



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة  
التخصص: محاسبة وتدقيق  
بعنوان

دور التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية : (CNEP Banque\_Algerie Telecom\_AlgeriePoste)

من اعداد الطالب: شرع بغداد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/ 09/ .....

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بهاز جيلالي	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	رئيسا
شرع يوسف	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	مشرفا ومقررا
عجيلة حورية	أستاذة محاضرة	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أناروا دروب العلم والمعرفة ولم ييخلوا علي  
بجهد إلى أعز ما في الوجود أُمي وأبي الكريمين حفظهما الله  
وأطال في عمرهما  
إلى إخوتي وأخواتي وكل العائلة الكريمة  
والى أصدقائي  
وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في العمل ونسأله تبارك وتعالى أن تكون  
علما ينتفع به لوجه الكريم.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (يونس: 10)



هدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية أُجريت على 3 مؤسسات إقتصادية **CNEP** **Banque\_AlgerieTelecom\_Algerie Poste** بولاية غرداية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى المنهج الميداني الكمي في التطبيق العملي، من خلال توزيع استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 40 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسات المدروستين.

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS** و**Excel**، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوي لدور التدقيق الداخلي في دعم مراحل اتخاذ القرار المختلفة (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، الاختيار، التنفيذ، والمتابعة)، كما كشفت الدراسة عن وجود صعوبات مؤسسية وإدارية تحد من فعالية التدقيق الداخلي، مثل ضعف الاستقلالية ونقص التعاون من باقي الإدارات. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن جودة نظام التدقيق الداخلي تؤثر بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة، وإن كان هذا التأثير لا يزال دون المستوى المأمول.

وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية التدقيق الداخلي، وتحسين آليات التواصل مع الإدارة العليا، وتطوير كفاءات المدققين، وترسيخ ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة الرقابة والشفافية، وذلك لدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنارة واستدامة.

الكلمات المفتاحية: تدقيق داخلي، اتخاذ قرار، رقابة داخلية، جودة قرار، حوكمة، شفافية، نظم معلومات، تنفيذ قرار

### **Abstract :**

*This study aimed to examine the extent to which internal auditing contributes to supporting and improving the decision-making process within economic institutions. An applied study was conducted on three economic institutions in Ghardaïa province: CNEP Bank, Algeria Telecom,*

---

*and Algeria Poste. The research adopted the descriptive-analytical method in the theoretical framework and the quantitative field method in the practical application, using a questionnaire as the primary tool for data collection. A representative sample of 40 employees from various functional levels within the studied institutions was selected.*

*Data were analyzed using the statistical software packages SPSS and Excel. The findings revealed a statistically significant and strong impact of internal auditing on supporting the different stages of decision-making (problem identification, alternative evaluation, selection, implementation, and follow-up). The study also highlighted the presence of institutional and administrative challenges that limit the effectiveness of internal auditing, such as lack of independence and insufficient cooperation from other departments. Furthermore, results indicated that the quality of the internal audit system has a direct influence on the quality and effectiveness of managerial decisions, although this impact remains below the desired level.*

*The study recommends enhancing the independence of internal auditing, improving communication mechanisms with senior management, developing auditors' competencies, and fostering an organizational culture that values transparency and control, in order to support more accurate, informed, and sustainable decision-making.*

***Keywords: Internal Audit, Decision-Making, Internal Control, Decision Quality, Economic Institution, CNEP Bank, Algeria Telecom, Algeria Poste.***

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال البيانية
IV-V	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي و عملية إتخاذ القرار</b>	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
06	- المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التدقيق الداخلي
09	- المطلب الثاني: أنواع وخصائص التدقيق الداخلي
12	المبحث الثاني: ماهية عملية إتخاذ القرار
12	- المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية إتخاذ القرار
14	- المطلب الثاني: أنواع ومراحل إتخاذ القرار
18	المبحث الثالث : العلاقة بين التدقيق الداخلي وإتخاذ القرار
18	- المطلب الأول: أثر ودور التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار
22	- المطلب الثاني: صعوبات التدقيق الداخلي في إتخاذ القرار
23	المبحث الرابع : الدراسات السابقة المتعلقة باللغة العربية والأجنبية
23	- المطلب الأول : الدراسات المتعلقة باللغة العربية
23	- المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة باللغة الأجنبية
24	- المطلب الثالث : مقارنة دراستي مع الدراسة السابقة
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول التدقيق الداخلي و عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية</b>	

## قائمة المحتويات

29	تمهيد
29	المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة
29	- المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
33	- المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
35	- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
49	- المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل
51	خاتمة
55	قائمة المراجع
58	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
30	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	2.1
32	سلم ليكارت الخماسي	2.2
32	مقاييس الإجابة على فقرات الإستبيان	2.3
34	معامل ألفاكرونباخ لمحاور الإستبيان	2.4
35	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي	2.5
37	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي	2.6
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة الوظيفية	2.7
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي	2.8
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة	2.9
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار	2.10
46	إختبار T لمساهمة التدقيق الداخلي في دعم جميع مراحل إتخاذ القرار في المؤسسات	2.11
47	إختبار T مواجهة وظيفة التدقيق الداخلي صعوبات على القرارات الإدارية	2.12
48	إختبار T جودة النظام التدقيق الداخلي على فعالية القرارات المتخذة	2.13

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
11	أنواع التدقيق الداخلي	1.1
12	يوضح عملية تدقيق المعلومات	1.2
20	أثر التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار	1.3
21	دورة حياة عملية التدقيق الداخلي	1.4
36	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي	2.1
37	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي	2.2

38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة الوظيفية	2.3
<b>قائمة الملاحق</b>		
الصفحة	اسم الملحق	الرقم
58	الإحصائية الخاصة باستمرار الإستبيان	1.2

مقدمة

## (1) توطئة:

بالنظر إلى شدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية حالياً نتيجة التسارع التكنولوجي وظاهرة العولمة، أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بجدية لتحقيق أهدافها الأساسية، وعلى رأسها الاستمرارية وتحقيق الربحية. ولتحقيق ذلك، يتوجب على المؤسسة مواكبة التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، ومع تصاعد حدة المنافسة، وظهور مشكلات تتعلق بانفصال ملكية رأس المال عن الإدارة، وهذا أدى إلى صعوبة تحكم المالكين في تسيير مؤسساتهم، برزت الحاجة إلى تطوير الأنظمة الرقابية، ومن بينها التدقيق الداخلي.

ويُعد التدقيق الداخلي أحد الركائز الأساسية للرقابة الفعالة داخل المؤسسة، حيث يتم تكليف أفراد ذوي كفاءة علمية ومهنية عالية، ويتمتعون بالاستقلالية في آرائهم، للقيام بمراجعة العمليات والإجراءات وتقديم تقارير دقيقة ومباشرة إلى الجهات المعنية، بهدف التأكد من مدى فعالية وكفاءة الأنظمة المعتمدة داخل المؤسسة.

وفي ظل أهمية اتخاذ قرارات رشيدة، خاصة تلك المتعلقة بالجوانب الإستراتيجية، تزداد الحاجة إلى معلومات دقيقة وموثوقة وهنا يتجلى دور التدقيق الداخلي كمصدر أساسي للمعلومات الموثوقة التي يعتمد عليها متخذي القرار داخل المؤسسة، حيث توفر نتائج التدقيق الداخلي بيانات تدعم عملية اتخاذ القرار في مختلف المصالح والأقسام.

(2) طرح الإشكالية : وبناء على ما سبق ستحاول تحليل هذا الموضوع انطلاقاً من طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف يساهم التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية؟**

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يرتبط التدقيق الداخلي بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار القرار، تنفيذ القرار، ومتابعته)؟
- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه التدقيق الداخلي في وهدارسة دوره في دعم اتخاذ القرار؟
- ما مدى تأثير جودة نظام التدقيق الداخلي على فعالية وجودة القرارات المتخذة؟

**(3) الفرضيات:**

- وللإمام بحوثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: يساهم التدقيق الداخلي في دعم كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، الاختيار، التنفيذ، المتابعة) من خلال تقديم تحليلات دقيقة وتوصيات عملية.
  - الفرضية الثانية: تواجه وظيفة التدقيق الداخلي صعوبات مؤسسية وإدارية قد تحد من فاعليتها في التأثير على القرارات الإدارية، مثل ضعف الاستقلالية أو نقص التعاون من باقي الإدارات.
  - الفرضية الثالثة: تؤثر جودة نظام التدقيق الداخلي بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة داخل المؤسسات الاقتصادية.

**(4) أهمية البحث:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- التحديات البيئية المعاصرة مثل العولمة، التغيرات التكنولوجية السريعة، واحتدام المنافسة، والتي تجعل من الضروري توفر معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ أي قرار استراتيجي.
- الدور المحوري للتدقيق الداخلي كأداة رقابية واستشارية مستقلة، تساهم في تقييم الأداء وتحسين فعالية الأنظمة والسياسات داخل المؤسسة، ما ينعكس بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية.

**(5) أهداف البحث:**

من الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.
- تحديد المفهوم العام للتدقيق الداخلي وبيان أهميته وأهدافه ووظائفه في المؤسسات الاقتصادية.
- تحليل طبيعة عملية اتخاذ القرار، ومراحلها، وأنواعها في السياق الإداري الحديث.
- دراسة العلاقة بين التدقيق الداخلي ومراحل اتخاذ القرار، وتوضيح مساهمته في كل مرحلة .

**(6) أسباب اختيار الموضوع:**

إن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كثيرة منها الأسباب الموضوعية والذاتية أهمها:

- الأهمية المتزايدة للتدقيق الداخلي كعنصر فاعل في الحوكمة الرشيدة وتحسين أداء المؤسسات، لا سيما في ظل البيئة الاقتصادية المعقدة والمتغيرة.
- الحاجة إلى دعم متخذي القرار بمعلومات دقيقة وموضوعية، خصوصاً عند اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤثر في مستقبل المؤسسة.
- قلة الدراسات العربية التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التدقيق الداخلي وفعالية اتخاذ القرار، وهذا يبرز الحاجة العلمية لتغطية هذا المجال.
- رغبة الباحث في المساهمة الأكاديمية والمهنية من خلال تقديم دراسة علمية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين وهدارساتها الرقابية والإدارية.

#### (7) منهج الدراسة:

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

- حيث تعتمد الدراسة في الفصل الأول على استخدام المنهج الوصفي الذي استطعنا من خلاله وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع.
- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

#### (8) حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرنا هذه الدراسة على استقصاء آراء المدققين الداخليين ورؤساء أقسام التدقيق الداخلي في مؤسسات اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و بنك التوفير والاحتياط بمدينة غرداية من اجل تقديم دور المدقق الداخلي في اتخاذ القرار.
- **الحدود الزمنية:** مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطة بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة وهو شهري جوان جويلية من سنة 2025.

#### (9) صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لحفاظ المؤسسة على أسرارها.
- صعوبة الحصول على الكتب من المكتبة.

## 10 هيكـل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية ومدى ثبات أو نفي الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي المتضمن إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي أما في المبحث الثاني ماهية اتخاذ القرار والمبحث الثالث العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.

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

## الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية

اتخاذ القرار

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة تقييميه مستقلة عن المؤسسة تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها، ولذلك لا بد من خلية أو قسم أو حتى مصلحة التخصص للتدقيق الداخلي في المؤسسة لتدقيق ومراقبة وتقييم أداء مختلف أقسامها الأخرى والعمليات التي تقوم بها، وهذا ما يمكن المساهمين وأصحاب القرار من التحكم في مختلف الموارد والأقسام وذلك من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين العملية التسييرية بصفة عامة، وهذا سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
- المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار
- المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

أصبح التدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة في وقتنا الحالي باعتباره وسيلة للحذر و ذلك من أجل محاربة كل من الغش والإهمال الأخطاء المهنية والمخالفات، فمن الممكن الارتكاز عليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذا سنقوم بالتطرق في هذا المبحث إلى كل من: تعريف التدقيق الداخلي، أهميته و أهدافه، أنواعه و أساليبه.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التدقيق الداخلي

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي

يعرف التدقيق الداخلي حسب معهد المراجعين الداخليين على انه نشاط مستقل ، تأكيد ي موضوعي واستشاري، مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها ، ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة مدخل منضبط لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة ، وعمليات التحكيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، ط، الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص46.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

عرفت منظمة العمل الفرنسية التدقيق على أنه "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا إلى معايير التدقيق وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".<sup>1</sup>

ويعرف كذلك على أنه في فحص دوري للمسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية قصد مراقبة تسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم بيه مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى. إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن تدقيق فيما إذا كانت كل الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة، شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي للتأكيد والاستشارات يهدف إلى إضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إتباع نهج منهجي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحكومة.

### ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي

تمثل أهمية التدقيق الداخلي في كونه وسيلة تخدم مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة التي تعتمد اعتمادا كبيرا على التوصيات التي يصدرها التدقيق الداخلي في تقريره الذي يعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسة، وتتلخص أهمية التدقيق الداخلي في ثلاثة جوانب رئيسية هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر ،مسعود صديقي،المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري وتدقيق الحسابات،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،ص0

<sup>2</sup> محمد بوتين،المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،الجزائر2008،ص15.

<sup>3</sup> محمد فلاق،التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة20أوت1955، سكيكدة،الجزائر،11-12أكتوبر2010،ص359

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

- 1) المسؤولية :** اتجاه للمؤسسة التي يوجد فيها من خلال مساعدة مديري المؤسسة في القيام بوظائفهم اليومية في إدارة و تسيير شؤون المؤسسة عن طريق توفير الضمان والقيام بألية الرقابة التي يعتمدون عليها سليمة وتعمل على ما هو مرغوب في تحقيقه من الأهداف التي نشأت من أجلها.
- 2) مجال الفحص :** تكمن أهميته في التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر و من أنه سيستمر في توفير معلومات دقيقة و بصفة دائمة وكذلك التأكد من أن طرق تجميع المعلومات في التقارير المختلفة توفر للإدارة بيانات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و لا يقتصر على توفير الملاحظات التاريخية.
- 3) مجال الرقابة الداخلية:** فهو يهتم بكل من الجانب المالي الجانب الإداري و الاقتصادي النظام الرقابة طالما أن مسؤوليته لا تقتصر على الإدارة والمائة والمحاسبة بل تتعدى ذلك لتشمل كل الأجزاء الأخرى بالمؤسسة، ومن جهة أخرى تكمن أهميته في ضمان سلامة النظام الكلي للرقابة الداخلية من الناحيتين المالية والإدارية و التحقق من أن هذا النظام يعمل حسب الخطط المبرمجة.

### ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي

إن تطور مفاهيم التدقيق الداخلي كان له أثر كذلك على تطور الأهداف حيث كان في السابق هو اكتشاف الأخطاء و التلاعب و الغش أما حاليا فهو المساهمة في تقويم النظام التسييري الداخلي، وبصفة عامة يتمثل الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي في توفير تقييم للجوانب الرقابية في المؤسسة بما يساعد الإدارة في أداء وظائفها ، ومع أن الهدف الرئيسي لوحدة التدقيق الداخلي في أي مؤسسة هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لها ، وبناءا على ما سبق يمكن تقسيم أهداف التدقيق كما يلي:<sup>1</sup>

- 1) هدف حماية ممتلكاتها:** يسعى المدقق الداخلي إلى حماية مصالح المؤسسة وتملكانها من الغش والأخطاء والضياع و الانحراف باستخدام إجراءات ملائمة، كما انه يسعى إلىظهار نواحي الضعف عن طريق فحص دقة البيانات المحاسبية، ويعتمد لتحقيق هذا الهدف على برنامج لتدقيق النواحي المالية والمحاسبة عن طريق التدقيق

<sup>1</sup>محمد أمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص88.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

المالي وتتضمن فحص كل من النظام المحاسبي و الرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها وفعاليتها من حيث التصميم و التنفيذ و اختبار السجلات المناسبة والقوائم المالية وتحقيق عناصر المركز المالي

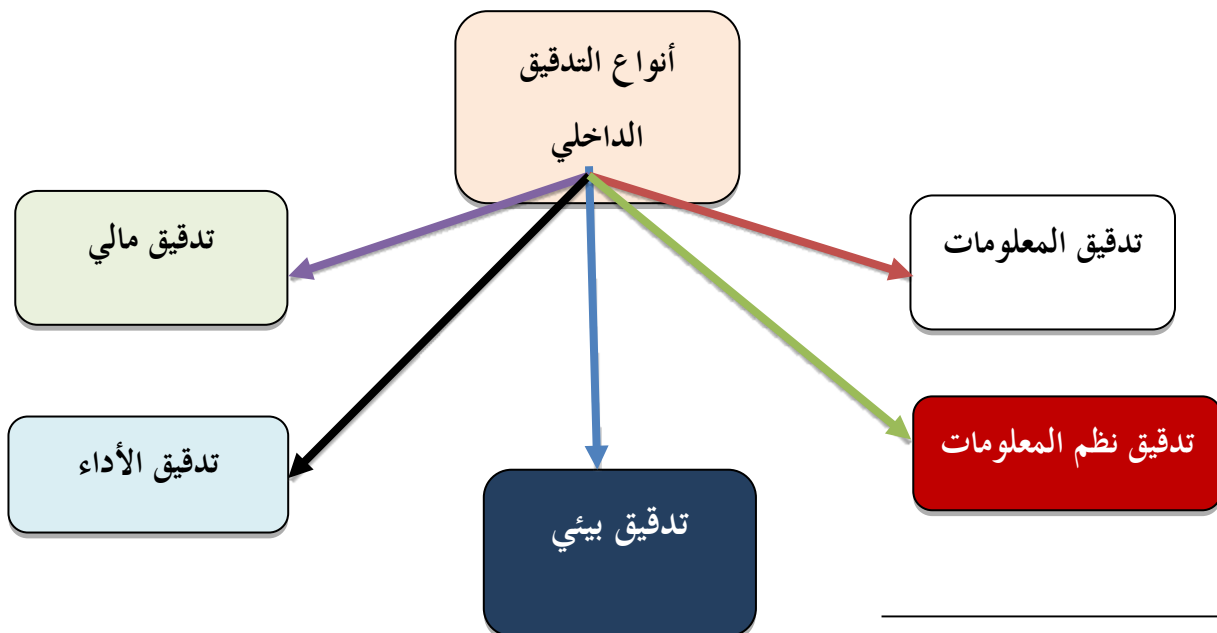
**(2) هدف البناء و الإصلاح:** يتمثل هذا الهدف في وظيفة التدقيق التي تعد وظيفة رقابية علاجية و إرشادية، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة، من اجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، وعلى ذلك يعمل المدقق الداخلي على فحص و تدقيق وتببع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية، ووضع الحلول لها و القيام بعملية التشخيص الممكنة، أين يتم تحديد نقاط القوى و الضعف ورفع كل هذا بتوصيات ومقترحات إلى الإدارة .

### المطلب الثاني : أنواع وخصائص التدقيق الداخلي

أولا : أنواع التدقيق الداخلي :

يوجد خمسة أنواع من التدقيق الداخلي وهي <sup>1</sup>:

الشكل رقم {1-1}: أنواع التدقيق الداخلي



<sup>1</sup>نعيم دهش، عفاف أبو زور ، مداخلة بعنوان الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيايات المعلومات، مؤتمر1 الاردن، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، ص04

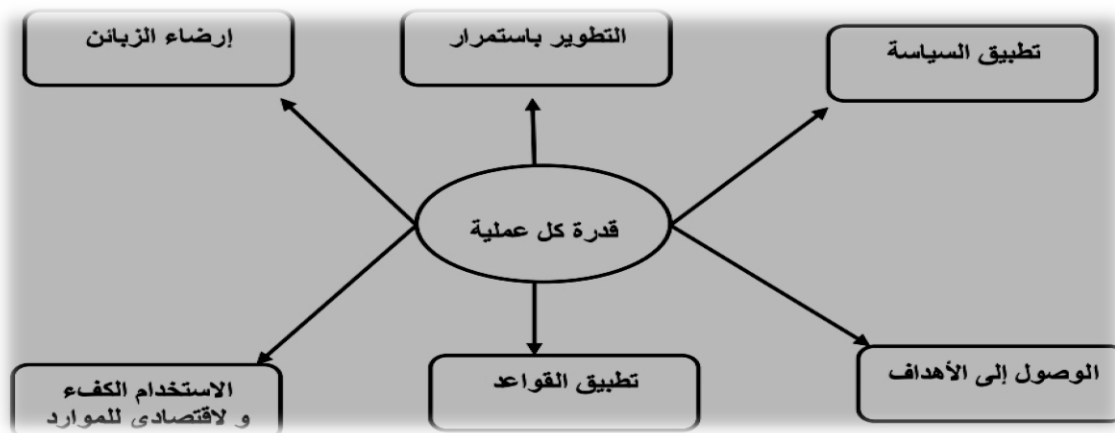
## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

المصدر: محمد لمين عيادي مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظم المعلومات المحاسبي للمؤسسة مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 200-2008

### (1) تدقيق المعلومات:

يهدف إلى التحقق من الكفاءة وفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك نهج عمل واقعي ويعرف تدقيق المعلومات بأنه فحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بغرض إعلام الإدارة كما يشمل كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية وأيضا تقييم إجراءات مختلف العمليات<sup>1</sup>

### الشكل رقم 1-2: يوضح عملية تدقيق المعلومات



المصدر: هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق الداخلي من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص32.

### (2) تدقيق نظم المعلومات:

<sup>1</sup>خلف الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IAA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص234-243

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

ويطلق عليه التدقيق الالكتروني ويقصد به عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

### (3) التدقيق البيئي:

عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق البيئي على أنه عبارة عن فحص موضوعي منظم دوري وموثق للدارسات البيئية للمؤسسة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المؤسسة.

### (4) التدقيق المالي :

نعني بيه مجموعة من المبادئ والسياسات والمعايير العلمية والمشتقة المفاهيم والفروض المنسقة ومع طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعملية المراجعة والتي تحكم مدى دقة وفعالية التدقيق في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ويهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة تحويه دفاتر وسجلات المؤسسة من بيانات في إطار مبادئ محاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدما بهدف إبداء الرأي الفني المحايد في صدق وعدالة التقارير

### (5) تدقيق الأداء :

تتم عمليات تدقيق مستويات الأداء من خلال القيام بفحص مهني مستقل ومنهجي لفعاليات الإدارة ونظم إدارتها وذلك لتقييم مدى نجاحها وفعاليتها في استخدام مواردها وتعمل عمليات تدقيق مستويات الأداء على تحديد مواقع القوة ومواقع الضعف في نشاطات الإدارة وتقديم التوصيات الملائمة لإدخال المعالجات المطلوبة، لذلك تعتبر عملية تدقيق الأداء وسيلة هامة لتحسين الإدارة، يمكن أن تشمل نتائج عملية تدقيق الأداء على المعلومات هامة حل

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

الفعاليات أو العمليات التي يتم تدقيقها بالإضافة إلى التوصيات التي تهدف إلى مساعدة الإدارة والجهات المسولة عن متابعة أعمالها في تحسين خدماتها المقدمة.<sup>1</sup>

ثانيا: خصائص التدقيق الداخلي :

هنالك مجموعة من الخصائص منها:<sup>2</sup>

- التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف حيث تنصب على كل وظائف المؤسسات بهدف خدمة الإدارة
- التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع لها مختلف الوحدات والمصالح العمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة
- الاستقلالية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى فعلى المدقق أن يكون مستقلا حتى يتسم عمله بالموضوعية.
- بالإضافة إلى تلك الخصائص تذكر خصائص أخرى لها والمتمثلة في:
  - التدقيق الداخلي دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.
  - التدقيق الداخلي وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة..
  - التدقيق الداخلي يسعا لترشيد القرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في التوقيت المناسب..

### المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية في العملية الإدارية حيث تلعب دورا هاما في وهدارسة العمليات الإدارية بمختلف أنواعها في المنظمة الإنسانية إضافة إلى جانب كونها عملية أساسية جوهرية هادفة في حد ذاتها غالبا ما ينسب إليها مدى نجاح أو الفشل الإداري حيث يعرف المدير أو المسير من خلالها النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة لذا يعتبر اتخاذ القرار وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في انجاز الأعمال من

<sup>1</sup> خلف الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IAA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص234-243

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد2، القانون 01-88 الصادر بتاريخ 1988/01/12

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

خلال الآخرين ومن هنا يتعين على المدير أو الرئيس اتخاذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري لمعرفة اثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين حيث نعرض في هذا الفصل مفهوم اتخاذ القرار واهم العناصر المرتبطة به.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

**أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرار من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لهذه الدارسة جميع الوظائف الإدارية، وتأتي عملية اتخاذ القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية.<sup>1</sup>

اتخاذ القرار هو اختيار انسب وليس امثل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة كما عرف أيضا بأنه ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما.<sup>2</sup>

من خلال التعارف السابقة يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار هي مهمة كل مدير مهما كان موقعه التنظيمي وتمارس في كل الأنشطة والمجالات المختلفة في النشأة، فهي جوهر عمل المدير وتدخل في كل وظائفه من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنظيم، كما أن عملية اتخاذ القرار يمارسها كل مدير مهما كان مركز المسؤولية الذي يشغله في مستوى الإدارة العليا أو المباشرة.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار

#### (1) أهمية اتخاذ القرار من الناحية الشخصية:

<sup>1</sup>رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص219-221.

<sup>2</sup>حسين بالعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديون المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 35

<sup>3</sup>فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار البازوري، ب، د، 2009، ص129.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

إن حياة كل واحد منا تمر بتغيرات وظروف ومواقف تحتاج لإيجاد وحسم لبعض المواقف باتخاذ قرارات معينة، وفقا لمستجدات هذه المتغيرات، ويمكن أن تدخل جميعا في مرحلة من التخبط والتشتت الذهني والمعنوي والنفسي بسبب عملية اتخاذ القرار المناسب وذلك أيضا بسبب العوامل المحيطة بكل فرد منا.<sup>1</sup>

### (2) أهمية اتخاذ القرار من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية فنية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة فالدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة وترتبط بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : أنواع ومراحل اتخاذ القرار

#### أولا : أنواع القرارات<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مراد خلاصي،اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل،رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 200، ص48.

<sup>2</sup>حسين بلعوز،المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص 98-100.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

### 1) تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

أ-القرارات التشغيلية: وتتخذ على مستوى التنظيمات الإدارية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتكون متعلقة بأسلوب العمل الروتيني اليومي حيث تكون في المدى القصير مثل: جدولة الإنتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات مراقبة المخزون الخ..

ب-القرارات التكتيكية: وتتخذ على مستوى إداري أعلى وهذا تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المدارون باتخاذ قرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وتكون في المدى المتوسط.

ت-القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بواسطة الإدارة العليا وهي قرارات تغطي مدى زمني طويل الأجل وتتعلق باتخاذ قرارات تخص الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق واغتنام فرص وتجنب المخاطر كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحم عملية الإنتاج والتوزيع.

### 2) تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة:

أ-القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشكلة متكررة أو اعتيادية وتميز هذه القرارات بوضوح معايير الحكم وسهولة تحديد البدائل كما تتميز بوجود تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ومن أمثلتها: شراء المواد الأولية، دفع الأجور، إعداد الطلبات... الخ

ب-القرارات الغير مبرمجة: تظهر الحاجة لمثل هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها لذلك من الصعب اتخاذ القرارات بشكل فوري فهي تتطلب جهدا فكريا ووقت كافي لجمع المعلومات وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها ومن أمثلتها: إنشاء وحدة جديدة توسيع طاقة.

الجدول التالي:1-1: يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة وفق مجموعة من الأسس والمعايير.

<sup>3</sup>بن جلول خالد،نظرية اتخاذ القرار،الموسم الجامعي، 2018/2019،ص8-10-9

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

الرقم	أسس التفرقة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
01	طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
02	معايير الحكم فيها	واضحة	استخدام الحكم الشخصي
03	تحديد البدائل	سهلة	صعبة نوعا ما
04	ظروف اتخاذ القرار	التأكد	عدم التأكد نسبيا
05	الاجراءات	محددة مسبقا	غير محددة مسبقا
06	المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
07	أدوات قياس نجاحها	الأساليب الكمية	الخبرة

### 3) تصنيف القرارات حسب نوع المشكلة:

أ-القرارات الفردية: وتتخذ بواسطة الفرد الواحد وهي سهلة وروتينية ومتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في أداء المهام والأنشطة الفردية.

ب-القرارات الجماعية: وهي القرارات التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار من خلال تقديم الاقتراحات أطراف عديدة وخاصة عندما تكون في مواجهة مشكلات حاسمة ومصيرية.

#### ثانيا: مراحل اتخاذ القرار:<sup>1</sup>

**1) المرحلة الأولى تشخيص المشكل:** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على

المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم

الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**2) المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :**

<sup>1</sup>طارق طه عبود الملا، مراحل اتخاذ القرارات، جامعة البصرة، ص1-2-3-4

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً .

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. قد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

### (1) البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

### (2) البيانات والمعلومات الكمية

### (3) البيانات والمعلومات النوعية.

### (4) الأمور و الحقائق.

### (3) المرحلة الثالثة تحديد البدائل المتاحة وتقييمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير – متخذ القرار – وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير ألابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار وهذا يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### (4) المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً للمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

**1-** تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

**2-** اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

**3-** قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

- 4- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- 5- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- 6- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- 7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل

- 8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
  - 9- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
- (5) المرحلة الخامسة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ وهذا يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

### المبحث الثالث : العلاقة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار

يُعدّ التدقيق أداة مهمة في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث يوفرّ معلومات دقيقة تساعد الإدارة على تقييم الأداء، كشف المخاطر، وضمان الالتزام بالسياسات. من خلال دوره الرقابي والتحليلي، يسهم التدقيق في تحسين جودة القرارات وتعزيز الثقة داخل المنظمة وخارجها، ومن هذا يمكن القول أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

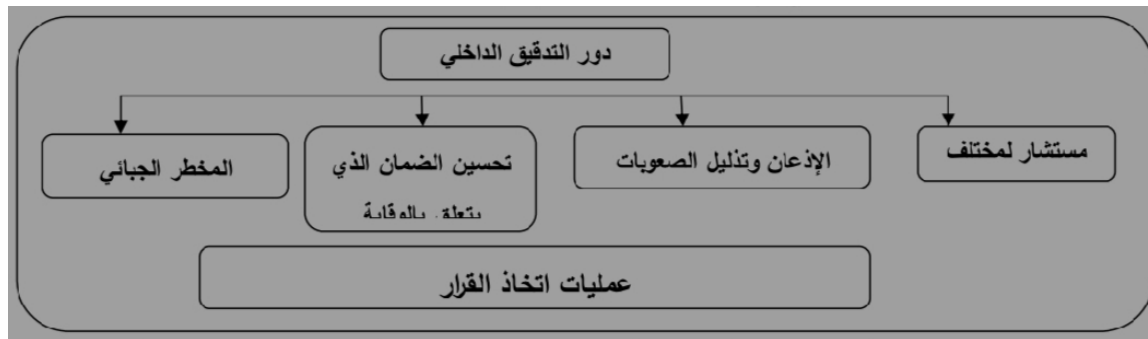
## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

المطلب الأول: اثر ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

أولاً: اثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

الشكل التالي يوضح اثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار:

الشكل رقم 1-4 : أثر التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار :



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

من خلال الشكل السابق، يتضح أن جميع المجالات التي يساهم فيها التدقيق الداخلي بتحليلها عملية اتخاذ قرارات، وهذا يدل على أن للتدقيق الداخلي دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار السليم، غير أن الحكم على جودة القرار لا يمكن أن يكون كاملاً دون ما يُعرف بـ "النظرة الخلفية"، أي تقييم نتائج القرار بعد فترة من اتخاذه، فإذا ثبت لاحقاً أن القرار الذي تم اتخاذه كان الأفضل في ظل المعطيات المتوفرة آنذاك، فإنه يُعد قراراً جيداً، أما إذا ظهر أن اتخاذ قرار آخر كان سيؤدي إلى نتائج أفضل، فإن القرار يُعد ضعيفاً أو غير مثالي.

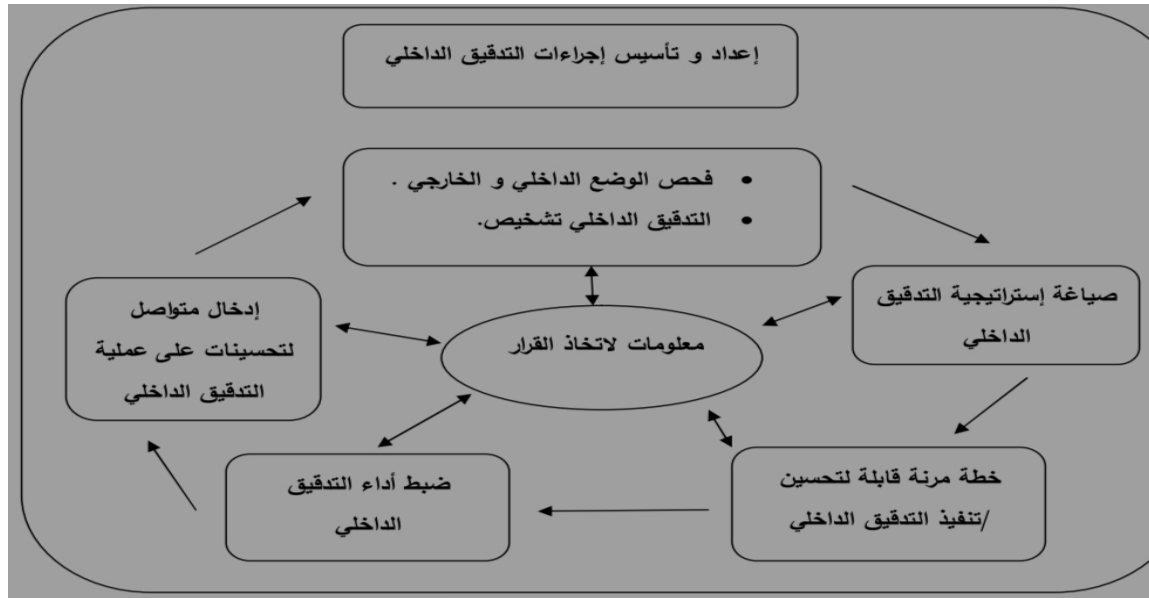
لكن الاعتماد على النظرة الخلفية لتقييم القرارات يُعد منهجاً شائعاً ولكنه محدود؛ لأنه يصدر في ظروف زمنية ومكانية مختلفة عن تلك التي تم فيها اتخاذ القرار، كما يتأثر بطبيعة الإنسان في الدفاع عن قراراته وإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الفشل.

من هنا تظهر أهمية الطريقة الأخرى لتقييم جودة القرار، وهي تقييم منهجية اتخاذه بدلاً من نتائجه فقط. ووفقاً لهذا النهج، فإن القرار الجيد هو ذلك الذي تم اتخاذه بناءً على أسس عقلانية ومن خلال خطوات منظمة تشمل: تحليل البدائل، تقييمها، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، وأخيراً تقييم النتائج.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

في كل مرحلة من هذه المراحل، يلعب التدقيق الداخلي دوراً محورياً من خلال توفير معلومات دقيقة ، موثقة ، وكافية، وهذا يؤهلها للاستخدام في عملية صنع القرار، فبالتوازي مع دورة اتخاذ القرار، هناك دورة حياة للتدقيق الداخلي تنتهي بإعداد تقارير ومخرجات تدعم القرار وتساهم في رفع جودته وفعاليتها. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي: <sup>1</sup>

الشكل رقم {5-1}: دور حياة عملية التدقيق الداخلي .



*Source: protiviti Independent Risk Consulting International Audit-Diagnostic \* 2004. Review*

بعد ذلك، يتم وضع إستراتيجية واضحة لتنفيذ عملية التدقيق، يعقبها إعداد خطة عمل مرنة تأخذ في الحسبان إمكانية التعديل لمعالجة أي متغيرات غير مرغوب فيها. بعد اعتماد الخطة، يبدأ المدقق في تنفيذ برنامجه العملي، مع ضرورة مراقبة الأداء بشكل مستمر، وهو ما يتم تحت إشراف مدير إدارة التدقيق الداخلي، وذلك بالاعتماد على نماذج متابعة فعّالة.

<sup>1</sup> آدم يحيى عبد الله آدم وآخرون، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة (دراسة ميدانية مصرف المزارع التجاري) ، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في محاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 201، ص68.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

وخلال مراحل التنفيذ، يتم إدخال التحسينات اللازمة لمعالجة أي نواقص أو مشكلات يتم اكتشافها، ويُعد في كل مرة تقرير مفصل يتضمن الملاحظات المسجلة والتوصيات المقترحة. ومن خلال هذا المسار المتكامل، يُسهم التدقيق الداخلي بشكل مباشر في دعم عملية اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية.<sup>1</sup>

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

### 1- دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار:

يُعد التدقيق الداخلي من الركائز الأساسية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر دوره على مراجعة العمليات المالية والإدارية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تقديم رؤى تحليلية ومعلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة.

### 2- دور التدقيق الداخلي في تحديد المشكلة:<sup>2</sup>

يتمثل في كونه أحد الأدوات الرقابية التي تساهم في تحليل الأنشطة والعمليات وتقييمها للكشف عن نقاط الضعف والاختلافات، وهذا يتيح للمؤسسة التعامل مع الأسباب الجذرية للمشكلات وليس فقط أعراضها. المدقق الداخلي يعمل على :

- تحليل سير العمل داخل الإدارات.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المرسومة.
- تحديد الانحرافات واقتراح الحلول التصحيحية.
- فحص نظام الرقابة الداخلية والتأكد من فعاليته.

### 3- دور التدقيق الداخلي في تقييم البدائل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ادم يحيى عبد الله ادم وآخرون، مرجع نفسه ص0.  
<sup>2</sup> علي، عبد الرحمن أحمد، التدقيق الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، جامعة بغداد، 2019، ص. 120-135.  
<sup>3</sup> الشريفات، محمد أحمد، دور التدقيق الداخلي في تحسين فعالية القرارات الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 16، عدد 2، 2020، ص. 225-240.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دوراً محورياً في تقييم البدائل المتاحة أمام الإدارة، حيث يوفر تحليلات موضوعية وبيانات دقيقة تساعد في مقارنة الخيارات المختلفة بناءً على معايير مثل الكفاءة، والمخاطر، والتكلفة، والعائد. ويساهم التدقيق الداخلي في ضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في كل بديل، وهذا يدعم الإدارة في اختيار الحل الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 4- دور التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل: 1

يساهم التدقيق الداخلي في اختيار البديل الأفضل من بين عدة خيارات مطروحة من خلال توفير معلومات دقيقة وتحليل متعمق للمخاطر والفرص المرتبطة بكل بديل. كما يعمل على التأكد من توافق الخيارات مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويقدم توصيات محايدة تدعم الإدارة في اتخاذ القرار الأنسب الذي يحقق الكفاءة والفعالية.

### 5- دور التدقيق الداخلي في تنفيذ القرار: 2

يمتد دور التدقيق الداخلي ليشمل مرحلة تنفيذ القرار، حيث يراقب تطبيق القرار المتخذ لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، وقيّم مدى كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يقدم تغذية راجعة للإدارة حول أوجه القصور والانحرافات، وهذا يساهم في تحسين الأداء وتصحيح المسار عند الحاجة.

### 6- دور التدقيق الداخلي في متابعة تنفيذ القرار: 3

يلعب التدقيق الداخلي دوراً أساسياً في متابعة تنفيذ القرار من خلال مراقبة سير العمليات بعد اتخاذ القرار، والتأكد من التزام الإدارات المعنية بتطبيقه وفقاً للخطة المحددة. كما يساهم في رصد الانحرافات، وتحليل أسبابها، وتقديم توصيات تصحيحية تساعد في ضمان تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز فاعلية القرار الإداري.

<sup>1</sup>الدباس، محمد عبد الكريم، أثر التدقيق الداخلي في تحسين جودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الزرقاء، مجلد 5، عدد 1، 2019، ص. 112-128.

<sup>2</sup>السرطاوي، أحمد يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم مراحل اتخاذ وتنفيذ القرار الإداري، دراسة تطبيقية على القطاع العام الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد 18، 2021، ص 95-113.

<sup>3</sup>الدرادكة، نصر الدين، أثر التدقيق الداخلي في تعزيز فاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على القطاع العام الأردني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة مؤتة، مجلد 36، عدد 1، 2020، ص 143-160.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

### المطلب الثاني : صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

يواجه التدقيق الداخلي عدة صعوبات أثناء مساهمته في عملية اتخاذ القرار، من أبرزها:<sup>1</sup>

- (1) ضعف المعلومات أو المعلومات: قد لا يكون للمدققين ما يكفي من البيانات المدققة بدقة التي يمكنها توجيه التحليلات الداعمة لاتخاذ القرارات .
- (2) عدم الاستقلال : في بعض الحالات، قد لا يكون التدقيق الداخلي مستقلاً ، وهذا يقلل من الموضوعية ويجعله أكثر عرضة لضغوط الإدارة .
- (3) نقص التعاون مع الإدارات الأخرى : يمكن أن ينفذ الوحدات الإدارية المعنية بقرار الإدارة أو تنفيذ أي توصيات من قبل المدققين ، لا سيما إذا رأى الموظفون التدقيق تهديداً .
- (4) القدرات الفنية أو التحليلية : قد يقلل القدرة الضعيفة من الكفاءة أو التدريب المستمر من قدرة جهاز التدقيق على التقييم الفرعي وتحليل القرارات المعقدة .
- (5) عدم إشراك التدقيق الداخلي في وقت مبكر: غالباً ما يُستبعد التدقيق من المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرار، وهذا يقلل من تأثيره في توجيه القرار نحو الخيار الأفضل .

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة باللغة العربية والأجنبية

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة باللغة العربية

<sup>1</sup>علي، يوسف عبد الله، تحديات التدقيق الداخلي في دعم اتخاذ القرار الإداري، دراسة ميدانية على البنوك الليبية، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بنغازي، عدد 12، 2018، ص. 94 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

### 1) دراسة العيد محمد وبن زرارة منصورية (2015) مجلة "بنعوان": "التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يضطلع به التدقيق الداخلي في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة تُعدّ مادة خام أساسية لصناعة القرار. وقد أبرزت الدراسة أن التدقيق الداخلي، باعتباره نشاطاً مستقلاً وخاضعاً لأعلى سلطة إدارية في المؤسسة، يلعب دوراً استراتيجياً في تقييم وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وتحسين الإجراءات التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر مراجعة شاملة للعمليات المحاسبية والمالية والإدارية. كما تؤكد الدراسة أن التقارير الصادرة عن وحدة التدقيق الداخلي تمثل مصدراً رئيسياً لدعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات رشيدة ومبنية على أسس موضوعية.

### 2) دراسة حكيمة مناعي (2019) مجلة: "دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لهيئات الدعم – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب – (ANSEJ) باتنة"

ركّزت هذه الدراسة على تقييم فعالية التدقيق الداخلي في دعم اتخاذ القرار داخل الهيئات الداعمة للمشاريع، مع التركيز على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) بباتنة كنموذج. وأظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يُعدّ المرجع المعلوماتي الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ قرارات حاسمة، لا سيما فيما يتعلق بمنح التمويل أو رفضه للمشاريع الشبابية، وأكدت الدراسة أن وجود نظام تدقيق داخلي فعّال يُسهم في تحسين الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتقليل المخاطر المرتبطة بتمويل المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على أداء الهيئات الداعمة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة باللغة الأجنبية

### 1) دراسة *Sajjad Talib Ali (2024) و Falih Majid Hasan و Kareem Kadhim Jebur* *The Role of Internal Audit in Enhancing Governance in Economic Institutions: A Field Study*

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تقييم مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. وقد أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي تحول من وظيفة تقليدية تركز على الكشف عن المخالفات المالية، إلى وظيفة استراتيجية تدعم إدارة المخاطر، وتعزز الشفافية، وترفع من مستوى الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على منهج مقطعي شمل عينة من مدققي الحسابات

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

الداخليين والإدارة العليا في مؤسسات اقتصادية جزائرية، وأسفرت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدقيق الداخلي ومستوى الحوكمة. وخلص الباحثون إلى ضرورة تطوير آليات التدقيق الداخلي لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز ميزتها التنافسية.

### (2) دراسة (2011) Paweł Romaniuk ، *The Use of Internal Audit in Economic Development, ICLR, Vol. 11, No. 1*

أكدت هذه الدراسة على ضرورة ارتباط أداء الإدارة العامة الحديثة بأنشطة التدقيق، باعتبارها ضماناً للشفافية والكفاءة والمساءلة. وركزت على النظام القانوني البولندي، الذي يميز نظامه الرقابي بمعايير واضحة تشمل: المشروعات، والاقتصاد في الإنفاق، والموثوقية، والفائدة العامة. وأشار الباحث إلى أن التدقيق الداخلي ليس مجرد أداة رقابية، بل هو آلية داعمة للتنمية الاقتصادية من خلال تعزيز الثقة في الأداء المؤسسي وترشيد استخدام الموارد العامة.

### (3) دراسة 2022 Israa Mohanad Abdulmelek و *The Role of Internal Auditor in the Development of an Internal Control System: An Applied Study at Al-Nahrain University*

هدفت هذه الدراسة التطبيقية إلى تحليل الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في تطوير وتفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل الوحدات الاقتصادية، مع التركيز على جامعة النهرين كحالة دراسية. وأظهرت النتائج أن المدقق الداخلي يُعدّ شريكاً استراتيجياً في تصميم وتنفيذ ومراقبة نظام الرقابة الداخلية، من خلال تقديم توصيات تهدف إلى تقليل المخاطر وتجنب فشل النظام. كما أشارت الدراسة إلى أن التقييم الدوري لنظام الرقابة الداخلية من قبل وحدة التدقيق يُعدّ آلية أساسية لضمان استمرارية فعاليته وملاءمته للتغيرات التنظيمية والبيئية. ودعت الدراسة إلى تعزيز استقلالية وحدة التدقيق الداخلي وتزويدها بالموارد اللازمة لتأدية دورها بكفاءة.

### المطلب الثالث : مقارنة دراستي مع الدراسة السابقة

#### • أولاً : من حيث الهدف

تشابه دراستي الحالية مع الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - في الهدف العام، وهو تحليل دور التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، فجميع الدراسات (العيد وبن زرارة 2015،

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

مناعي 2019، Jebur وآخرون 2024، Romaniuk 2011، Abdulmelek و Hashim (2022) تؤكد على أن التدقيق الداخلي لم يعد وظيفة رقابية تقليدية، بل أصبح أداة استراتيجية لصنع القرار، وهو ما تسعى دراستي إلى إثباته تطبيقياً في سياق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لكن الاختلاف يكمن في خصوصية الهدف التطبيقي لدراستي، حيث ركزت على قياس الأثر الكمي والإحصائي لدور التدقيق الداخلي على مراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، الاختيار، التنفيذ، المتابعة)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بنفس العمق الكمي أو التفصيل المرحلي، كما أن دراستي تسعى إلى تشخيص المعوقات المؤسسية (كضعف الاستقلالية ونقص التعاون) التي تحد من فعالية التدقيق، وهو بعد تطبيقي تحليلي لم يُغطَّ بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة العربية منها.

### • ثانياً : من حيث المنهج

تتفق دراستي مع بعض الدراسات الأجنبية (مثل Jebur وآخرون 2024 و Hashim و Abdulmelek (2022) في استخدام المنهج الميداني الكمي، القائم على جمع البيانات عبر استبيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برامج (SPSS) و (Excel)، وهو منهج يُعدّ مناسباً لقياس العلاقات والتأثيرات الإحصائية، ويمنح الدراسة مصداقية تطبيقية.

أما الدراسات العربية السابقة (كالعيد وبن زرارة 2015، ومناعي 2019) فقد اعتمدت في الغالب على المنهج الوصفي التحليلي دون تطبيق ميداني كمي، بينما دراسة (Romaniuk 2011) اعتمدت على التحليل القانوني والمؤسسي دون جمع بيانات ميدانية، وبالتالي فإن دراستي تُعدّ أكثر تقدماً منهجياً من حيث الجمع بين الجانب النظري الوصفي والجانب التطبيقي الكمي، مما يمنحها تميزاً من حيث الصرامة العلمية والقدرة على تعميم النتائج.

### • ثالثاً : من حيث الأدوات

اعتمدت دراستي على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي أداة شائعة في الدراسات الكمية الميدانية (مثل Jebur وآخرون 2024 و Abdulmelek و Hashim 2022)، مما يُعدّ تشابهاً منهجياً مهماً. كما استخدمت أدوات تحليل إحصائي متقدمة (SPSS) و (Excel)، وهو ما يعزز مصداقية النتائج ويسمح باستخلاص استنتاجات ذات دلالة إحصائية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

في المقابل، لم تستخدم الدراسات العربية السابقة (العيد، مناعي) أدوات ميدانية كمية، بل اعتمدت على التحليل النظري أو دراسات الحالة الوصفية فقط، ودراسة (2011) *Romaniuk* اعتمدت على التحليل القانوني والمؤسسي دون أدوات استبيان أو قياس كمي، وبالتالي، فإن دراستي تتفوق من حيث تنوع الأدوات ودقتها في قياس المتغيرات.

### • رابعاً : من حيث بيئة الدراسة

تتميز دراستي بأنها تركز على بيئة جزائرية محددة جغرافياً وإدارياً (ولاية غرداية)، وتطبق على ثلاث مؤسسات اقتصادية متنوعة (*CNEP-Banque*) ، *Algeria Telecom* ، *Algeria Poste*، مما يمنحها بعداً تطبيقياً ميدانياً واقعيًا وغنياً بالتنوع القطاعي (مصرفي، اتصالات، بريد)، هذا التنوع يسمح بمقارنة تأثير التدقيق الداخلي عبر قطاعات مختلفة، وهو ما لم تفعله الدراسات السابقة.

فدراسة العيد وبن زرارة (2015) كانت عامة دون تحديد مؤسسة، ودراسة مناعي (2019) ركزت على هيئة دعم واحدة (*ANSEJ*) ، ودراسة *Jebur* وآخرون (2024) شملت مؤسسات اقتصادية جزائرية دون تحديد جغرافي أو قطاعي دقيق. أما دراسة *Abdulmelek* و *Hashim* (2022) فكانت في بيئة جامعية (جامعة النهرين)، و (2011) *Romaniuk* في بيئة بولندية عامة، وبالتالي، فإن دراستي تُعدّ الأكثر تحديداً وتفصيلاً من حيث السياق المؤسسي والجغرافي، مما يزيد من قيمتها التطبيقية والسياساتية.

### خامساً : من حيث عينة الدراسة ومجتمع الدراسة

عينة دراستي (40 موظفاً من مستويات وظيفية متنوعة في 3 مؤسسات) تُعدّ عينة ممثلة ومناسبة للدراسات الميدانية في البيئات المؤسسية الجزائرية، خاصة مع صعوبة الوصول إلى العاملين في وحدات التدقيق الداخلي. وقد راعت الدراسة التنوع الوظيفي، مما يعزز شمولية النتائج.

أما الدراسات السابقة، فلم تُحدد معظمها عينة ميدانية واضحة (كالدراسات العربية)، أو اعتمدت على عينات من المدققين والإدارة العليا فقط (كدراسة *Jebur* وآخرون 2024)، مما يقلل من شمولية وجهات النظر، ودراسة

## الفصل الأول : الإطار النظري للتدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار

*Romaniuk* و *Abdulmelek* و *Hashim* (2022) ركزت على العاملين في الجامعة، بينما دراسة *Romaniuk* (2011) لم تستخدم عينة ميدانية أصلاً.

وبالتالي، فإن دراستي تتفوق في تمثيلية العينة وتغطيتها لشرائح وظيفية متنوعة، مما يمنح نتائجها مصداقية أكبر في التعبير عن واقع التدقيق الداخلي وتأثيره على القرار من منظور مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية.

### خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالتدقيق الداخلي مروراً بالأهمية والأهداف والأنواع والخصائص، كما تم التطرق إلى مفهوم وأهمية اتخاذ القرار مروراً بأنواع ومراحل اتخاذه، كما تناولنا في العنصر الأخير العلاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار واثراً التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار، كما تطرقنا إلى صعوبات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول  
التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في  
المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

### تمهيد:

في هذا الفصل، يتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم تنفيذه في إطار الدراسة الحالية، وذلك بهدف التعرف على دور التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، وانطلاقاً من الاستعراض النظري للمفاهيم المرتبطة بالموضوع، يتم ربط الإطار النظري بالتطبيق الميداني من خلال توزيع استمارات استبيان على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، المؤلف من موظفين يعملون في مجموعة من الشركات.

ويتناول الفصل عرض منهجية البحث وأفراد العينة، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. وتم تنظيم هذا الفصل في إطار مبحثين رئيسيين:

يُعنى المبحث الأول بمنهجية البحث وأدوات الدراسة، حيث يتم توضيح المنهج المعتمد والإجراءات المتبعة في المطلب الأول، فيما يُستعرض في المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وموثوقيتها وصلاحيتها.

أما المبحث الثاني فيتولى عرض وتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية في مطلبه الأول، ثم مناقشة هذه النتائج في مطلبه الثاني، بما في ذلك اختبار الفرضيات المطروحة للدراسة، وذلك بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة تُثري المعرفة في مجال التدقيق الداخلي وعلاقته بفعالية اتخاذ القرار.

### المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة

تُعد هذه الدراسة مبنية على منهجية بحثية ميدانية استبائية، تم تنفيذها على مستوى ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية، وهما: مؤسسات، الكائنة بولاية غرداية، ويهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهج العلمي المتبع في الدراسة، مع التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، و بيان مصادر البيانات والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها.

### المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

يُعنى هذا المطلب بعرض المنهج العلمي الذي اعتمده الدراسة، إلى جانب تحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان مصادر المعلومات المستخدمة.

#### أولاً : المنهج العلمي للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، الذي يُعد من المناهج العلمية الشائعة في البحوث الاجتماعية والإدارية، ويُعرف هذا المنهج بأنه أسلوب بحثي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق وتحليلها من خلال جمع البيانات ذات الصلة، ثم تفسيرها وتفسير العلاقات بين متغيراتها، ويساهم هذا المنهج في الكشف عن واقع الحال، وفهم طبيعة المشكلات، واختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية، وهذا يُساهم في الوصول إلى استنتاجات مبنية على أسس علمية.

#### ثانياً : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين والمتخصصين في مجال التدقيق الداخلي والمحاسبة العاملين في المؤسسات المذكورة (مؤسسة الإتصالات الجزائر - مؤسسة البنك الجزائري - بريد والمواصلات) بولاية غرداية، ويشمل هذا المجتمع ما مجموعه 40 فرداً من المدققين الداخليين والإداريين المعنيين بعملية اتخاذ القرار. وقد تم اعتماد عينة دراسية تضم جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 40، أي أن الدراسة اتبعت العينة الشاملة (العينة التامة)، وذلك بهدف ضمان شمولية البيانات ودقتها، ولجمع المعلومات، تم توزيع استمارات استبيان على هؤلاء الأفراد، وتم استرجاعها بعد تعبئتها لتحليل محتواها إحصائياً.

ويبين الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة، بالإضافة إلى النسبة المئوية للاستجابة:

#### الجدول رقم (1-2): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة	التكرار	البيان
100%	40	عدد الإستثمارات الموزعة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

عدد الإستثمارات الغير المسترجعة	00	%00
الإستثمارات الصالحة	40	%100

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على نتائج الإستبيان

يظهر الجدول رقم (1-2) نتائج عملية توزيع واسترجاع استثمارات الاستبيان التي تم استخدامها لجمع البيانات في إطار هذه الدراسة. فقد تم توزيع ما مجموعه 40 استمارة على أفراد العينة، وقد استُرجعت جميعها بنسبة 100%، دون تسجيل أي حالة فقد أو تخلف عن التسليم، كما تم التأكد من صلاحية جميع الاستثمارات المسترجعة للاستعمال في التحليل، حيث بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 40 استمارة، أي بنسبة 100% من إجمالي الموزع.

ثالثاً : أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق الأهداف التحليلية للدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال دراسة ميدانية أُجريت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية. وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، نظراً لملائمتها لطبيعة البحث الوصفي التحليلي، وقدرته على قياس آراء واتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

وتكون الاستبيان من 19 سؤالاً مغلقاً، صُمِّمت جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي (*Likert Scale*)، الذي يتيح للمستجيب التعبير عن مدى موافقته أو مخالفته على كل عبارة من خلال خمسة خيارات متدرجة، تُصنف عادة على النحو التالي: "يوافق بشدة"، "يوافق"، "محايد"، "لا يوافق"، "لا يوافق بشدة"، مع إعطاء قيم عددية تتراوح بين (1) و(5) تسهياً للتحليل الكمي.

وقد تم هيكلة الاستبيان في ثلاثة محاور رئيسية تتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها:

- المحور الأول: ركّز على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة، وضمنه أسئلة تتناول جوانب تنظيمية ووظيفية مثل الاستقلالية، الكفاءة، والنطاق.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

• المحور الثاني: تناول أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، وضم 5 أسئلة تقيّم مدى اهتمام الإدارة بعملية اتخاذ القرار وجودتها.

• المحور الثالث: تناول علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار، وشمل أسئلة تهدف إلى قياس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تزويد صناع القرار بالمعلومات الدقيقة والموثوقة.

إضافة إلى ذلك، تضمن الاستبيان قسماً أولياً للبيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين (كالمستوى التعليمي، المدة في الخدمة، والمنصب الوظيفي)، بهدف التعرف على خصائص العينة وتحليل النتائج وفق متغيرات وظيفية محددة.

وقد ساهم اختيار الأسئلة المغلقة وتسلسلها المنطقي، بالإضافة إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي، في توحيد عملية القياس، وتسهيل إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً، وهذا يعزز موثوقية النتائج وصلاحياتها، ويبين الحدود التالي طريقة الاستجابة المتبعة في الاستبيان:

#### الجدول (2-2): سلم ليكرت الخماسي

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

#### المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

لتحديد الحدود الدنيا والعليا لكل بُعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تحليل محاور الدراسة، تم اعتماد المدى الكلي للمقياس والذي يُحسب بطرح القيمة الدنيا (1) من القيمة العليا (5)، ليُصبح المدى مساوياً لـ 4. ثم قُسم هذا المدى على عدد الفئات الخمس (5)، للحصول على طول كل بُعد، حيث بلغ:  $4 \div 5 = 0.80$ . وبعدها تم إضافة هذه القيمة تدريجياً إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحدود العليا لكل فئة، بحيث تم تحديد التوزيع كالتالي: من 1.00 إلى 1.80 تُصنف على أنها "لا يوافق بشدة"، ومن 1.81 إلى 2.60 "لا يوافق"، ومن 2.61 إلى 3.40 "محايد"، ومن 3.41 إلى 4.20 "يوافق"، ومن 4.21 إلى 5.00 "يوافق بشدة"، ويُعد هذا التوزيع أداة تحليلية دقيقة تُسهم في تفسير متوسطات الدرجات المتحصل عليها وفقاً لاتجاهات

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

الاستجابة، وهذا يعزز دقة التحليل الكمي ويسهم في استخلاص نتائج موضوعية تعكس واقع آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث.

الجدول رقم 2-3 : يوضح مقاييس الإجابة على فقرات الإستبيان

العدد	الأهمية النسبية	مجال الموافقة	درجة الموافقة
01	ضعيف جدا	1-1.80	غير موافق بشدة
02	ضعيف	1.81-2.60	غير موافق
03	متوسط	2.61-3.40	محايد
04	كبير	3.41-4.20	موافق
05	كبير جدا	4.21-5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

### رابعاً: تحكيم الاستبيان

في مرحلة إعداد أداة الدراسة، تم اتباع إجراءات منهجية دقيقة لضمان صلاحية وموثوقية استمارة الاستبيان، حيث بدأت هذه العملية بإعداد نموذج أولي للاستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، في حين تم عرض النموذج على الأستاذ المشرف للتأكد من مدى مناسبتها لموضوع البحث وأهدافه، ومن ثم تم تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال المحاسبة والتدقيق الإداري، بهدف التقييم العلمي لمدى وضوح العبارات، وملائمتها للمفاهيم النظرية، ودقتها اللغوية. وبناءً على ملاحظاتهم، تم إدخال التعديلات اللازمة لتحسين صياغة الأسئلة وضمان شموليتها ودقتها. وبعد التحقق من جاهزية الأداة، تم تطبيقها ميدانياً، ثم تمت عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS*، وهذا ساهم في تعزيز المصداقية العلمية للدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يُعنى هذا المطلب بعرض الأساليب والإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان، وذلك بهدف ضمان الدقة والموضوعية في معالجة النتائج.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

### أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامجين رئيسيين **SPSS** و **Excel**. فقد تم استخدام برنامج **Excel** لتحويل الجداول الإحصائية إلى رسوم بيانية دائرية ونسب مئوية، وهذا ساهم في تبسيط عرض النتائج وتسهيل عملية الملاحظة والتحليل البصري، أما برنامج **SPSS** الإصدار **26** أو ما يعادله، فقد استخدم في إجراء التحليلات الكمية الدقيقة، وتضمنت الأساليب الإحصائية المعتمدة ما يلي:

- تحليل البيانات وتصنيفها إحصائياً (تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية)
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان لتقييم اتجاهات العينة نحو كل بُعد من أبعاد الدراسة.
- حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت أو تقارب إجابات أفراد العينة حول المتوسط، وبالتالي قياس درجة التوافق أو التباين في الآراء.
- اختبار معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) لقياس درجة الثبات (الموثوقية) لأداة الاستبيان، والتحقق من اتساق الاستجابات الداخلية للأسئلة ضمن كل محور.

### ثانياً : اختبار ثبات أداة الدراسة

لضمان موثوقية أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الثبات من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، والذي يُعد معياراً معتمداً لقياس الاتساق الداخلي لمقياس الاستبيان، و يعتبر المعامل المقبول عموماً في الأبحاث العلمية إذا كان قيمته تساوي أو تفوق **0.0**، حيث تشير هذه القيمة إلى أن بنود الاستبيان تتمتع بدرجة جيدة من التماسك الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة منها، وقد تم عرض قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الدراسة لتأكيد موثوقية الأداة قبل الشروع في تحليل الفرضيات.

### الجدول رقم 2-4: معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

عنوان المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.818
المحور الثاني	0.830

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

0.36

المحور الثالث

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

يُظهر الجدول رقم (2-4) قيم معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لكل محور من محاور الاستبيان، وهي مؤشرات تُستخدم لقياس درجة الثبات أو الموثوقية الداخلية لأداة الدراسة. وتُعتبر هذه القيم تفوق الحد المقبول داخلياً في الأبحاث العلمية، والذي يُحدد عادة عند 0.0، فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول (الذي يتناول واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة 0.818)، في حين سجل المحور الثاني (حول أهمية إتخاذ القرار) قيمة بلغت 0.830، أما المحور الثالث (الخاص بعلاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار) فقد سجل 0.36، وتشير النتائج إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة جيدة إلى ممتازة من الاتساق الداخلي، وهذا يعكس جودة بنود الاستبيان وتماسكها المعنوي، ويؤكد موثوقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وبالتالي، يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة من هذه الأداة في اختبار الفرضيات وتحليل البيانات بشكل موثوق ومناسب ضمن الإطار العلمي للدراسة.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

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

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان.

### أولاً - عرض النتائج وتحليل المعلومات العامة

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

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

### 1- توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي

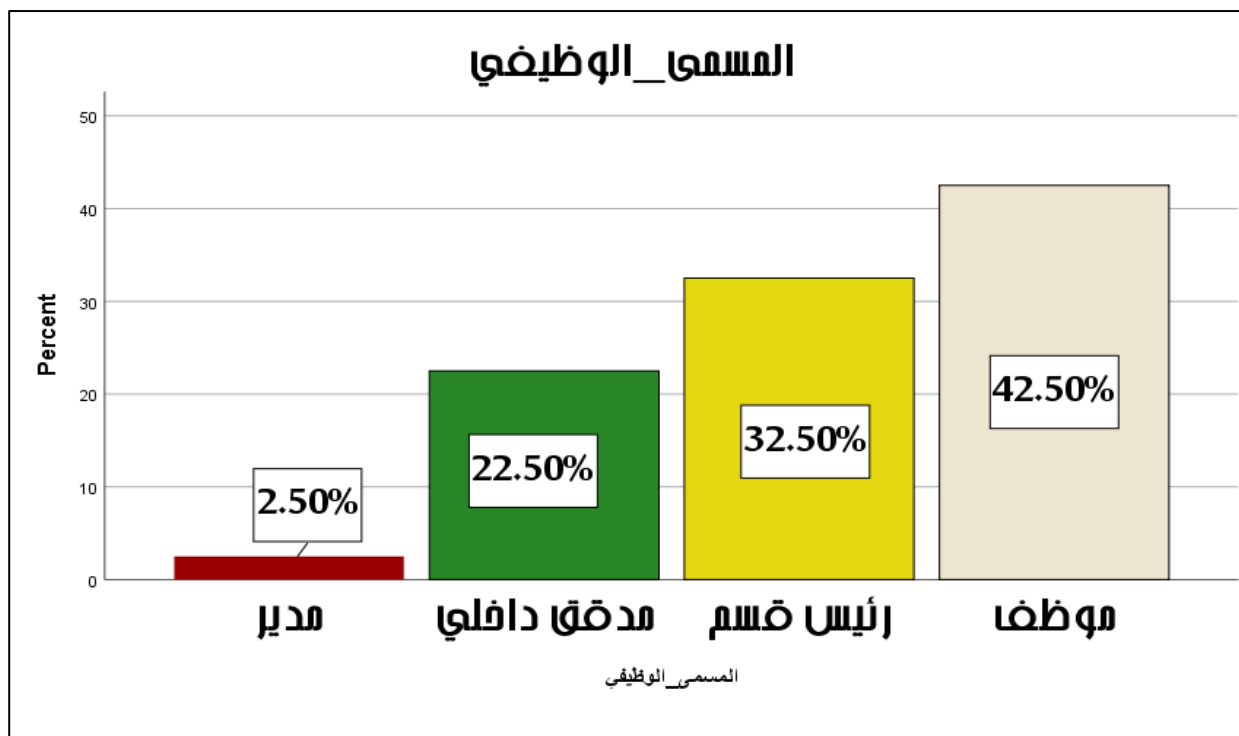
يبين الجدول رقم (5-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب موقعهم الوظيفي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (5-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الموقع الوظيفي
02.50%	01	مدير
22.50%	09	مدقق داخلي
32.50%	13	رئيس قسم
42.50%	1	موظف
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

الشكل رقم (1-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الموقع الوظيفي



## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

يُظهر الجدول رقم (2-5) التوزيع النسبي لأفراد العينة البالغ عددهم 40 مستجيباً، وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي في المؤسسات المدروستين ، ويلاحظ أن العينة تضم فئات وظيفية متنوعة، وهذا يعزز تمثيليتها وتنوع آفاقها، ويسهم في إثراء النتائج من زوايا إدارية وتشغيلية متعددة.

يُشكل الموظفون العاديون الفئة الأكبر في العينة بنسبة **42.50%** (1 فرداً)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة **32.50%** (13 فرداً)، ما يعكس تركيز الدراسة على الفئات القريبة من العمليات اليومية وتنفيذ السياسات، وبالتالي قريتهم من تأثيرات التدقيق الداخلي المباشرة، أما المدققون الداخليون، فقد شكلوا نسبة **22.50%** (9 أفراد)، وهم الفئة الأكثر تخصصاً في موضوع الدراسة، وهذا يضفي مصداقية على تقييمهم لوظيفة التدقيق ودورها في إتخاذ القرار، في حين سُجل تمثيل ضعيف جداً لمجموعة المديرين، حيث اقتصر عددهم على فرد واحد فقط، أي بنسبة **2.50%**

يمكن تفسير هذا التباين في التوزيع بعدة عوامل، منها هيكلية التوظيف داخل المؤسسات، أو صعوبة الوصول إلى المستويات الإدارية العليا، وعليه فإن هيمنة الفئات المتوسطة والتنفيذية قد تؤثر - إلى حد ما - على عمق التحليل فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، نظراً لارتباط المديرين بهذه النوعية من القرارات.

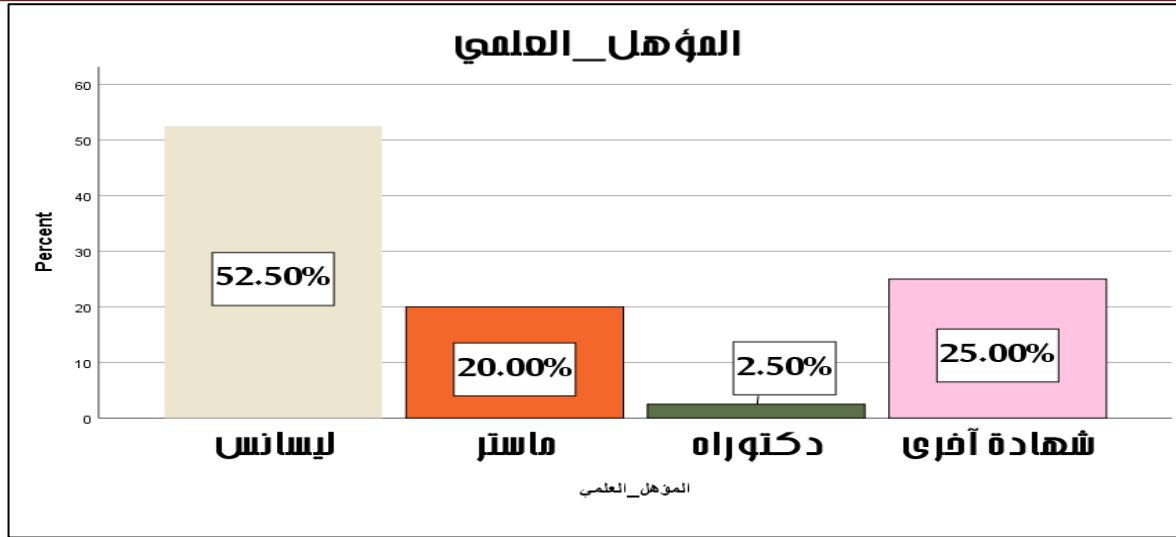
### الجدول رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
<b>52.50%</b>	<b>21</b>	ليسانس
<b>20.00%</b>	<b>08</b>	ماستر
<b>02.50%</b>	<b>01</b>	دكتوراه
<b>25.00%</b>	<b>10</b>	شهادة أخرى
<b>100%</b>	<b>40</b>	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

### الشكل رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة



يُظهر الجدول رقم (2-6) والشكل البياني المرافق له (2-2) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 40 مستجيباً حسب متغير المؤهل العلمي، وهذا يُعطي مؤشراً على المستوى التعليمي العام للعينة، وهو عامل يؤثر في دقة التحليل وفهم المستجيبين للمفاهيم المعقدة مثل التدقيق الداخلي واتخاذ القرار، وتُشير النتائج إلى هيمنة واضحة لحملة شهادة الليسانس، حيث شكّلوا النسبة الأكبر بنسبة 52.50% فرداً، ما يعكس طابع القاعدة الوظيفية في المؤسسات المدروستين، والتي تعتمد بشكل رئيسي على الكفاءات الحاصلة على شهادة جامعية في المستوى الأول. تليها فئة الحاصلين على شهادات أخرى غير جامعية أو تخصصية تقنية) بنسبة 10% 25.00% أفراد، وهذا يوحى بوجود تنوع في الخلفيات التعليمية، وربما يعكس توظيف أفراد في وظائف داعمة تتطلب مؤهلات مهنية دون مستوى التعليم العالي.

أما حملة درجة الماجستير (ماستر)، فقد شكّلوا نسبة 8% 20.00% أفراد، وهم يمثلون فئة مهنية متخصصة أو في طور التخصص، وغالباً ما يُستهدفون في المناصب الإدارية أو التقنية المتقدمة، في المقابل، سُجل تمثيل رمزي جداً لحملة شهادة الدكتوراه، حيث اقتصر عددهم على فرد واحد فقط، أي بنسبة 2.50%، وهو ما يتماشى مع ندرة هذا المستوى من التأهيل في البيئة الوظيفية العمومية، خصوصاً في الهياكل الإدارية التقليدية.

الجدول رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
-----------------	-----------	----------------

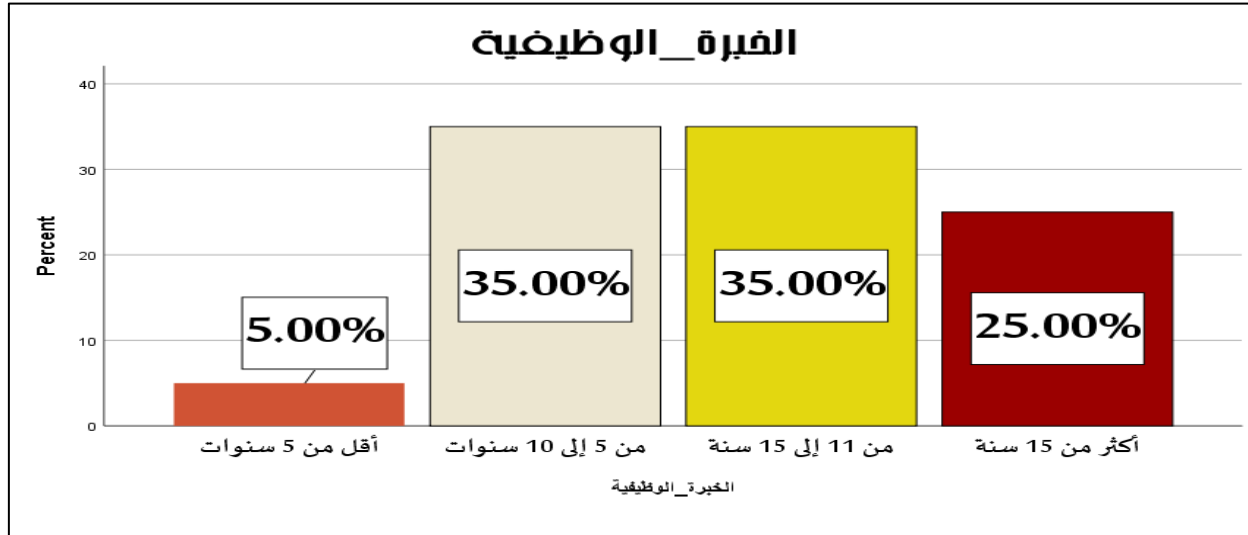
## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

05.00%	02	أقل من 5 سنوات
35.00%	14	من 5 إلى 10 سنوات
35.00%	14	من 11 إلى 15 سنة
25.00%	10	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

الشكل رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة الوظيفية



يُظهر الجدول رقم (2-) والتمثيل البياني المرافق (الشكل 2-3) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 40 مستجيباً

حسب متغير الخبرة الوظيفية، وهو مؤشر مهم يعكس مستوى الكفاءة المكتسبة عبر الزمن، ويدل على قدرة

المستجيبين على إدراك وتحليل وظيفة التدقيق الداخلي وتأثيرها على اتخاذ القرار في المؤسسة.

تُشير البيانات إلى توزيع متوازن نسبياً يميل إلى تركيز كبير في الفئات متوسطة والطويلة في الخبرة، فقد سجّلت

فئتا "من 5 إلى 10 سنوات" و"من 11 إلى 15 سنة" نفس النسبة، حيث بلغت كل منهما 35.00% فرداً

لكل منهما، ما يشكل معاً 0% من العينة، وهذا يعكس أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة وظيفية كافية

تمكنهم من تقييم دقيق للعمليات الإدارية والرقابية داخل المؤسسة. تليهما فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

**10 (25.00% أفراد)**، وهي فئة تتمتع بخبرة طويلة ومعرفة عميقة بالهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار، وبالتالي تُعد مصدراً موثوقاً للإفادة حول التحديات والتطورات المؤسسية.

في المقابل، سُجل تمثيل ضعيف لفئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة **5.00%** فقط (فردان)، ما يوحي بأن العينة تغلب عليها التجربة الوظيفية المتوسطة إلى الطويلة، وهو ما يعزز مصداقية وثبات النتائج، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالتحليل المؤسسي والتقييم الوظيفي.

### 1- نتائج آراء عينات الدراسة حول المحور الأول:

الجدول رقم (2-8) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور واقع التدقيق الداخلي

المؤسسة

في

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	يعد التدقيق الداخلي منا لأنشطة الحيوية داخل مؤسسة	3.35%	1.2%	متوسط

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

متوسط	1.25%	3.1%	02 تعتمد المؤسسة على وظيفة التدقيق الداخلي لضمان دقة القوائم المالية وخلوها منا لأخطاء
متوسط	1.2%	3.35%	03 كفاءة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والخبرة المهنية
متوسط	1.21%	3.25%	04 تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية عن باقي الوظائف داخل المؤسسة
متوسط	1.35%	3.05%	05 يساهم المدقق الداخلي في تقوية النظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يقدمها
متوسط	1.28%	2.8%	06 يجب أن يقوم قسم التدقيق الداخلي بوضع تنظيم يسمح له بأداء مهامه بفعالية
متوسط	1.18%	2.0%	07 ترتبط مصداقية القوائم المالية التي يراجعها المدقق الداخلي بمستوى نجاح المؤسسة
	0.596%	3.10 %	المتوسط العام واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

يظهر الجدول رقم (2-8) نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبع عبارات تمثل هذا المحور، وويُعد المتوسط الحسابي مؤشراً على اتجاهات العينة، بينما يعكس الانحراف المعياري مدى تشتت أو تقارب الإجابات حول هذا المتوسط. تُشير النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور واقع التدقيق الداخلي يبلغ 3.10، وهو أقل قليلاً من منتصف مقياس ليكرت الخماسي (الذي يقع عند 3.00)، ما يوحي بأن تصورات العينة حول واقع التدقيق الداخلي تتراوح بين المحايدة وميل طفيف نحو الاتفاق، دون وصولها إلى مستوى "يوافق" بشكل واضح، وهذا قد يعكس تقييماً محتشماً أو جوهرياً لفعالية هذه الوظيفة.

من حيث العبارات الفردية، سُجل أعلى متوسطين للعبارة (01) "يعد التدقيق الداخلي من الأنشطة الحيوية داخل المؤسسة" و(03) "كفاءة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي والخبرة المهنية"،

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

وكلاهما بلغ **3.35**، ما يدل على اعتراف العينة بأهمية التدقيق الداخلي كوظيفة استراتيجية، وبضرورة ارتباط كفاءته بمؤهلات المدققين، كما سُجّلت عبارة **(04)** "تميز وظيفة التدقيق الداخلي باستقلاليتها عن باقي الوظائف" بمتوسط **3.25**، وهذا يوحي بوجود إدراك نسبي لاستقلالية المدقق الداخلي، وإن كان هذا المفهوم لا يزال بحاجة إلى تعزيز في الواقع العملي.

في المقابل، سُجّلت أدنى المتوسطات للعبارة **(0)** "ترتبط مصداقية القوائم المالية التي يراجعها المدقق الداخلي بمستوى نجاح المؤسسة" بمتوسط **2.0**، تليها العبارة **(06)** "يجب أن يقوم قسم التدقيق الداخلي بوضع تنظيم يسمح له بأداء مهامه بفعالية" بمتوسط **2.8**، وهذا قد يعكس شكاً لدى بعض المستجيبين في الأثر المباشر للتدقيق الداخلي على النجاح المؤسسي، أو يشير إلى وجود نقص في الهيكل التنظيمي الداعم لوظيفة التدقيق.

أما من حيث الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين **1.18** و**1.35**، وهي قيم مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع مقياس خماسي، ما يدل على تشتت ملحوظ في آراء العينة، ويشير إلى تباين في التصورات حول دور وفعالية التدقيق الداخلي، بسبب اختلاف التخصصات، و المناصب الوظيفية، أو مستويات التعرض لوحدات التدقيق.

**خلاصة القول**، تُظهر النتائج أن العينة تعترف بأهمية التدقيق الداخلي من حيث المبدأ، لكنها تُبدي تردداً أو حذراً في تقييم فعاليته الفعلية، خصوصاً فيما يتعلق باستقلاليتها، وتنظيمه الوظيفي، وأثره على النجاح العام للمؤسسة. وبالتالي، يُمكن الاستنتاج بأن وظيفة التدقيق الداخلي، وإن كانت معترفاً بها نظرياً، فإن تطبيقها الفعلي لا يزال يواجه تحديات تنظيمية ووظيفية تحد من أثرها المأمول، وهذا يستدعي تحسين الهيكلة، وتعزيز الاستقلالية، ورفع كفاءة الموارد البشرية العاملة في هذا المجال.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل  
الدراسة

2- نتائج آراء عينات الدراسة حول المحور الثاني

الجدول رقم (2-9) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أهمية إتخاذ القرار في

المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها على القرارات الإستراتيجية المتخذة	3.10%	1.35%	متوسط
02	تتوافق عملية إتخاذ القرار مع لأهداف العامة للمؤسسة	3.02%	1.49%	متوسط
03	تبدأ عملية إتخاذ القرار من تحديد المشكلة وتحليلها وصولاً الى إتخاذ القرار وتنفيذه	3.10%	1.16%	متوسط
04	تستشير المؤسسة مختلف المسؤولين في إتخاذ قراراتها	3.38%	1.09%	متوسط
05	يتم تحديد إطار زمني محدد لتنفيذ القرارات المتخذة	3.43%	1.0%	متوسط
المتوسط العام أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية		3.21%	0.843%	

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

يوضح الجدول رقم (2-9) نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخمس عبارات تمثل هذا المحور، ويُعد هذا المحور عنصراً محورياً في فهم ديناميكية الأداء المؤسسي، نظراً للدور الجوهري الذي تلعبه القرارات في توجيه الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

يُلاحظ أن المتوسط العام لمحور أهمية اتخاذ القرار بلغ **3.21**، وهو ما يفوق قليلاً منتصف مقياس ليكرت الخماسي (**3.00**)، ما يدل على أن عينة الدراسة تُبدي اتجاهًا إيجابياً معتدلاً تجاه أهمية وفعالية هذه العملية في المؤسسة، وإن لم يصل هذا التقييم إلى درجة "يوافق" بشكل قوي.

من حيث العبارات الفردية، سُجل أعلى متوسطين للعبارة **(05)** "يتم تحديد إطار زمني محدد لتنفيذ القرارات المتخذة" بمتوسط **3.43**، والعبارة **(04)** "تستشير المؤسسة مختلف المسؤولين في اتخاذ قراراتها" بمتوسط **3.38**، أما العبارتان **(01)** و**(03)**، اللتان تتناولان الارتباط بين نجاح المؤسسة والقرارات الاستراتيجية، وطبيعة مراحل اتخاذ القرار، فقد سجلتا متوسطاً متساوياً قدره **3.10**، وهذا يدل على إدراك عام بأهمية القرار الاستراتيجي، وبطابعه التتابعي المنظم، وإن كان هذا الإدراك لا يزال دون مستوى التقييم العالي، في حين سُجل أدنى متوسط للعبارة **(02)** "تتوافق عملية اتخاذ القرار مع الأهداف العامة للمؤسسة" بمتوسط **3.02**، وهو قريب جداً من الحد المحايد (**3.00**)، ما يُوحى بوجود قصور مُدرَك في الترابط بين القرارات المتخذة والأهداف الاستراتيجية العليا، وهذا يُشير تساؤلاً حول مدى توجيهية واتساق القرارات مع الرؤية العامة للمؤسسة.

أما من حيث الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين **1.0** و**1.49**، مع ملاحظة ارتفاع نسبي في الانحراف للعبارة **(02)** التي بلغ انحرافها **1.49**، وهذا يدل على تشتت كبير في آراء المستجيبين حول مدى توافق القرارات مع الأهداف المؤسسية، ويُشير إلى تباين في التصورات إما بسبب اختلاف المستويات الوظيفية، أو بسبب غياب وضوح في تدفق المعلومات الاستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي.

**خلاصة القول**، تُظهر النتائج أن عينة الدراسة تعترف بأهمية اتخاذ القرار كعملية منظمة ومشتركة، وتشهد وه دراسات إيجابية في تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ ومشاركة المسؤولين، وعليه يُلاحظ وجود تردد في تقييم التماسك بين القرارات والأهداف الاستراتيجية، وهذا يعكس ضعفاً في الاتصال الاستراتيجي أو في التخطيط التشاركي وعليه، تُعد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مقبولة من حيث الشكل، لكنها بحاجة إلى تعزيز الربط بين القرار والرؤية الاستراتيجية، لضمان فعالية مستدامة وتحقيق الأداء المنشود.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل  
الدراسة

3- نتائج آراء عينات الدراسة حول المحور الثالث

الجدول رقم (2-10) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور علاقة التدقيق الداخلي بعملية

إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	يساهم التدقيق الداخلي في توفير معلومات دقيقة وموثوقة لدعم عملية إتخاذ المؤسسة	2.66%	1.1%	متوسط
02	تعتمد القرارات المتخذة في مؤسستكم بدرجة كبيرة على توصيات تقارير التدقيق الداخلي	2.66%	1.154%	متوسط
03	تساعد المعلومات الناتجة عن التدقيق الداخلي مؤسستكم على إتخاذ قرارات صحيحة غالبا ما تؤدي إلى نتائج ناجحة	2.82%	1.253%	متوسط
04	يطلع التدقيق الداخلي مسيري مؤسستكم عن كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية	2.4%	1.229%	متوسط
05	يقدم التدقيق الداخلي حلويا واقعية تساعد على إتخاذ قرارات فعالة وموضوعية	3.02%	1.224%	متوسط
06	يؤثر التدقيق الداخلي في إختيار البدائل المناسبة عند إتخاذ القرارات	3.02%	1.30%	متوسط

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

متوسط	1.260%	2.8%	معلومات التدقيق الداخلي تحسن دقة وجودة إتخاذ القرار	07
	0.632%	2.83%	المتوسط العام علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية	

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

يُظهر الجدول رقم (2-10) نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول درجة تأثير التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الإقتصادية المدروستين، ويُعد المحور المركزي في الدراسة، حيث يسعى إلى قياس مدى استفادة صناع القرار من مخرجات التدقيق الداخلي، ومدى ترجمة هذه المخرجات إلى قرارات فعالة وذات جودة عالية.

يُلاحظ أن المتوسط العام لمحور علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار يبلغ 2.83، وهو أقل من منتصف مقياس ليكرت الخماسي (3.00)، ما يُشير إلى أن تصورات العينة تميل إلى الاتجاه المحايد مع ميل طفيف نحو عدم الاتفاق، وبالتالي فإن دور التدقيق الداخلي في دعم واتخاذ القرار لا يزال محدوداً أو غير مؤثر بالشكل المأمول في بيئة العمل المؤسسية.

من حيث العبارات الفردية، سُجلت أدنى المتوسطات للعبارتين (01) و(02) "يسهم التدقيق الداخلي في توفير معلومات دقيقة وموثوقة لدعم عملية اتخاذ القرار" و"تعتمد القرارات المتخذة في مؤسساتكم بدرجة كبيرة على توصيات تقارير التدقيق الداخلي"، حيث بلغ متوسط كل منهما 2.66 وهذا يُعد مؤشراً لافتاً على أن مخرجات التدقيق الداخلي لا تُستثمر بشكل كافٍ في دعم صنع القرار، أما العبارة (03) "تساعد المعلومات الناتجة عن التدقيق الداخلي مؤسساتكم على اتخاذ قرارات صحيحة غالباً ما تؤدي إلى نتائج ناجحة"، فقد سُجلت متوسطاً قدره 2.82، تليها العبارة (0) "معلومات التدقيق الداخلي تحسن دقة وجودة اتخاذ القرار" بمتوسط 2.8، وهذا يوحي بأن هناك إدراكاً جزئياً لأهمية المعلومات التدقيقية في تحسين جودة القرار، لكن هذا التأثير لا يُنظر إليه على أنه قوي أو منتظم.

في المقابل، سُجل أعلى متوسطين للعبارتين (05) و(06) "يقدم التدقيق الداخلي حلولاً واقعية تساعد على اتخاذ قرارات فعالة وموضوعية" و"يؤثر التدقيق الداخلي في اختيار البدائل المناسبة عند اتخاذ القرارات"،

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

حيث بلغ متوسط كل منهما **3.02**، أي عند الحد الفاصل بين "محايد" و"يوافق"، وهذا قد يُشير إلى أن التدقيق الداخلي يُنظر إليه على أنه قادر على تقديم توصيات عملية، وأن له تأثيراً محدوداً في مرحلة تقييم البدائل، لكن هذا الدور لا يزال دون المستوى المأمول.

أما من حيث الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين **1.154** و**1.30**، وهي قيم مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع المدى الكلي للمقياس، ما يدل على تشتت واسع في آراء العينة، ويُشير إلى تباين كبير في التصورات حول فعالية التدقيق الداخلي، ربما بسبب اختلاف المناصب، أو درجة التعرض لمخرجات التدقيق، أو مستوى التفاعل مع قسم التدقيق الداخلي.

**خلاصة القول**، تُظهر النتائج أن العلاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار تبقى ضعيفة أو محدودة التأثير في المؤسستين المدروستين، على الرغم من الاعتراف النظري بأهمية التدقيق كمصدر للمعلومة الدقيقة، ويُعزى هذا التقييم السلبي إلى عوامل قد تشمل: ضعف استقلالية التدقيق، أو نقص في تواصل التوصيات، أو غياب ثقافة الاعتماد على البيانات في صنع القرار. وبالتالي، يُوصى بتعزيز دور التدقيق الداخلي من خلال دمج أكثر في العمليات الإدارية، ورفع درجة استقلاليته، وتحسين آليات إيصال التوصيات إلى صناع القرار، لضمان تحوله من وظيفة رقابية تقليدية إلى شريك استراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

### ثانياً : إختبار فرضيات الدراسة :

في إطار اختبار فرضيات الدراسة، تم تحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة حول دور التدقيق الداخلي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، و تمحورت الدراسة حول ثلاث فرضيات رئيسية، وقد خضع كل من هذه الفرضيات لاختبارات إحصائية (كنحليل الانحدار، واختبار **T**، ومعامل كرونباخ) لتحديد درجة القبول أو الرفض بناءً على النتائج المتحصل عليها، وهذا مكن من استنتاج دور التدقيق الداخلي كأداة داعمة ومحفزة لاتخاذ قرارات إدارية سليمة ومستنيرة.

✓ إختبار فرضية الأولى: مساهمة التدقيق الداخلي في دعم جميع مراحل اتخاذ القرار - بدءاً من تحديد المشكلة، وتقييم البدائل، والاختيار، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة - من خلال تقديم تحليلات دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(2-11) إختبار T لمساهمة التدقيق الداخلي في دعم جميع مراحل إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية
مساهمة التدقيق الداخلي في دعم إتخاذ القرار	3.10	0.596	32.95	.000

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

تكشف نتائج اختبار T للفرضية الأولى عن وجود دعم إحصائي قوي لمساهمة التدقيق الداخلي في دعم جميع مراحل اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (32.95) وهي قيمة عالية جداً تفوق القيمة الجدولية بشكل كبير عند مستوى دلالة (0.000) ، و يشير المتوسط الحسابي البالغ (3.10) إلى اتجاه إيجابي واضح نحو الموافقة على دور التدقيق الداخلي في دعم عملية اتخاذ القرار، بينما يعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.5960) وجود تجانس كبير في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة، وعليه يدل تجانس على وجود إجماع واضح بين المستجيبين على أهمية وفعالية دور التدقيق الداخلي في مختلف مراحل صنع القرار، بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءً بالمتابعة والتقييم، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى ويشير إلى أن التدقيق الداخلي يُدرك كأداة حيوية في تحسين جودة العملية القرارية.

✓ إختبار فرضية الثانية: تواجه وظيفة التدقيق الداخلي صعوبات مؤسسية وإدارية قد تحد من فاعليتها في التأثير على القرارات الإدارية، مثل ضعف الاستقلالية أو نقص التعاون من باقي الإدارات  
الجدول رقم(2-12) إختبار Tتواجه وظيفة التدقيق الداخلي صعوبات مؤسسية وإدارية قد تحد من فاعليتها في التأثير على القرارات الإدارية، مثل ضعف الاستقلالية أو نقص التعاون من باقي الإدارات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية
وظيفة التدقيق الداخلي في التأثير على	3.21%	0.843%	23.68%	.00%

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

### القرارات الإدارية

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

تؤكد النتائج الإحصائية للفرضية الثانية وجود تحديات حقيقية تواجه وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية، حيث سجلت هذه الفرضية أعلى متوسط حسابي (3.21) مقارنة بالفرضيات الأخرى، وهذا يشير إلى موافقة قوية من أفراد العينة على وجود الصعوبات المؤسسية والإدارية، و قيمة T البالغة (23.68) تؤكد الدلالة الإحصائية القوية عند مستوى (0.000)، بينما يلفت الانتباه الانحراف المعياري الأعلى (0.843) والذي يعكس وجود تباين أكبر في آراء المستجيبين حول طبيعة وشدة هذه التحديات، وهذا التباين يعزى إلى اختلاف الخبرات والمواقع الوظيفية للمستجيبين، و تفاوت درجة المعوقات بين المؤسسات المختلفة، وعليه تشير النتائج بوضوح إلى أن قضايا مثل ضعف الاستقلالية ونقص التعاون من الإدارات الأخرى تمثل عوائق حقيقية تحد من فعالية التدقيق الداخلي في التأثير على القرارات الإدارية، وهذا يتطلب إتخاذ إجراءات تصحيحية لتعزيز استقلالية وفعالية هذه الوظيفة.

✓ إختبار فرضية الثالثة: تأثير جودة نظام التدقيق الداخلي بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة داخل المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (2-13) إختبار T للتأثير جودة نظام التدقيق الداخلي بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة داخل المؤسسات الاقتصادية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية
جودة النظام التدقيق الداخلي على	2.83%	0.632%	2.941%	0.00%

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

### فعالية القرارات المتخذة

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSSv26

تظهر نتائج الفرضية الثالثة دلالة إحصائية معنوية قوية مع قيمة  $T$  بلغت (2.941) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يؤكد وجود تأثير مباشر لجودة نظام التدقيق الداخلي على جودة وفعالية القرارات المتخذة. ومع ذلك، يُلاحظ أن هذه الفرضية سجلت أدنى متوسط حسابي (2.83) مقارنة بالفرضيتين السابقتين، وهذا يشير إلى أن درجة هذا التأثير قد تكون أقل من المتوقع أو أن هناك عوامل أخرى تتدخل في هذه العلاقة، في حين أن الانحراف المعياري المتوسط (0.632) يعكس وجود تباين معتدل في آراء المستجيبين حول مدى تأثير جودة النظام على فعالية القرارات.

وعليه تعكس النتيجة تطرح تساؤلات مهمة حول العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على قوة هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية، ودرجة تقبل الإدارة العليا لتوصيات التدقيق، ومستوى التدريب والتأهيل للكوادر العاملة في التدقيق الداخلي. رغم ثبوت الدلالة الإحصائية، فإن المتوسط المنخفض نسبياً يستدعي إجراء مزيد من الدراسات العميقة لفهم طبيعة هذه العلاقة وتحديد السبل الكفيلة بتعزيز تأثير جودة نظام التدقيق الداخلي على جودة القرارات الإدارية.

### المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

#### أولاً : مناقشة نتائج الدراسة نظرياً وتطبيقياً

تُظهر نتائج الدراسة تفاعلاً مع الإطار النظري المُستعرض، حيث تؤكد على الدور المركزي للتدقيق الداخلي كأداة رقابية واستشارية تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، خصوصاً في مجال اتخاذ القرار، فقد

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

تبين أن التدقيق الداخلي يُنظر إليه نظرياً كوظيفة حيوية تُسهم في تحسين جودة المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتقوية نظام الرقابة الداخلية - وهو ما يتماشى مع ما تطرحه المراجعات النظرية لدور التدقيق الداخلي وفق معايير المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) والدراسات الحديثة في مجال الحوكمة المؤسسية.

من الناحية التطبيقية، أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يُدرك كعنصر داعم في عملية اتخاذ القرار، لكن تأثيره لا يزال محدوداً مقارنة بإمكاناته النظرية، فرغم التأكيد على أهميته، فإن مخرجاته لا تُستثمر بالشكل الكافي في دعم القرارات الاستراتيجية، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق. وقد يُعزى ذلك إلى عوامل تنظيمية مثل ضعف الاستقلالية، أو غياب ثقافة الاعتماد على البيانات، أو عدم تواصل فعال بين قسم التدقيق والإدارات العليا.

كما تُظهر النتائج أن التدقيق الداخلي يُمارس دوره بشكل أقرب إلى الوظيفة الرقابية التقليدية، بينما يظل دوره الاستشاري والاستراتيجي محدود التفعيل، وهذا يُعزز ما تطرقت إليه دراسات سابقة مثل تلك التي أجراها **Alzeban & Gwilliam (2014)** و**Pierce & Kilcommins (200)**، والتي أشارت إلى أن فعالية التدقيق الداخلي لا تعتمد فقط على الكفاءة الفنية، بل أيضاً على الدعم الإداري، والهيكل التنظيمي، ودرجة استقلالية القسم.

كما تُظهر النتائج أن التدقيق الداخلي يُمارس دوره بشكل أقرب إلى الوظيفة الرقابية التقليدية، بينما يظل دوره الاستشاري والاستراتيجي محدود التفعيل، وهذا يُعزز ما تطرقت إليه دراسات سابقة مثل تلك التي أجراها **Alzeban & Gwilliam (2014)** و**Pierce & Kilcommins (200)**، والتي أشارت إلى أن فعالية التدقيق الداخلي لا تعتمد فقط على الكفاءة الفنية، بل أيضاً على الدعم الإداري، والهيكل التنظيمي، ودرجة استقلالية القسم.

خلاصة الفصل :

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي حول التدقيق الداخلي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل

### الدراسة

يُعد هذا الفصل محطة محورية في الدراسة، حيث تم من خلاله عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم جمعها عبر أداة الاستبيان، وذلك في إطار تكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، بهدف التحقق من فرضيات البحث والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مؤسسات الإقتصادية بولاية غرداية ، حيث تم توزيع 40 استبياناً، استُرجع جميعها بنسبة استجابة 100%، مما عزز مصداقية البيانات وموثوقيتها.

وقد اعتمد التحليل على منهج وصفي تحليلي، باستخدام برامج إحصائية متطورة (*SPSS*) و(*Excel*)، شمل حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، واختبار *T* لاكتشاف الدلالة الإحصائية للفرضيات. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- تم قبول الفرضية الأولى، والتي تفيد بمساهمة التدقيق الداخلي في دعم جميع مراحل اتخاذ القرار مما يدل على اعتراف واضح بأهمية التدقيق الداخلي كمصدر للمعلومات الدقيقة والتوصيات العملية التي تُسهم في توجيه القرارات.
- تم قبول الفرضية الثانية، والتي تشير إلى وجود صعوبات مؤسسية وإدارية تواجه وظيفة التدقيق الداخلي، مثل ضعف الاستقلالية، وقلة الدعم، ونقص التعاون من باقي الإدارات، ما يعكس إدراكاً جماعياً بوجود تحديات حقيقية تحد من فعالية هذه الوظيفة.
- تم قبول الفرضية الثالثة، والتي تؤكد تأثير جودة نظام التدقيق الداخلي على جودة وفعالية القرارات، مما يوحي بأن هذا التأثير، فإنه لا يزال دون المستوى المأمول، ويحتاج إلى تحسينات هيكلية وتنظيمية.

## خاتمة:

تؤدي المؤسسات الاقتصادية، خاصةً مع تزايد حجمها وتعقيد بنيتها التنظيمية، اهتماماً متزايداً بحماية ممتلكاتها وحقوقها، وذلك حفاظاً على استمراريتها وضمن بقائها في بيئة تنافسية تتسم بالتحديات المستمرة. ولتحقيق هذا الهدف، أصبح من الضروري على الإدارة اعتماد وظائف رقابية متخصصة داخل الهيكل التنظيمي، كان من أبرزها **وظيفة التدقيق الداخلي**. وتعد هذه الوظيفة أداة فعالة في مراقبة وحماية الموجودات، والوقاية من التلاعبات، والإهمال، والغش، إلى جانب ضمان سلامة العمليات المحاسبية والمالية من خلال الفحص المنتظم والمستمر للوثائق والسجلات، والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

وتماشياً مع هذا التوجه، تناولت هذه الدراسة موضوع **التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار**، من خلال تحليله من زاويتين متوازيتين: **نظرية وعملية**. فقد تم استعراض الجوانب العامة المرتبطة بالتدقيق الداخلي، وعملية اتخاذ القرار، والعلاقة التكاملية بينهما، مع تسليط الضوء على المبادئ والمعايير المهنية التي يُبنى عليها عمل المدقق الداخلي، كما أظهرت الدراسة، من خلال ملاحظات ميدانية في المؤسسة محل التربص، أن هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على نتائج التدقيق الداخلي عند اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، حيث يُسهم التدقيق في تحسين الأداء، وتجنب المخاطر، وضبط العمليات، وتقديم رأي فني محايد حول مصداقية القوائم المالية، إضافة إلى تقييم كفاءة مختلف الفروع والمصالح والوظائف داخل المؤسسة، وذلك وفقاً للمعايير المعتمدة دولياً في مجال التدقيق.

انطلاقاً من هذا الإطار، حاولت الدراسة الإجابة عن إشكالية بحثية محورية مفادها: **ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟**، وذلك من خلال تحليل منهجي قائم على الفصول السابقة، واعتماد منهج وصفي تحليلي، واختبار ثلاث فرضيات تم صياغتها بناءً على الإطار النظري، وفي هذا السياق، تُقدم هذه الخاتمة عرضاً موجزاً لأهم نتائج البحث، تليها توصيات عملية تهدف إلى تعزيز فعالية التدقيق الداخلي، ثم آفاق مستقبلية مقترحة لدراسات تكميلية في هذا المجال.

أولاً : نتائج الدراسة :

(1) تم قبول هذه الفرضية بناءً على النتائج الإحصائية، حيث بلغت قيمة  $T = 32.95$  عند مستوى دلالة 0.000، مع متوسط حسابي بلغ 3.10 يُشير هذا إلى وجود اتجاه إيجابي واضح من قبل عينة الدراسة نحو

الاعتراف بدور التدقيق الداخلي في دعم مراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، الاختيار، التنفيذ، المتابعة). كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.596) يعكس تجانساً عالياً في آراء المستجيبين، مما يعزز مصداقية النتيجة. وعليه، تؤكد الدراسة أن التدقيق الداخلي يُنظر إليه كأداة فعّالة في تزويد صناع القرار بمعلومات دقيقة وتوصيات عملية.

(2) تم قبول هذه الفرضية أيضاً، حيث سُجلت قيمة  $T = 23.68$  عند دلالة 0.000، مع أعلى متوسط حسابي بين الفرضيات (3.21)، ما يدل على إدراك قوي وواضح من قبل العينة بوجود تحديات حقيقية تواجه التدقيق الداخلي، مثل ضعف الاستقلالية، ونقص التعاون من باقي الإدارات، وقلة الدعم من الإدارة العليا، كما أن الانحراف المعياري الأعلى (0.843) يعكس تبايناً في تجربة هذه الصعوبات، ربما بسبب اختلاف المناصب أو حجم المؤسسة أو الثقافة التنظيمية، وعليه تتماشى مع دراسات سابقة أشارت إلى أن العوامل التنظيمية تُعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية التدقيق الداخلي.

(3) تم قبول هذه الفرضية إحصائياً، حيث بلغت قيمة  $T = 2.941$  عند دلالة 0.000، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام التدقيق الداخلي وفعالية القرارات. ومع ذلك، سُجل أدنى متوسط حسابي بين الفرضيات (2.83)، وهذا يشير إلى أن درجة التأثير تبقى محدودة أو دون التوقعات، و يعزى ذلك إلى عوامل وسيطة مثل ضعف تبني التوصيات، أو غياب آليات متابعة، أو قلة التدريب على تحليل تقارير التدقيق. وبالتالي، رغم صحة الفرضية، فإن تأثير التدقيق الداخلي على جودة القرار لا يزال يحتاج إلى تعزيز من خلال تحسين الجوانب التنظيمية والسلوكية.

#### ثانياً: اقتراحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين دور التدقيق الداخلي وتعزيز تأثيره على اتخاذ القرار:

1. تعزيز استقلالية التدقيق الداخلي: من خلال رفع تبعيته إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، بدلاً من الإدارة التنفيذية، لضمان حياده وشفافيته.

2. تحسين التواصل بين التدقيق الداخلي والإدارات العليا: من خلال إعداد تقارير مبسطة وموجهة، وتنظيم لقاءات دورية لعرض التوصيات ونتائج المتابعة.

3. إشراك المدقق الداخلي في المراحل المبكرة من اتخاذ القرار: ليس فقط في مرحلة ما بعد التنفيذ، وليس فقط في مرحلة ما بعد التنفيذ.

4. تطوير الكفاءات المهنية للمدققين الداخليين: من خلال برامج تدريبية مستمرة في مجالات التحليل المالي، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

5. بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر التدقيق الداخلي: من خلال تعميم ثقافة الاعتماد على البيانات والمعلومات في صنع القرار، وتشجيع الإدارة العليا على احترام توصيات التدقيق.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

تُفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية مهمة، منها:

- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لفهم تأثير طبيعة الملكية على فعالية التدقيق الداخلي.
- تعميق التحليل من خلال استخدام منهج كمي متقدم (كتحليل الانحدار المتعدد أو نموذج المعادلات البنائية) لدراسة العوامل الوسيطة والمتغيرة المعدلة.
- دراسة تأثير الحوكمة المؤسسية والشفافية المالية على فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### أولا :الكتب :

- (1) احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2010
- (2) محمد التهامي طواهر ،مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2003
- (3) حسين بالعجوز 2010، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- (4) رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- (5) فريد فهمي وظائف الدارة، دار الباروزي، عمان 2009
- (6) مراد خلاصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، رسالة ماجي ستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسن طينة، الجزائر، 200
- (7) حسين بلعوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

#### ثانيا :المجلات والملتقيات :

- (1) محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، أكتوبر 2010

#### ثانيا :رسائل ماجيستر :

- (1) محمد أمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008

- (2) نعيم دهش، عفاف أبو زور ، مداخلة بعنوان الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيايات المعلومات، مؤتمر1الاردن، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005
- (3) خلف الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IAA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- (4) بن جلول خالدن، نظرية اتخاذ القرار، الموسم الجامعي 2019/2018
- (5) طارق طه عبود الملا، مراحل اتخاذ القرارات، جامعة البصرة،
- (6) ادم يحيي عبد الله آدم وآخرون، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة (دراسة ميدانية مصرف المزارع التجاري) ، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في محاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 201.
- (7) علي، عبد الرحمن أحمد، التدقيق الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، جامعة بغداد 2019.
- (8) الشريقات، محمد أحمد، دور التدقيق الداخلي في تحسين فعالية القرارات الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 16، 2020.
- (9) الدباس، محمد عبد الكريم، أثر التدقيق الداخلي في تحسين جودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الزرقاء، مجلد 5، عدد 1، 2019.
- (10) السر طاوي، أحمد يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم مراحل اتخاذ وتنفيذ القرار الإداري، دراسة تطبيقية على القطاع العام الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد 18، 2021.
- (11) الدرادكة، نصر الدين، أثر التدقيق الداخلي في تعزيز فاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على القطاع العام الأردني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة مؤتة، مجلد 36، عدد 1، 2020.
- (12) علي، يوسف عبد الله، تحديات التدقيق الداخلي في دعم اتخاذ القرار الإداري، دراسة ميدانية على البنوك الليبية، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بنغازي، عدد 12، 2018.

قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01 : وثيقة الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم المالية و المحاسبة

إستبيان لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان " دور التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لدى ثلاثة مؤسسات في غرداية  
(CNEP Banque\_Algérie Telecom\_Algérie Poste)

سيدي الكرم العامل بمهذه المؤسسة، في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لقسم المالية و المحاسبة بجامعة غرداية، سوف نقوم بإجراء دراسة ميدانية حول " دور التدقيق الداخلي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية "، لذا نرجو من سيادتكم المشاركة في إثراء بحثنا هذا من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة بهذا الإستبيان بدقة.  
مع العلم بأن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، هذا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: المتغيرات الشخصية

المسمى الوظيفي:  مدير  مدقق داخلي  رئيس قسم  موظف  
المؤهل العلمي:  ليسانس  ماستر  دكتوراه  شهادة أخرى  
الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات  5\_10 سنوات  11\_15 سنة  أكثر من 15 سنة

ثانياً: متغيرات الدراسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
❖ المحور الأول: واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة					
يعد التدقيق الداخلي من الأنشطة الحيوية داخل المؤسسة					
تعتمد المؤسسة على وظيفة التدقيق الداخلي لضمان دقة القوائم المالية و خلوها من الأخطاء					

					كفاءة التدقيق الداخلي تعتمد على التأهيل العلمي و الخبرة المهنية
					تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالإستقلالية عن باقي الوظائف داخل المؤسسة
					يساهم المدقق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقارير التي يقدمها
					يجب أن يقوم قسم التدقيق الداخلي بوضع تنظيم يسمح له بأداء مهامه بفعالية
					ترتبط مصداقية القوائم المالية التي يراجعها المدقق الداخلي بمستوى نجاح المؤسسة
❖ المحور الثاني: أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية					
					يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها على القرارات الإستراتيجية المتخذة
					تتوافق عملية إتخاذ القرار مع الأهداف العامة للمؤسسة
					تبدأ عملية إتخاذ القرار من تحديد المشكلة و تحليلها وصولاً إلى إتخاذ القرار و تنفيذه
					تستشير المؤسسة مختلف المسؤولين في إتخاذ قراراتها
					يتم تحديد إطار زمني محدد لتنفيذ القرارات المتخذة
❖ المحور الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية					
					يسهم التدقيق الداخلي في توفير معلومات دقيقة و موثوقة لدعم عملية إتخاذ المؤسسة
					تعتمد القرارات المتخذة في مؤسساتكم بدرجة كبيرة على توصيات تقارير التدقيق الداخلي
					تساعد المعلومات الناتجة عن التدقيق الداخلي مؤسساتكم على إتخاذ قرارات صحيحة غالباً ما تؤدي إلى نتائج ناجحة
					يطلع التدقيق الداخلي مسيري مؤسساتكم عن كل خطأ أو حالة غش في القوائم المالية
					يقدم التدقيق الداخلي حلولاً واقعية تساعد على إتخاذ قرارات فعالة و موضوعية
					يؤثر التدقيق الداخلي في إختيار البدائل المناسبة عند إتخاذ القرارات
					معلومات التدقيق الداخلي تحسن دقة و جودة إتخاذ القرار

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ....

## الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج SPSSv26

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	21	52.5	52.5	52.5
	ماجستير	8	20.0	20.0	2.5
	دكتوراه	1	2.5	2.5	5.0
	شهادة أخرى	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2.5	2.5	2.5
	مدقق داخلي	9	22.5	22.5	25.0
	رئيس قسم	13	32.5	32.5	5.5
	موظف	1	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	5.0	5.0	5.0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	35.0	35.0	40.0
	من 11 إلى 15 سنة	14	35.0	35.0	5.0
	أكثر من 15 سنة	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.818	

المحور الثاني :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6

المحور الثالث:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.36	

المتوسط الحسابي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
واقعا لتدقيقا داخلي في المؤسسة	40	3.101	.59630
يعد التدقيقا داخلي منا الأنشطة الحيوية يتداخل المؤسسة	40	3.3500	1.2199
تعتمد المؤسسة على وظيفة التدقيقا داخلي لضمان دقة القوائم المالية التي خلصها من الأخطاء	40	3.150	1.25856
كفاءة التدقيقا داخلي تعتمد على التأهيل العلمي والخبرة المهنية	40	3.3500	1.2199
تتميز وظيفة التدقيقا داخلي بالاستقلالية عن باقي وظائفها داخل المؤسسة	40	3.2500	1.21423
يساهم المدققا داخلي في توفير النظام الرقابي الداخلي من خلال التقارير التي يقدمها	40	3.0500	1.359
يجب أن ينفذ مقسم التدقيقا داخلي وضع تنظيمي مسجل بأداء مهمها بفعالية	40	2.850	1.284
ترتبط مصداقية القوائم المالية التي يبرمجها المدققا داخلي بمستوى نجاح المؤسسة	40	2.000	1.18105
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	39	3.2103	.84349
يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها على قرار الإستراتيجية المتخذة	39	3.1026	1.35326
تتوافق عملية إتخاذ القرار مع الأهداف العامة للمؤسسة	39	3.0256	1.49538
تبدأ عملية إتخاذ القرار من تحديد المشكلات وتحليلها وصولا إلى إتخاذ القرار وتنفيذه	39	3.1026	1.1651
تستثمر المؤسسة مخرجات المسؤولي في إتخاذ قراراتها	39	3.3846	1.09100
يتم تحديد إطار زمني محدد لتنفيذ القرار المتخذة	39	3.4359	1.0103
Valid N (listwise)	39		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
علاقة التدقيقا داخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	39	2.8315	.63286
يساهم التدقيقا داخلي في توفير معلومات دقيقة موثوقة لعمليّة إتخاذ المؤسسة	39	2.666	1.12
تعتمد القرار المتخذة في المؤسسة على صياغة القرار الداخلي	39	2.666	1.1540
تساعد المعلومات الناتجة عن التدقيقا داخلي المؤسسة على إتخاذ قرار تصحيحية غالباً ما تؤدي إلى نتائج جيدة	39	2.8205	1.2538
يطلع التدقيقا داخلي مسير المؤسسة على أخطاء أو حالة غش في القوائم المالية	39	2.436	1.22942
يقدم التدقيقا داخلي لوائح أو اقتراحات تساعد على إتخاذ قرار اتفاعلاته موضوعية	39	3.0256	1.2244
يؤثر التدقيقا داخلي اختيار البدائل المناسبة عند إتخاذ القرار	39	3.0256	1.3061
معلومات التدقيقا داخلي تحسن دقة جودة إتخاذ القرار	39	2.818	1.26032
Valid N (listwise)	39		

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
واقعا لتدقيقا داخلي في المؤسسة	40	3.101	.59630	.09428
أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	39	3.2103	.84349	.1350
علاقة التدقيقا داخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	39	2.8315	.63286	.10134

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
واقعا لتدقيقا داخلي في المؤسسة	32.955	39	.000	3.1014	2.9164	3.298
أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	23.68	38	.000	3.21026	2.9368	3.483
علاقة التدقيقا داخلي بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	2.941	38	.000	2.83150	2.6264	3.036