 994,27  2 983 741,00  23 749 758,73  63 251,00  80 504 744,12  30 439 158,55 | 93 996 188,20  1 209 615 424,90  7 144 994,27  2 968 240,84  21 137 563,30  80 504 744,12  24 271 790,57 | -1 094 030,59  **+9 216 946,22**  -14 500,16  **-2612195,43**  -6 167 367,98 |

المصدر: من وثائق المؤسسة

هناك زيادة في مخزون الجزء الأمني ​​منمتجرجانتبمبلغ9216KDA، وسبب هذه الزيادة الطلب المستمر دون استهلاك.

* **و- للتحقق من الجرد المادي اخد عينة من الجرد المادي والتحقق منه في المخزن**

من أجل ضمان موثوقية الجرد المادي وتحديثات بطاقات المخزون ، تم فحص عينة من أهم قيم المخزونات على مستوى المتجر ، ولم تلاحظ هذه المقارنة أي فرق بين الكميات في الجرد والموجود الفعلي في المتجر ، يتم تحديث بطاقات المخزون بشكل مستمر ولا يوجد أي ملاحظة على ذلك.

**مراقبة حالة المخزن**

بعد زيارتنا لفروع جانت والجولة واليزي ، لوحظ أن حالة المخزون جيدة، لكننا نلاحظ بعض النقائص على مستوى:

مخزن جانت

1. اكتظاظفي المخزون، بسبب وجود معدات استثمارية للتخزين على مستوى المتجر:

مثال:

مضخة (سوق 10/2007)

02 مضخات

مروحة دراجة (السوق 10/2007)

1. وجود قطع الغيار مخزنة في صناديق ، وهذه القطع تم نقله ثم إعادته من فرع تندوف في حالة غير منظمة بدون تسميات ، وأن هذه الملاحظات تم تقديمها في سنة 2018

متجر القولية

3 نقص في الأرفف للتخزين مع العلم أن المخزن قد قدم طلب للاقتناء الأرفف

4 عدم وجود سندات الخزانة وعدم تعريف كل السلع واكتظاظ في المخازن

متجر اليزي

بالنسبة لمخزن اليزي ، يتم تخزين قطع الغيار حسب ترميز المورد ، ولم يتم الجرد أو الدخول في المخزون ، أي أن التحويل المحاسبي لم يتم حتى الآن.

2 - مراقبة إدارة المخزون على مستوى GDS (قسم الإدارة)

على مستوى قسم المشتريات ، قمنا بفحص المدخلات (من BR) والمخرجات (من BS) وبعد هذا التحقق ، لوحظ أنه تم تسجيل جميع الحركات وتقييمها وفقًا للوائح ولم يتم الكشف عن أي تعليقات.

3-التسجيل المحاسبي للمخزون

في نهاية الفحص الذي تم إجراؤه على جميع الكشوفات الشهرية للسنة المالية 2019 ، لوحظ أن جميع الحركات (الاستلام ، والاستهلاك ، والإعادة ، والتحويل ) تم توليها في المحاسبة وفقًا لمخطط الحسابات واللوائح الداخلية في Sonelgaz.

كما تم إجراء فحوصات على حركات الوارد (BR) والصادرة (BS) على مستوى إدارة التوريدات ، وبعد الفحص ، لوحظ أنه تم تسجيل جميع الحركات وتقييمها وفقًا للوائح.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء التحقق من اتساق حركات حسابات المخزون، بعد المراقبة لم يتم ملاحظة

وفيما يلي جدول يلخص أهم الملاحظات والحلول المقترحة لها.

جدول رقم 8: يمثل الجدول أهم الملاحظات والحلول المقترحة

|  |  |
| --- | --- |
| **الملاحظة** | **الحلول المقترحة** |
| يتم إجراء التسجيلات المحاسبية للحركات خروج أو الاستلام للمخزون بدون مستندات داعمة(BR،BS)،وهذا يتنافى مع تعليمات القسم الفرعي للشؤون المالية والمحاسبة التي توصي بتقديم كل المستندات الداعمة مع التقرير الشهرية. | من أجل ضمان المحاسبة الصحيحة لتحركات المخزون ، يجب أن يرسل قسم GDS المستندات الداعمة وصل الإدخال ووصل الإخراج إلى هيكل المالية والمحاسبة مع البيانات الشهرية، يجب وضع تعليمة من قبل ادارة القسم. |
| فيما يخص 374عنصر بقيمة 5،058،499.88DA والموجود في مخازن المؤسسة لم تعد صالحة نظرا لتقادم واهتلاك كل قيمتها | التخلص من هذه العناصر والحصول على عناصر جديدة. |
| وجود أخطاء وتشطيبات في أوراق الجرد المادي للمخزون. | يجب عدم تشطيب أوراق الجرد. |
| بالنسبة لمخزن اليزي وجود سلعة غير معرفة ومسجلة بالرقم التعريفي للمورد وغير مدرجة في الدفاتر المحاسبية للمخزن. | يجب ترتيب السلعة في مكانها وتعريفها وتحرير لها سندات الخزينة، وكذلك تسجيلها في دفاتر المحاسبية للمخزن في أسرع وقت. |
| بالنسبة لمتجر جانت ، حدد الفريق الثالث 2158 عنصرًا (الفرق بين العد الأول والثاني) ، أي بمعدل 28٪ مقارنة بالمخزون الإجمالي الذي يبلغ 7749 عنصرًا ، ويرجع هذا الوضع أساسًا إلى سوء التخزين. من الصعب تحديد الأجزاء والفوضى في المتجر. | يجب إعادة ترتيب المخزن نظرا للفوضى الموجودة فيه وهذا يتنافى مع قانون المخزن الذي ينص على أن تكون السلعة مرتبة جيدا ومصنفة حت يسهل الحصول على العناصر. |
| لا يتم تحديث بطاقات المخزون التي يحتفظ بها المتجر والإدارة في مخازن اليزي. | من أجل موثوقية المعلومات ، يجب على أمين المتجر ومدير المخزون تحديث بطاقات المخزون ، وفقًا للوائح الحالية. |
| يتم تخزين بعض المعدات المصنفة كاستثمارات في متجرجانيت،  مثال: مضخات الصودا مطابقة 19/09 اقتنيت من المورد Cogime. | يجب أن تحدد الوحدة موقعًا لهذه الاستثمارات بحيث لاتوضع مع المخزون وتسبب في ازدحامه. |
| عدم وجود ختم الوحدة وتوقيع الأشخاص الموقعين على (BR،BS) على مستوى مخازن دبداب | يجب توقيع جميع مستندات المحاسبة وختمها حتى تكتسب صفة رسمية أكثر |
| حساب الفواتير 380 المدين الذي تم تحليله ، ولكن هناك تعليق يعود إلى السنوات السابقة. | من الضروري تسوية حساب الفواتير وعدم تركه يتراكم |

المصدر: من وثائق المؤسسة

**المطلب الثالث: دور المدقق الداخلي في صنع القرار**

يعدالتدقيقالداخلي،منالأدواتالأساسيةالتيتستعينبهاشركة الكهرباء والطاقات المتجددة(SKTM)فيمختلفمصالحها. علىمستوىكلفرعيتمالاستعانةبأعمالونتائجالتدقيقالداخليفي صنع القرار،وكذلكلمواجهةمخاطرمعينةأوإجراءتحسينات،كمايساهمالتدقيقالداخليفيمؤسسةشركة الكهرباء والطاقات المتجددة(SKTM)بشكلكبيرفياتخاذالقراراتبعد النتائج المتوصل اليها من خلال المدقق الداخلي لشركة،باعتبارهمرجعاأساسياللمعلوماتالدقيقةوالصحيحة،والتيتساعدعلىاتخاذمختلفالقرارات،علىمستوىجميعالمصالح،منخلالتوجيهمتخذيالقراراتوتنبيههم منحيثدرجةخطورةوصعوباتوعواقبفشلالقرار،والكشفعننقاطالضعف،ومحاولةتصحيحها،وتحديدنقاطالقوة،وبذلكيساعدإدارةالمؤسسةتطبيقسياستهاواجراءاتهاو،زيادةالتدفقالنقدي،وتحقيقالربحورفعقيمةالمؤسسة،وبالتاليبلوغ أعلىأهدافهابفعاليةوكفاءة.

خلاصة الفصل:

منخلالدراستنالواقعالتدقيقالداخلي فيشركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM بغرداية،نلاحظأهميةالتدقيقالداخليبالنسبة لصانع القرار حيث يعتبر المرجع الرئيسي في صنع القرار من خلال القوائم و الاعمال المدققة من طرف المدقق الداخلي،و إعطاء الصورة الحقيقية لشركة،ودورهالفعالوالمساهمةفيالتسييرالحسنللمؤسسة،وتحسيناستخدامالوسائلوالإمكانياتالمتوفرةبحوزةالمسيرينلتحقيقأكثرمردودوفعالية. التدقيقالداخليآليةمنالآلياتالتيلايمكنأنتستغنيعنهاالمؤسسة،بلوفرتلهاكافةالوسائللإنجاحهانظرالأهميتهافيمراقبةالتسييروالتوجيه وكذلك نظرا لنشاط الشركة والذي يعتبر ذات حساسية ولا يمكن انقطاع الانتاج.

**الخاتمة**

**الخاتمة:**

ظهرت الشركات في بدايتها صغيرة وذات نشاط محدود وكان مالك الشركة هو المدير، وبعد اتساع وكبر الشركات فأصبح من الصعب على مالك الشركة إدارة الشركة لوحده فظهر مجلس الإدارة. منأجل الحفاظعلىبقاء واستمرارية الشركة ،وهذاماأدىبالمسؤولينإلىضرورةتبنيوظيفةداخلالهيكلفيالمؤسسة تساعد قسم الإدارة وهيوظيفةالتدقيقالداخليمنأجلضمانسيرعملياتهاوخصوصاسالمةعملياتالمحاسبيةوالوثائقالمالية وذلكمنخلالالفحصالدائملهالتجنبالغشوالأخطاءفهيوظيفةتعتمدعلىتنظيمالجيدوفعالباعتبارهاعنصر منعناصرالرقابةالداخليةوهذاالأخيريعتبروسيلةناجحةالاكتشافالاختلالاتومنعتكرارحدوثهامستقبلا،ذلكمنخلالالتوصياتوالاقتراحاتالمقدمةمنطرفالمدققالداخليالمكلفبإعدادالتقاريرالمعدةوفقمبادئومعاييرالتدقيقالمتعارفعليها.

كماتسمحتقاريرالمدققالداخليبتوصيلالنتائجومعطياتخاليةمنالأخطاءإلىالإدارةالعليامنأجلاتخاذقراراتصائبةوصحيحةحولالمشكلةوطريقةمعالجتها .

حولنا من خلال بحثنا التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في صنع القرار في المؤسسة وعلى هذا قمنا بتقسيم البحث الى فصلين: تطرقنا في الفصل الأول الى الأدبيات النظرية للتدقيق الداخلي وصنع القرار، و تطرقنا في الفصل الثاني الذي خصصناه لدراسة حالة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

وللإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في صنع القرار للمؤسسة الاقتصادية. يعتبر التدقيق الداخلي عنصر هام في عملية صنع القرار من خلال إعطاء المصداقية للقوائم المالية وترشيد صانع القرار الى القرار المناسب.

الأسئلة الفرعية:

1. نعم يوجد علاقة بين التدقيق الداخلي وصنع القرارفيSKTM؛
2. يعتبر التدقيق الداخلي مهما بالنسبة لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة؛
3. القرارات التي يتم اتخادها في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة اعتمادا على تقارير المدقق الداخلي هي القرارات الاستثمارية ،القرارات التشغيلية وكذلك القرارات الإنتاجية

**اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:**

* هنالك علاقة ترابطية قوية بين التدقيق الداخلي وصنع القرار في SKTM، حيث أن صانع القرار يعتمد على تقارير المدقق الداخلي لبناء قرارات صحيحة ذو مصداقية وفعالية

**الفرضية الثانية:**

* يعتمد صانع القرار في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة على الفرضيات التي يقدمها المدقق الداخلي ويأخذها بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، نظرا لأن المدقق الداخلي أكثر احتكاكا مع وظائف المؤسسة فيعرف احتياجات المؤسسة أكثر، فكلما اعتمد صانع القرار على الفرضيات التي يقدمها المدقق أدت الى نتائج أفضل وتحسن مردود الشركة.

**الفرضية الثالثة:**

* من خلال مراجعة القوائم المالية وابداء رأيه حول صحة هذه القوائم، فإن المدقق بدوره يقدم المساعدة للإدارة العليا في اتخاد القرارات الصائبة من خلال النتائج المتوصل اليها

**نتائج الدراسة**

1. يمثلرأيالمدققالداخليقيمةمضافةلعمليةالتدقيقوالذييساعدمستخدميالقوائمالماليةعلىاتخاذالقراراتالصحيحةوالمناسبة؛
2. يعتبرالتدقيقالداخليوظيفةفيالمؤسسةبهدفحمايةممتلكاتهامنالسرقةوالتلاعباتومنالأخطاء المحتملة؛
3. يقومالمدققالداخليبمساعدةمتخذي القرار على صنع القرار من خلال مراجعة القوائم المالية واعطاء رأيه حول صحتها ومدى مطبقتها للتعليمات؛
4. تخصص شركة الكهرباء قسم مستقل للتدقيق الداخلي حيثيقومبنشاطاتومهامرقابيةتهدفإلىضمانصحةوسلامةالتسجيلات المحاسبيةومختلفالعملياتالتيتقومبها المؤسسة؛
5. كما يساعد قسم التدقيق الداخلي مسيري شركة الكهرباء والطاقات المتجددةعلى صنع القرار؛

**التوصيات:**

- بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج هذه الدراسة، نقًترح التوصيات التالية:

1- ضرورة الالتزام بتطبيق إرشادات وتوصيات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمدقق الداخلي؛

2-الأخذبعينالاعتبارالتوصياتوالقيامبالإجراءاتوالتصحيحاتاللازمةفيأسرعوقت؛

3-ضرورة اعطاء أكثر أهمية بالنسبة لطالب الجامعي عند قيامه بتربص داخل الشركة ومنحه كل المعلونات اللازمة

**آفاق البحث**

في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال التدقيق الخارجي أو أداء المؤسسة، لذا نقًترح المواضيع الأتية.

دور التدقيق الداخلي في ضمان صحة التقارير المالية

مساهمة تدقيق المخزونات في صنع القرار

معايير التدقيق المعتمدة في الجزائر ومدى فاعليتها

**قائمة المراجع**

قائمة المراجع:

1. **الكتب:**
2. تامرمزيدرفاعه،أصولتدقيقالحساباتوتطبيقاتهعلىدوائرالعملياتفيالمنشأة،دارالمناهجللنشروالتوزيع،الأردن،2017 .
3. حسامإبراهيم،تدقيقالحساباتبينالنظريةوالتطبيق،دارالبدايةللنشروالتوزيع،الجزءالأول،الطبعةالأولى،عمان،الأردن، 2010.
4. خالدأمينعبدالله،علمتدقيقالحساباتمنالناحيةالنظريةوالعملية،الطبعةالأولى،عمان،داروائلللنشر، 2000م.
5. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن،2006.
6. خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عنIIA ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، 2014.
7. عبدالغفارالحنفي،عبدالسالمأبوقحف،أساسياتتنظيموإدارة الأعمالكليةالتجارة،بدونطبعة،جامعة 63 الإسكندرية،2004م.
8. فريدكورتل،إلهامبوغليطة،الاتصالواتخاذالقرار،داركنوزالمعرفةللنشروالتوزيع،الطبعةالأولى،عمان،الأردن، 2011 .
9. محمدعبدحسينالطائي،نظممساندةالقراراتباعتمادالبرمجةالجاهزة،داروائلللنشروالنشر،الأردن، 2009.
10. محمدحلميجمعة،التدقيقالداخليوالحكومي،ط1، دارصفاءللنشروالتوزيع،عمان، 2011.
11. نوافكنعان،اتخاذالقرارات،الطبعةالأولى،الأردن، دار الثقافة، 2003.
12. **البحوث الجامعية:**
13. دعةإيمان،عنانرحمةدورالتدقيقالداخليفيتفعيلنظامالرقابةالداخلية،مذكرةماسترفيالعلومالماليةوالمحاسبةجامعةقصديمرباح،ورقلة،الجزائر، 2018/2019.
14. عدالةأسامة،دورالمراجعةالداخليةفيدعموتفعيلالقرار،مذكرةالماستر،تدقيقمحاسبيومراقبةالتسيير،جامعةمستغانم،الجزائر،2015/2016.
15. فاطمةبعوج،دورالتدقيقالداخليفيتفعيلاتخاذالقرار،مذكرةماسترفيالعلومالماليةوالمحاسبية،تخصصفحصمحاسبي،جامعةمحمدخيضر،بسكرة،2014/2015.
16. هنوسنورية،دورالتدقيقالداخليفياتخادالقرار،مذكرةماسترفيالعلومالماليةوالمحاسبةجامعةمستغانم،2016/2017.
17. **المقالات والمجلات:**
18. احمدنقاز،مقدمعبيرات،المراجعةالداخليةكأداةفعالةفياتخاذالقرار،مجلةالأكاديميةالعربيةالمفتوحةفيالدنمارك،العددالثاني،2007.
19. بنيعقوبالطاهر،شريفالطاهر،دوروأهميةبحوثالتسويقفيتفعيلالقراراتالتسويقيةفيالمؤسسةالاقتصادية،مجلةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،العددالسابع،سطيف، 2007
20. الجريدةالرسميةللجمهوريةالجزائرية،العدد 19،بتاريخ 25 مارس2009 ،القانون 07-11،المتضمنللنظامالمحاسبي
21. عبداللهمايوويزيدصالحي،واقعتطبيقمعاييرالتدقيقالداخليفيالشركاتالجزائرية،مجلةأداءالمؤسساتالجزائرية – العدد 09/2016.
22. **المطبوعات الجامعية:**
23. أوصيفلخضر،مدخلللتدقيقالداخلي،مطبوعةعلميةمقدمةللطلبة،قسمالعلومالاقتصادية،جامعةالمسيلة، 2017.
24. حسينبلعجوز،المدخللنظريةالقرار،ديوانالمطبوعاتالجامعية،الجزائر، 2010.
25. عزيزيوداد،بوفرومحنان،فعاليةصنعالقرارفيالمؤسسةالاقتصادية،مطبوعةعلميةمقدمةللطلبة،جامعةمستغانم.
26. **الرسائل الجامعية:**
27. حجابعيسي،التسييرالأمثللمخزونالمؤسساتالصناعيةباستعمالالنماذجالكمية،مذكرةمقدمةلنيلشهادةالماجستيرفيتخصصاقتصادتطبيقي،قسمالعلومالاقتصادية،كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةمحمدخيضر،بسكرة،، 2008
28. عصاممحمدالطويل،مدىفعاليةأجهزةالتدقيقالداخليفيالجامعاتالفلسطينيةبقطاعغزةفيظلمعاييرالتدقيقالداخليالدولية،مذكرةمن متطلباتشهادةالماجستيرفيالمحاسبةوالتمويلمنكليةالتجارةالجامعةالسالميةغزة،فلسطين.
29. لطفيشعباني،المراجعةالداخليةمهمتهاومساهمتهافيتحسينتسييرالمؤسسة،مذكرةماجستير،كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،قسمعلومالتسيير،جامعةالجزائر،2004.
30. **المواقع:**
31. ttp://www.businessdictionary.com/definition/decision-making.html", businessdictionary, Retrieved. Edit
32. **المقبلات:**
33. بسخواض سليمان، محاسب لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (من 03/04/2021 الى 03/05/2021)

**الملاحق:**

**Introduction**

**D**ans le cadre du programme de la division audit, une mission d’audit a été menée du 25 juin au 15 juillet 2020, au niveau de l’unité de Touggourt pour le contrôle de la gestion des stocks.

Le but de notre mission consiste au contrôle de la gestion des stocks a savoir :

**Contrôle de la gestion des stocks**

**Vérification de la fiabilité des inventaires arrêté au 31/12/2020 de**:

La pièce de sécurité ;

Les huiles et produits chimiques ;

Les combustibles ;

Les carburants.

Vérification de la prise en charge des mouvements de stocks lors de la période d’inventaire ;

Le calcul de la provision pour dépréciations des stocks,

La prise en charges des écarts ;

**Contrôle de l’état du magasin,**

Fichier casier

Identification des articles

Identification de l’emplacement

Condition dans lesquels sont entreposés les pièces de rechange et les autres types de stocks

**Contrôle de gestion des stocks au niveau de GDS**

* Vérification de la mise a jour des fiches stocks et du fichiers stock au niveau de la GDS ;
* Contrôle des états mensuels des stocks et leurs prises en charge ;
* La prise des mouvements des stocks, réception, consommation , réintégration et mutation, ainsi que la valorisation des bon de réception.

**I – Contrôle de la gestion des stocks**

**1 - Vérification de la fiabilité de l’inventaire physique des stocks**

1. **Soldes physiques des stocks au 31/12/2011**

Lors de notre passage nous avons contrôlé l’ensembles des inventaires ainsi que les états des mouvements des stocks, suite a la vérification le constat suivant a été donné :

Situation des stocks à la fin 2011 se présente comme suite :

Valeur brute des stocks : 1 419 425 213,46DA

Stocks des pièces de sécurité : 1 302 633 700,76 DA

Stocks des huiles : 5 751 759,03 DA

Stocks des combustibles : 111 007 153,67 DA

Stocks des carburants : 32 660,00 DA

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Centrales**  **(Magasin)** | **Pièces de sécurité** | **Les huiles et produits chimiques** | **Combustibles** | **Carburants** |
| Djanet  El Golèa  Illizi  Deb Deb  Total | 1 200 398 487,70  7 144 994,27  95 090 218,79  Néant  1 302 633 700,76 | 27 862 277.33  18 259,30  2 983 741,00  Néant  26 751 759,03 | 80 504 744,12  Néant  63 251,00  30 439 158,55  111 007 153,67 | 32 660,00  Néant  Néant  Néant  32 660,00 |

**Par ailleurs il a été constaté que certaines pièce de sécurité à immobiliser sont comptabilisées et inventoriées en stock exemple :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Code article** | **Désignation** | **Quantité** | **Prix unitaire** |
| **XCLl1010**  **XCL4008**  **XSD2421**  **XSF3011**  **XSF3023**  **XHB1503**  **XCL4008**  **DE12000**  **DH51114**  **FFR1000**  **XFA2101**  **XFA2106** | **Borne passante**  **Coussinet coté turbine**  **Servo-moteur by-pass BP**  **Module de communication**  **Module d’alimentation**  **Cylinder HP**  **Coussinets coté turbine**  **Rotor complet**  **Turbine secondaire**  **Tuyauterie EDM**  **Arbre de pompe**  **Guide intermidiairerep 27** | **4**  **01**  **01**  **04**  **01**  **01**  **01**  **02**  **01**  **01**  **01**  **03** | **1 074 291,74**  **2 923 279,01**  **2 080 263,22**  **1 050 085,58**  **1 072 514,11**  **2 842 462,33**  **2 923 279,01**  **5 872 802,18**  **3 401 643,40**  **67 477 436,78**  **4 460 471,01**  **4 687 036,15** |

Aussi, il a été constaté 374 articles de la Pièce de sécurité comme articles obsolètes qui ont été proposés au déclassement pour une valeur de 5 058 499,88 DA

**b-Déroulement de l’opération d’inventaire physique**

L’inventaire physique des stocks a été réalisé par l’unité au 31/12/2011 en conformité avec la procédure en vigueur à SKTM.

**A savoir que l'opération d’inventaire est passée par les étapes suivantes:**

* Installation de la commission de validation des inventaires par décision
* Désignations nominatives des équipes de comptage ainsi que le responsable et le superviseur de l’opération des inventaires
* Réunion de sensibilisation des équipes de comptage
* Suivi du déroulement de l'opération
* Etablissement des états de comptage conformément a la procédure
* Les fiches casier ont été retirées de leurs emplacements pendant l'opération de comptage
* Rapprochement des états de comptage (1er comptage et 2eme comptage)
* Justification des écarts
* Etablissements le PV des inventaires

Néanmoins nous relevons que le PV de validation des inventaires n’a pas été effectué par la commission, aussi les 97articles stocker dans les caisses, muté et puis retourné par la centrale d’Tindouf n’ont pas l’objet d’inventaire.

**c-Prise en charge des mouvements de stocks durant la période d’inventaire**

Nous avons procéder a la vérification des documents justifiant les mouvements de stocks pendant période d'inventaire a savoir registre, et états mensuels de décembre 2011, suite au contrôle effectués il a été constaté que tous les mouvements (réception , consommation) ont été pris en charge et aucun remarque n'a été relevée.

**d-Le calcul de la provision pour dépréciations des stocks**

La provision pour dépréciation des stocks enregistrés en 2011 s’élève a 247 284 129,74 DA, et cela conformément a la réglementation et a la note de service qui stipule que la provision est calculé a 04% pour la rotation depuis un an a 100% sans rotation depuis 25ans.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Montant des stocks**  **(Pièce de rechange) au 31/12/2011** | **Montant de la provision** | **%** |
| **1 200 398 487,70**  **95 090 218,79**  **7 144 994,27** | **230 079 018,80**  **10 060 116,67**  **7 144 994,27** | **20%**  **11%**  **100%** |

**e- Evolution des stocks**

Il a été a noté que sur l’exercice 2019, on constate une diminution de stocks en valeur brut de 405 390 KDA, par rapport a l’exercice 2018.

on constate une diminution de stocks au niveau des magasins de Djanet et El Golèa, respectivement de 39 038 KDA et 15 352 KDA cette situation est due a une forte consommation et une faible réception,

Concernant le magasin de Illizi on constate une augmentation de stocks du combustibles de **17 443 470,63 DA sur l’exercice 2019 par rapport a 2018**

Pour le magasin de Deb Deb le stock de la pièce de sécurité n’a pas été mouvementé pour cause que la centrale a été déclassé, mais cette pièce n’a pas fait l’objet de reformé ni mise en vente, a savoir que la provision a été faite a 100%.

Le tableau de variation des stocks se présente comme suit :

**Djanet blanc 966**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Désignation** | **Solde au 31/12/2010** | **Solde au 31/12/2011** | **Evolutions** |
| Pièces de sécurité | 1 236 337 475,51 | 1 200 398 487,68 | -35 938 987,83 |
| Les huiles | 25 737 457,41 | 23 749 758,73 | -1 987 698,68 |
| Combustibles | 81 605 732,51 | 80 504 744,12 | -1 100 988,39 |
| Carburants | 42 780,00 | 32 660,00 | -10 120,00 |
| **Total** | **1 343 723 445,43** | **1 304 685 641,53** | **-39 037 794,90** |

**Magasin El GolèaTG**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Désignation** | **Solde au 31/12/2010** | **Solde au 31/12/2011** | **Evolutions** |
| Pièces de sécurité | 109 385 786,88 | 95 090 218,79 | -14 295 568,09 |
| Les huiles | 4 017 736,60 | 2 983 741,00 | -1 033 995,60 |
| Combustibles | 41 283,62 | 63 251,00 | -21 967,38 |
| **Total** | **113 444 807,10** | **98 137 210,79** | **-15 351 531,07** |

**Magasin Illizi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Désignation** | **Solde au 31/12/2010** | **Solde au 31/12/2011** | **Evolutions** |
| Combustibles | 12 995 687,92 | 30 439 158,55 | +17 443 470,63 |
| **Total** | **12 995 687,92** | **30 439 158,55** | **+17 443 470,63** |

**Situation des stocks au 30/06/2020**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Désignation | Solde au 31/12/2019 | Solde 30/06/2020 | Evolutions |
| **Pièce de sécurité**El Golèa TG  Djanet  Illizi  **Les huiles et produits chimique**  El Golèa  Djanet  **Les combustibles**  El Golèa  Djanet  Deb Deb | 95 090 218,79  1 200 398 478,68  7 144 994,27  2 983 741,00  23 749 758,73  63 251,00  80 504 744,12  30 439 158,55 | 93 996 188,20  1 209 615 424,90  7 144 994,27  2 968 240,84  21 137 563,30  80 504 744,12  24 271 790,57 | -1 094 030,59  **+9 216 946,22**  Néant  -14 500,16  **-2 512 195,42**  Néant  -6 167 367,98 |

**On constate une augmentation des stocks de la pièce de sécurité pour un montant de 9 216 KDA du magasin de Djanet, cette augmentation est due a une réception.**

**f-Confrontation des états d’inventaire par rapport aux pièces en magasin**

Afin de s’assurer de la fiabilité de l’inventaire physique et la mise à jour des fiches de stocks, un échantillon, sur la base de l’importance des valeur, a fait l’objet de contrôle au niveau du magasin, cette confrontation n’a relevé aucune différence entre les quantités sur l’inventaire et l’existant réel au magasin, toutes les fiches contrôlées sont mises à jour et aucune remarque particulière n’a été décelée.

**g-Observation de l’état du magasin**

Suite a notre visite au niveau des magasins de Djanet, El Golèa et Illizi, il a été constaté que les articles sont bien rangés identifié , mais nous relevons certaines insuffisances au niveau de :

**Magasin Djanet**

1. Encombrement des articles, pour cause l’existence du matériel investissement stocker au niveau du magasin

**Exemple :**

Des Pompe (marché 10/2007)

02 Pompes doseuse

Moto ventilateur (marché 10/2007)

1. Existence de la pièce de rechange stocker dans les caisses, il s’agit de la pièce muté puis retourné par la centrale Tindouf dans état désordonné sans étiquettes, a savoir que cette remarque a été faite en 2019 et 2018a ce jour cette pièce est toujours entreposé dans les caisses sans identification.

**Magasin El Golèa**

1. Manque rayonnage, l’unité s’est engagée pour l’acquisition d’un rayonnage (plan d’action)
2. Manque l’identification des emplacements, et les fiches casier, l’unité s’est engagé a mettre en place l’identification et l établissement des fiches casier (plan d’action)

**Magasin Illizi**

Pour le magasin de Illizi, la pièce de rechange est rangé selon la codification du fournisseur, cette pièce n’a pas fait l’objet ni d’inventaire , ni d’entrée en stocks a savoir que le transfert comptable n’a pas été effectué a ce jour.

**2 - Contrôle de la gestion des stocks au niveau du GDS**

Nous avons procédé, au niveau du service Approvisionnements au contrôle des entrées (à partir des BR) et des sorties (à partir des BS) et suite à cette vérification, il a été constaté que la totalité des mouvements ont été enregistrés et valorisés conformément à la réglementation et aucune remarque n'a été décelée

**3-Comptabilisation des stocks**

A l’issue du contrôle effectué sur l’ensemble des états mensuels l’exercice 2019 l, il a été constaté que la totalité des mouvements (réception, consommations, réintégration, mutation, ont été pris en charge en comptabilité conformément au plan comptable et à la réglementation interne à la Sonelgaz.

Aussi il a été procéder au contrôle des mouvements entrée (BR) et sorties (BS) au niveau du service approvisionnements, suite a la vérification, il a été constaté que la totalité des mouvements ont été enregistrés et valorisés conformément a la réglementation.

Par ailleurs il a été procéder a la vérification de la concordance des mouvements des comptes de stocks, suite au contrôle effectué il a été constaté qu’aucun disconcorde n’a été relevé a l’exception de certains écarts qui sont justifié par les écritures de régularisation, et des écritures de mutation :

**Exemple :**

**Combustibles**

**Achat**

**Mouvements crédit compte 38111**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 764 848,80 | 22 864 886,08  1 633 728,60  380 378,32  **23 733 765,88** | Mouvements Centre de profit 11R3007  Mouvements Centre de profit 11R3006  Annulation écriture CP 11R3006  Mouvements CP 11R1001  **Solde au 31/12/2019** |

**Mouvements débit du compte 311006**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 26 084 394,68  898 712,58  2 452 222,19 | 3 219 508,60  29 832,78  293 192,50  2 159 029,69  **23 733 765,88** | Mouvements CP 11R3007  Ecriture de régularisation avec le compte 61xx  Mouvements CP 11R3006  Ecriture de régularisation compte 61xxx  Mouvements CP 11R1001  Ecritures de régularisation compte 61xxx  Ecriture de régularisation compte 61xxxx  **Solde au 31/12/2019** |

**Consommations Combustibles**

**Mouvement débit compte 61111xxxxxx**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 5 041 037,13  81 363,62  2 159 029,69  **7 281 430,44** |  | Mouvements centre de profit 11R3007  Mouvements centre de profit 11R3006  Mouvements centre de profit 11R1001  **Solde au 31/12/2019** |

**Mouvement crédit compte 311006**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 380 378,32  3 219 508,60  778 408,86  16 272,72  2 159 029,69 | 8 640 924,05  876 045,20  4 318 059,38  **7 281 430,44** | Mouvements CP 11R3007  Ecriture de régularisation  Ecriture de régularisation  Mouvements CP 11R3006  Ecriture de régularisation  Ecriture de régularisation  Mouvements CP 11R1001  Ecriture de régularisation  **Solde au 31/12/2019** |

**Pièces de sécurité**

**Réception**

Mouvements débit du compte 3125

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 9 017 579,03  3 040 911,44 | 15 171,03  1 795 510,00  143 898,72  1 209 410,47  5 162,85  227 932,14  2 841 676,12  82 583,04  5 743 100,10 | **Mouvements CP 11R1001**  **Opération de mutation**  **Opération de mutation**  **Opération de mutation**  **Opération de mutation**  **Frais d’approche compte 538xxxx**  **Mouvements compte CP 11R3006**  **Ecriture de régularisation**  **Contre passation écriture**  **Solde au 31/12/2019** |

Mouvements crédit du compte 3812xxxx

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 6 045,00 | 5 626 447,82  116 652,28  **5 743 100,10** | Mouvements CP 11R1001  Ecriture de régularisation  Mouvements compte CP 11R3006  **Solde au 31/12/2019** |

Consommations

Mouvements débit du compte 6120

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 13 527,55  43 680 837,09  13 068 991,00  **52 540 098,97** | 28 919,99  3 807 691,98  373 117,15 | Mouvements CP 11R3007  Mouvements CP11R1001  Mouvements CP 11R3006  Mutation du magasin ravin blanc vers Marset TG  Mutation de l’unité de HMO vers Marset TG  Mutation de l’unité de Msila vers Marset TG  **Solde au 31/12/2019** |

Mouvements crédit du compte 3125

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Débit** | **Crédit** | **Justification** |
| 14 207,55  28 919,99  11 983,91  1 209 410,47  6 045,00  5 162,85  7 267 807,18  1 209 410,47 | 44 956 566,86  17 336 479,53  **52 540 098,97** | Mouvements CP 11R3007  Mutation du magasin ravin blanc vers Marset TG  Mutation de l’unité de HMO vers Marset TG  Mutation de l’unité de Msila vers Marset TG  Mutation  Contre passation d’écriture  Contre passation d’écriture  Mouvements CP 11R3006  Sortie pour la révision générale mouvement compte GE  Mutation  **Solde au 31/12/2019** |

Les vérifications effectuées appellent les remarques suivantes

|  |  |
| --- | --- |
| **Constatations** | **Recommandations** |
| **I- Gestion des stocks**  L’enregistrements comptable des mouvements de sorties ou réception est fait sans pièces justificatifs (BS et BR) la subdivision Finances et comptabilité se contente uniquement d’un état envoyé par la GDS (état mensuels des stocks  A savoir que la procédure ne prévoit pas l’envoi des bons a la comptabilité.  Certains articles au niveau du magasin ne sont pas réformés, soit 377 articles d’une valeur de 5 058 499,88DA qui ont été proposé a la reforme, mais suite a la suspension de opération de réforme ( note 2403 SPE/2009)  Ces articles n’ont pas été reformés  Des ratures sur certains états de comptage  Insuffisance dans le rangements et l’identification des articles au niveau du magasin de Djanet, cette situation a engendre  Pour le magasin de ravin blanc la troisième équipe a recensé 2158 articles (écart entre le premier et le deuxième comptage), soit un taux de 28% par rapport au stock global qui est de 7 749 articles, cette situation est du principalement au mauvais rangement des pièces, repérage difficile des pièces et encombrement du magasin.  Les fiches de stocks détenues par le magasin et le gestionnaire ne sont pas mise a jours ,  Certains matériel classés investissements sont entreposés au niveau du magasin de Illizi,  Exemple :  Des Pompes de soude matché 19/09 passée avec le fournisseur Cogime.  Manque cachet de l’unité et la griffe des personnes signataire sur les BR et les BS  Certains articles sont gérés en extra comptable.  Le compte 538XXX facture a recevoir il a analysé, mais on constate des suspends dont l’antériorité daté de 2000.  Des pièces de sécurité à immobiliser sont comptabilisées et inventoriées en stock,  NB : Concernant la pièce de rechange du magasin de El-Goléa, cette dernière n’a pas fait l’objet d’inventaire ni de transfert comptable | Afin d’assurer une comptabilisation correcte des mouvements des stocks, la section GDS doit envoyer les bons de sorties et les bon de réception a la structure Finances et comptabilité avec les états mensuels  Le niveau central doit mettre en place une note de service dans ce sens.  Prévoir une nouvelle réforme pour les articles obsolètes ou déclassés.  Les feuilles de comptage ne doivent pas être raturées.  Pour une bonne gestion des stocks Les articles doivent être identifiées et bien rangés.  Les articles doivent être bien rangés et bien identifiés  Pour la fiabilité de l’information, le magasinier et le gestionnaire des stocks doivent mettre a jour les fiches de stock, et cela conformément en vigueur.  L’unité doit définir un emplacement pour ces investissement aussi ces derniers doivent identifié et repérable par rapport a la pièce de sécurité..  Tous documents comptable doivent être signés et..  L’intégration de ces articles dans la gestion des stocks est conditionnée par un assainissement par une équipe technique pour statuer sur son état et son utilisation  Il est nécessaire de tenir un rapprochement régulier de ce compte par la subdivision FC de l’unité, pour ce qui concerne les anciens suspends, une action d’apurement doit être lancée avec le service approvisionnements.  Ce stock doit faire l’objet d’intégration au niveau des investissements amortissables avec un taux d’amortissements adaptés.  L’unité doit inventorier cette pièce et la codifié. |

1. - خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن،2006 ،ص33 -ص 34 [↑](#footnote-ref-2)
2. - عبد الله مايو ويزيد صالحي، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 09/2016، ص 62 [↑](#footnote-ref-3)
3. - هنوس نورية، دور التدقيق الداخلي في اتخاد القرار ، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعة مستغانم ، الجزائر، 2017 ص 39 [↑](#footnote-ref-4)
4. - دعة إيمان، عنان رحمة دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ،مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعة قصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر، ص4 [↑](#footnote-ref-5)
5. - أوصيف لخضر، مدخل للتدقيق الداخلي، مطبوعة علمية مقدمة للطلبة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2017، ص17 [↑](#footnote-ref-6)
6. - خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عنIIA ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، 2014 ص 237 [↑](#footnote-ref-7)
7. - المرجع نفسه، ص: 288 [↑](#footnote-ref-8)
8. - خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية و العملية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000م، ص180 [↑](#footnote-ref-9)
9. - المرجع سابق ص :181 [↑](#footnote-ref-10)
10. - هنوس نورية مرجع سابق الذكر ص 45 [↑](#footnote-ref-11)
11. - عصام محمد الطويل، مدى فعالية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية، مذكرة من متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة الجامعة السالمية غزة، فلسطين، 2009 ،ص 20-26-بتصرف- [↑](#footnote-ref-12)
12. - محمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، ط 1،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ،ص 84. [↑](#footnote-ref-13)
13. - لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص114 [↑](#footnote-ref-14)
14. - فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014/2015 ،ص98 [↑](#footnote-ref-15)
15. - فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 99 [↑](#footnote-ref-16)
16. - ttp://www.businessdictionary.com/definition/decision-making.html", businessdictionary, Retrieved. Edit  
     [↑](#footnote-ref-17)
17. -فضيل فاطمة الزهراء، مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاد القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة عبدالحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، ص 37 [↑](#footnote-ref-18)
18. 1 - .نواف كنعان ، اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الأردن ،دارالثقافة، 2003ص 109 [↑](#footnote-ref-19)
19. - هنوس نورية ، مرجع سابق ص 68 [↑](#footnote-ref-20)
20. - عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مطبوعة علمية مقدمة للطلبة، جامعة مستغانم، ص4 [↑](#footnote-ref-21)
21. - فاطمةبعوج،دورالتدقيقالداخليفيتفعيلاتخاذالقرار، مرجع سابق، ص 64 [↑](#footnote-ref-22)
22. - عدالة أسامة ، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار ،مذكرة الماستر ، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ،جامعة مستغانم ، الجزائر،2015، ص : 116 [↑](#footnote-ref-23)
23. - عبد الغفار الحنفي، عبد السالم أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال كلية التجارة، بدون طبعة، جامعة 63 الإسكندرية ،2004م، ص: 304. [↑](#footnote-ref-24)
24. - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ،ص 1 [↑](#footnote-ref-25)
25. -:عدالة أسامة، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار، مرجع سبق ذكره، 105 [↑](#footnote-ref-26)
26. - بن يعقوب الطاهر، شريف الطاهر، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، سطيف، 2007 ،ص 94. [↑](#footnote-ref-27)
27. - محمد عبد حسين الطائي، نظم مساندة القرارات باعتماد البرمجة الجاهزة، دار وائل للنشر والنشر، الأردن، 2009، ص 19 [↑](#footnote-ref-28)
28. - فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ،ص164 [↑](#footnote-ref-29)
29. -حسام إبراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق،دارالبدايةللنشر والتوزيع،الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ،ص240 [↑](#footnote-ref-30)
30. - احمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني،2007،ص72. [↑](#footnote-ref-31)
31. - شايب الذقن نور الدين، سالمي صالح مرجع سابق ذكره ص19 [↑](#footnote-ref-32)
32. - هاجر مبروك مرجع سابق ذكره، 53 [↑](#footnote-ref-33)
33. - شايب الذقن نور الدين، سالمي صالح مرجع سابق، ص 20 [↑](#footnote-ref-34)
34. - من مصادر المؤسسة [↑](#footnote-ref-35)
35. -سليمان بسخواض، ، رئيس قسم المحاسبة لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة [↑](#footnote-ref-36)
36. - المرجع السابق [↑](#footnote-ref-37)
37. - سليمان بسخواض، المرجع السابق [↑](#footnote-ref-38)
38. - سليمان بسخواض، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-39)
39. - سليمان بسخواض، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-40)
40. - سليمان بسخواض، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-41)
41. - المرجع نفسه- بتصرف- [↑](#footnote-ref-42)
42. - سليمان بسخواض، المرجع نفسه،- بتصرف- [↑](#footnote-ref-43)
43. - تامرمزيدرفاعه،أصولتدقيقالحساباتوتطبيقاتهعلىدوائرالعملياتفيالمنشأة،دارالمناهجللنشروالتوزيع،الأردن،2017 ص 190.

    . [↑](#footnote-ref-44)
44. - الجريدةالرسميةللجمهوريةالجزائرية،العدد 19، بتاريخ 25 مارس2009 ،القانون 07-11 ،المتضمنللنظامالمحاسبي،ص 12 [↑](#footnote-ref-45)
45. - بسخواض سليمان، محاسب لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة [↑](#footnote-ref-46)
46. - حجابعيسي،التسييرالأمثللمخزونالمؤسساتالصناعيةباستعمالالنماذجالكمية،مذكرةمقدمةلنيلشهادةالماجستير فيتخصصاقتصادتطبيقي،قسمالعلومالاقتصادية،كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةمحمدخيضر،بسكرة،، 2008 ، ص 10-11 [↑](#footnote-ref-47)
47. - حجابعيسي، مرجع سابق ذكره، ص 14-15 [↑](#footnote-ref-48)
48. - من مصادر الشركة، [↑](#footnote-ref-49)