

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: فائزة هتهات

بعنوان :

# دور المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار

دراسة حالة "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ( SNVI )"

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2013/06/25

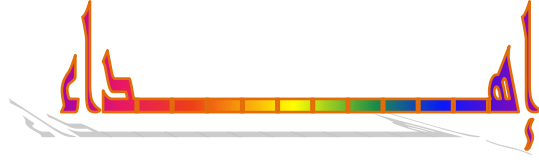
أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ / خامرة الطاهر..... ( أستاذ مساعد-أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الأستاذة / بالأطرش حورية..... (أستاذ مساعد-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

الأستاذ /حميود عمار..... (أستاذ مساعد-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2012 / 2013



إلى من قال فيهم عز وجل "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

والدي ووالدي

حفظهما الله وبارك لي بهما.

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً.

إلى كافة أهلي وأقاربي، وإلى كافة أصدقائي في الجامعة

إلى من ساعدتني على إتمام هذا العمل الأستاذة الغالية: "بلاطرش

حورية"

إلى كل دفعة تخرج 2012 / 2013 .

أهدي هذه الجهد المتواضع

فائزة تهنئة



# كلمة شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم : قال الله تعالى :

" لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم "

اللهم أعنا على ذكرك و شكرك و حسن عبادتك, اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت.

و لك الحمد بعد الرضا على نعمة الهداية و الإرشاد و التوفيق  
الشكر لله أولا و أخيرا على نعمته و توفيقه لي في إنجاز هذا العمل فإن و  
فقنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا .

إن شكر العباد من شكر الخالق.

نتقدم بجزلي عبارات الشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة , المشرفة التي  
أمانتنا من بعد الله "بلاطرش حورية" التي كانت لنا نعم الموجه و الناصح  
و من باب الاعتراف بالجميل من واجبنا أن نشكر كل من قدم لنا يد

المساعدة في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

و الله ولي التوفيق.

فائزة هتهات



## الملخص :

تعد المراجعة بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية، تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة. في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتحديات، وفي ظل الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى اختلاف أحجامها، زادت حاجة المؤسسة إلى اعتماد وظيفة المراجعة الداخلية، حيث تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة، وتمكنها من اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها جميع من في المؤسسة، بما يخدم أهدافها المسطرة، إلا أن الإقبال على اتخاذ قرارات ما مهما كان صنفها (استراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)، يحتاج إلى الاعتماد على معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات. بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

ومن خلال كل ماسبق، قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة بالاعتماد على هذه الوظيفة و التي تمثلت في المراجعة الإدارية و المالية، و التي تساعدها في إدارة الوحدة بشيء من الفعالية والكفاءة، فسعى الوحدة لتهيئة أنظمة رقابية تمدها بالمعلومات الكافية و بموثوقية تامة و هذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فكان بذلك للمراجعة دورا كبيرا في عملية صنع القرارات بمختلف أنواعها وأساليبها في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : إتخاذ القرار، المراجعة الداخلية ، أدوات المراجعة الداخلية.

## Résumé:

Dans son sens moderne, la vérification est considérée un des outils qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs, dont cela fonctionne pour évaluer la performance de ses diverses activités de comptabilité, financiers et opérationnels, ce qui fait de la vérification interne joue un rôle important en aidant l'Entreprise Manager dans ses diverses responsabilités. Sous les démarches actuelles pleines d'opportunités et menaces, sous diverses formes d'entreprise, plus la nécessité pour l'entreprise d'adopter la fonction de la vérification interne qui aide l'Entreprise Manager dans l'application de sa politique et ses procédures et d'atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente, ainsi qu'elle la permet de prendre des décisions dans l'entreprise en ses différents niveaux administratives des activités stratégiques effectuées par tous qui sont dans l'entreprise, afin de servir ses objectifs mentionnée. Mais la demande pour prendre des décisions quel que soit classifié (stratégique, tactique, opérationnel), a besoin de s'appuyer sur des informations qualifiées, ce qui a fait de l'outil de la vérification interne assure ce type d'information, dont elle est utile pour soutenir et activer ces décisions ce qui assure l'obtention du plus grand rendement

D'après tout ce qui précède, la Société National des Véhicule Industriels s'appuie sur ce travail qui consiste à la vérification administrative et financier et qui l'aide dans la gestion de l'unité avec une certaine efficacité et d'efficience. Dont l'unité cherche à adopter des systèmes de contrôle la fournissent des informations adéquates et fiables complètes, cela pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, il en était ainsi, de voir un grand rôle dans le processus des décisions et les méthodes de toutes sortes d'entreprise.

Mots-clés: la prise de décision, le contrôle interne, outils de contrôle interne.

## قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	الإهداء .....
II	الشكر.....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات .....
5	قائمة الجداول .....
5	قائمة الأشكال البيانية .....
5	قائمة الملاحق .....
ب	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للعلاقة بين المراجعة الداخلية و عملية إتخاذ القرار .. .. .
03	المطلب الأول : ماهية عملية إتخاذ القرار.....
09	المطلب الثاني: المراجعة الداخلية كأسلوب لإتخاذ القرار .....
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية .....
14	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة .....
16	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة .....
17	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني:: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ( SNVI )</b>	
19	تمهيد .....
20	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة .....
21	المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة .....

21	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة.....
22	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.....
22	المطلب الأول: النتائج.....
39	المطلب الثاني: المناقشة.....
42	خلاصة الفصل.....
44	الخاتمة.....
47	المراجع.....
50	الملاحق.....
57	الفهرس.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	جدول يوضح تصنيفات القرار .....	(1-1)
26	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .....	(1-2)
30	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المستقل المراجعة الداخلية .....	(2-2)
36	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير التابع إتخاذ القرار.....	(3-2)

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	يوضح مفهوم القرار .....	(1 -1)
07	يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.....	(2 -1)
13	يوضح المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي .....	(3 -1)
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	(1-2)
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	(2 -2)
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	(3 -2)
29	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.....	(4 -2)
29	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.....	(5 -2)
31	يوضح من يقوم بالمراجعة الداخلية .....	(6 -2)
32	يوضح الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية .....	(7 -2)
33	يوضح المستوى الذي يتم تقديم التقارير المراجعة .....	(8 -2)
34	يوضح صياغة تقرير المراجعة الداخلية .....	(9 -2)
34	يوضح طبيعة المراجعة الداخلية .....	(10 -2)
35	يوضح الأساس الذي تعتمد عليه تقارير المراجعة الداخلية .....	(11-2)
37	يوضح طبيعة القرارات المتخذة .....	(12 -2)
37	يوضح الأساس الذي يتم عليه إتخاذ القرارات في المؤسسة .....	(13-2)
38	يوضح من يقوم بإتخاذ القرار .....	(14 -2)



قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	ملحق يوضح لوحة القيادة البشرية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.....	50
02	ملحق يوضح الإستبيان الخاص بالدراسة .....	52

المقدمة

## أ - توطئة :

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن منافسة شديدة جدا نظرا للتسارع التكنولوجي و ظاهرة العولمة ، وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة و إتخاذ القرار فيها ، لذا تعمل المؤسسة جاهدة ل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لاسيما الاستمرارية و الربحية و لبلوغهما يجب متابعة كل التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة كظهور أسواق جديدة ، ظهور أو اختفاء منافسين ، إضراب العمال ، اكتشاف طاقات جديدة.

فعلى المؤسسة مراعاة كل هذه المعطيات عند تحديد مسارها الاستراتيجي، و ذلك باختيار المسار المربح و هذا يكون عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة و في الوقت المناسب.

فعملية اتخاذ القرار عملية دائمة و مستمرة، تلجأ لها المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المحيط، و بالتالي تكتسي هذه العملية أهمية كبيرة لما ينجر عنها من نتائج، ولتتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق القرار المناسب بهدف تعظيم الأرباح و تحقيق الميزة التنافسية و الإستمرارية في السوق لا بد لها من إنتهاج أساليب تسييرية حديثة لتحقيق ذلك من بينها نجد أسلوب المراجعة الداخلية في إطار مراقبة التسيير، حيث تلعب دورا هاما في مساعدة إدارة المؤسسة و تسهيل مهمتها في الرقابة فهي تعتبر أداة رقابية بالدرجة الأولى ، و عليه فهي تعتبر الأداة التي تعتمد عليها الإدارة العليا لإختبار مدى الإلتزام بالإجراءات و القوانين الرقابية ، و كذا حماية أصول المؤسسة و توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات و بناء على ماسبق ب - **نطرح الإشكالية التالية:**

"ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

و لمعالجة الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

1- / ماهي أهم الأساليب لإتخاذ القرار؟

2- / كيف تساهم المراجعة في إتخاذ القرار؟

3- / هل تعتمد المؤسسة على المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار؟

4- / كيف تساهم المراجعة الداخلية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في إتخاذ القرار؟

ت- **فرضيات الدراسة :**

و لمعالجة هذه الإشكالية، فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

1) أهم أسلوب لإتخاذ القرار هو المراجعة الداخلية .

2) تساهم المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار من خلال أدوات مراقبة التسيير .

3) تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات .

4) تساهم المراجعة الداخلية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في إتخاذ القرارات من خلال المحاسبة العامة و الموازنات التقديرية ولوحة القيادة.

ث - مبررات اختيار الدراسة :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية و ذاتية نذكرها في مايلي :

### 1. المبررات الموضوعية :

- التعرف على مدى إهتمام المؤسسة الوطنية **SNVI** بالمراجعة الداخلية كأسلوب لإتخاذ القرار .

- الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار .

- التعرف على مدى أهمية إتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية .

### 2. المبررات الشخصية :

- تدخل المراجعة الداخلية ضمن التخصص .

- رغبة ذاتية لمعرفة مدى تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية ومدى

الإعتماد عليها كأسلوب لإتخاذ القرار .

- إثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث .

ج - أهداف الدراسة و أهميتها :

### 1. الأهداف :

- معرفة مدى وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار .

- إبراز مكانة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية .

- مدى إستخدام المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية .

- كيف تساهم المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية في إتخاذ القرار .

### 2. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- إبراز وتحليل كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار .

- إبراز دور المراجعة من خلال أدوات مراقبة التسيير في إتخاذ القرار .

ح - حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : سوف تكون الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (

سوناكوم) وحدة ورقلة .

- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في سنة 2013.

#### خ - منهج البحث و أدواته

للإجابة على التساؤل الوارد في الإشكالية ، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على الأسلوب الوصفي في الفصل النظري ، القائم على جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة ، بينما تم الإعتماد في الفصل التطبيقي على الدراسة الميدانية التي تخص المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة ولقد تم إستخدام أدوات تساهم في دراسة الحالة تمثلت في المقابلة و الإستبيان و الملاحظة .

#### د - مرجعية الدراسة :

إعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مجموعة من المراجع تمثلت في الكتب و المذكرات، أما في جانبها التطبيقي تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات التحليلية لتفسير النتائج.

#### ذ - صعوبات البحث :

- صعوبة تطبيق طريقة IMRAD .

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة .

- قلة تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسة .

#### ر - هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية و الأسئلة الفرعية المطروحة سابقا ، تم تقسيم الموضوع إلى فصلين ، حيث تضمن الفصل الأول الجانب النظري المتمثل في الأدبيات النظرية و التطبيقية من خلال مبحثين، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لورقلة .

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد :**

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية لما لها من أهمية و شمولها لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة ، و لقد اختلفت نظريات اتخاذ القرار نظرا لاختلاف المداخل المنتهجة ، حيث يعتبر القرار حلقة رئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونها ، كما أن إتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر ، بل تشمل كل المستويات الإدارية ، في حين تمثل المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيمات المختلفة بغرض فحص و تقييم الأنشطة التي تقوم بها هذه التنظيمات . كما تهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيمات المختلفة للقيام بالمسؤوليات المقيدين بها بدرجة عالية من الكفاءة و ذلك عن طريق توفير التحليل و التقييم، و التوصيات و المعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها . وفي مايلي سوف نحاول التطرق في المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعلاقة بين المراجعة الداخلية و عملية إتخاذ القرار .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعلاقة بين المراجعة الداخلية و عملية إتخاذ القرار

### المطلب الأول: ماهية عملية إتخاذ القرار

إن إدارة صنع القرار مهمة في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، و على الإدارة أن تقوم في كل الحالات و التي تستدعي إتخاذ قرارات مناسبة بتجميع ما يلزمها من معلومات و حقائق و تحاليل، و على ذلك يمكن تعريف القرار كمايلي :

### أولاً : مفهوم القرار

#### 1. تعريف القرار لغة :

قرر بمعنى سكن و إطمأن، و قرر الأمر بمعنى رضي عنه و أمضاه، و تقرر الأمر بمعنى نبث و إستقر، و القرار هو ما إنتهى الأمر إليه .<sup>1</sup>

#### 2. تعريف القرار اصطلاحاً :

لقد تم تقديم عدة مفاهيم للقرار نذكر بعضها فيما يلي :

- Déci der كلمة لاتينية و يقصد بها : الحسم .<sup>2</sup>

بصفة عامة يمكن القول بأن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة .<sup>3</sup> (\*\*\*)

- هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة

مشكلة معينة و إختيار الحل الأمثل من بينها. و عليه يقوم القرار على ركنين أساسيين هما :

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين . و تكفي حتى نكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى و أن يكون الشخص ملزماً بالإختيار بينهما .
- أن يختار الشخص و بادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة و شعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية 2006 ص 105.

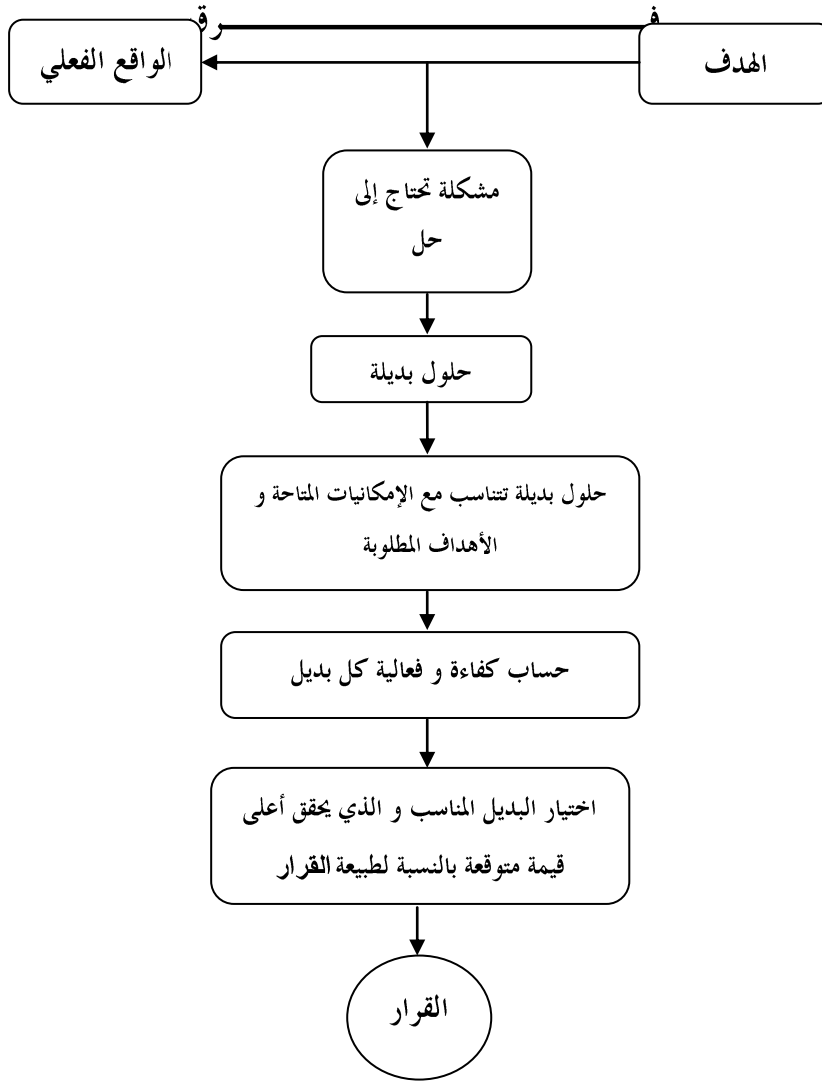
<sup>2</sup> - CHARRONJL - SEPARI, S. Organisation et Gestion de I, 284. P, 1998, Paris, Dunod, Entreprise Edition.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 11.

<sup>4</sup> - خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص 21.



الشكل رقم ( 1-1 ) : يوضح مفهوم القرار



المصدر : محمد الصيرفي, القرار الإداري و نظم دعمه ص 11

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القرار على أنه :

الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يتميز البديل المختار بأنه الأكثر فعالية و كفاءة من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار .

### 3. طبيعة عملية إتخاذ القرار

هنالك و جهات نظر متعددة حول عملية إتخاذ القرار الإداري و في هذا الصدد أشار simon إلى ثلاثة

عناصر رئيسية لهذه العملية و هي :

- إيجاد الفرص الملائمة لإتخاذ القرار .

- إيجاد السبل الممكنة للعمل .

- إختيار سبل العمل المتاحة .

أما witt فقد قدم وجهة نظر أخرى تنظر إلى إتخاذ القرار على أنها عملية كلية تتضمن نشاطات منفصلة و

هي :

- جمع المعلومات .

- تطوير البدائل .

- الخيارات .

أما وجهة النظر الثالثة فقدمها Schrenk و الذي ركز على ثلاثة عناصر أساسية لعملية إتخاذ القرار و هي

:

- الإعتراف بالمشكلة .

- تشخيص المشكلة .

- إختيار الفعل أو الإجراء .

وعليه فإن عملية إتخاذ القرار تتضمن أن تبني على أساس الدراسة و التفكير الموضوعي و الرشد للوصول

إلى قرار معين مناسب<sup>5</sup> .

تانيا : أنواع القرارات

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، و الصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار و البيئة

التي يعمل بها، و تنقسم القرارات حسب معايير معينة، كما هو مبين من خلال العناصر الموالية :

<sup>5</sup> - خليل محمد العزاوي , إدارة إتخاذ القرار الإداري , دار كنوز المعرفة للنشر , 2006 , ص 31.

الجدول رقم (1-1) : يوضح تصنيفات القرار

المشاركة في إتخاذها	البيئة التي يصنع فيها القرار	إمكانية برمجتها	أهمية القرار (المستوى التنظيمي)	الوظائف
1- قرارات فردية (شخصية).	1-قرارات في حالة التأكد .	1- قرارات مبرمجة .	1- قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا.	1- قرارات تتعلق بالموارد البشري .
2- قرارات جماعية (تنظيمية)	2- قرارات تحت ظروف المخاطرة .	2- قرارات غير مبرمجة .	2- قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى .	2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية .
	3- قرارات في حالة عدم التأكد.	3- قرارات روتينية .	3- قرارات تنفيذية أو تشغيلية حسب المستوى الذي تصدر عنه .	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قرارات تتعلق بالإنتاج .</li> <li>■ قرارات تتعلق بالتسويق .</li> <li>■ قرارات تتعلق بالتمويل .</li> </ul>

المصدر : بوديار زهية - مرجع سابق، ص 3.

1- مراحل عملية إتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل نذكرها في مايلي :

✓ تحديد المشكلة (التعرف على المشكلة و تحديدها ) : تعني دراسة الحالة الكائنة و تحري أسبابها الحقيقية.

✓ مرحلة البحث عن المشكلة (جمع المعلومات اللازمة) : تعني البحث عن الحلول و المسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة .

✓ مرحلة تقييم البدائل : عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة و جب عليه القيام بتقييم كل بديل في النقاط التالية :

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه .

- تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد و السرعة و الإتقان .

- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل .
- الآثار النفسية و الإجتماعية للبديل .

- مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل .
- إستجابة المرؤوسين للبديل .
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

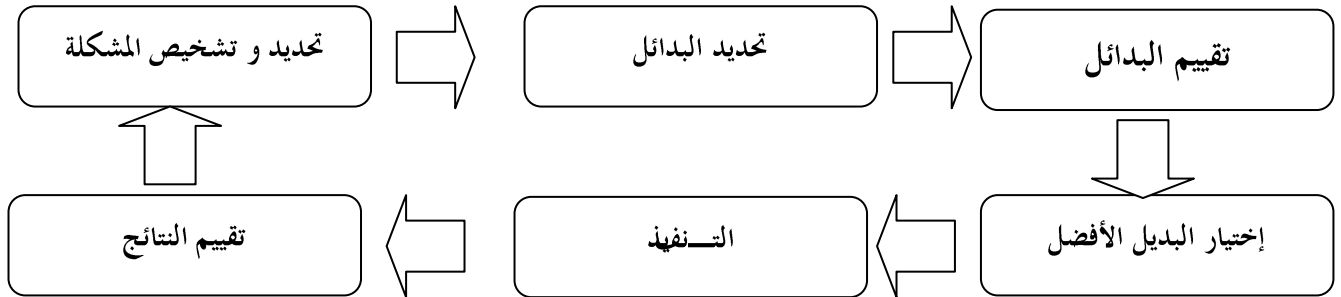
✓ **مرحلة الإختيار بين البديل الأمثل (إختيار البديل) :** و تتم بمقارنة البدائل من حيث المزايا و العيوب ثم اختيار البدائل الأفضل و الأحسن طبقا للنواحي التي ذكرت في مرحلة التقييم .<sup>6</sup>

✓ **مرحلة التنفيذ**

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل ، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بتحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت لديه و تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الإستقرار النهائي على بديل واحد ( التنفيذ ) .<sup>7</sup>

و عليه و من خلال ماتم عرضه سابقا يمكن تلخيص مراحل أو خطوات عملية إتخاذ القرار كالتالي :

الشكل رقم ( 1-2 ) : يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: علي شريف, الإدارة المعاصرة , الدار الجامعية, الإسكندرية, ص 216

تلعب المراجعة الداخلية أدوار هامة في كل خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة و كافية، ليتم إستعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية .<sup>8</sup>

<sup>6</sup> - نفس المرجع السابق ص 24

<sup>7</sup> - [www /islamfin.go.forum.net/t771.topic](http://www.islamfin.go.forum.net/t771.topic) 12-05-2013

<sup>8</sup> - نقار احمد , دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة الأغواط, 2007 , ص 113 .

## 2- المعلومة و القرار

لقد توصل الكثير من العلماء في المؤسسة إلى أن متخذ القرار لا يتمتع بالمعرفة الواسعة و لا بالقدرة اللازمة لمزاولة كل النشاطات، و لهذا فإنه تعمل جاهدا على تصميم نماذج بسيطة تُسهل إجراءات معالجة المعلومات تتلائم مع قدرته المعرفية. و بالتالي تعتمد عملية إختيار المعلومات لتصميم النموذج على نفس النظرة المختصرة الشيء الذي جعل متخذ القرار الناجح يتميز بمعرفة مستوى المعلومات اللازمة و الضرورية التي يحتاجها؛ لأن كثرة المعلومات تقتل القرار خاصة و أن طابع الإنسان يتعطش دائما إلى المزيد من المعلومات و بالتالي القرار السديد لا يعتمد على إستعمال كل المعلومات الموجودة، إنما يعتمد على نوعية المعلومة، حسن استعمالها و في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة.<sup>9</sup> لذا فإن متخذ القرار الناجح و الجدير هو الشخص الذي يتخذ قرارات سديدة ؛ و حتى يكون القرار سديدا ينبغي توفير المعلومات الضرورية و التي تتسم بالدقة و الموثوقية ، و لهذا توفر نظام معلومات جيد و فعال يعمل بالتوازي مع نظام القرار الصحيح من أجل تحقيق نظام التسيير يساعد المؤسسة على مواجهة تغيرات المحيط. و عليه يمكن تعريف المعلومة على أنها :

- تراكم مجموعة من المعطيات .
- ذلك الإدراك الفكري الكمي أو النوعي لحقيقة ما .<sup>10</sup>

## 3- الأساليب المساعدة على إتخاذ القرار:

تستخدم العديد من الأساليب التحليلية لدعم عملية صنع أو إتخاذ القرار وغالبا ما يطلق عليها إسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار و التي تتمحور إجمالا في أهم الأساليب الموالية :

- أسلوب البرمجة الخطية .
- شبكة الأعمال و تتضمن صنفين : طريقة المسار الحرج و أسلوب تقييم و مراجعة المشاريع

### PERT

- شجرة القرارات .
- نظرية المباريات .
- المحاسبة التحليلية .
- أنظمة المعلومات .

## المطلب الثاني: المراجعة الداخلية كأسلوب لإتخاذ القرار

### أولاً: ماهية وطبيعة المراجعة الداخلية

تمثل المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص و تقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم. و تهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة و ذلك عن طريق توفير التحليل و التقييم، و التوصيات والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها.<sup>11</sup> و من خلال هذا نجد أن تعاريف المراجعة الداخلية متنوعة و كثيرة حيث عرفها معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين ( المعهد الأمريكي ) سنة 1957 كالتالي :

- على أنها نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة و هي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس و تقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى .  
و يعرفها المعهد الفرنسي للمراجعين الداخليين IFACI:
  - المراجعة الداخلية هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية قصد مراقبة تسيير المؤسسة ، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، إن المعلومات صادقة،العمليات شرعية،التنظيمات فعالة،الهياكل واضحة و مناسبة .<sup>12</sup>
- كما يمكن تعريفها :

- بأنها نشاط تقييمي مستقل تقوم به الإدارة أو قسم داخل المؤسسة مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية و المالية و التشغيلية و تقييم أداء الإدارات و الأقسام في هذه المؤسسة ، و ذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا، كما أنها رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس و تقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى<sup>13</sup>

و من خلال كل ما سبق يمكن إستخلاص تعريف موحد و شامل للمراجعة الداخلية كمايلي :

- بأنها وظيفة أو نشاط تقييمي مستقل يقوم به قسم أو مصلحة خاصة داخل المؤسسة من أجل القيام بعملية فحص و تقييم مختلف القوائم المالية و تقييم أداء الإدارات،يحكم من خلالها المراجع على وضعية المؤسسة .

11 - عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2006، ص 220 .

12 - محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2008 ص 15 .

13- جمعة أحمد حلمي، المدخل لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، الأردن 2000، ص 61.

أ. أهداف وأهمية المراجعة الداخلية

1. أهداف المراجعة الداخلية :

لقد انحصر هدف المراجعة الداخلية في المراحل الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، ونتيجة لتطور الزمن، فقد تطورت أهداف المراجعة الداخلية وأصبحت أهدافها تتلخص في الآتي<sup>14</sup>:

- تحديد مدى دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية.
- تحديد مخاطر المؤسسة وتخفيضها إلى الحد الأدنى.
- التحقق من إتباع الإجراءات والسياسات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية.
- مقابلة المعايير الموضوعية.
- الاستخدام الأمثل والفعال للموارد.
- مساعدة أعضاء المؤسسة على القيام بمسئولياتهم بكفاءة وفاعلية<sup>15</sup>.

2. أهمية المراجعة الداخلية :

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات الأخيرة و الذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي لل مؤسسة، ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل و هي زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها و التغيير في أنماط الملكية و التغييرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات . و خلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور من قبل إدارة المؤسسة أو عدم كفاءة و جودة أداء لجان المراجعة أو غياب و وظيفة المراجعة الداخلية . و للعمل على تفادي هذه الإختلالات و جب وضع نظام رقابي جيد ، يمكن من حماية المؤسسة و يعمل على تحقيق أحسن النتائج بأقل تكاليف ممكنة .<sup>16</sup>

و على ضوء ما قدم فإن المراجعة الداخلية تطبق في العديد من المجالات التي لها تأثير على العملية التسييرية في المؤسسة، ويمكن الوقوف على أهم الانحرافات الصادرة منها والعمل على السيطرة عليها أو التقليل منها، كما أن هذه المجالات تدر معلومات يعتمد عليها في عمليات صنع القرارات، لذا و جب أن تكون هذه المعلومات مؤهلة بالقدر الكافي الذي يقلل من احتمال الخطأ في القرارات المتخذة، تتجلى هذه المجالات فيما يأتي :

- مراجعة العمليات .
- مراجعة الأداء .
- مراجعة الالتزام بالسياسات .

<sup>14</sup> P6. , 1996, I.I.A. Inc, N.Y, Tenth Ed, Saver's Internal Auditing, B, Sayer, L-

<sup>15</sup> - يوسف محمود حروبوع, مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق, الطبعة الأولى, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, لأردن, 2008, ص128 .

<sup>16</sup> - 2000 , Beasley et All , 2000 , Abott et All

- مراجعة أوجه الرقابة المالية .

- مراجعة القوائم المالية .<sup>17</sup>

**ب. نطاق تطبيق المراجعة الداخلية:**

- مراجعة النظام المحاسبي ونطاق الرقابة الداخلية بالإضافة إلى الإشراف على الأعمال ووضع التوصيات اللازمة .

- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات المخططة والإجراءات والقوانين واللوائح التي يكون لها تأثير جوهري على العمليات.

- فحص الكفاءة الاقتصادية والإدارية وفعالية العمليات بالإضافة إلى الضوابط غير الإدارية في المؤسسة .

- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.

- مراجعة العمليات والبرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة وما إذا كانت العمليات والبرامج تنفذ كما هو مخطط .

**ت. أنواع المراجعة الداخلية :**

يمكن تقسيم المراجعة الداخلية إلى قسمين كالتالي :

**المراجعة الإدارية :** هي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية.

**المراجعة المالية :** هي مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية.<sup>18</sup>

كما تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي والتي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة ، وأهم معايير المراجعة الداخلية هي خمسة و المتمثلة في :

- إستقلالية المراجع الداخلي .

- التأهيل العلمي .

- نطاق العمل .

- تنفيذ عمل المراجع .

- تسيير مصلحة المراجعة الداخلية .<sup>19</sup>

<sup>17</sup> - فتحي رزق السوافيري ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 122.

<sup>18</sup> - سعدي إبراهيم أحمد، دور حوكمة الشركات و المراجعة الداخلية في تطور الإقتصاد الوطني ، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب ،جدة ، دورة حول حوكمة الشركات ، القاهرة 2008، مداخلة ، ص 04.

<sup>19</sup> - عبد الوهاب نصر ، دكتور شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال ( الواقع و المستقبل ) الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006، ص 500 .



ثانيا : تحليل و تفسير مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار

كما سبق و أوضحنا أن المراجعة الداخلية تتمثل في مراجعة العمليات،مراجعة الأداء،مراجعة الالتزامات بالسياسات،مراجعة أوجه المراقبة المالية،مراجعة القوائم المالية بهدف :

- تحديد الإنحرافات و الإختلالات و تصحيحها و القيام بالتحسينات على مستوى الإستراتيجيات ، السياسات،العمليات التشغيلية .
- تقييم نوعية و جودة الأداء قي تنفيذ المسؤوليات .
- التأكد من مدى إستغلال الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية .
- التحقق من مدى تحقيق اهداف المؤسسة .

و يتم ذلك من خلال الإعتماد على أهم أدوات المراجعة الداخلية التالية :

أ. **المحاسبة التحليلية** : تعتبر المحاسبة التحليلية أهم أداة في نظام مراقبة التسيير حيث أنها تستمد معلوماتها من المحاسبة العامة و مصادر أخرى وتحللها من أجل الوصول إلي نتائج على ضوءها يستطيع مسيرو المؤسسة أن يتخذوا القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة و مراقبة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة و تعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسة .<sup>20</sup> حيث يسمح الفرق بين الإيرادات و التكاليف و النقطة الميتة التعرف على أسباب الخلل المتعلق بالتكاليف ( عمليات الإنتاج فقط ) و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و ذلك لإتخاذ القرارات المناسبة التنفيذية ( إجراءات و قواعد ) .

ب. **لوحات القيادة** : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة و تحديد الإنحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .<sup>21</sup> وذلك من خلال الإنحراف بين الأهداف المسطرة و ما تم تحقيقه فعلا في مؤشرات جميع نشاطات المؤسسة و البحث عن أسبابها الداخلية و الخارجية و إتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الإنحرافات و التي تكون متوسطة و صغيرة المدى .

ت. **الموازنات التقديرية** : تعتبر الموازنات التقديرية أداة لتقييم الأداء ، فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الإعتماد عليها في الحكم على الأداء الفعلي و ذلك بمقارنتها مع ما تم تنفيذه ليتم تحديد الإنحرافات و أسبابها ، و هذا ما يطلق عليه بالمراقبة الموازنة . و عليه تم تعريفها على أنها خطة مالية ، قصيرة المدى

20 - Jean PierreGrègory, Pierre jobard, OP cit . P 609 .

21 - محمد خليل , عبد الحميد أحمد , منى عبد السلام , مراقبة التسيير في المؤسسة .

، تتضمن توزيعاً للموارد مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة . و يجب أن تكون مرفوقة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات .<sup>22</sup>

من خلال دراسة أسباب و درجة الإنحراف بين ما هو مقدر و ما هو محقق فعلا و إتخاذ الإجراءات و سياسات التصحيحية حيث تتمثل في إتخاذ قرارات قصيرة المدى تتعلق خاصة بالإنتاج ، العمال ، المبيعات .

### ث. بطاقة الأداء المتوازن :

وذلك من خلال دراسة مسببات الإنحراف بين الأهداف و الإستراتيجيات و ما هو محقق فعلا . في المجالات الحساسة للمؤسسة (محور العملاء ، المحور المالي ، المحور العمليات الداخلية ، محور التعلم و النمو ) و ذلك بإتخاذ إجراءات و تعديلات تصحيحية طويلة المدى تتمثل في إتخاذ قرارات إستراتيجية .

الشكل رقم ( 1-3) : يوضح المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي

المراجعة الداخلية	رقابة داخلية إدارية
	رقابة داخلية محاسبية
	الضبط الداخلي

المصدر : أحمد السقا , المراجعة الداخلية , الجوانب المالية و التشغيلية , إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة السعودية 1997, ص 29.

وعليه ومن خلال ماسبق : نستنتج أن المراجعة الداخلية تساهم بفعالية في إتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال دراسة الإنحرافات و مسبباتها ، ودرجتها بين ما هو مسطر ( الأهداف ) و ما هو محقق فعلا و البحث عن أنسب و أهم البدائل التصحيحية و التعديلية المتمثلة في :

- إتخاذ قرارات قصيرة المدى ( من خلال المحاسبة التحليلية و الموازنة التقديرية ) .
- إتخاذ قرارات متوسطة المدى ( من خلال لوحة القيادة ) .
- إتخاذ قرارات إستراتيجية ( من خلال بطاقة الأداء المتوازن ) .

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض عدد من الدراسات متسلسلة زمنيا التي لها علاقة بموضوع الدراسة ثم التعقيب عليها كما يلي:

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

1) الدراسة الأولى : مذكرة بعنوان : دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار " دراسة حالة مجمع صيدال " شهادة مقدمة لنيل " الماجستير " من إعداد الباحث : نقاز أحمد من جامعة الأغواط لسنة 2006-2007

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

" إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الإدارية داخل المؤسسة (مجمع صيدال) ."

و من خلال البحث في الإشكالية توصل إلى النتائج التالية :

- تساعد المراجعة في إيجاد الثغرات و إقتراح الحلول الممكنة ، كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية و كفاءة هذه القرارات .

- سعي مجمع صيدال مثله مثل باقي المؤسسات الجزائرية إلى بلوغ أهداف و غايات تتلائم بما يتوفر لديه من إمكانيات ، و بما يحيط به من ثغرات ، فيحاول أن يوفر جو رقابي يساعده على أداء أنشطته بصورة تقل فيها الإنحرافات و الأخطاء ، لأن المجمع بمختلف مستوياته الإدارية يعتمد على المراجعة الداخلية عند الإقبال على إتخاذ القرارات .

- إستطاعة مجمع صيدال إلى درجة معتبرة من جعل المراجعة الداخلية كأداة تساعد في العملية التسييرية بصفة عامة و عملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة .<sup>23</sup>

2) الدراسة الثانية : مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية- جامعة الاسكندرية- العدد رقم (1) المجلد رقم

(45) جانفي 2008 تحت عنوان " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين

جودة حوكمة الشركات " مع دراسة تطبيقية للدكتور سمير كامل محمد عيسى - أستاذ المحاسبة و

المراجعة المساعد - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية .

توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية :

- زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الإستقلالية تؤدي إلى زيادة جودة و وظيفة المراجعة الداخلية .

<sup>23</sup>- نقاز أحمد, دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار, دراسة ميدانية لمجمع صيدال, مذكرة ماجستير في العلوم التسييرية, جامعة عمار ثلجي, الأغواط, 2006/2007.

- تحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية و دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة بالموارد اللازمة ، و فحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة و وظيفة المراجعة الداخلية .

- التفاعل الجيد لوظيفة المراجعة الداخلية مع باقي الأطراف ، يتحقق من خلال تبادل المعلومات الكافية و الملائمة فيما بينهم ينعكس في النهاية و بصورة إيجابية على جودة وظيفة المراجعة الداخلية - التحسين المستمر لوظيفة المراجعة الداخلية يؤدي إلى إحكام الرقابة على المؤسسة و تدنية المخاطر التي تتعرض لها، كما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجيد مع باقي الأطراف .<sup>24</sup>

3) الدراسة الثالثة:مذكرة بعنوان : التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية " دراسة حالة التكامل بين شركة KPMC مجني وحازم حسن و شركائهم - محاسبون قانونيين- و إدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن و الكويت للتجارة و الإستثمار في الجمهورية اليمنية . شهادة مقدمة لنيل الماجستير من إعداد الباحث : عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة -جامعة الجزائر 2009- 2010.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

"ما مدى العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية في تنفيذ مهمة المراجعة بما يحقق أعلى فعالية و فائدة ممكنة للطرفين و للمؤسسة؟"

ومن خلال البحث في الإشكالية توصل إلى النتائج التالية :

النتائج الخاصة بدراسة الحالة على مستوى إدارة المراجعة الداخلية ببنك اليمن و الكويت للتجارة و الإستثمار .  
- تتمتع إدارة المراجعة الداخلية ببنك اليمن و الكويت للتجارة و الإستثمار باستقلالية مناسبة كونها تتبع مباشرة مجلس إدارة البنك ، حيث يتولى المجلس سلطة تعيين و عزل المراجعين الداخليين للبنك. كما أن تقارير الداخلية ترفع مباشرة على رئيس مجلس الإدارة ، إضافة إلى عدم وجود أي تأثير على استقلالية المراجعين الداخليين للبنك أثناء تأديتهم لمهامهم من قبل إدارة البنك الخ اضعه للمراجعة .

- هناك بعض جوانب القصور التي تؤثر على فعالية و جودة عمل إدارة المراجعة الداخلية بالبنك .  
- عدم تفعيل لجميع ما تتضمنه تقارير المراجعة الداخلية في البنك من قبل الإدارة العليا للبنك بما فيها مجلس الإدارة ، حيث يتم إهمال بعض الملاحظات و التوصيات التي ضمنها المراجعين الداخليين للبنك في تقاريرهم و التي تكشف لهم أثناء مراجعتهم .<sup>25</sup>

<sup>24</sup>- سمير كامل محمد عيسى , العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , 2008.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

1) التعقيب عن الدراسات السابقة

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالمراجعة الداخلية أن غالبيتها ركزت على دراسة العلاقة من جانب متغير واحد، ولم تركز على دورها في عملية إتخاذ القرار بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تمت في مؤسسات كبيرة ذات مستويات إدارية .

2) مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، أنها أجريت في مؤسسة (وحدة) عدد العمال بها 91 عاملا فهي تعتبر صغيرة بالنسبة لمؤسسات الدراسات السابقة .

خلاصة :

مما سبق و من خلال ما قدم في الفصل إتضح لنا أن القرار هو عبارة عن الإختيار البديل الأفضل من بين البدائل الموجودة و أن إتخاذ القرار يمر بمجموعة من المراحل بداية من تحديد المشكلة إلى غاية تنفيذ القرار و إتخاذه. حيث يعتمد القرار على أساليب مختلفة لإتخاذه ، على غرار أنواعه . و ليتم إتخاذ القرار المناسب و في الوقت المناسب، تم الإعتماد على المراجعة الداخلية التي تعتبر وظيفة مستقلة تعمل على إكتشاف الأخطاء و الإختلالات و العمل على تصحيحها ، لتوفير معلومات مفيدة و مناسبة و في الوقت المحدد .

# الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، سوف نحاول في هذا الفصل الذي يخص الدراسة الميدانية، و هذا من خلال إسقاط ما قدم من في الفصل الأول على واقع " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " لتكون محور دراستنا الميدانية .وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات حيث يتضمن هذا المبحث تحديد المنهج العلمي المناسب للدراسة الميدانية وفقا لطبيعة موضوع البحث، كما يتضمن الأدوات المستخدمة في الجمع و المستعملة على إتباع منهج الدراسة المختار، المجتمع و العينة.

المبحث الثاني تضمن النتائج و المناقشة الذي من خلاله سيتم عرض النتائج المتوصل إليها و تفسيرها و تحليلها و عليه الخروج بالاستنتاجات اللازمة .



## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

### المطلب الأول : الطريقة المنهجية المتبعة

#### أولاً: المنهج المتبع

يمثل المنهج المتبع في الدراسة الميدانية ، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة و باعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير الكمي في "المراجعة الداخلية" و المتغير النوعي المتمثل في " عملية اتخاذ القرار" في المؤسسة الاقتصادية بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك مساهمة للمراجعة الداخلية و أثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة و من خلال مرحلة الفحص و التحقيق و إعداد التقرير ، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في تحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها و من ثم تحديد النتائج المتوصل إليها .

#### ثانياً: عينة و مجتمع الدراسة :

### 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة إقتصادية عمومية (شركة مساهمة ) برأس مال إجتماعي قدره 2,2 مليار دينار جزائري ، ناتجة عن إعادة هيكلة للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية . فهي تعتبر مؤسسة متخصصة في قطاع السيارات الصناعية و مكوناتها منها :

● الشاحنات.

● الحافلات من الحجم الصغير.

● الحافلات من الحجم الكبير.

● الناقلات.

● قطع الغيار.

و بصفة عامة تنتج المؤسسة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص و البضائع التي لا يقل وزنها عن

1,5 طن كما تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع و ترقيةها ، و توفير قطع الغيار في السوق لتسهيل عملية

التصليح و الصيانة.

## 2. مجتمع وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة - والبالغ عددها 91 عاملا. ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل، والعطل، والإجازات، لذلك تم حصص العينة في 30 مفردة، أي ما يعادل 32,96 % من مجتمع الدراسة تم اختيارها وفقا للمستويات الإدارية في المؤسسة وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن متغيري الدراسة .

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

#### أولاً : أدوات الجمع المستخدمة

بعد إختيارنا لمنهج الدراسة المتبع و مجتمع وعينة الدراسة ، وجب علينا تحديد الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و البيانات ، و حرصا منا على جمع أكبر كم هائل من المعلومات التي تفيدنا في موضوعنا بصفة مباشرة . فقد اعتمدنا على أدوات معينة لجمع المعلومات تمثلت في أسلوب المقابلة الشخصية و الاستبيان إضافة إلى أسلوب الملاحظة للوقوف على نتائج مستوحاة من الواقع .

**\*المقابلة الشخصية :** لقد اخترنا في أول زيارة لنا للمؤسسة استعمال المقابلة الشخصية مع أفراد المجتمع المدروس ، بغرض الحصول على معلومات حول نشاط و طبيعة المؤسسة بصفة عامة ، إضافة إلى التنظيم التسييري للمؤسسة ، حيث تضمنت هذه المقابلات طرح مجموعة من الأسئلة المقترحة و المحددة و هذا كتمهيد للدخول في الموضوع و حرصا منا على الاطلاع بكل الجوانب التي تممنا في الدراسة .

**\* الاستبيان :** بعد قيامنا بالمقابلات و حصولنا على بعض المعلومات و هذا لشح المعلومات من بعض المسؤولين ، أردنا اختبار أسلوب آخر أكثر فعالية تمثل في الاستبيان والذي يعد من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث يعد هذا الأسلوب وسيلة بحث هامة للكشف عن آراء و مواقف العاملين عن طبيعة المراجعة الداخلية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، لذا قمنا بإعداد استمارة الاستبيان حول متغيري بحثنا "المراجعة الداخلية " و "عملية اتخاذ القرار " ، وهذا في إطار حصولنا على معلومات أكثر دقة و تفيدنا في دراستنا هذه .

**الملاحظة :** بعد استخدامنا للأسلوبين الماضيين أردنا استعمال أسلوب الملاحظة ، قصد تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة ، و كذا المساعدة في الحصول على معلومات لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستبيان و غيرها من العناصر التي لم نستطع الحصول عليها من خلال أو أثناء إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات .

### ثانيا : الأدوات الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

**النسب المئوية :** لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان وهذا بالاستعانة ببرنامج EXCEL .

### المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

#### المطلب الأول: النتائج المستخلصة من المؤسسة

##### أولا : المراجعة الداخلية في المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة مديرية تابعة للمديرية المركزية بالروبية، حيث تعمل على إقترح سياسات تطويرية على المدى الطويل آخذة بعين الاعتبار القيود المالية و البشرية للمؤسسة، و تتابع أهم البرامج التطويرية، وأهم مراحل البرنامج التطبيقي لتطوير المؤسسة و تحرص على ضمان تحقيق هذا التقدم كما تقوم بالإشراف على جميع المصالح و تسهر على السير الحسن للوحدة كما تقوم بإبراز الصفقات التجارية و الخدماتية و توقيع العقود و إتخاذ القرارات بالإستشارة مع المديرية المركزية بالروبية .<sup>26</sup>

و من خلال ما قدم سابقا في الجانب النظري وجدنا أن المراجعة الداخلية في المؤسسة تتمثل في مراجعة إدارية ومالية، حيث تضمن الإشراف على حماية و أمن ممتلكات الوحدة و الأفراد و هذا طبقا للقوانين المعمول بها بحيث يقوم مساعدي المراجع الداخلي بتنظيم الأفواج و تقديم التقارير اليومية والشهرية للمصلحة .

أما فيما يخص المراجعة المالية فهي تعتبر أهم مراجعة في الوحدة، حيث تهتم المصلحة المالية بهذا الجانب من المراجعة و هي تشرف على كافة العمليات بما فيها المراجعة المالية التي تتم داخل الوحدة و مراقبة كافة العمليات، من خلال تبين الحالة المالية للمؤسسة وذلك بتحديد النتائج في كل فترة، كما تشارك في وضع التقديرات للفترات اللاحقة و توفير الاحتياجات المالية المثلى على المدى القصير، المتوسط، الطويل . كما تشرف على كافة العمليات المصرفية من المقبوضات و المدفوعات و هي مكونة من أربعة فصول :

فصيلة الزبائن و تحصيل الديون : تقوم بإجراء القيود المحاسبية لجميع المبيعات و الخدمات في اليوميات المتمثلة

في :

- فحص الفواتير و تسجيلها في اليوميات .
- تحديد رقم الأعمال ( حيث يحدد على المتوسط الحسابي لثلاث سنوات ماضية ) .
- تحديد المبالغ الخاضعة للضريبة .
- متابعة الديون و تحرير الكشوفات و إرسالها للزبون .

فصيلة محاسبة المواد : مكلفة بإجراء القيود الخاصة بالتنازلات ما بين الوحدات و مراقبة مدخلات المخزون

من حيث السعر و الكمية و تحديد السعر المرجعي و إشعار الدائن و المدين .

فصيلة الخزينة و الضريبة : حيث تقوم بمايلي :

- تحرير اليومية الخاصة بالصندوق ( المقبوضات و المدفوعات ) .
- تحرير اليومية الخاصة بالبنك و الحساب الريدي .
- التصريح الشهري و السنوي لمختلف الضرائب .

فصيلة المحاسبة العامة : و هي مكونة من ثلاثة فروع و مكلفة ب:

- ترحيل أرصدة السنة الماضية إلى السنة الحالية ( الترصيد ) ( الميزانية الافتتاحية ) .
- إعداد دفتر الأستاذ ، ميزان المراجعة ، جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية .
- تكوين المؤونات و الإهتلاكات الخاصة بالاستثمارات .
- فرع مركزي : و يقوم بتجميع كل العمليات التي قامت بها الفروع و الفصائل الأخرى و تدوينها .
- فرع مختلف العمليات : يقوم هذا الفرع بإجراء القيود المحاسبية الخاصة بالأجور .<sup>27</sup>

ومن خلال ما تقوم به المصلحة المالية من عمليات ، يتم عمل المراجع الداخلي المالي بمراجعة و تقييم مجريات العمليات التي تقوم به المصلحة من خلال وقوفه على مدى فهم و تطبيق الإجراءات و طرق العمل، التي تنظم مختلف العمليات ( المشتريات ، الرواتب ، الأجور ، المخزونات ، المبيعات ..... )

و التأكد من صحة إمساك القوائم المالية مثل دفتر اليومية ، دفتر الجرد ، دفتر الأجور ، و يقوم أيضا بالتحقق من مدى تنفيذ العمليات و دقة التقديرات و التوقعات .<sup>28</sup>

تأخذ المراجعة الداخلية في المؤسسة ( SNIV ) عدة أشكال .من خلال إستخدام عدة أدوات رقابية تمثلت في لوحة القيادة الملحق رقم (01) ،وهي عبارة عن وثيقة تضم العديد من المعلومات،لتشكل خلاصة حول وضعية المؤسسة و في نفس الوقت تعتبر أهم أداة تستخدم في المراجعة الداخلية وهذا من خلال الشكل التي تأخذ هذه الوثيقة البسيطة من أهمية في إكتشاف الأخطاء و تحليلها و المساهمة الكبيرة لها في عملية إتخاذ القرار،لذا تعتبر القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة ، حيث أن إعتمادها في لوحة القيادة يساعد في تحليل و تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة و معرفة ذمتها المالية، و نتيجتها الحقيقية،ومن ثم مساهمتها في إتخاذ القرارات.<sup>29</sup>

### ثانيا : إتخاذ القرار في المؤسسة :

تلجأ الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية في كل مرة تريد فيها إتخاذ قرارات معينة إلى تقارير وآراء المراجعين الداخليين ، ليشيروا عليهم بتوصياتهم، والتي تساهم بدرجة عالية في الوصول إلى تحقيق العديد من النتائج، وهذا للدور المهم لهم في إتخاذ كل من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية . فهي المسؤولة على تحديد المراجعين القائمين على المراجعة من كل سنة للمديرية التابعة لها . وهذا ما تقوم به المديرية بورقلة فهي تقوم بإتخاذ قرارات مخ تلفة بصفة يومية وشهرية وسنوية وإستراتيجية لعدة سنوات، وهذا حسب ما تواجهه من مشاكل أو مواقف فرض عليها إتخاذ تدابير مناسبة . و يوجد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة مثلها مثل أي مؤسسة ثلاث مستويات إدارية رئيسية تحكم نشاطه، وهذه المستويات هي:

✓ مستوى إستراتيجي؛

✓ مستوى تكتيكي؛

✓ مستوى تنفيذي و تشغيلي؛

<sup>28</sup> - لعموري عامر - رئيس مصلحة الشؤون المالية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة - 06 - 05 - 2013 - (مقابلة

شخصية)

<sup>29</sup> خنقاوي محفوظ - رئيس مصلحة الموارد البشرية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ،وحدة ورقلة - 2013/05/12 .( مقابلة

شخصية).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فالمستوى الإستراتيجي متمثل في مجلس الإدارة و الرئيس المدير العام ومديري الفروع وهو المستوى الخاص بالمؤسسة المركزية بالروبية .  
أما المستوى التكتيكي فيتمثل في جم يع المديریات والوظائف التابعة لها . مثل المديرية التابعة لولاية ورقلة . أما المستوى التنفيذي فيتمثل في جميع الوظائف المباشرة في تنفيذ العمليات .  
من خلال كل مستوى من هذه المستويات يتم إتخاذ قرارات مختلفة حسب طبيعة كل مستوى إداري . ومن أمثلة القرارات المتخذة داخل المؤسسة حسب كل مستوى هي :

قرارات إستراتيجية: مثل الإقبال على إبرام العديد من العقود مع العديد من الأطراف الخارجية من مؤسسات ومجمعات .... إلخ. وهذه القرارات تتخذها المؤسسة المركزية مباشرة دون اللجوء إلى المديریات التابعة لها .  
القرارات التكتيكية:

يصدر هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة الوسطى، والمتمثلة في المديریات بمختلف وظائفها المالية ، التسويقية، الموارد البشرية ، .... إلخ، حيث نجد المديرية بورقلة تعتمد بدرجة كبيرة على هذا النوع من القرارات ، بحيث تمثل القرارات التكتيكية المتخذة في المؤسسة في : تعظيم الحصة السوقية ، تلبية احتياجات السوق المحلية من السيارات الصناعية ، توفير قطع الغيار بشكل مستمر . وهذا بالإستشارة مع المؤسسة الأم . وفي المقابل تعتمد المؤسسة على المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرارات، إما بصفة مباشرة وهذا بالإعتماد على التقارير الواردة من كل مصلحة إما في شكل معلومات مكتوبة أو معبر عنها في جداول مثل لوحات القيادة أو الشككين معا . وهذا ليكون المدير على إطلاع دائم بجميع النواحي التسييرية والقانونية ... إلخ كما أن هناك مساهمة بصفة غير مباشرة للمراجعة في عملية صنع القرارات على المستوى التكتيكي وهذا من خلال التوصيات التي يقرها رئيس كل مصلحة في نتائج أعماله، ويرفعها إلى المدير لأن المدير بدوره سوف يناقشها مع المؤسسة الأم على كيفية تطبيق هذه التوصيات على المستوى التكتيكي. و بعدها يتم الرد على طبيعة هذه التوصيات فإن تم الموافقة عليها فإن المدير يتخذ قرار بتنفيذها ، و إن لم يتم الموافقة عليها فإنها تلغى .

### القرارات التنفيذية:

تتمثل القرارات التنفيذية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في مختلف الأوامر والإجراءات التي تتم على مستوى، المصالح و الورشة و المخزونات، كالكيفية التي يتم تنظيم وتسيير المخزونات، والطريقة التي يتم بها مباشرة الصنع والمراحل الواجبة لعمليات التصنيع المختلفة ... إلخ. كما تلجأ الإدارة إلى الإستعانة بأعمال المراجعة الداخلية في العمليات المختلفة من إتخاذ القرارات تنفيذية ، وتكون مساهمة المراجعة الداخلية في عمليات صنع القرارات بصفتين مباشرة وغير مباشرة كما في القرارات التكتيكية، فتكون المساهمة بصفة مباشرة إذا كان هناك إتصال مباشر (شفوي أو كتابي) بين المدير و العمال ( المستوى التشغيلي )، وتكون بصفة غير

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مباشرة عن طريق التوصيات المختلفة التي تساهم في صنع القرارات التنفيذية، و التي ترفع لكل رئيس مصلحة. كقرار زيادة ساعات إضافية أو العمل في أيام العطل هذا يحدث عند الضرورة .<sup>30</sup>

ثالثا : تحليل نتائج الاستبيان : (الملحق رقم 02)

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية :

الجدول رقم (1-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	حجم العينة
01	الجنس	الذكور	27	30
		الإناث	03	30
02	السن	من 20 إلى 30 سنة	08	30
		من 30 إلى 40 سنة	05	30
		من 40 إلى 50 سنة	11	30
		من 50 إلى 60 سنة	06	30
03	المستوي التعليمي	إبتدائي	00	30
		متوسط	04	30
		ثانوي	14	30
		جامعي	12	30
04	الخبرة	أقل من 05 سنوات	08	30
		من 05 سنوات إلى 10 سنوات	04	30
		من 10 سنوات إلى 15 سنة	02	30
		أكثر من 15 سنة	16	30
05	المهني	عامل مهني	05	30
		إطار إداري	14	30
		إطار محاسبي و مالي	07	30
		رئيس مصلحة	04	30

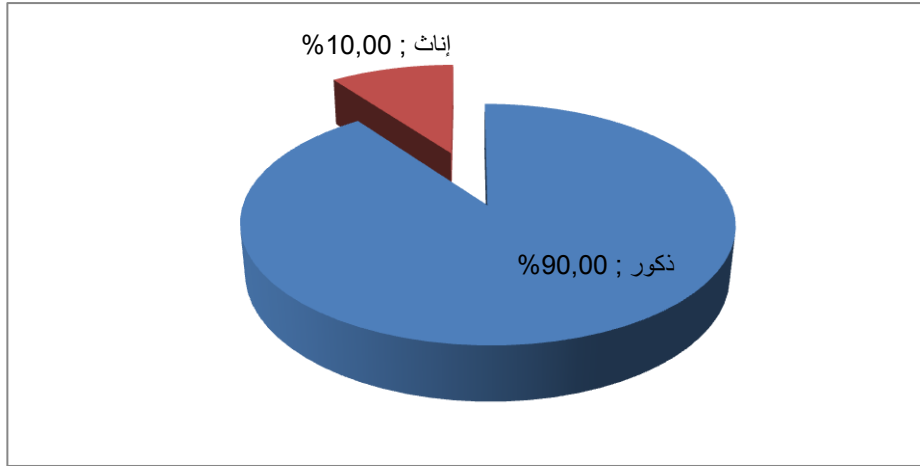
المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات أفراد عينة الدراسة .

<sup>30</sup> صبيحي عبد الرحمان ، إطار محاسبي، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، وحدة ورقة. في 2013/05/29. - (مقابلة شخصية)

1 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب :

أ. الجنس : تتكون عينة الدراسة من من 30 فردا ، فكان منهم 27 ذكرا و 3 إناث ، والشكل أدناه يوضح النسب حسب متغير الجنس .

الشكل رقم (2-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

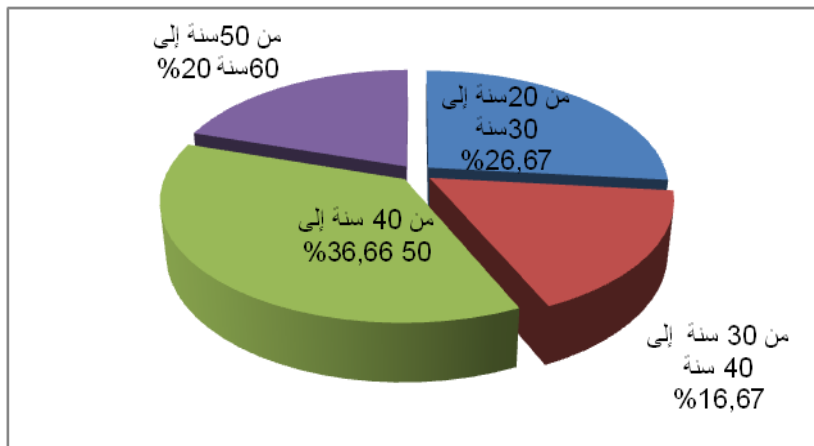


المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

التحليل : من خلال الشكل رقم (2-1) تبين أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث ، حيث بلغت نسبة الذكور 90% ، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 10% .

ب. العمر : من خلال عينة الدراسة تم توزيعها إلى 4 فئات حسب متغير العمر و الشكل يبين النسب كالاتي :

الشكل رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

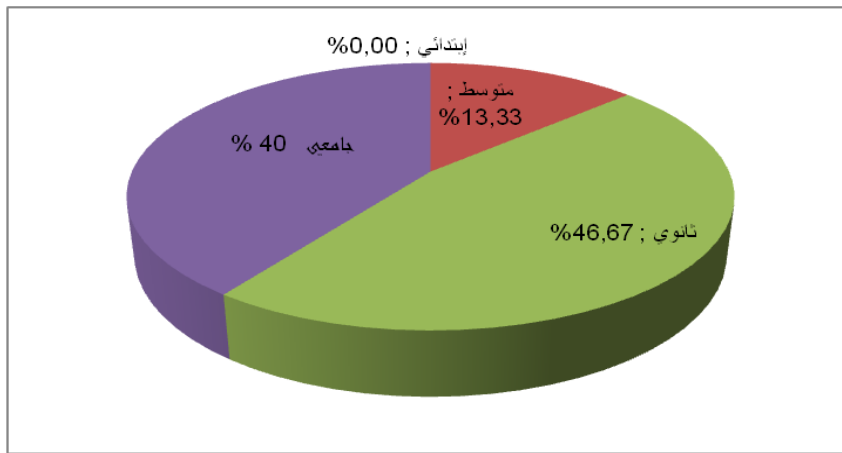


## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

**التحليل :** من خلال الشكل رقم (2-2) نلاحظ أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة و أن الفئة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة %36.66 ، تليها الفئة العمرية من %26.67 ، ثم تأتي الفئة العمرية من 50 سنة إلى 60 سنة بنسبة %20 ، و أخيرا الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة و التي حددت بنسبة %16.67 . و عليه فان الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار متقدمة نسبيا في السن أي إن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا .

**ت. المستوى التعليمي :** من خلال المستوى التعليمي فقد تم توزيع العينة إلى 4 مستويات و الشكل التالي يبين النسب :

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

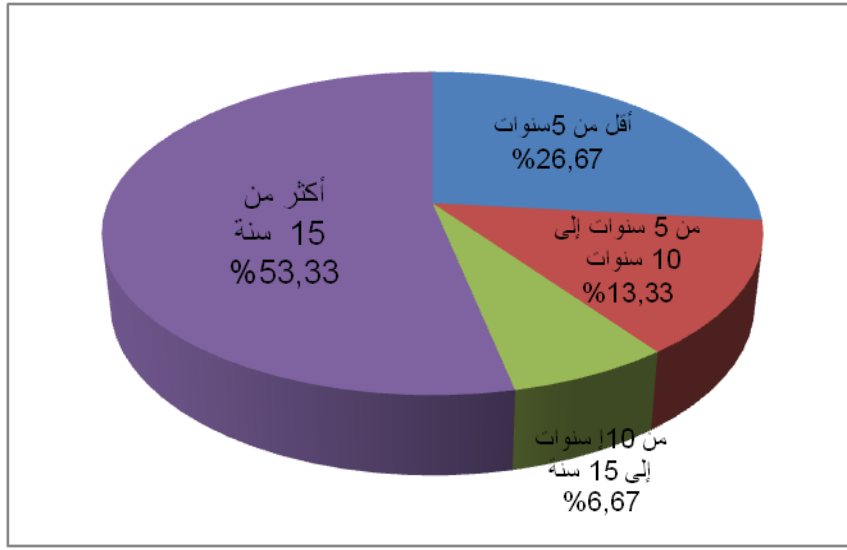


**المصدر :** من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

**التحليل :** من خلال الشكل رقم (2-3) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى تعليمي متوسط بنسبة %46.67 و هذ لكون الخبرة ليس لها إرتباط كبير بالمستوى الدراسي ، تليها الفئة ذو المستوى الجامعي بنسبة %40 ، في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط %13.33 و نسبة المستوى كانت منعدمة كليا ب %0 .

ث. الخبرة :

الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

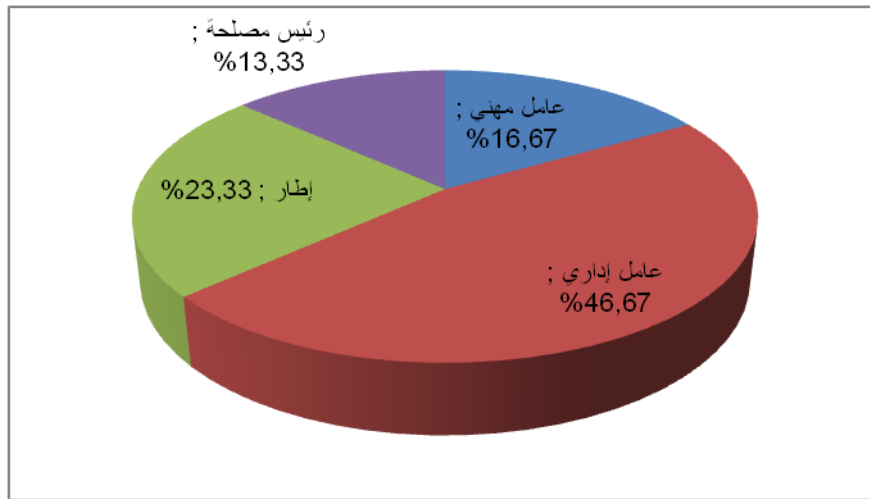


المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

**التحليل :** من خلال الشكل رقم (2-4) تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة 53.33% ، ثم تليها النسبة الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 26.67% ، أما الفئة التي عبرت عن الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات حددت بنسبة 13.33% . أما فيما يخص أقل نسبة تمثلت في 6.67% التي عبرت من 10 سنوات إلى 15 سنة .

ج. المستوى المهني :

الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### التحليل :

من خلال الشكل رقم (2-5) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من مستوى إطار إداري بنسبة 46.67% ، و تليها أفراد العينة من مستوى إطار محاسبي و مالي بنسبة 23.33%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من مستوى عامل مهني بنسبة 16.67% ، أما فيما يخص مستوى رئيس مصلحة تمثلت في نسبة 13.33% .

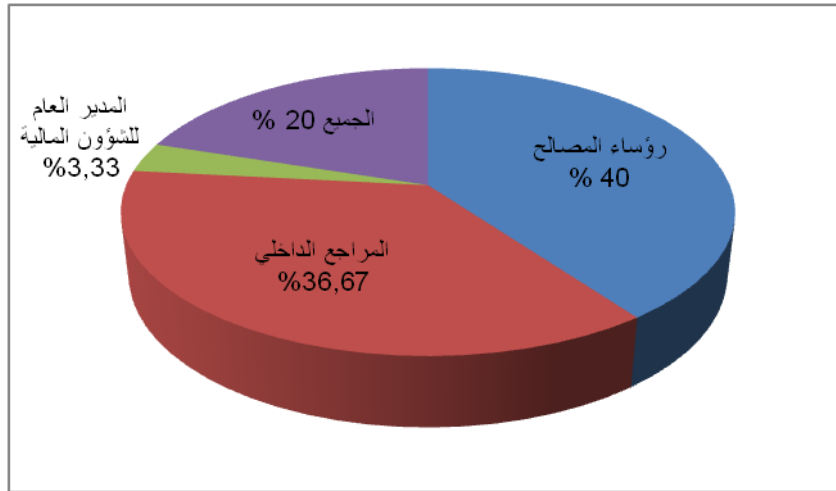
### الجزء الثاني : الخاص بالمراجعة الداخلية :

الجدول رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المستقل المراجعة الداخلية

الرقم	المتغير	الإقتراحات	التكرار	العينة
01	من يقوم بالمراجعة الداخلية في المؤسسة .	رئيس المصلحة	10	30
		المدير العام للمؤسسة	11	30
		المدير العام للمؤسسة	01	30
		الجميع	06	30
02	إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير المراجعة الداخلية	إلى رؤساء المصالح	04	30
		إلى المدير العام للمؤسسة	17	30
		إلى المدير العام للشؤون المالية و الإدارية	01	30
		إلى الجميع	08	30
03	ماهي الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية .	يومية	00	30
		أسبوعيا	00	30
		شهريا	20	30
		سنويا	10	30
04	هل يتم صياغة تقرير المراجعة الداخلية بطريقة .	كتابية	15	30
		شفوية	00	30
		كتابية و شفوية	15	30
		لا أعلم	00	30

30	04	مراجعة إدارية	ما طبيعة المراجعة في المؤسسة .	05
30	09	مراجعة مالية		
30	17	مراجعة محاسبية		
30	00	لا أعلم		
30	09	القوائم المالية	على أي أساس يعتمد تقرير المراجعة .	06
30	12	لوحات القيادة		
30	01	الموازنات التقديرية		
30	08	الجميع		

الشكل رقم (2-6) يوضح من يقوم بالمراجعة الداخلية



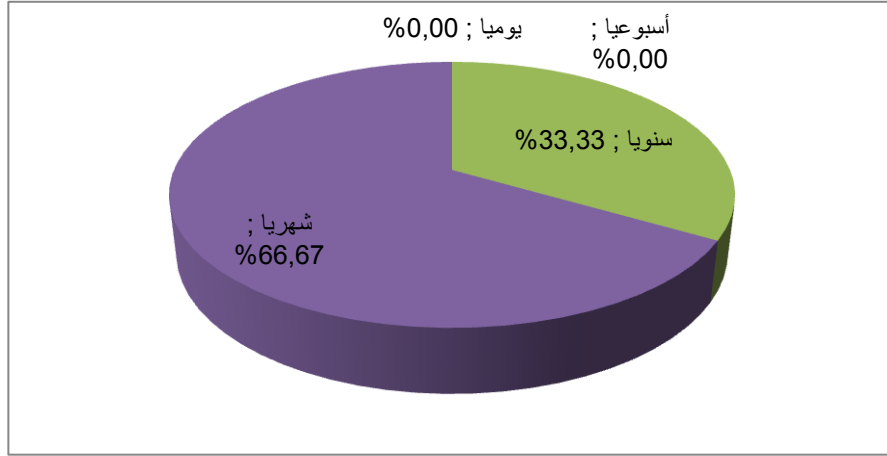
المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

#### التحليل :

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الشكل رقم (2-6) أن الأغلبية أكدوا على أن رؤساء المصالح هم من يقوموا بالمراجعة الداخلية في الوحدة، وهذا راجع لكون أن كل رئيس مصلحة له الصلاحية الكاملة متابعة المصلحة التابع لها و تدون الملا حظات و الإقتراحات في شكل تقرير و ترسل للمدير وهذا ما عبرت عليه النسبة ب 40% ، أما النسبة التي عبرت عن المراجع الداخلي فتمثلت في 36,67% و هذا راجع لكون المدير هو الذي يقوم بتعيين المراجع الداخلي في كل مرة يريد فيها القيام بالمراجعة الداخلية لذا فهو المسؤول عن المراجعة في الوحدة، تم يليه قيام الجميع بالمراجعة في الوحدة بنسبة 20% و هذا لكون أن الجميع لديه الصلاحية القيام بالمراجعة الداخلية في نطاق عمله ، وأخيرا المدير العام للشؤون المالية بنسبة 3.33% وهنا

يمثل المدير العام للشؤون المالية الجانب الخاص بالمراجعة المالية في الوحدة. وبالتالي نستنتج أن رؤساء المصالح وأعاون المديرين الممثلين في المراجعين الماليين هم من يقومون بالمراجعة الداخلية.

الشكل رقم (2-7) يوضح الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية

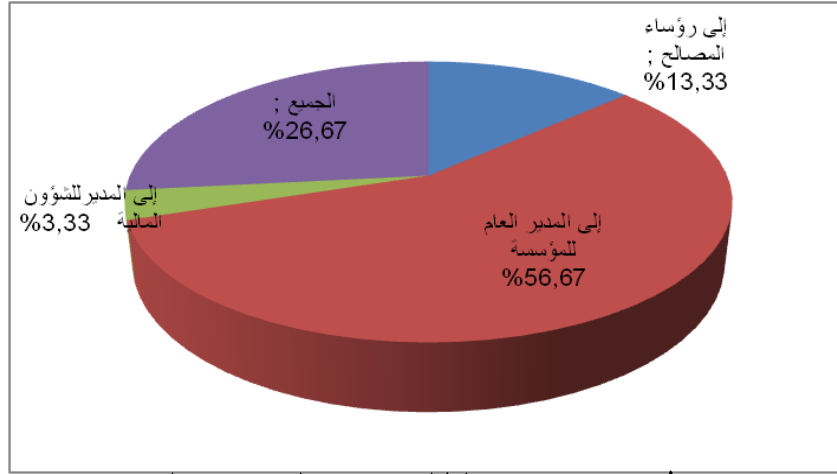


المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

#### التحليل :

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الشكل رقم (2-7) أن النسبة التي حددت الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية تمثلت في 66,67% شهريا وهذه النسبة خاصة بتقرير المراجعة الداخلية بالمديرية (الوحدة)، أما النسبة التي عبرت عن الفترة سنويا تمثلت في 33,33% وهي خاصة بتقرير المراجعة الخاص بالمؤسسة المركزية بالروبية من كل سنة أو كل سنتين و نصف . وتأتي النسبة التي عبرت عن الفترة يوميا وهي أقل نسبة ب 0% تمثلت في تقارير يومية روتينية . أما النسبة التي عبرت عنها أسبوعيا 0,00% وهذا لكون الوحدة لا تقوم بالمراجعة فهي تنحصر في المراجعة اليومية و الشهرية .

الشكل رقم ( 2-8 ) يوضح إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير المراجعة :

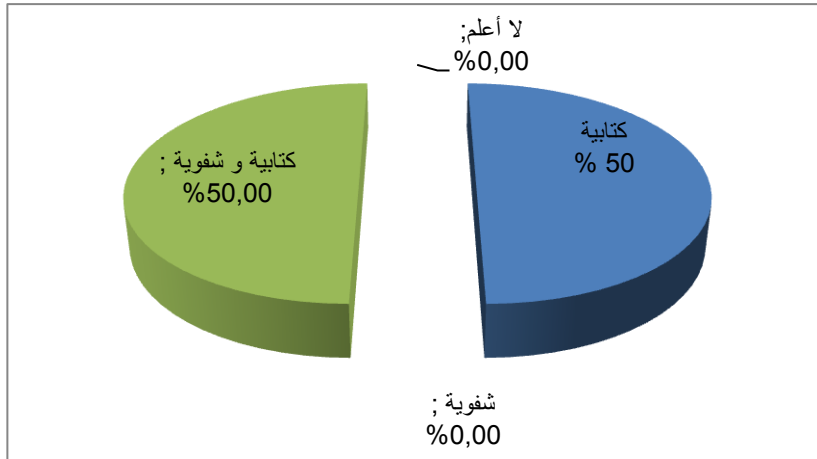


المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

التحليل :

حسب رأي أغلب أفراد العينة أجمعوا على أن المدير تقدم له تقارير المراجعة بنسبة (56.67%) وهذا راجع لكون أن المدير العام للمؤسسة له الصلاحية ال كاملة للإطلاع على كافة العمليات . أما باقي العينة فعبرت حسب رأيها في الموضوع فكانت العينة التي عبرت عن رأيها في الجميع ب 26.67% وهذا لكون الجميع تقدم لهم تقارير المراجعة إن كانت تقارير يومية أو شهرية ، أما العينة التي عبرت عن رؤساء المصالح تمثلت في 13.33% ، و أخيرا تمثلت في 3.33%. وعليه نستنتج من خلالها أن المدير من له الصلاحيات الكاملة للتأكد من التقارير والاطلاع على التوصيات والاقتراحات .

الشكل رقم (2-9) يوضح صياغة تقرير المراجعة

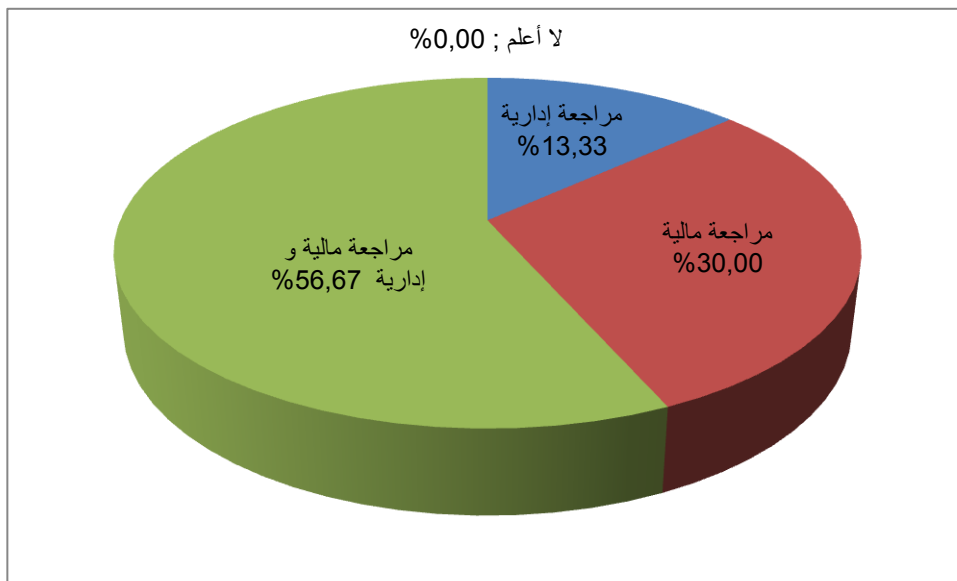


المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

### التحليل :

يبين الشكل رقم (2-8) أن تقرير المراجعة الداخلية يصاغ كتابيا بنسبة 50% ونسبة 50% كتابيا و شفويا ، حيث تمثل التقرير الكتابي في الوثائق و القوائم المالية ، أما فيما يخص التقرير الكتابي الشفهي تمثل في التقرير الكتابي مصحوب ببعض الملاحظات الشفوية ، التعليق بأنه من الأفضل أن تكون كتابية في اغلبها كتغير لبعض المعلومات أو المؤشرات في الموازنات .....الخ

الشكل رقم (2-10) يوضح طبيعة المراجعة الداخلية

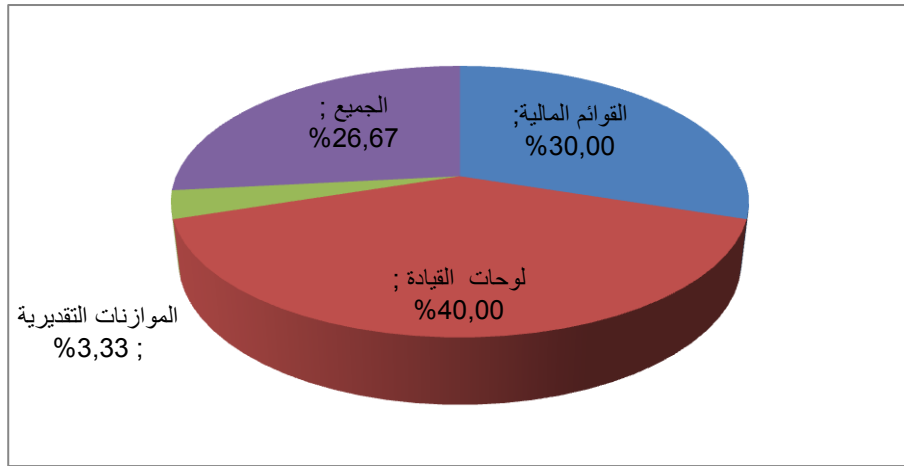


المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

**التحليل :**

من خلال الشكل رقم (2-9) تبين أن طبيعة المراجعة الداخلية في المؤسسة هي مراجعة إدارية ومالية وهذا ما عبرت عنه النسبة بـ 56.67% من العينة، أما نسبة 30% من أفراد العينة عبروا عن رأيهم أن المراجعة الداخلية في المؤسسة هي مراجعة مالية، أما فيما يخص باقي العينة عبروا أن المراجعة إدارية بنسبة 13.33%. وعليه فإن المراجعة الداخلية في المؤسسة يغلب عليها طابع المراجعة المالية والتي يقوم بها المراجع المالي وهذا ما يدل على الاهتمام أكثر بالجانب المالي أكثر من النشاطات الأخرى وهذا يظهر من خلال أهم تقارير المراجعة الداخلية هي تقارير مالية، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من فعاليتها وأداءها ونشاط المؤسسة. وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تقوم بالمراجعة الداخلية بالتركيز على المراجعة المالية أكثر.

**الشكل رقم (2-11) يوضح الأساس الذي تعتمد عليه تقارير المراجعة**



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

**التحليل :**

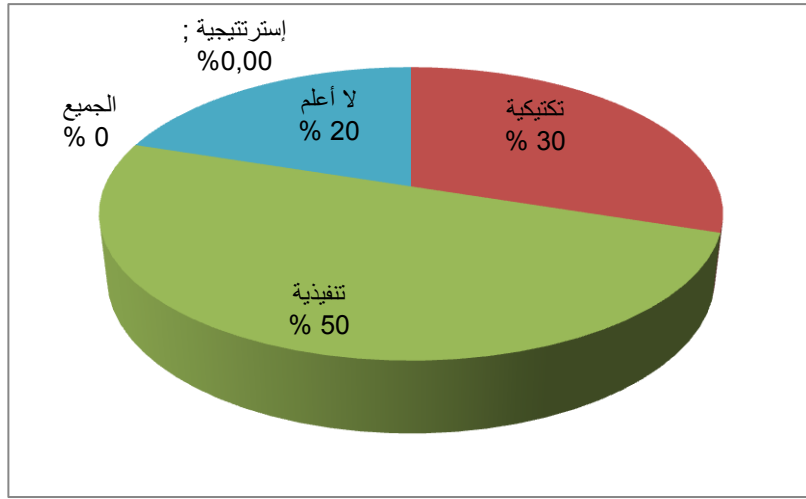
من خلال الشكل رقم (2-11) تبين أن تقرير المراجعة الداخلية يعتمد على المعلومات التي تقدمها لوحات القيادة و القوائم المالية وهذا ما عبرت عنه النسب على التوالي 40% و 30% ، أما العينة التي عبرت عن رأيها في الجميع تمثلت في النسبة 26.67% ، أما الموازنات التقديرية عبروا عنها بنسبة 3.33%. وعليه فإن المراجعة الداخلية في المؤسسة تعتمد على جمع مقوماتها من خلال أدواتها المتمثلة في لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، القوائم المالية، و لكن يغلب عليها الطابع المالي كما أسلفنا الذكر فيما سبق وهذا ما يقلل من فعاليتها.



الجدول رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير التابع إتخاذ القرار

الرقم	المتغير	الإقتراحات	التكرار	العينة
01	ماهي طبيعة القرارات في المؤسسة؟	إستراتيجية	00	30
		تشغيلية	09	30
		تكتيكية	15	30
		الجميع	00	30
		لا أعلم	06	30
02	هل يتم إتخاذ القرار في المؤسسة بناء على المعلومات التي تقدمها؟	تقارير المراجع الداخلي	02	30
		القوائم المالية	02	30
		لوحات القيادة	10	30
		الموازنات التقديرية	01	30
		الجميع	16	30
03	من يقوم بإتخاذ القرار؟	المدير	28	30
		المراجع الداخلي	00	30
		رؤساء المصالح	00	30
		المدير العام للشؤون المالية	00	30
		الجميع	02	30

الشكل رقم (2-12) يوضح طبيعة القرارات المتخذة

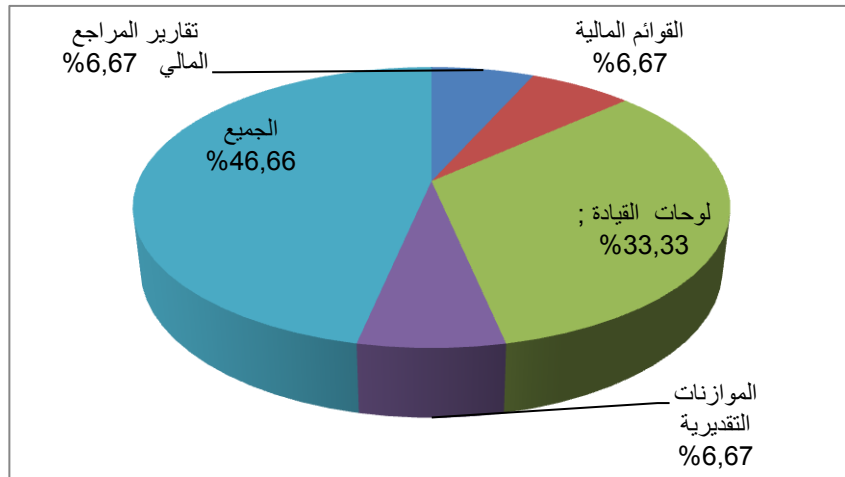


المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

التحليل :

من خلال الشكل رقم (2-11) تبين أن طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات تنفيذية بنسبة 50% ، تليها القرارات التكتيكية بنسبة 30% ، أما نسبة أفراد العينة التي لم تبدي رأيا تمثلت في 20% ، و في الأخير إنعدمت النسبة التي تمثلت في الجميع . وعليه فإن المؤسسة تقوم باتخاذ القرارات التنفيذية والتكتيكية بدرجة كبيرة كما تقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية إلا أنه ليس من صلاحياتها .

الشكل رقم (2-13) يوضح الأساس الذي يتم عليه إتخاذ القرارات في المؤسسة :



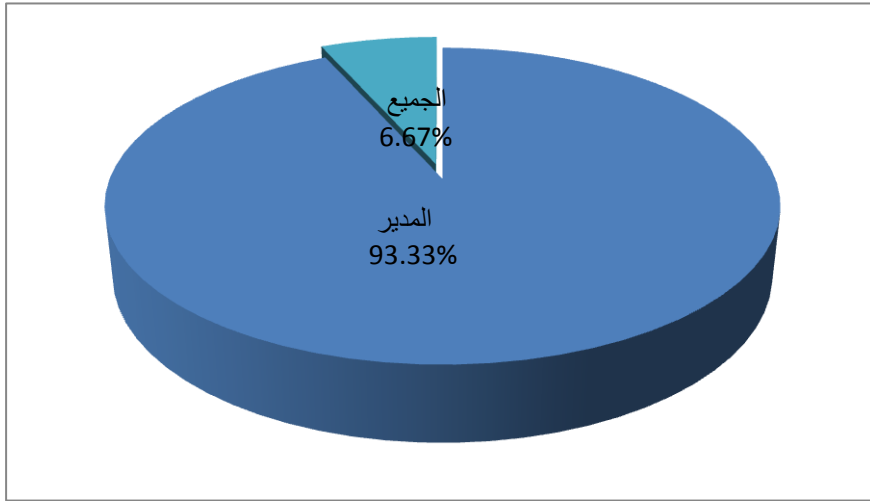
المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

التحليل :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الشكل رقم ( 2-13) نستنتج أن القرارات المتخذة في المؤسسة تعتمد تماما على مخرجات أدوات المراجعة الداخلية بنسبة كبيرة على لوحة القيادة 33% وبنسبة أقل على الموازنة التقديرية 6.67% والقوائم المالية وتقرير المراجع الداخلي بنفس النسبة 6.67% أما النسبة الأكثر التي عبر عنها أفراد العينة تمثلت في جميع الأدوات بنسبة 46.66% ، حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على دراسة الانحرافات وتحليلها في لوحة القيادة والموازنة التقديرية واقتراح الحلول لتلك الانحرافات في شكل قرارات لجميع نشاطات المؤسسة خاصة الجانب المالي تظهر في تقرير المراجعة الداخلية الذي يقدمه للمدير .

الشكل رقم (2-14) يوضح من يقوم بإتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى إجابات العينة

### التحليل :

من خلال الشكل رقم (2-14) تبين أن نسبة 93.33% من أفراد العينة أكدوا أن المدير هو من يقوم بإتخاذ القرار في المؤسسة، حيث لاحظنا سابقا انه هو من يستلم تقارير المراجعة الداخلية و يطلع على التوصيات و الاقتراحات المقدمة من طرف المراجع الداخلي، وبالتالي نستنتج ان المراجع الداخلي رغم انه من يقوم بإعداد التقارير و الاطلاع المباشر على النشاطات المؤسسة ومن يقوم باكتشاف الإختلالات واقتراح الحلول والقرارات التي يمكن اتخاذها إلا انه ليس له الصلاحيات لإتخاذ القرار.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

من خلال دراستنا للموضوع محل الدراسة بشقيه النظري و التطبيقي تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن حصرها في مايلي :

**أولاً: مناقشة النتائج النظرية :**

- تعتبر المراجعة الداخلية كأداة للمؤسسة تساعد على تقييم الأداء داخلها من خلال توفير المعلومة المطلوبة لذلك، وإظهار مواطن الضعف والقوى للمؤسسة، الأمر الذي أدى بالمراجعة الداخلية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- تستعين المؤسسة بالمراجعة الداخلية لتطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدتها على سد الثغرات القائمة من غش واخلال وأخطاء .
- يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية أن تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها، من استقلالية إلى العناية المهنية الكافية ونطاق العمل وأدوات أعمال المراجعة
- تستعين المؤسسة بالمراجعة الداخلية لتسهيل عملية إتخاذ القرار لديها .
- تساعد المراجعة الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات، هذا الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة في إتخاذ القرار.
- المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي و هذا من خلال أدوات المراجعة المتمثلة في القوائم المالية و الموازنات التقديرية و لوحة القيادة بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن ، فهي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى مصداقية المعلومات التي تقدمها هذه الأدوات في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية ، وهذا عن طريق أفراد وجهات داخل المؤسسة وخارجها ولكي تحقق ق هذه المعلومات فوائدها المرجوة، ينبغي أن تكون دقيقة وملائمة و تقدم في التوقيت المناسب، وهذا بالتالي يؤثر كثيرا في عملية المراجعة من خلال درجة الوثوقية في البيانات التي تجعلها أساسا يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات .

### ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية :

- يقوم بالمراجعة الداخلية المراجع الداخلي وأعوانه .
  - المراجعة الداخلية في المؤسسة تعتمد على أهم أدواتها : لوحة القيادة ، الموازنة التقديرية، القوائم المالية
  - المراجعة الداخلية في المؤسسة هي مراجعة مالية في اغلبها .
  - نتائج المراجعة الداخلية تتمثل خاصة في الاقتراحات والتوصيات المراجع الداخلي لأهم القرارات الممكن اتخاذها التي يقدمها في تقرير المراجعة الداخلية الشهري و السنوي .
  - المدير هو الوحيد الذي له الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، فيما لا يقوم المراجع الداخلي باتخاذ القرارات رغم انه من يقوم باكتشاف الاختلالات وهذا يعود لمركزية اتخاذ القرار .
  - لا يقوم المدير باتخاذ القرارات الإستراتيجية لأنها من صلاحيات المؤسسة الأم وهذا ما يؤكد مركزية اتخاذ القرارات.
- من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أن المراجعة الداخلية في المؤسسة SNIV تعتمد على جميع أدواتها التي تساهم فعلا في اتخاذ القرارات التكتيكية والتنفيذية ولكن بأقل فعالية وذلك لتركيزها على الجانب المالي أكثر.
- من خلال توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها سنتطرق في هذا الجزء إلى مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي:
- تتمثل الفرضية الأولى في مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار من خلال أدوات المراجعة الداخلية، وهذا ما تم اثباته من خلال نتائج الدراسة النظرية.
  - تتمثل الفرضية الثانية في مدى اعتماد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات، وهذا ما تم إثباته من خلال أن ا لقرارات المتخذة تعتمد أساسا على مخرجات أدوات المراجعة الداخلية التي تتمثل في الاقتراحات والتوصيات المقدمة في تقرير المراجع الداخلي، إذ أن التواجد المستمر للمراجعين الداخليين في المؤسسة يؤهلهم بأن يكونوا ملمين بجميع ما في المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
  - أما فيما يخص الفرضية الثالثة تساهم المراجعة الداخلية بفاعلية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في إتخاذ القرارات من خلال المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية ولوحة القيادة، وهذا ما لم يتم إثباته،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حيث تبين من خلال نتائج أن المراجعة الداخلية في تقرير المراجع الداخلي التي هي نتاج لتحليل الانحرافات والاختلالات واقتراح الحلول في شكل قرارات تكتيكية وتنفيذية ولكن القرارات المتخذة هي قرارات تنفيذية وتكتيكية كما أنها تعتمد فقط على الجانب المالي فقط، وهذا ما يبين خطأ الفرضية الثالثة.

### خلاصة :

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ساعدنا على التعرف على طريقة تنظيمها و كيفية متابعة نشاطها ، بالإضافة إلى الوقوف على كيفية القيام بالمراجعة الداخلية في المؤسسة و كيفية التنسيق بين مختلف الفروع من أجل تحقيق أهدافها كما قمنا أيضا بتقييم المراجعة الداخلية في المؤسسة من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنتها كل من المقابلة و الإستبيان و هذا لوقوف على دور المراجعة في عملية إتخاذ القرار .

الأختامه



تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها و حقوقها خصوصا مع كبر حجمها و تشعبها، و ذلك حفاظا على بقائها و استمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات و موجوداتها من شتى أعمال التلاعب و الإهمال و يضمن سير عملياتها و سلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الأخطاء و الغش و التزوير .

هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد و تقسيم بناء لمختلف الوظائف و تحديد للمسؤوليات، و على نظام محاسبي سليم و عناصر بشرية و أدوات رقابية ملائمة.

و من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية التي تعتبر من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة، حيث وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات، كونها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق أهدافها و حماية أصولها و المحافظة عليها ضد الأخطاء و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعية من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة و اتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

كما تظهر أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات في كونها أداة في يد الإدارة العليا ، تعمل على مدها بالمعلومات اللازمة و الضرورية لاتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية.

فبعد معالجتنا لإشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار و تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في الفصلين النظري و التطبيقي و توصلنا للنتائج التالية :

- أن المراجعة الداخلية هي وظيفة حتمية في المؤسسات الإقتصادية حيث تساعد على تحسين أدائها .
  - تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة رقابية لإكتشاف الإختلالات و الأخطاء و العمل على معالجتها .
  - أن المراجعة الداخلية تساهم في إتخاذ القرارات من خلال طرق عدة .
- ومن خلال إختبار الفرضيات و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى أوجه الإختلاف و التشابه التالية :

أوجه التشابه :

- تساعد المراجعة الداخلية في إيجاد الثغرات و إقتراح الحلول الممكنة .
- تساعد المراجعة الداخلية على إتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية .
- الدور المهم للمراجعة الداخلية في العمليات التسييرية و الإدارية .
- تبادل المعلومات ووصولها في الوقت المناسب ينعكس بصورة إيجابية على وظيفة المراجعة الداخلية .

أوجه الإختلاف :

- إستقلالية المراجعة الداخلية كوظيفة في المؤسسة .
- طبيعة المراجعة الداخلية في المؤسسة .
- إتخاذ القرار بكل مركزية .

التوصيات و الإقتراحات :

- ضرورة إعطاء إستقلالية في إتخاذ القرارات في المديریات التابعة للمؤسسات المركزية .
- العمل على تطوير وظيفة المراجعة الداخلية و تبيان أهميتها و منافعها لإتخاذ أجمع القرارات في الوقت المناسب .
- ضرورة إعتماد المراجعة الداخلية كوظيفة مستقلة في المؤسسات الجزائرية .
- ضرورة توفير الموارد المالية و البشرية الكافية لوظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية .

آفاق البحث :

- دور المراجعة الداخلية في ضبط الأداء الإداري في المؤسسات .
- المراجعة الداخلية و مكانتها الرقابية .
- دور المراجعة في التقليل من المخاطر المالية .

المراجع

## مراجع اللغة الوطنية :

1. محمد الصيرفي - القرار الإداري و نظم دعمه - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - 2007.
2. عبد الفتاح محمد الصحن - محمد السيد سرايا - فتحي رزق السوافيري- الرقابة و المراجعة الداخلية - المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2006 .
3. أحمد السقا- المراجعة الداخلية- الجوانب المالية و التشغيلية- إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة - السعودية 1997 .
4. خليل محمد العزاوي - إدارة إتخاذ القرار الإداري - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
5. محمد بوتين - المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق- ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة الثالثة - الجزائر 2008
6. جمعة أحمد حلمي - المدخل لتدقيق الحسابات - دار الصفاء - الأردن 2000 .
7. محمد حافظ حجازي - دعم القرارات في المنظمات - دار الوفاء للطباعة و النشر - الاسكندرية 2006.
8. يوسف محمود جربوع- مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق- الطبعة الأولى- مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع- عمان-لأردن- 2008 .
9. محمد خليل - عبد الحميد أحمد - منى عبد السلام - مراقبة التسيير في المؤسسة .
10. عبد الوهاب نصر - دكتور شحاتة السيد شحاتة - الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال ( الواقع و المستقبل ) -الدار الجامعية - الإسكندرية - 2006-2005
11. علي شريف- الإدارة المعاصرة - الدار الجامعية- الإسكندرية- طبعة 1997 .

## المذكرات :

1. نقار أحمد- دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار -مذكرة لنيل شهادة الماجستير -جامعة الأغواط
2. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة- التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية - مذكرة ماجستير - جامعة الجزائر 2009 /2010.

3. سمير كامل محمد عيسى - العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 2008.

### الملتقيات و المداخلات :

1. سعدابي إبراهيم أحمد - دور حوكمة الشركات و المراجعة الداخلية في تطور الإقتصاد الوطني - المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب - جدة - دورة حول حوكمة الشركات .
2. بوديار زهية - لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة - مداخلة - 2010

### الكتب الأجنبية:

1. CHARRONJL- SEPARI -S-Organisation et Gestion de Entreprise\_Edition - Dunod - Paris - 1998 .
2. COURBON - J - C - Système d'information - Structuration Modelisation - Editiin - Interedition - Paris -1992
3. RAD - Le - Dèveloppement des Systèmes d'informations
4. Abott et All - 2000 - Beasly et All - 2000
5. Jean - Pierre jobard - PierreGrègory - OP cit .
6. Sayer, L. B.- Sayer's Internal Auditing- Tenth Ed., I.I.A. Inc, N.Y- 1996 .

### الكتب الإلكترونية :

[www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

<sup>1</sup> [www/islamfin.go-forum.net/t771-topic](http://www/islamfin.go-forum.net/t771-topic)

### المقابلات الشخصية:

1. خنقاوي محفوظ - رئيس مصلحة الموارد البشرية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ،وحدة ورقلة- 2013.
2. لعموري عامر - رئيس مصلحة الشؤون المالية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة 2013.

3. صبيحي عبد الرحمان - إطار محاسبي - المؤسسة - الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة -  
2013.



GROUPE EMPLOI DE BASE	QUALIFICATION	INSCRIT (01)	Dont	Actif cdi (02)	Dont	ALD (03)	CDI	Dont	TOTALCDI(04) 04=02+03	CDD (05)	Dont	CPE	Dont
		01=04+OS	Femme		Femme			Femme			Femme		Femme
1 FILIERE ATELIER	MANŒUVRE												
	O,S												
	O,Q												
	O,P	22		22					22	0			
	O,P,H,Q	4		4					4				
	R,M,/R,G								0				
SOUS TOTAL ( 1 )		26	0	26	0				26	0	0		
2 EXECUTION TECHNICO- ADM	EMPLOYE S QUALIF	10	1	9	1				9		0		
	EMPLOYE QUALIF	8	3	8	3				8				
	O,P Magasin	2		2					2				
	ASSISTANT ADM	0		0					0				
	AGENT TECHNIQUE	3	1	3	1				3				
SOUS TOTAL ( 2 )		23	5	22	5				22	0	0		
3 MAITRISE ATELIER	CHEF D'EQUIPE	0		0					0				
	CONTREMAITRE	2		2					2				
	TECH SUPERIEUR	4		3					3	2			
	TECHNICIEN ATEL	10		10					10	0			
SOUS TOTAL ( 3 )		16	0	15	0				15	2	0		
4 MAITRISE TECHNIQUE	TECHNICIEN			0					0				
	TECH SUPERIEUR	2		1					1	1			
SOUS TOTAL ( 4 )		2	0	1	0				1	1	0		
5 MAITRISE ADMINISTRATIVE	TECHNICIEN	1		1					1				
	TECH SUPERIEUR	4		3					3	1			
	CHEF DE SECTION	7		8	1				7	0			
SOUS TOTAL ( 5 )		12	0	12	1				11	1	0		
	CADRES NON HER	5		0					0	5			



6	CADRES	CHEF D'ATELIER						0				
		CHEF DE SECTEUR						0				
		CHEF DE SERVICE	6		6			6				
		CHEF						0				
SOUS TOTAL ( 6 )			11	0	6	0		6	5	0		
7	CADRES SUPERIEURS	CADRE SUP NON HER						0				
		CHEF DE FABRICATION						0				
		CHEF DEPT CENTRE						0				
		DIRECTEUR	1		1			1				
SOUS TOTAL ( 7 )			1	0	1	0		1	0	0		
8	CADRES DIRIGENTS	C, D (8)						0				
TOTAL GENERAL ( 1à8)			91	5	83	6		82	9	0		



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: فحص و مراقبة التسيير

■ من إعداد الطالبة : هتهات فائزة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، وضعنا بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يمثل أحد الجوانب الهامة للبحث، قصد الإجابة على الإشكالية التالية: " دور المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار"

ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر، ويساعد في بيان دور المراجعة الداخلية و مساهمتها في إتخاذ القرارات في المؤسسات، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام.

الجزء الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة .

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- العمر  30 - 20  50 - 40

40 - 30  60 - 50

3- المستوى الدراسي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الخبرة :  أقل من 5 سنوات  15-10 -

10-05 سنوات  أكثر من 15 سنة

5- المستوى المهني :  عامل مهني  إطار

عامل إداري  رئيس مصلحة

الجزء الثاني : خاص بللمراجعة الداخلية

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة :

الجميع	المدير العام للشؤون المالية	المدير العام للمؤسسة	رئيس المصلحة	1- من يقوم بالمراجعة الداخلية في المؤسسة .
إلى الجميع	إلى المدير العام للشؤون المالية و الإدارية	إلى المدير العام للمؤسسة	إلى رؤساء المصالح	2- إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير المراجعة الداخلية.
شهريا	سنويا	أسبوعيا	يوميًا	3- ماهي الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية
لا أعلم	كتابية و شفوية	شفوية	كتابية	4- هل يتم صياغة تقرير المراجعة الداخلية بطريقة:
الجميع	مراجعة محاسبية	مراجعة مالية	مراجعة إدارية	5- ما هي طبيعة المراجعة في المؤسسة :
الجميع	الموازنات التقديرية	لوحات القيادة	القوائم المالية	6- على أي أساس يعتمد تقرير المراجعة :

الجزء الثالث : خاص باتخاذ القرار

لا أعلم	الجميع	تكنيكية	تشغيلية	إستراتيجية	1- ما هي طبيعة القرارات في المؤسسة :
الجميع معا	الموازنات التقديرية	لوحات القيادة	القوائم المالية	تقارير المراجع الداخلي	2- هل يتم إتخاذ القرار في المؤسسة بناءا المعلومات التي تقدمها
الجميع	المدير العام للشؤون المالية	رؤساء المصالح	- المراجع الداخلي	- المدير	3- من يقوم باتخاذ القرار ؟

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
70	قائمة الجداول
70	قائمة الأشكال البيانية
70	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول : ماهية عملية إتخاذ القرار
03	أولاً : مفهوم القرار
05	ثانياً : أنواع القرار
09	المطلب الثاني : المراجعة كأسلوب لإتخاذ القرار
09	أولاً : ماهية و طبيعة المراجعة الداخلية
12	ثانياً : تحليل و تفسير مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
14	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
14	أولاً : عرض و تحليل الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة
16	أولاً : التعقيب عن الدراسات السابقة
16	ثانياً : مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل

الْفهرس





