



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة: تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة الإنتاج غرداية"

-خلال سنة 2022-

تحت إشراف الأستاذة: أولاد إبراهيم ليلي

من إعداد الطالبة:

الأستاذ المساعد: رواني بوحفص

بسخاوض راضية

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبادة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أولاد إبراهيم ليلي	أستاذة مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
رواني بوحفص	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
مرسلي نزيهة	أستاذة محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحننا
بن مولاي زينب	أستاذة مساعد أ	جامعة غرداية	ممتحننا

السنة الجامعية 2022/2021





جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة: تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة الإنتاج غرداية"

-خلال سنة 2022-

تحت إشراف الأستاذة: أولاد إبراهيم ليلي

من إعداد الطالبة:

الأستاذ المساعد: رواني بوحفص

بسخاوض راضية

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبادة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أولاد إبراهيم ليلي	أستاذة مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
رواني بوحفص	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
مرسلي نزيهة	أستاذة محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا
بن مولاي زينب	أستاذة مساعد أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021

# الأهداء

أهدي ثمرة جهدي وعلمي الي من أعطتني بدون حساب، علمتني كل الآداب ودعواتها تفتح لي الأبواب والدتي الغالية، كما أهديه الي والدي الكريم.

❖ الي رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي العزيز ووالدتي العزيزة، وشكرا لدعمهما.

❖ الي من هو سندي ودعمي في مشوار تعليمي وأجاد دوما بجميل العطاء شقيقي العزيز الحاج محمد وعمي سليمان وأفلح حفظهم الله.

❖ الي أخواتي رمز المحبة والإخلاص أختي رمال، كاميلا، فأنة، صفاء وأحلام.

❖ الي قرة عيني الغاليين أهرنف، صفوان وريان والعزيزة ليلى.

❖ الي من جمعتني بهم لحظة صداقة وأخوة، وأخص بالذكر صديقتي الوفية فلة.

❖ الي زميلاتي وزملائي في درب العلم والمعرفة.

واهدائي في الختام الي كل من علمني حرفا، أرشدني لكل صواب وأنار لي طريق العلم، أساتذتي الأفاضل حفظهم الله.

واضية بنه نورالدين بسفواض

# شكرو عرفان

أولا نحمد الله عز وجل على نعمة التوفيق لإتمام هذه المذكرة ولتسديد خطانا في سبيل العلم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذة الفاضلة أولاد إبراهيم ليلي على اشرافها لإعداد المذكرة والأستاذ الدكتور رواني بوحفص تقديرا لمجهوداتهم وتوجيهاتهم السديدة من أجل أن يكون بحثي موفقا. جزاهما الله خير الثواب.

كما أتقدم بالشكر للسيد هنزول خليل ومساعديه المهضمين وبوحميدة حياة على اشرافهم وتوجيههم وتقديم المعلومات خلال فترة اجراء التبرص. وكل الموظفين في شركة الأنابيب ALFAPIPE، وأخص بالذكر السيدين سويلم محمد وهيلة محمد.

ولا يفوتني كذلك أن أسدي بالامتنان والعرفان للذين شاركوني آراءهم وخبرتهم ولم يبخلوا عليّ بالنصح والإرشاد، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل بن يحيى علي و هندي كريم.

وخالص الشكر لأخي بسفواض سليمان على دعمه المقدم.

لكم مني جميعا أصدق عبارات التقدير والثناء، وأثابكم الله خير الجنان.

## المخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي والمعايير المتعارف عليها، إضافة إلى مفهوم نظام إدارة الجودة ومتطلباته حسب المواصفة ISO9001 وكذلك تدقيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة ISO19011، كما تطرقنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من أجل الاستفادة منها. أما في الجزء التطبيقي للدراسة، قمنا بدراسة واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE ومدى احترامها للمعايير المتعارف عليها عن طريق أسلوب المقابلة المهيكلية. ولمعرفة واقع نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة بعد عدة سنوات من حصولها على شهادة ISO9001، قمنا باستعمال أسلوب قوائم الفحص لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO9001 وكذلك مبادئ ومتطلبات تدقيق نظام إدارة الجودة المرتبطة بالمواصفة ISO19011.

خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يكمن دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة من خلال التقييم لتحديد حالات عدم المطابقة واقتراح الأعمال التصحيحية ومتابعة تطبيقها، وعليه تدقيق نظام إدارة الجودة يضمن التحسين المستمر والمحافظة على كفاءة وفاعلية النظام. كما توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي للنظام من الوسائل الرقابية التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على الوضعية الجديدة لنظام إدارة الجودة والهدف من تجسيده، كما يعتبر التدقيق وسيلة لقيادة الجودة وتحسينها.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، نظام إدارة الجودة، المعايير، ISO9001، ISO19011 .

## **Résumé :**

Cette thèse vise à étudier le rôle de l'audit interne dans le renforcement du système management qualité dans les entreprises économiques algériennes ayant obtenu le certificat ISO 9001.

Dans la partie théorique nous avons traité le cadre conceptuel de l'audit interne et ses normes de pratique reconnus, plus le système management qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 et l'audit du système selon les principes et les exigences de la norme ISO19011. Nous avons également abordé certaines études précédentes qui ont traité le même sujet afin d'exploiter les informations. Quant à la partie pratique de l'étude, nous avons étudié le fonctionnement de l'audit interne dans l'entreprise ALFAPIPE spécialisée dans l'industrie des pipes et dans quelle mesure elle respecte les normes reconnues à travers la méthode des interviews. Afin de connaître l'état du système management qualité de l'entreprise après plusieurs années d'obtention du certificat ISO9001, nous avons utilisé la méthode des check liste pour savoir dans quelle mesure l'entreprise applique les exigences de la norme ISO9001 ainsi que les principes et exigences de l'audit du système de management de la qualité selon la norme ISO19011.

Les résultats de l'étude ont conclu que le rôle de l'audit interne réside dans le renforcement du système management qualité par l'évaluation et la vérification pour déterminer les non-conformités et les défaillances afin de proposer des solutions et des actions correctives et réaliser un suivi de mise en œuvre dans le but de l'amélioration et l'efficacité permanente du système.

**Mots clés :** audit interne, système management qualité, normes, ISO9001, ISO19011.

**Abstract:**

The given thesis aims to study the role of internal audit in improving the quality management system in Algerian economic companies that have obtained the ISO 9001 certificate.

In the theoretical part, we dealt with the conceptual framework of internal audit and its recognized standards of practice, the quality management system in accordance to the ISO9001 requirements as well as the audit of the system in accordance with the principles and requirements of the standard ISO19011. We also touched on some previous studies that have addressed the same topic in order to make use of the insights. As for the practical portion of the study, we looked at the functioning of the internal audit within the ALFAPIPE company specialized in pipe manufacturing and to what extent it respects the recognized standards through the interview method. In order to evaluate the state of the company's quality management system after several years of obtaining the ISO9001 certificate, we used the checklist method to find help us evaluate to which the company applies the international ISO9001 standards as well as the principals and requirements of the quality management system audit according to ISO19011.

The results of the study concluded that the role of internal audit lies in improving the quality management system through evaluation and verification to determine non-conformities and flaws in order to propose solutions and corrective actions and carry out monitoring of implementation with the aim of improving and ensuring a permanent efficiency of the system.

**Keyword:** internal audit, the quality management system, standards, ISO9001, ISO19011.



## قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

I	الاهداء
II	شكروعرفان
III	الملخص:
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الاختصارات والرموز
XIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة
2	تمهيد للفصل:
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة
3	المطلب الأول: التدقيق الداخلي - الإطار النظري والمهني -
10	المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ومعايير الايزو 9001
18	المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بنظام إدارة الجودة
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل:
39	الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE
40	تمهيد للفصل:

41.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة لدراسة الحالة
41.....	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة لدراسة الحالة
46.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
49.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
71.....	خلاصة الفصل:
72.....	الخاتمة
72.....	قائمة المراجع
72.....	قائمة الملاحق

**قائمة الجداول والاختصارات**

**والملاحق**

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	مراحل تطور مفهوم التدقيق	الجدول رقم (01-I)
33	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة العربية	الجدول رقم (02-I)
35	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية	الجدول رقم (03-I)
41	بطاقة تعريفية لمؤسسة ALFAPIPE	الجدول رقم (01-II)
43	البيانات الوصفية لعينة الدراسة	الجدول رقم (02-II)
49	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات محيط المؤسسة	الجدول رقم (03-II)
50	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات القيادة	الجدول رقم (04-II)
52	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات التخطيط	الجدول رقم (05-II)
53	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات الدائم	الجدول رقم (06-II)
55	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تنفيذ أنشطة العمليات	الجدول رقم (07-II)
56	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تقييم الاداء	الجدول رقم (08-II)
58	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات المرجعية المعيارية	الجدول رقم (09-II)
59	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات مبادئ التدقيق	الجدول رقم (10-II)
60	قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تسيير برنامج التدقيق	الجدول رقم (11-II)
64	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المعايير العامة	الجدول رقم (12-II)
64	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول التخطيط الكافي	الجدول رقم (13-II)
65	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المعاينة	الجدول رقم (14-II)
66	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول معايير اعداد التقرير	الجدول رقم (15-II)
67	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المتابعة	الجدول رقم (16-II)
67	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول تقييم مهمة التدقيق	الجدول رقم (17-II)
68	قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول أنواع التدقيق الداخلي	الجدول رقم (18-II)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	أنموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
14	مقاربة الاجراءات	الشكل رقم (01-I)
15	هيكل المعيار 2015: ISO9001 وفقا لدورة PDCA	الشكل رقم (02-I)
22	مخطط تسيير برنامج تدقيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO19011	الشكل رقم (03-I)
44	توزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي	الشكل رقم (01-II)
44	توزيع عينة الدراسة حسب المهنة	الشكل رقم (02-II)
45	توزيع عينة الدراسة حسب درجة المدقق	الشكل رقم (03-II)
45	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (04-II)
50	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات محيط المؤسسة	الشكل رقم (05-II)
51	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات القيادة	الشكل رقم (06-II)
52	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات التخطيط	الشكل رقم (07-II)
54	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات الدعائم	الشكل رقم (08-II)
56	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تنفيذ أنشطة العمليات	الشكل رقم (09-II)
57	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تقييم الاداء	الشكل رقم (10-II)
58	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات المرجعية المعيارية	الشكل رقم (11-II)
60	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات مبادئ التدقيق	الشكل رقم (12-II)
62	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تسيير برنامج التدقيق	الشكل رقم (13-II)
63	تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات كل محور في قائمة الفحص	الشكل رقم (14-II)

قائمة الاختصارات والرموز

المختصر باللغة الأجنبية	المختصر باللغة العربية	المختصر/الرمز
Système Management Qualité	نظام إدارة الجودة	<b>SMQ</b>
International Organisation for Standardisation	المنظمة العالمية للتقييس	<b>ISO</b>
The Institute of Internal Auditor	معهد المدققين الداخليين	<b>IIA</b>
American Accounting Association	جمعية المحاسبين الأمريكيين	<b>AAA</b>
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne	المعهد الفرنسي للرقابة والتدقيق الداخلي	<b>IFACI</b>
Planifier Développer Contrôler Ajuster	دورة ديمينغ (التخطيط، التطوير، المراقبة، التعديل)	<b>PDCA</b>
Associassion Francaise de Normalisation	الجمعية الفرنسية لاصدار المعايير	<b>AFNOR</b>
Quality Assurance Register	الشركات والهيئات المعتمدة والمانحة لشهادة الايزو	<b>QAR</b>
Bureau Veritas		<b>BVQI</b>
Global Certification L.t.d		<b>GCL</b>
British Standards Institution		<b>BSI</b>
Certification Bodies		<b>CB</b>
Allied Quality Assurance Publication		<b>AQAB</b>

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	قوائم الفحص	ملحق رقم 01
85	قائمة أسئلة المقابلة	ملحق رقم 02
86	نموذج لتقرير عملية التدقيق خاص بمؤسسة ALFAPIPE	ملحق رقم 03
87	تقديم لشركة ALFAPIPE	ملحق رقم 04
88	شبكة تحديد المسؤوليات والسلطة	ملحق رقم 05



المقدمة

### أ. توطئة:

بعد انفصال الملكية عن الإدارة ونتيجة لتطور الظروف الاقتصادية، أصبح من الضروري وجود وظيفة التدقيق الداخلي في الهياكل التنظيمية للمؤسسات ولاسيما الكبيرة منها. ولقد بدأت عملية التدقيق الداخلي بنطاق ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية واكتشاف الأخطاء والغش والحد من حدوثها كما هو الحال في المؤسسات الجزائرية، ثم اتجه بعد ذلك نحو المجالات الإدارية، التشغيلية والبيئية وغيرها نظرا لتوسع طبيعة النشاط في المؤسسات وأصبح يغطي كل الوظائف. هذا التطور في وظيفة التدقيق الداخلي ونظرا لأهميتها عملت الهيئات الدولية على تنظيمها من خلال وضع معايير مهنية متعارف عليها.

ويعد نظام إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة لاشتداد المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية. فهو وسيلة لنجاح وتطور أي مؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار والتوسع. ولتحقيق ما سبق على المؤسسة تصميم نظام إدارة جودة سليم، كفؤ وفعال يتعلق بالجودة ومتطلباتها بغرض تحقيق أفضل منتج أو خدمة للزبائن.

ان حصول أي مؤسسة على نظام إدارة الجودة موافق لمتطلبات مواصفة شهادة **ISO9001** يجعل المؤسسة تسعى للحفاظ على مستواها وتحقيق التحسين المستمر. ولتحقيق ما سبق، على المؤسسة القيام بعملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.

### ب. طرح الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية **ALFAPIPE** لصناعة الأنابيب من بين المؤسسات الحاصلة على شهادة **ISO9001** نظرا لاحتوائها على نظام إدارة الجودة مطابق للمقاييس الدولية مما جعلها تستفرد بجودة ونوعية الأنابيب التي تصنعها والمطلوبة في السوق الوطنية بدرجة أولى. بهدف الحفاظ على مكانتها في السوق ولتحقيق التحسين المستمر، على المؤسسة القيام بعملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.

بناء على ما سبق تتجلى إشكالية الموضوع من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة ALFAPIPE؟**

للإجابة على السؤال الرئيسي، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي وما علاقته بنظام إدارة الجودة؟
- ما مدى التزام مؤسسة **ALFAPIPE** بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي المتعارف عليها؟
- ما هو واقع نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة **ALFAPIPE** بعد حصولها على شهادة **ISO9001**؟

- ما هي معوقات تعزيز نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة؟
  - هل تعتمد مؤسسة ALFAPIPE تدقيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة ISO19011؟
- ت. فرضيات الدراسة:

- بهدف الإجابة على الأسئلة السابقة، نقوم بصياغة الفرضيات الآتية:
- التدقيق الداخلي عملية منظمة تساهم في تعزيز نظام إدارة الجودة.
- تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بالمعايير المهنية المتعارف عليها للتدقيق الداخلي.
- يحافظ نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة بكفاءته وفاعليته بعد حصولها على شهادة ISO9001.
- تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتحدي معوقات تعزيز نظام إدارة الجودة.
- تعتمد المؤسسة تدقيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة ISO19011.

### ث. أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد الى:
- تحديد دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة.
- التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة الفعال وفق المواصفة ISO9001.
- تشخيص صعوبات ومعوقات المحافظة على فاعلية نظام إدارة الجودة.
- تسليط الضوء على متطلبات المواصفة ISO19011 المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة.
- تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

### ج. أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في العناصر الأساسية التالية:
- إن تدقيق نظام إدارة الجودة من المواضيع الحديثة التي تحظى مؤخرا بالدراسة والبحث من طرف العديد من الباحثين، نظرا لأهميته ويخص جميع أنواع المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والخدماتية.
- التركيز والاهتمام بنظام إدارة الجودة الذي يحقق المحافظة على القدرة التنافسية.
- تسليط الضوء على أحد نماذج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف تحديد دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة من أجل ضبط جودة المنتجات والخدمات وفق المعايير الدولية.

ح. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع نوردتها فيما يلي:

### 1. الدوافع الذاتية:

- الموضوع قيد الدراسة له علاقة بطبيعة التخصص؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- يعتبر الموضوع مواصلة للبحث في طور الليسانس الذي تناول موضوع دور المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة خدماتية؛

### 2. الدوافع الموضوعية:

- الموضوع يتميز بالحدثة النسبية كونه مرتبط بالمعايير والمقاييس الدولية واصداراتها الجديدة؛
- مساهمة متواضعة منا رأينا أن نقدم شيئاً جديداً في ميدان التدقيق من أجل اثراء المكتبة الجامعية؛

### خ. حدود الدراسة:

قصد معالجة إشكالية الدراسة وبهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة، قمنا بحصر أبعاد وحدود الدراسة في الجوانب التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بصلب موضوع الدراسة المتمثل في المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الداخلي بصفة عامة والتركيز على مواضيع مرتبطة بتعزيز نظام إدارة الجودة خصوصاً.

2. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب

**ALFAPIPE**، وحدة الإنتاج غرداية حائزة على شهادة **ISO9001** المتعلقة بنظام إدارة الجودة

سنة 2001، وجرى التربص الميداني على مستوى مكتب التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة.

3. **الحدود الزمانية:** لقد تحدد المجال الزمني لدراستنا في شهر مارس من سنة 2022، حيث قمنا بإجراء

التربص الميداني لدراسة واقع نظام إدارة الجودة بعد عشرون سنة من حصول المؤسسة على شهادة

**ISO9001** ودراسة واقع تدقيق هذا النظام وفقاً لمتطلبات المواصفة **ISO19011:2018**.

### د. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، مع عرض أهم الدراسات السابقة -في حدود ما تم الاطلاع عليه- بهدف تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملية (التطبيقي).

وفي الدراسة التطبيقية قمنا بالمزج بين المنهجين الكمي والكيفي حيث اعتمدنا المنهج الكمي لدراسة واقع نظام إدارة الجودة حسب متطلبات المواصفة **ISO9001** وكذا واقع تدقيق هذا النظام وفقا لمبادئ ومتطلبات المواصفة **ISO19011** باستعمال قوائم الفحص **CHECK LIST** لجمع البيانات ثم احصائها وتوضيح العلاقة بينهما، والعينة مستهدفة لمجموعة من موظفي مؤسسة **ALFAPIPE**. أما اعتماد المنهج الكيفي فكان لدراسة ممارسة التدقيق الداخلي لدى المؤسسة وفق المعايير المتعارف عليها، وذلك باستخدام أسلوب المقابلة المهيكلة مع مسؤول التدقيق وضبط الجودة لمعرفة مدى التزامها بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، إضافة الى الملاحظة خلال اجراء التربص الميداني والاطلاع على السجلات والوثائق بهدف جمع البيانات والمعلومات.

### د. تقسيمات الدراسة:

بغية الالمام بالموضوع محل الدراسة، ومعالجة الإشكالية المطروحة والوصول للأهداف المحددة من الدراسة ولاختبار الفرضيات التي تم صياغتها، تم تقسيم الدراسة إلى:

- **المقدمة:** تناولت الإطار المنهجي للدراسة من حيث التعريف بمشكلة الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة وأيضا الأهمية لنصل الى طرح الأهداف المرجوة من الدراسة، ثم المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وهيكل البحث وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز الدراسة.

- **الفصل الأول والمعنون بـ "الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة والدراسات السابقة"**، قسم الى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله الى الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم اجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني المعنون بـ "دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE"**، قد احتوى هذا الفصل بدوره على مبحثين، خصصنا المبحث الأول لتقديم الطريقة والأدوات المستعملة لدراسة الحالة، بينما في المبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، إضافة الى اختبار الفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث.

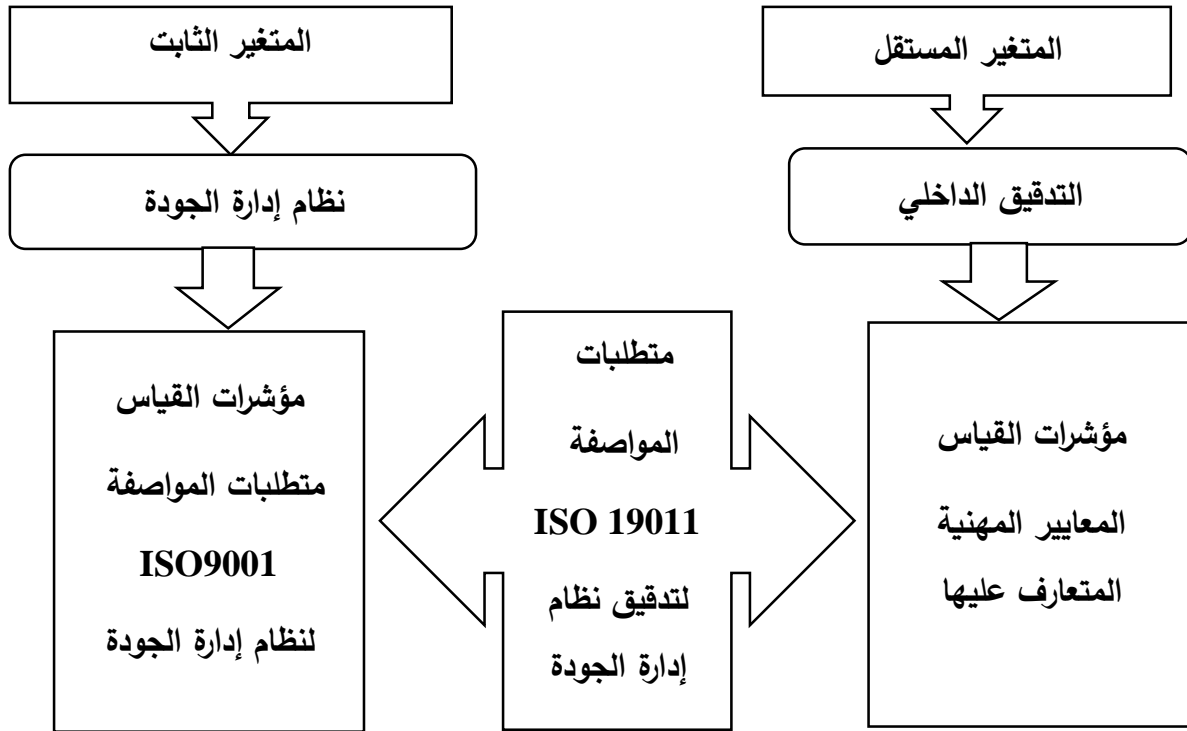
- **الخاتمة:** وفي الأخير نختم الدراسة بتلخيص وتقديم الاستنتاجات المتوصل اليها، وقمنا بتقديم التوصيات بناء على النتائج، إضافة الى آفاق الدراسة.

### ر. أنموذج الدراسة:

تم تحديد متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها وفق ما يلي:

- المتغير المستقل: التدقيق الداخلي وتم قياسه من خلال المعايير المهنية للتدقيق المتعارف عليها.
  - المتغير التابع: نظام إدارة الجودة وتم قياسه من خلال متطلبات المواصفة ISO9001.
- كما تم توضيح العلاقة بين المتغيران من خلال متطلبات المواصفة ISO19011.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

ز. صعوبات الدراسة:

- ما من شك أن أي بحث علمي يعترض طريقه صعوبات وهي تختلف لدى كل باحث، ومن أهم الصعوبات التي اعترضتنا في انجاز هذه الدراسة ما يلي:
- صعوبة الحصول على الموافقة من قبل المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO9001 لإجراء الدراسة الميدانية؛
- كون أفراد الفئة المستهدفة محدود نوعا ما بسبب نقص عدد الموظفين في مكتب التدقيق؛
- تحديد الطريقة والأساليب المستخدمة الملائمة للدراسة التطبيقية نظرا لقيود العينة الغير كافية لإجراء الدراسات الإحصائية.

**الفصل الأول: الإطار النظري  
للتدقيق الداخلي ونظام إدارة  
الجودة**

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

### تمهيد للفصل:

لقد ساهم تطور إمكانيات وتحسين مؤهلات المدققين الداخليين في تقديم خدمات إدارية الى جانب خدماتهم المالية. هذا ما أدى الى تطور مفهوم التدقيق الداخلي واتساع نطاقه، حيث أصبح يشتمل على تدقيق وفحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة للمؤسسة. وعليه توضحت المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي وتحددت أهدافه، كما تطورت الأساليب والإجراءات المتبعة في تنفيذه، إضافة الى الحرص والاهتمام باختيار وتأهيل القائمين بعملية التدقيق لضمان نجاحها، ولتحقيق ما سبق تم اعتماد معايير مهنية متعارف عليها دوليا وموحدة.

يتعلق نظام إدارة الجودة بتحديد وتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، كما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبائن من السلع والخدمات. كما يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية التدقيق الداخلي كأداة هامة تساعد الإدارة في مراقبة تطبيق معايير الجودة، كما يلعب دورا أساسيا في تقدير مدى فاعلية النظام المطبق لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ومدى تطبيق المعايير المختلفة.

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث من خلال مبحثين: المبحث الأول يتطرق الى مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، والمبحث الثاني يعرض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية والتي تناولت الموضوع بالمتغيرين معا او أحدهما، وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات ومقارنتها بالدراسة الحالية.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

أصبح الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تقديم منتج بجودة عالية وبتكلفة مقبولة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولتحقيق الهدف على المؤسسة التركيز على نظم الإدارة وتأكيد الجودة طبقا لمتطلبات المواصفات الدولية. ولقد أثبتت وظيفة التدقيق الداخلي أنها في خدمة المؤسسة ككل وليس الإدارة فحسب، وعليه اتسع مفهوم التدقيق الداخلي ليشمل تقييم فاعلية وكفاءة أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة وإدارة الرقابة الداخلية وكذا ضبط الجودة.

### المطلب الأول: التدقيق الداخلي - الإطار النظري والمهني -

يعتمد المدراء والمسؤولون ومختلف الجهات المقررة في اتخاذ قراراتهم على المعلومات، ومن أجل اتخاذ قرارات سليمة يتعين ان تركز على معلومات موثوق منها. ولا شك أن التدقيق الداخلي يلعب دورا هاما في توفير تقارير موضوعية وحيادية، ومعلومات ذات مصداقية.

### أولاً: التدقيق الداخلي

1. تعريف التدقيق الداخلي: سنتطرق لعدة تعاريف لبعض الاقتصاديين والهيئات المعتمدة تتناول مفهوم التدقيق الداخلي من زوايا مختلفة. نذكر منها:

عرفه الاتحاد الأوروبي لخبراء الاقتصاد والمحاسبة سنة 1977 على أنه: "ان هدف التدقيق من الناحية المالية هو التعبير عن رأي إذا ما كانت هذه النتائج المالية لآخر السنة تعطي صورة صادقة وحقيقية عن أعمال المؤسسة مع التأكد من تطبيق الإجراءات والقوانين المعتمدة في المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

أما جمعية المدققين الداخليين IIA تعرف التدقيق بأنه: " نشاط توكيدي واستشاري مستقل وموضوعي لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم تطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها والإجراءات المؤسسية"<sup>(2)</sup>.

بينما عرفه اتحاد المحاسبين الأمريكيين AAA على أنه: " عملية منتظمة للحصول على الأدلة المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسaire هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية"<sup>(1)</sup>.

(1) احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، ط1، دار الجنان، الأردن، 2015، ص9.

(2) آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية : دراسة ميدانية، مجلة دفاتر الإقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2016، ص4.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن التدقيق الداخلي هو عملية منظمة، استشارية، تقوم على أساس مجموعة من الإجراءات المستقلة والموضوعية. يقوم بها شخص مستقل ومؤهل علمياً ومهنيًا بهدف إعطاء رأي محايد وموضوعي حول مصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، ومدى احترام القوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

**2. نشأة مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره:** ولقد دلت الوثائق التاريخية على أن قدماء المصريين واليونان هم أول من أوجد مهنة تدقيق الحسابات للتأكد من صحة الحسابات العامة، وكلمة تدقيق الحسابات *Auditing* مشتقة من التعبير اللاتيني *Audire* والذي يعني الاستماع، بمعنى أن تدقيق الحسابات عن طريق استماع المدقق إلى ما أجري من قيود لإثبات صحة البيانات المحاسبية الخاصة بالأنشطة الحكومية، ثم اتسعت لتشمل المشاريع في القطاع الخاص<sup>(2)</sup>. وفي الجدول الموالي يلخص أهم محطات تطور مفهوم التدقيق والمجالات التي ركز عليها مع توضيح الأسباب.

### الجدول رقم (I-01): مراحل تطور مفهوم التدقيق

الأسباب	نواحي التركيز	الفترة الزمنية
عدم وجود أساليب رقابية والإدارة بواسطة المالك	التركيز على السرقات واكتشافها	1581-1950
نتائج الحرب العالمية	التركيز على الفعالية	1950-1960
التحول إلى الملكية العامة	التركيز على دقة التقارير المالية	1960-1970
تدخل الأجهزة الحكومية	التركيز على دقة الرقابة الداخلية	1970-1980
تقشي الأخطاء والانهايار في مجال الاعمال	التركيز على سلوكيات مجال الاعمال واخطاء التقارير المالية	1980-1990
البحث عن أساليب جديدة مثل العولمة	التركيز على التوجيهات نحو مجال الاعمال	1990-2000
تقشي الاخطار والانهيارات	التركيز على المخاطر من خلال تدقيق العمليات	2000-2013

المصدر: خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2017، ص37.

<sup>(1)</sup> وليد تخربين وهوارية مبسوط، ملامح تطبيق التدقيق الداخلي في الجماعات المحلية: دراسة استطلاعية بولاية تيارت، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة جيجل، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص75.

<sup>(2)</sup> تامر مزيد رفاعة، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة، المناهج للنشر، الأردن، 2017، ص18.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- ونستخلص أن أهم العوامل التي ساعدت في تطور مفهوم التدقيق الداخلي تتمثل في:
- ✓ اتساع حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وحاجة الإدارة العليا الى التقارير الدورية الدقيقة لاتخاذ القرار، إضافة الى رغبة الإدارة في تقديم البيانات الصحيحة للأطراف ذوي المصالح؛
  - ✓ ظهور الشركات ذات فروع وتزايد الشركات المتعددة الجنسيات؛
  - ✓ التطور التكنولوجي خاصة في مجال البيانات والمعلومات؛
  - ✓ ظهور الشركات المالية الكبيرة وما صاحبها من فضائح وأزمات مما أدى الى انهيارها وافلاسها؛
3. أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه:

أ. أهمية التدقيق الداخلي: تتبع أهمية التدقيق من كونه وسيلة لا غاية تهدف الى خدمة عدة فئات سواء داخلية أو خارجية تربطها علاقة بالمؤسسة، حيث تعتمد هذه الفئات على التقرير النهائي لعملية التدقيق في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط المستقبلية<sup>(1)</sup>.

ب. أهداف التدقيق الداخلي: يمكن تقسيم أهداف التدقيق الداخلي إلى هدفين أساسيين<sup>(2)</sup>:

➤ **هدف الحماية:** ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية: أصول الشركة بمختلف أنواعها النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، السياسات والخطط المعتمدة، السجلات والمستندات والملفات.

➤ **هدف التطوير:** يتمثل هذا الهدف في وظيفة التدقيق التي تعد وظيفة علاجية واسترشادية في تحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية ووضع الحلول لها ورفع توصيات ومقترحات إلى الإدارة. وهناك أهداف أخرى تتمثل في<sup>(3)</sup>:

- \* الحصول على رأي فني محايد، يقوم على مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر.
- \* تدقيق كافة الاحداث والوقائع المالية وغير المالية، أي النظام المحاسبي (المالي والإداري)؛
- \* تحول أسلوب تدقيق الحسابات من تدقيق حول الحاسب الى تدقيق من خلال الحاسب الآلي؛
- \* تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية بتقاضي الاسراف من خلال تدقيق الجودة.

<sup>(1)</sup>رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات "مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية-الإطار النظري"-، ط1، دار وائل، الأردن، 2015، ص39.

<sup>(2)</sup>آدم حديدي، مرجع سبق ذكره، ص ص5-6.

<sup>(3)</sup>محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، ط1، دار كنوز للنشر، الأردن، 2009، ص21.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

ثانياً: الجوانب الأساسية للتدقيق الداخلي

1. **خصائص التدقيق الداخلي:** يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة للتدقيق الداخلي، وهي (1):
  - أ. **أنشاط:** حيث يمكن القيام به من طرف الموظفين من داخل المؤسسة شرط أن يكونوا مستقلون عن الأنشطة التي يقومون بتدقيقها ويتبعون إدارياً لأعلى مستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
  - ب. **توكيدي:** يتمثل في تقديم ضمانات وتأكيدات موضوعية معقولة بخصوص نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتماشي المؤسسة مع معايير الحوكمة والمتطلبات الإدارية الحديثة الأخرى؛
  - ت. **استشاري:** بتقديم الخدمات الاستشارية من خلال الاقتراحات والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرار والتي تهدف لخلق قيمة مضافة وتحسين سيرورة حوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛
  - ث. **شامل:** لم يعد يقتصر على الجوانب المالية والمحاسبية إنما تعدى ذلك لتصبح الجوانب الإستراتيجية، والتشغيلية والإدارية من صميم عمله واهتمامه؛
  - ج. **موضوعي:** هي موقف ذهني يسمح للمدقق الداخلي بإنجاز مهامه بنزاهة وغير خاضع لأحكام الآخرين؛

- ح. **إضافة قيمة للمؤسسة:** تسمح للمدقق بتجميع المعطيات وتحليلها وتقييمها ثم تحرير التقرير النهائي الذي يحتوي على توصيات اللازمة من أجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.
2. **أنواع التدقيق الداخلي:** هناك عدة أنواع من التدقيق الداخلي استناداً إلى التبويب والأسس المختلفة منها:

- ✓ **تدقيق الالتزام:** يقصد به عملية التحقق والتأكد من التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أداءها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعية بكفاءة وفعالية. (2)
- ✓ **التدقيق التشغيلي:** الفحص والتقييم لعمليات المؤسسة لغرض اعلام الإدارة بمدى تنفيذ العمليات المخططة طبقاً لأهداف الإدارة، كما تتضمن تقييم مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة. (3)
- ✓ **التدقيق المالي:** يهدف الى إعطاء رأي بشكل موضوعي في إعداد التقارير المالية وفقاً لقواعد محاسبية محددة والتي تم تطبيقها بطريقة مماثلة. (4)

(1) وليد تخربين وهوارية مبسوط، مرجع سبق ذكره، ص ص75-76.

(2) عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، ط2، جامعة الموصل، العراق، 1999، ص 14.

(3) هشام زروقي، وظيفة التدقيق الداخلي كآلية رقابية للحد من احتيالية المحاسبة الإبداعية، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 08، العدد01، 2021، ص7.

(4) نجاة شمال، تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 3، العدد01، 2016، ص170.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

✓ **تدقيق نظم المعلومات:** تقييم وتحديد ما إذا كان استخدام الحاسوب ونظام المعالجة الآلية يساهم في حماية المؤسسة وسلامة مخرجاته لتحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **تدقيق الأداء:** التأكد من الكفاءة والفعالية الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين.

✓ **التدقيق البيئي:** التحقق وقياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وتحديد آثارها على القوائم المالية. (1)

✓ **تدقيق كامل أو جزئي:** الأول فحص كل العمليات خلال الدورة والثاني محدود الهدف وموجه. (2)

✓ **تدقيق نهائي أو مستمر:** الأول بعد انتهاء السنة المالية والثاني على مدار السنة المالية. (3)

3. **مراحل التدقيق الداخلي:** تمر عملية التدقيق الداخلي 04 مراحل أساسية تتمثل في (4):

أ. **مرحلة التخطيط:** يستند على تغطية جميع الأنشطة على الأقل مرة واحدة في السنة وفق ما ورد في نص البند 2000 من معايير الأداء، وفيها يتم تحديد مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

➤ **التحضير للتدقيق:** يتم جدولة الأنشطة والجهات التي ستخضع للتدقيق وتحديد الأولوية للأنشطة

الهامة، والتعرف على المشاكل المهمة ومدى الاستجابة للمهمات المكلفة بها؛

➤ **تحديد أهداف التدقيق:** الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية عملهم بفاعلية هذا من خلال تزويدهم بالتحليلات؛

➤ **نطاق العمل:** يشمل على فحص وتقييم كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وتقييم مستوى الأداء في تنفيذ المسؤوليات المخصصة، ويشمل نطاق الناحية الإدارية، الناحية القانونية والناحية المالية (5)؛

➤ **اختبار الجهة الخاضعة للتدقيق:** اختبار النشاط محل التدقيق من طرف المدقق وبطلب من المؤسسة، ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يحدد الموارد المالية والبشرية المناسبة والكافية لتحقيق أهداف مهمة التدقيق؛

(1) عبد الرزاق محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) تامر مزيد الرفاعة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) رزق أبوزيد الشحنة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(4) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2017، ص ص 433-489 (بتصرف).

(5) كارين أسو وآخرون، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، معهد IIA، لبنان، سنة 2017، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- اختيار فريق التدقيق والموارد الاخرى: ويكون مبني على أساس تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، محددات الوقت والموارد المتاحة، إضافة الى مهارات ومعرفة وتدريب المدققين؛
  - المسح الأولي: يهدف للحصول على فهم عام للعمليات والمخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية المرتبطة بالنشاط، ومن وسائله: الاتصالات التمهيديّة والاستقصاء، أما اجراءاته فتتمثل في التخطيط، المقابلة (جدولة، افتتاح، اجراء، انهاء) والتقييم؛
  - إجراءات التدقيق التحليلي: يتم من خلالها التحليل والمقارنة المنظمة للأرقام والمعدلات والنسب والاتجاهات بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تقدم مؤشرات مساعدة وتوجيهية، وأيضاً أدلة رقابية تدعم استنتاجات المدقق؛
  - التوثيق: هو تدوين المعلومات ذات العلاقة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة، وأيضاً حصول المدقق على دليل قوي وكافي من خلال عملية الفحص، لتوفير أساس لدعم نتائج التدقيق؛
  - تقييم المخاطر: اجراء تقييم مبدئي للمخاطر المرتبطة بالنشاط وتنعكس نتائجه على أهداف مهمة التدقيق (تشغيلية، متعلقة بالتبليغات المالية والخاصة بالالتزام)؛
  - تحضير برنامج التدقيق: يضع البرنامج إجراءات لتعريف، تحليل، تقييم وتدوين المعلومات أثناء المهمة، ويجب أن يكون مدون وقابل للتعديل ويعتمد قبل بدء العمل الميداني، وهدفه توثيق الإجراءات المتبعة وشرح الخطوات التقنية والمخاطر والعمليات التي يستوجب فحصها؛
  - تقييم نظام الرقابة الداخلية: أي دراسة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، ويقوم برسم برنامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينة المناسبة.
- ب. مرحلة العمل الميداني (المعاينة): ويتم فيها اعداد مايلي (1):
- العينات: يقصد بالمعاينة في مجال التدقيق أن يقوم المدقق بتطبيق إجراءات التدقيق على أقل من 100% من المفردات داخل رصيد الحسابات أو مجموعة العمليات للحصول على أدلة الإثبات وتقييمها. الفكرة الأساسية للمعاينة هي أن نتائجها توفر معلومات عن المجتمع الذي سحبت منه العينة، وعليه تعتبر العينات طريقة فعالة تتسم بالكفاءة للحصول على أدلة وقرائن للتدقيق، واستخدامها يمكن المدقق من الحصول على المعلومات اللازمة وبتكلفة أقل؛
  - تقييم النتائج: على المدقق أن يقيم نتائج العينة ليحدد فيما إذا كان قد تثبت التقدير الأولي لخصائص أو صفات المجتمع موضوع العينة أو أنه بحاجة إلى تعديل؛

(1) كارين أسو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

► أوراق العمل: يقوم المدقق بإعداد أوراق العمل التي تستعمل كإثبات للتدقيق، تسجل في أوراق العمل المعلومات المتحصل عليها والتحليلات، ومحتواها يدعم النتائج والأحكام والتوصيات الموجودة في التقرير، وهناك نوعان من ملفات أوراق العمل الملف الدائم والملف الجاري.

ت. مرحلة النتائج والتوصيات: بعد تقييم نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات الجوهرية، يتم إعادة تضمينها إلى استنتاجات في ورقة خاصة في ملف العمل، ويتم ادراج هذه الاستنتاجات والتوصيات في التقرير، وعلى المدقق الداخلي إيصال نتائج المهمة مباشرة للإدارة العليا؛

ث. مرحلة المتابعة: ينبغي وضع آلية للمتابعة لضمان تنفيذ الأعمال التصحيحية فعلا، أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ إجراءات على ملاحظات التدقيق الداخلي؛

ج. مرحلة تقييم مهمة التدقيق: هي الخطوة الأخيرة، وتقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتأكد من فاعلية انجاز المهمة وتنفيذها بكفاءة أعلى وكيفية الاستفادة من التقييم في المهام اللاحقة.

### ثالثا: المعايير المهنية للتدقيق الداخلي

المعايير هي قوانين وأنظمة وإجراءات موضوعة من طرف الدولة أو الهيئات المهنية المخولة لقياس نوعية العمل المنجز من قبل المدقق. وجدت لأجل الحفاظ على قياس موحد (معياري) لعمل المدقق. ولقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتقسيم المعايير الى ثلاث فئات وهي (1):

**1. المعايير العامة:** وهي معايير تخص شخص المدقق ومتعلقة بتأهيله ونوعية عمله وهي:

✓ التدقيق يجب أن يتم من قبل شخص أو أشخاص يتميزون بالتأهيل والتدريب المهني والكفاءة؛

✓ على المدقق أن يحافظ على استقلاليته الذهنية الظاهرية والفعالية؛

✓ على المدقق أن يبذل العناية المهنية المطلوبة أثناء اجراء التدقيق وعند تحضير التقرير.

**2. المعايير الميدانية:** هي المتعلقة بتنفيذ عملية التدقيق والاجراءات التي عليه إنجازها وتشمل على:

✓ التخطيط الكافي لعملية التدقيق كما يجب الاشراف على المساعدين، ان وجدوا؛

✓ فهم ودراسة وتقييم لنظام الرقابة الداخلية ليكون أساسا لتخطيط عملية التدقيق وتقدير طبيعة ووقت

ومدى نطاق الفحص الذي سيقوم به؛

✓ الحصول على أدلة كافية وملائمة ذات علاقة.

**3. معايير إعداد التقرير:** تبين التوجيهات المعينة لتحضير تقرير المدقق وتشمل على (2):

(1) هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص ص30-32.

(2) خالد مصطفى الشيخ، إجراءات المراجعة الداخلية وآثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ط3، دار المعارف للنشر،

الإسكندرية، 2020، ص30.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- ✓ تخطيط وتنفيذ وتحديد توقيت ونطاق وأهداف عملية التدقيق الداخلي؛
- ✓ رفع تقارير النتائج الى الادارة، بحيث تتضمن التقارير الملاحظات والأعمال التصحيحية والتوصيات؛
- ✓ تتم متابعة تنفيذ ما جاء في التقرير من توصيات وأعمال تصحيحية طبقا لآلية المتابعة المقررة.

### المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ومعايير الأيزو 9001

تسعى المؤسسات الى تحقيق الميزة التنافسية وذلك بتحسين الجودة، ويتحقق ذلك بالالتزام بمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001، وله أهمية بالغة لأنه يساعد المدراء في تعريف المسؤوليات وتطبيقاتها وأهمية التحسين المستمر لجودة المنتج او الخدمة وتخفيض التكاليف وزيادة الربحية، لذا لا بد من وجود رقابة على هذا النظام للتحقق من أن المؤسسة تعمل وفق مقاييس مواصفة ISO19011 الخاصة بإرشادات تدقيق أنظمة إدارة الجودة، لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة.

#### أولاً: عموميات نظام إدارة الجودة SMQ

1. تعريف نظام إدارة الجودة *Système management Qualité*: تعرف نظام إدارة الجودة بأنه: " ذلك الجزء من نظام الإدارة الذي يركز على تحقيق المخرجات (النتائج) التي تتعلق بأهداف الجودة، للإيفاء بحاجات وتطلعات ومتطلبات الأطراف ذات المصالح وبشكل مناسب"<sup>(1)</sup>.

أما *AFNOR* عرف نظام إدارة الجودة على: "أنه الهيكل التنظيمي، المسؤوليات، الإجراءات، المسارات، العمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة بالمؤسسة"<sup>(2)</sup>.

وتعرفه رجاء جاسم محمد بأنه: "نظام متكامل موجه لتحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات انتاج السلع والخدمات والذي يؤدي الى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد تخثير وآخرون، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، المجلد 05، العدد 04، 2019، ص 138.

<sup>(2)</sup> France, directeur général d'AFNOR, Normes Européenne « normes françaises » *Système de management de la qualité*, 2008, p01.

<sup>(3)</sup> رجاء جاسم محمد، قياس مدى تطبيق نظام الجودة في الشركة العامة لصناعة البطاريات للمعمل (2)، مجلة التقني، جامعة الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 29، العدد 2، 2016، ص 45.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

اذن نظام إدارة الجودة يتعلق بتحديد وتنفيذ السياسة العامة المتمثلة في الإجراءات، العمليات والموارد اللازمة من أجل تحقيق أهداف الجودة وأهداف أخرى مثل: النمو، الربحية، التمويل، البيئة، الصحة المهنية والسلامة للموارد البشرية، وتقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا بمشاركة جميع الموظفين في المؤسسة.

2. نشأة نظام إدارة الجودة: مر المفهوم بعدة تطورات لخصها معظم الباحثون في 3 مراحل هي (1):

❖ المرحلة 1950 إلى بداية 1960: أبرز المفكر الأمريكي Feigenbaon مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، يعني انتاج السلع والخدمات بطريقة اقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستفيد من خلال تطوير وصيانة الجودة، وقد أكد أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

❖ المرحلة 1960 إلى بداية 1980: شهدت ظهور فلسفات عديدة للجودة وادارتها كان من أبرزها فلسفة Edward Deming et Philip Crosby، ثم آراء Juran حيث كان لهم دور كبير في تحسين وتطوير نظريات ومبادئ الجودة من خلال الانتقال من جودة المنتج الى جودة النظام.

❖ المرحلة 1980 إلى الآن: ظهر أسلوب حلقات الجودة وفرق الجودة من طرف اليابانيين، ثم انتقل ليصبح وظيفة أساسية للإدارة بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين ويغطي كل المجالات.

3. أهمية نظام إدارة الجودة: إن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة يحقق ما يلي (2):

- \* تقليص شكاوى الزبائن وخفض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا الزبون؛
- \* تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة بالتركيز على تقديم منتج او خدمة ذات جودة عالية؛
- \* زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، لرفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية بزيادة الحصص السوقية؛
- \* تحسين عملية الاتصال في مختلف المستويات وضمان المشاركة الفعالة لجميع الأفراد.

ثانيا: ميكانيزم نظام إدارة الجودة حسب المواصفة ISO9001

### 1. متطلبات نظام إدارة الجودة:

أ. متطلبات عامة: أهم متطلبات عامة لتطبيق الجودة، تشمل النقاط التالية: (3)

➤ تحديد الإجراءات الضرورية للنظام وتطبيقاتها في المؤسسة؛

(1) هاجر فائق خضير، تقييم تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 في قسم الشؤون الهندسية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 20، العدد 01، 2012، ص6.

(2) علي فرحان عبد الله الفكيكي، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة "الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، المجلد 18، العدد 39، 2012، ص102.

(3) France, directeur général d'AFNOR, Normes Européenne « normes françaises » Système de management de la qualité, 2008, p02.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- تحديد وتفاعل الإجراءات فيما بينها؛
  - تحديد المعايير والمناهج الضرورية لتحقيق فعالية التسيير والتحكم في الإجراءات؛
  - ضمان توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتسيير ومتابعة الإجراءات؛
  - متابعة وتقييم وتحليل هذه الإجراءات؛
  - تفعيل الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة والتحسين المستمر للإجراءات؛
  - التحكم في الإجراءات المرتبطة بمصادر خارجية والتي لها تأثير في جودة المنتج والخدمة.
- ب. **متطلبات مرتبطة بالتوثيق:** لم تقم المواصفة بتحديد كيفية التوثيق، بل اكتفت فقط بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب أن تتوفر في وثائق الجودة، حيث يمكن أن يختلف شكل توثيق نظام الجودة من مؤسسة لأخرى وفقاً لعدة اعتبارات؛ منها: حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، ودرجة تعقد وتفاعل العمليات فيما بينها وكفاءة أفراد التنظيم. <sup>(1)</sup> إلا أنه يجب أن تتضمن ما يلي<sup>2</sup>:
- سياسات وأهداف الجودة؛
  - دليل الجودة؛
  - الإجراءات الستة للتوثيق حسب متطلبات المعيار (التحكم في الوثائق الداخلية والخارجية، التحكم في الأرشيف، التحكم في عدم المطابقة، أعمال وقائية، أعمال تصحيحية والتدقيق الداخلي)؛
  - أرشفة التقارير والمحافظة عليها؛
  - الوثائق الضرورية لضمان التخطيط، التسيير والتحكم الفعال في الإجراءات.
2. **مبادئ نظام إدارة الجودة:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية: <sup>(3)</sup>
- \* **التركيز على العميل *Orientation client*:** إن المؤسسة تعتمد على زبائنها بشكل أساسي هذا يستوجب منها فهم حاجتهم الحالية والمستقبلية والقيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق؛
  - \* **القيادة *Leadership*:** إن المدراء هم المنبع الأساسي للتوجهات الموجودة داخل المؤسسة مما يستوجب منهم خلق بيئة تمكن العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف؛

<sup>(1)</sup>رقية بنت ناصر بن سعيد السعيدية، درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص: الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017، ص29.

<sup>(2)</sup> France, directeur général d'AFNOR, Normes Européenne, p02.

<sup>(3)</sup>نعرورة بويكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الواد، المجلد 13، العدد02، 2016، صص274-275.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

\* مشاركة العمال *Implication du personnel*: إن مشاركة العمال والإستفادة من خبراتهم يعتبر أمراً ضرورياً لتحسين أداء المؤسسة؛

\* التحسين المستمر *Amélioration*: ينبغي أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي هدف ثابت؛<sup>(1)</sup>

\* المنهج الواقعي في صنع القرار *Prise de décisions fondées sur des preuves*: إن القرارات الفعالة هي تلك المستندة إلى التحليل السليم للبيانات والمعلومات.

\* تسيير علاقة المنفعة المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح *Management des relations avec les parties intéressées*: إن العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح هي علاقة ترابط مع المؤسسة وتعميقها سينعكس على تحجيم القيمة المقدمة لكليهما.

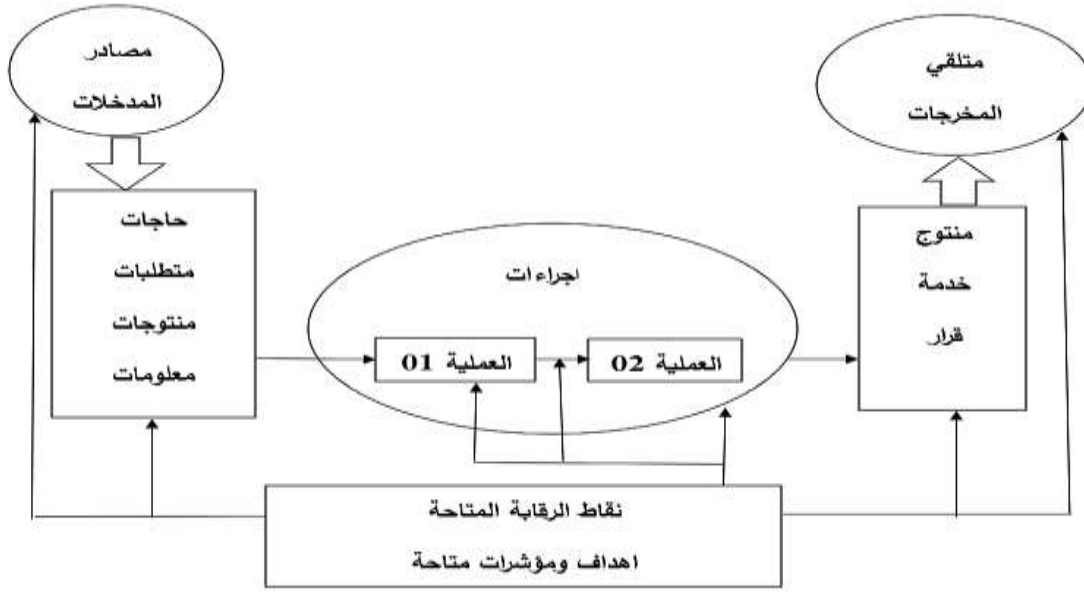
إن السياق الاقتصادي والتنافسي أصبح أكثر تعقيداً، وعليه أصبح الإرضاء المستمر لمتطلبات الزبائن والتنبؤ بمتطلباتهم المستقبلية تشكل تحدي كبير للمؤسسة. لذا جاء معيار **ISO9001:2015** كوسيلة لمساعدة المؤسسات في التنبؤ باحتياجاتها والوقاية من الأخطار، ويتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تحقيق استمرارية الأداء وتحسين مستوى التحكم الداخلي إضافة إلى العمل على إشباع حاجيات وامتطلبات الزبائن. المعيار يستعمل مقارنة الإجراءات التي تسمح بالتحكم الجيد في العمليات، كما يهتم بالمقارنة المرتبطة بالمخاطر والتي تسمح بتحديد العوامل المحتملة والمسببة للانحرافات بين النتائج المتحصلة والنتائج المتوقعة. وأيضاً، المعيار يعتمد على دورة التحسين أو ما يعرف بعجلة *Deming* أي دورة **PDCA** التي تسمح بمقارنة أكثر تنظيمياً لتفعيل وتطوير الإجراءات<sup>(2)</sup>. المعيار يروج لمقارنة الإجراءات من خلال وضع وتفعيل وتحسين نظام إدارة الجودة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>Jean-Claude Guèdeu, **Système de management de la qualité**, Etude et interprétation de la norme ISO9001 :2015, Version 02, 2015, p05.

<sup>2</sup>Jean-Claude Guèdeu, **Système de management de la qualité**, p05.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

الشكل رقم (01-I): مقارنة الاجراءات



Source : Jean-Claude Guèdeu, *Système de management de la qualité, Etude et interprétation de la norme ISO9001 :2015, Version 02, 2015, p07.*

إن دورة PDCA يمكن تطبيقها في مختلف الإجراءات وأيضاً في النظام نفسه. حيث نجد أن هيكلية المعيار تتبع نموذج PDCA، ويمكن تعريفها كما يلي (1):

✓ **التخطيط Planifier**: تحديد أهداف نظام إدارة الجودة والإجراءات والموارد الضرورية لتحقيق النتائج المطابقة للمتطلبات ولسياسة الجودة، إضافة إلى تحديد المخاطر والفرص.

✓ **التنفيذ Réaliser**: تجسيد كل ما تم تخطيطه.

✓ **التحقيق Vérifier**: متابعة وتقييم مدى تطبيق الإجراءات وتحقيق المنتوجات والخدمات من أجل معرفة مدى فاعليتها ومطابقتها للمتطلبات المحددة خلال التخطيط.

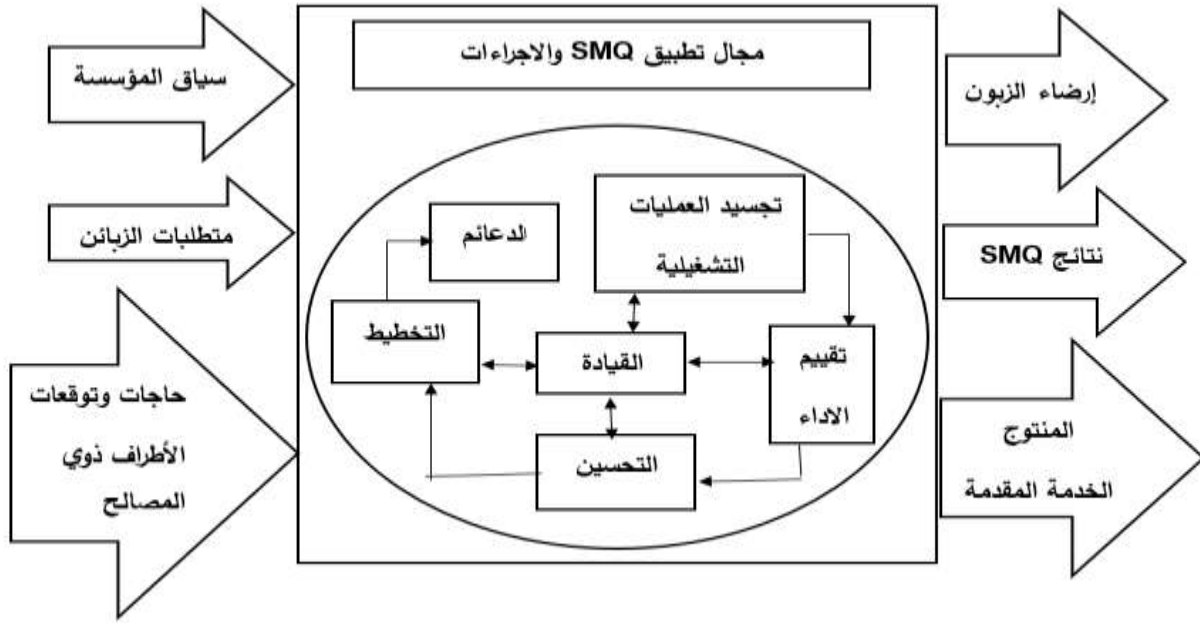
✓ **التحليل والعمل Analyse et Agir**: تحليل نتائج المتابعة وتقرير العمليات لتحسين الأداء وتجسيدها.

والشكل التالي يوضح هيكل المعيار وفق دورة PDCA:

<sup>1</sup>Jean-Claude Guèdeu, *Système de management de la qualité*, p07.

# الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

الشكل رقم (I-02): هيكل المعيار ISO9001:2015 وفق لدورة PDCA



رce : Jean-Claude Guèdeu, *Système de management de la qualité, Etude et interprétation de la norme ISO9001 :2015, Version 02, 2015, p07.*

## ثالثا: عموميات حول شهادة ISO9000

### 1. تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO وتطور إصداراتها: المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس

*International organisation for Standardisation* هي اتحاد عالمي مقره جنيف ويضم في عضويته

أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، أسست في لندن عام 1946، وبشرت العمل في 1947/02/23،<sup>(1)</sup>

الإصدارات المختلفة لسلسلة المواصفات كانت على نحو التالي: <sup>(2)</sup>

أ. سلسلة مواصفات (ISO9000:1987): تم إصدارها سنة 1985 وتمت المصادقة عليها سنة 1987 وتم

توظيفها للتجارة الخارجية، لها نفس الهيكل بحسب معايير (BS5750) مع 03 نماذج لنظم إدارة الجودة،

(ISO9001.ISO9002.ISO9003).<sup>(3)</sup>

ب. سلسلة مواصفات (ISO9000:1994): وهي مواصفه كانت عبارة عن دليل إرشادي في هذا العام تم

إصدار نسخة جديدة من عائلة ISO9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلاً

من الإعتماد على الفحص والتفتيش.

<sup>(1)</sup> علي فرحان عبد الله الفكيكي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>(2)</sup> مصطفى بن قانة وزين الدين بروش، أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعية ببرج

بوعربريج، مجلة تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، المجلد 12، العدد 02، 2017، ص 260-261.

<sup>(3)</sup> مراد إسماعيل وداني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ISO9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الإقتصاد، التنمية

والقانون، جامعة عين تموشنت، المجلد 01، العدد 01، 2016، ص 73.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

ت. سلسلة مواصفات (ISO9000:2000): أين تم الغاء المستويات وتوحيدها في المواصفة ISO9001 التي ركزت على نظام إدارة الجودة، إضافة الى المواصفة ISO9004 التي توضح الارشادات العامة لتطبيق المواصفة ISO9001 أي التوجيه بمختلف عناصر نظام إدارة الجودة.<sup>(1)</sup>

ج. سلسلة مواصفات (ISO9001:2008): تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات بهدف الوفاء بمتطلبات وتوقعات الزبائن.

د. سلسلة مواصفات (ISO9001:2015): يمثل الإصدار الأحدث حتى اليوم ولم يحدث تغييراً كبيراً في المواصفة (ISO9001:2015) تم تغيير أمور شكلية حيث غيرت البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، واهتم بوضع نظام اداري وقائي وركز على المخاطر وادارتها بهدف تسهيل التكامل بين نظم الإدارة المختلفة.

لقد تم وضع عائلة المواصفات القياسية ISO9000 لمساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها في تطبيق وتشغيل نظم إدارة جودة فاعلة، وتشمل<sup>(2)</sup>:

❖ ISO9000: أسس نظم إدارة الجودة وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ISO9001, ISO9002, ISO9003.

❖ ISO9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية او الخدماتية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم عشرين عنصراً من عناصر الجودة، وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح مهما للزبائن الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء، وتتضمن المتطلبات العشرين.

2. مدلول شهادة ISO9001 والشركات المانحة لها: يتمثل في الحصول على شهادة الإيزو من قبل جهة

معترف بها، ومنظمة ISO لا تعطي الشهادة، بل إن شهادة ISO9001 هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة على أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاط قد تم تقييمه وهو يتوافق مع مقاييس ISO9001. وفيما يلي أسماء بعض الشركات المانحة لشهادة ISO9001<sup>(3)</sup>: QAR, BVQI, GCL, BSI, CB, AQAB وتعتبر هذه الشركات جهات اعتماد دولية.

3. طريقة الحصول على شهادة ISO9001: توجد 03 مراحل أساسية يجب تطبيقها لتتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة ISO9001، وهي بالترتيب كالآتي:

<sup>(1)</sup> علي فرحان عبد الله الفكيكي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>(2)</sup> خولة حسين حمدان، دور ديوان الرقابة المالية على الجودة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 03، 2011، ص 147.

<sup>(3)</sup> هاجر فائق خضير، مرجع سبق ذكره، ص 8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

أ. مرحلة التخطيط والإعداد: ويتم فيه إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشمل على الخطوات التالية: (1)

- تقوم المؤسسة بإختيار جهة مؤهلة وذلك لتقديم ندوة موجهة للإدارة العليا بالمؤسسة تهدف إلى توعية الإدارة بأهمية تطبيق المواصفة العالمية للإيزو واعتبارها أساسا لتحسين الإنتاج؛
- اتخاذ قرار بدء التطبيق حيث على الإدارة العليا للمؤسسة بعد ذلك اتخاذ قرار رسمي بشأن بدء عملية تطبيق نظام الجودة وإعلانه على جميع العاملين من خلال (قرار / اجتماع / منشور)؛
- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل اللجنة المشرفة على التنفيذ حيث على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار ممثل لها للقيام بمتابعة إنشاء وتطبيق نظام الجودة بجانب مسؤولياتها كما يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والأطراف الخارجيين.

ب. مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة حصول المؤسسة على الشهادة وهي: (2)

- التعاقد مع المسجل، المنظمة التي سوف تمنح الشهادة وقيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛

- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات المطلوبة وقيام المسجل بعملية تحليل الثغرات؛
- تقوم جهة الاشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، وفي حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت هناك مخالفات صغيرة فتمنح الشهادة مع تصحيح المخالفات لاحقا.

ج. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO9001، عليها العمل على المحافظة على المستوى المحقق والإستمرار في عمليات تحسين الجودة، والعمل على تجديد الإشهاد الذي ينتهي في مدة 03 سنوات. (3)

(1) حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونية، مذكرة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص 117-118.

(2) محمد بن سعيد وأحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الايزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 02، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 106.

(3) مصطفى بن قانة وزين الدين بروش، مرجع سبق ذكره، ص 262.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

### المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بنظام إدارة الجودة

عند قيام المؤسسة بوضع نظام إدارة الجودة، يشترط أن يكون متكامل وشامل ويعتمد على التوثيق، إلا أن هذه الشروط تبقى غير كافية للحصول على الشهادة، بل يجب على المؤسسة أولاً إثبات أن نظام إدارة الجودة قد تم تجسيده بطريقة عملية ويعمل بدون اختلالات، كما أنها تعمل على التحسين المستمر للنظام. ويعتبر التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة من الوسائل الرقابية التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على الوضعية الجديدة لنظام إدارة الجودة والهدف من تجسيده، كما يعتبر التدقيق وسيلة لقيادة الجودة وتحسينها.

#### أولاً: التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة

1. تعريف تدقيق نظام إدارة الجودة: يعرفه يوسف عبد الاله احمد بأنه: "عملية تقييم النظام والإجراءات المتعلقة بأنشطة الجودة المعتمدة في المؤسسة، ويعمل التدقيق الداخلي في مجال نظام إدارة الجودة كأداة للسيطرة ولتجنب انحراف العمليات الخاصة بنظام الجودة، وتنبيه الإدارة الى الحاجة الى القيام بالإجراءات التصحيحية لعمليات النظام"<sup>(1)</sup>. وأيضاً يعرفه *Claude Pinet* بأنه: "عملية منهجية مستقلة وموثقة، تسمح بالحصول على أدلة مرجعية وتقييمها بطريقة تهدف الى تحديد مدى قبول خصائص او مواصفات التدقيق المحددة (مجموع السياسات، الإجراءات والمتطلبات) المستعملة كمييار"<sup>(2)</sup>.

إن يمكن القول إن تدقيق نظام إدارة الجودة هو وسيلة متابعة تسمح للمؤسسة بالمحافظة على التوجه الجيد لنظام إدارة الجودة وأهدافه المحققة، إضافة الى كونه وسيلة لقيادة الجودة والتحسين المستمر، وتتميز عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بخصائص تتمثل في: السلوك الأخلاقي، الغرض الحيادي الموضوعي، العناية المهنية، الاستقلالية والأدلة.

2. أهمية تدقيق نظام إدارة الجودة: تبرز أهمية تدقيق نظام إدارة الجودة في الوقاية من تدني مستوى فاعلية نظام الجودة والرفع من فاعلية الجودة بغية ضمان التحسين المستمر والدائم لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، ولتحقيق ما سبق، حددت لعملية التدقيق مجموعة متطلبات متداخلة ومتماسكة كوسيلة اوغرض يتعين احتواءها في وثائق التدقيق التي يستعين بها المدقق لتنفيذ مهمته<sup>(3)</sup>. وتتجسد الأهمية في الدور الذي يلعبه المدقق خلال انجاز مهامه المتمثلة في<sup>(4)</sup>:

<sup>(1)</sup> يوسف عبد الاله احمد، التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على وفق إرشادات المواصفة القياسية الدولية ايزو 2002:2002، مجلة كلية المأمون، الجامعة موصل، المجلد 09، العدد 26، 2015، ص 105.

<sup>(2)</sup> Claude Pinet :10 Clés pour réussir sa certification ISO9001 :2008, Afnor éditions, 2eme edition, 2009, p80.

<sup>(3)</sup> يوسف عبد الاله احمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>(4)</sup> Claude Pinet :10 Clés pour réussir sa certification ISO9001 :2008, p81.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- ✓ وضع مجموعة وثائق تحدد المرجعية او المعيارية وملاحظة جميع النشاطات او نشاط محدد؛
- ✓ التحقيق مع جميع الأعمال والتحقق من أن الملاحظات مطابقة للمرجعية؛
- ✓ تحديد عدم المطابقة في حالة الانحراف وإعداد تقرير حول الملاحظات.

### 3. أنواع تدقيق نظام إدارة الجودة: تتمثل فيما يلي (1):

- أ. **التدقيق على الموردين والمقاولين:** وهو تدقيق تأكيد جودة المورد إما لتدقيق المنتج أو لنظام الجودة، ويهدف الى تحديد مدى توافق أوعدم توافق المورد مع إجراءات تعاقدية محددة من الزبون؛
- ب. **تدقيق الجهات المانحة للشهادة:** والتي يتم فيها تقرير ما إذا كان نظام إدارة الجودة للمؤسسة قد تم توثيقه وتطبيقه بما يتوافق مع المواصفة المحددة أو لا؛
- ت. **تدقيق نظام إدارة الجودة من طرف المؤسسة:** لتقييم مدى فاعلية تنفيذ نظام إدارة الجودة ويحدد درجة تحقيق أهداف هذا النظام؛
- ث. **تدقيق عمليات الإنتاج:** أي إجراء تقييم لجودة العمليات ذات الصلة المباشرة بالتصنيع، ويهدف للتزويد بمعلومات تبين الاجراء العملي المتعلق بالتصنيع المباشر؛
- ج. **تدقيق جودة المنتجات الجاهزة:** إجراء تقييم لجودة المنتجات الجاهزة بغية التوصل لمعلومات تبين مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة وملاءمتها للاستخدام؛
- ح. **تدقيق سياسة الجودة:** للتأكد من موضوعية سياسة الجودة المعتمدة في المؤسسة من جانب، ونشرها وقبولها من قبل الموظفين كافة من جانب آخر؛
- خ. **تدقيق أهداف الجودة:** أي الوقوف على مدى تطبيق أهداف الجودة المعلنة والمحددة على جميع مستويات المؤسسة.

### ثانياً: معايير تدقيق نظام إدارة الجودة ISO19011

التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة هو عملية تقييم نظامية مستقلة لكل العناصر ذات الصلة بوظيفة الجودة من خلال مقارنة ما هو كائن مع ما يجب أن يكون، وهذه العملية بدورها تخضع لمعايير التدقيق المتعارف عليها دولياً والمتمثلة في المواصفة الدولية ISO19011 والتي أصدرتها اللجنة التقنية ISO/TC176 لإدارة وضمان الجودة، تحت لجنة SC3 لتقنيات الدعم التابعة لمنظمة ISO، وكان الإصدار الأول سنة 2002 وبعد المراجعة التقنية، أصدرت الطبعة الثانية سنة 2011. الإصدار الثاني، جاء بمفهوم المخاطر في تدقيق نظام إدارة الجودة، أي المخاطر المتعلقة بإجراءات التدقيق التي تعيق تحقيق أهدافه،

(1) يوسف عبد الإله احمد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

وعليه فإن المؤسسة تركز عملية التدقيق على العناصر المهمة في نظام الإدارة، بالإضافة الى مفهوم التدقيق المشترك في حالة تدقيق أكثر من نظام إدارة.

الإصدار الثالث سنة 2018، قامت به لجنة المشروع ISO/PC302، حيث أصدرت الارشادات التوجيهية لتدقيق نظام إدارة الجودة، وهذا الإصدار يلغي ويعوض الإصدار الثاني 2011: ISO19011 بعد مراجعته التقنية، وتتمثل أهم الاختلافات بين الإصدار الثالث والثاني في (1):

- ✓ إضافة مفهوم المخاطر لمبادئ التدقيق وتطوير المتطلبات الخاصة بالمهارات العامة للمدققين؛
- ✓ تطوير الارشادات التوجيهية المتعلقة بتسيير برنامج التدقيق، بما فيه المخاطر المرتبطة بالبرنامج؛
- ✓ تطوير الارشادات التوجيهية المتعلقة بتنفيذ التدقيق، خاصة المجموعة المرتبطة بتخطيط التدقيق؛
- ✓ تعديل المصطلحات لتعكس على الإجراءات؛
- ✓ حذف الملحق المرتبط بمتطلبات المهارة لتدقيق ضبط نظام الإدارة الخاص، نظرا للتعدد الكبير في معايير نظام الإدارة الفردي؛

تتمثل الارشادات التوجيهية لتدقيق نظام إدارة الجودة في البنود التالية (2):

✳ **البند 01:** مجال التطبيق؛

✳ **البند 02:** المرجعية المعيارية؛

✳ **البند 03:** يحدد المصطلحات والتعريفات؛

✳ **البند 04:** يصف المبادئ الأساسية للتدقيق التي تجعله وسيلة فعالة وذات مصداقية وهي: (سلوك وأخلاقيات المهنة؛ العرض الموضوعي والحيادي؛ الضمير والعناية المهنية؛ سرية المعلومات؛ الاستقلالية؛ مقارنة اعتماد الأدلة؛ مقارنة المخاطر). (3)

✳ **البند 05:** يعطي الارشادات التوجيهية لتحديد وتسيير برنامج التدقيق وتحديد أهدافه. ويتم اعداد برنامج التدقيق بناء على المعلومات والموارد الضرورية بهدف تنفيذه بطريقة فعالة وفي الأجل المحددة، ويجب اعداد البرنامج بناء على النقاط التالية (4):

- الأهداف المسطرة للمؤسسة محل التدقيق والتحديات الداخلية والخارجية؛

- احتياجات وتوقعات الأطراف ذوي المصالح ومتطلبات حماية وأمن وخصوصية المعلومات؛

(1) ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 3 ème edition, 2018, p v.

(2) ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, p 1.

(3) ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, p6-7.

(4) ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, p7-8.

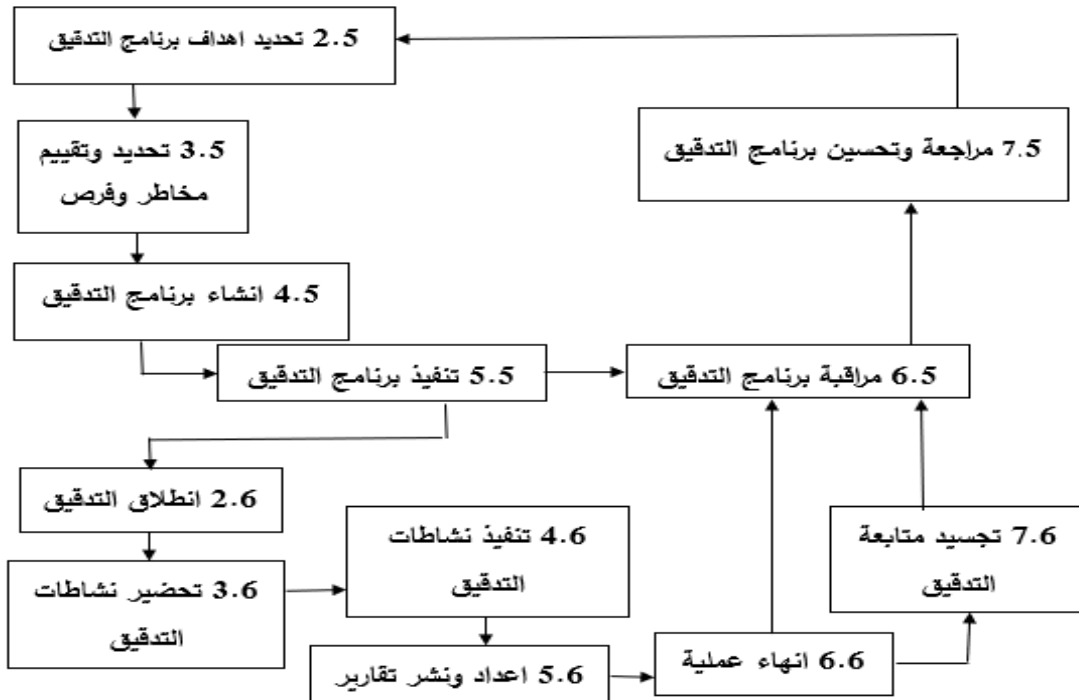
## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- أهداف برنامج التدقيق ونطاق (اتساع، حدود، مكان) التدقيق داخل البرنامج؛
  - المخاطر والفرص المرتبطة ببرنامج التدقيق والعمليات التصحيحية لتفاديها؛
  - الإطار الزمني (العدد، المدة، التكرار) لعمليات التدقيق وأنواع التدقيق (داخلي، خارجي)؛
  - معايير التدقيق، طرق التدقيق المستعملة ومعايير اختيار وتشكيل أعضاء فريق التدقيق؛
  - المعلومات الموثقة وإجراءات معالجة النقاط المرتبطة بالسرية المهنية، المصادقية والحماية.
- ✳ **البند 06:** يحدد الارشادات التوجيهية لتخطيط وتنفيذ تدقيق نظام الإدارة. وتتضمن الارشادات التوجيهية لإعداد وتنفيذ نشاطات التدقيق كجزء داخلي في برنامج التدقيق، ويمكن عرض النشاطات المطبقة أثناء التدقيق حسب درجة تطبيق الترتيبات المرتبطة بأهداف ونطاق التدقيق. وتقع مسؤولية تنفيذ التدقيق على مسؤول فريق التدقيق المعين الى غاية الوصول الى مرحلة أرشفة تقارير عملية التدقيق<sup>(1)</sup>.
- ✳ **البند 07:** مهارات وتقييم المدققين، ويتناول الارشادات المتعلقة بتقييم مهارات وكفاءة فرق المدققين، حيث نجد أن الثقة في إجراءات التدقيق وقدرتها على تحقيق الأهداف مرتبط بمهارات المدققين التي تظهر من خلال التخطيط والتنفيذ، وعليه لا بد من تقييم المهارات بأخذ بعين الاعتبار السلوك الشخصي والقدرة على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من خلال التكوينات والتدريبات والخبرة المهنية. ومنه نستنتج أنه من الضروري أن تكون المهارة الكلية لفريق التدقيق كافية لتحقيق أهداف التدقيق. كما يجب أن يتناسب التخطيط، التنفيذ وتوثيق تقييم مهارات المدققين وفقا لبرنامج التدقيق وإجراءاته، من أجل الحصول على نتيجة موضوعية، صحيحة وموثوقة. ويمكن تلخيص مخطط تسيير برنامج التدقيق في الشكل الآتي:

<sup>(1)</sup> ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, p19.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

الشكل رقم (I-03): مخطط تسيير برنامج تدقيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO19011:2018



Source : ISO, PC302, NORME INTERNATIONALE ISO19011, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 3 ème edition,2018, p9.

### ثالثاً: علاقة التدقيق الداخلي بنظام إدارة الجودة

- تتجسد العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة من خلال الأهمية التي يساهم بها التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة، ويمكن توضيح ما سبق من خلال النقاط التالية:
- التدقيق الداخلي يعمل على تقييم مدى فاعلية نظام إدارة الجودة وإظهار نقاط الضعف لتفادي انعكاسها على الجودة والأداء؛
  - تزويد الإدارة العليا بمعلومات وأدلة حول تقييم فعالية نظام إدارة الجودة من خلال تقارير التدقيق المتضمنة للنتائج والتوصيات من أجل تصحيح الانحرافات؛
  - مخرجات عملية التدقيق الداخلي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات؛
  - التدقيق الداخلي له دور صيانة الإجراءات من خلال المراقبة والمتابعة وتحديد الانحرافات وإيصال المعلومات الى الإدارة العليا؛
  - يساهم التدقيق الداخلي في نقل القناعات وتبادل الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) لتحقيق الجودة؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

- التدقيق الداخلي من متطلبات المواصفة ISO9001، عندما ترغب المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة العالمية؛
- بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفة ISO001، ونظرا لأهمية التدقيق، قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO بإصدار مواصفة أخرى هي ISO19011 تقدم إرشادات توجيهية لتدقيق نظام إدارة الجودة بهدف الحفاظ على ضبط الجودة وضمان التحسين المستمر والمتابعة.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

إن موضوع التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، وكل ما يتعلق بالمعايير الدولية، أصبح محل اهتمام من طرف الباحثين والمختصين في الجزائر وخاصة في الدول الأجنبية، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق الى بعض الدراسات الوطنية والأجنبية. ونقوم بعرض محتوى الدراسة بهدف تدعيم أهمية الموضوع والاستفادة من إجراءاتها المنهجية ونتائجها، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية بعد استخلاص النتائج.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض الدراسات الوطنية والعربية التي تناولت موضوع التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة وربطتها بمتغيرات أخرى، وفي مجالات مختلفة، بالإضافة الى بعض الدراسات التي تناولت المتغيرين، لكن الاختلاف يكمن في الدراسة التطبيقية -حسب ما أمكن الاطلاع عليه- وفيما يلي بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

1. دراسة زهراء ناجي عبيد سنة 2022، بعنوان: "دور مدقق الجودة الداخلي في تحسين نظام إدارة الجودة ISO9001 في الشركة العامة للسمنت العراقية"<sup>(1)</sup>، إن الغرض من الدراسة هو تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحسين أداء نظام إدارة الجودة ISO9001 بنسختها المحدثه سنة 2015 للشركة العامة للسمنت العراقية لكونه أحد المتطلبات الرئيسية للمواصفة الدولية المذكورة أعلاه، بوصفه الخطوة الأولى بالإتجاه الصحيح نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتدقيق والمدقق الداخلي ونظم إدارة الجودة، ثم تناولت الدراسة مفهوم مواصفة نظام إدارة الجودة ISO9001 لسنة 2015 بمختلف بنودها، أما في الجانب العملي فتم تسليط الضوء على عملية التدقيق الداخلي الذي يتم اجراءه على بعض

<sup>(1)</sup>زهراء ناجي عبيد، دور مدقق الجودة في تحسين نظام إدارة الجودة ISO9001 في الشركة العامة للسمنت العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 18، العدد 64، 2020.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

أقسام الشركة (عينات) للتعرف بصورة أدق على العملية واجراءاتها واعتمدت على مصدر بيانات لقسم إدارة الجودة في مقر الشركة العامة للسمنت العراقية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات عن عملية التدقيق في المؤسسة وهي الاهتمام الواضح من قبل أفراد الشركة بكل إجراءات التدقيق الداخلي على تكاليف الجودة والمؤشرات المالية والتشغيلية المستخدمة لقياسها، ومعالجة حالات عدم المطابقة بصورة سريعة ضمن فقرة الأفعال التصحيحية مما يؤكد التزام الشركة ببنود التدقيق الداخلي بصورة خاصة وبنود المواصفة الدولية بصورة عامة، إضافة الى الاستخدام الأمثل للموازنة التشغيلية، أي تقليل التكاليف لمقر الشركة واقتصار الصرف على الاحتياجات الضرورية وتنفيذ خطة صيانة من قبل قسم الإدارة الصناعية في مقر الشركة.

أوصت الدراسة بإقامة ندوات دورية وفي مختلف الاختصاصات لتبادل الأفكار ومناقشة المقترحات بين جميع العاملين والإدارة وانشاء مخبر للقياس والمعايرة وفق متطلبات نيل الاعتمادية، إضافة إلى ترشيح مجموعة من منتسبي الشركة واشراكهم في دورات لترخيص الفحص الهندسي.

2. دراسة مريم عساس وزينب حوري سنة 2020، بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة" (1)، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية بالمصارف العامة في ولاية سكيكدة وفقا لمعايير التدقيق الدولية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لمجتمع الدراسة تمثل في المدققين الداخليين في المصارف العمومية والخاصة لولاية سكيكدة (AGB، BNA، BEA، BADR). وقد وزعت 36 استبانة واسترد منها 30 استبانة أي بنسبة 83%. وللإجابة على الفرضيات تم تطبيق إختبار SPSSV.25 من أجل استخراج البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة الى أن مستوى مساهمة تطبيق معايير التدقيق من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر في المصارف هو بدرجة مرتفعة جدا، ومستوى مساهمة التطبيق من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر في المصارف هو بدرجة مرتفعة، وكذا مستوى مساهمة تقييم إدارة المخاطر مرتفع جدا.

ومن التوصيات التي اقترحتها الدراسة، ضرورة إهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف

(1) مريم عساس وزينب حوري، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

وتشجيع المدققين الداخليين على اكتساب شهادات مهنية في مجال التدقيق، ومراعاة هذه الشهادات في التدرج الوظيفي داخل مديرية التدقيق الداخلي، وأيضاً العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

3. دراسة كشاط منى سنة 2019، بعنوان: "أهمية التدقيق الداخلي للجودة في تحسين أداء العمليات في ظل

تطبيقات إيزو 9001 في شركة الاسمنت SCAEK"<sup>(1)</sup>، تهدف الدراسة الى ابراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي للجودة في مجال تفعيل آليات التحسين المستمر داخل المؤسسة المتبينة لأنظمة الجودة شركة صناعة الاسمنت SCAEK، ولجمع البيانات استعملت استمارة الاستبيان التي وزعت على قادة العمليات بالمؤسسة وتم استعمال برنامج SPSS لمعالجتها.

توصلت الدراسة الى أن المؤسسة تستعين بالتدقيق الداخلي للجودة في تحسين أداء عملياتها، اذ توفر معالم سليمة لتنظيم عملية التدقيق الداخلي بها جعلت منه مصدراً مستديماً لخلق الآفاق التحسينية وتصميم المشاريع التطويرية لعملياتها بل تعدى ذلك ليصبح أداة تساعد قادة العمليات على التحكم في أداءهم.

4. دراسة اسلام طالب محمد صالح الجابي في شركة الحفر العراقية سنة 2018، بعنوان: "التدقيق الداخلي

بموجب المواصفة القياسية الدولية (ISO19011:2002)"<sup>(2)</sup>، تنطلق الدراسة من مشكلة يجسدها واقع حال تطبيق التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في شركة الحفر العراقية، وتهدف الى تسليط الضوء على المواصفة الارشادية ISO19011:2002 وتشخيص الفجوة بين متطلبات نظام إدارة الجودة والواقع الفعلي للشركة، ولجمع البيانات تم استعمال قوائم الفحص.

كانت أبرز نتائج الدراسة أن الشركة لا تسترشد بخطوات المعيار الدولي ISO19011 عند اجراء

التدقيق الداخلي على نظام جودتها، ويقترّب تنفيذ وتوثيق نظام إدارة الجودة في الشركة من المعيار بنسبة تحقيق 88.65% منه.

5. دراسة احمد خالد احمد الرشدة سنة 2017، بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة مهنة

التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية الأردنية"<sup>(3)</sup>، الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مستوى كفاءة مهنة التدقيق الداخلي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية الأردنية، كما

(1) كشاط منى، أهمية التدقيق الداخلي للجودة في تحسين أداء العمليات في ظل تطبيقات ايزو 9001 في شركة الاسمنت SCAEK، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 03، العدد 01، 2019.

(2) اسلام طالب محمد صالح الجابي، التدقيق الداخلي بموجب المواصفة القياسية الدولية (ISO19011:2002) في شركة الحفر العراقية، مجلة المنصور، الكلية التقنية الإدارية، العراق، العدد 29، 2018.

(3) احمد خالد احمد الرشدة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة مهنة التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية الأردنية، مذكرة الماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2017.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

تهدف الى دراسة الأثر المحتمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية الأردنية. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من 90 فردا ممن يعملون في دوائر التدقيق الداخلي في هذه البنوك (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الدولي الإسلامي، بنك دبي الأردن الإسلامي). وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات، النسب المئوية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود أثر معنوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة مهنة التدقيق الداخلي (كفاءة قسم التدقيق الداخلي، جودة تقارير قسم التدقيق الداخلي، تطوير أفراد القسم، تطوير الوظيفة الاستشارية للقسم وكفاءة إدارة المخاطر) في البنوك الإسلامية الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على الاستمرار في المحافظة على تطبيق مكونات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالاستمرار في التأكيد على رفع كفاءة مهنة التدقيق والتخطيط لعملية التدريب في البنك من أجل اطلاع المدقق الداخلي بمستجدات مهنة التدقيق وضرورة زيادة التوجه نحو العميل، ووضع رغباته وتطلعاته محل اهتمام جميع العاملين في البنك، وأخيرا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأخذ بعين الاعتبار ما يقدمونه من آراء ومقترحات لحل المشاكل.

6. دراسة بوسكار ربيعة سنة 2017، بعنوان: "مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق"<sup>(1)</sup>، تهدف هذه الدراسة الى إبراز كيف يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال المعايير الدولية للتدقيق نظرا لدوره الفعال والمتنامي، كما تبين الإجراءات التي يجب على إدارة التدقيق اتباعها عند فحص عمل إدارة المخاطر والعلاقة التي تربط بينهما. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عرض الأدبيات النظرية بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية لمدخل التدقيق الداخلي على أساس الخطر ودور التدقيق الداخلي في الإدارة الشاملة للمخاطر، وبناء على المعايير الدولية للتدقيق والتي تحدد مهام المدقق الداخلي ونطاق عمله بالإضافة الى التطور الذي شهدته هذه المعايير وانعكاسه على وظيفة التدقيق في المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة الى أن دور التدقيق الداخلي المبني على المخاطر ينصب على مراجعة وفحص عمل إدارة المخاطر للتأكد من أن المخاطر تم تحديدها وقياسها وتقييمها بشكل سليم، كما يمكن المساهمة

<sup>(1)</sup> بوسكار ربيعة، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 46، 2017.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

في انشاء وتطوير الإدارة الشاملة للمخاطر او تقديم الاستشارات والقيام باي دور في هذا الإطار دون القيام بعمل او مهام إدارة المخاطر، حيث يبدأ عمل المدقق وإدارة المخاطر من حيث ينتهي عمل إدارة المخاطر بالمؤسسة.

7. دراسة صفوت محمد صالح يوسف التل سنة 2007، بعنوان: "التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية الحاصلة على شهادة الجودة ايزو 9001"<sup>(1)</sup>، هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية الحاصلة على شهادة الجودة ISO9001، كما تحاول تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة (ضبط الجودة)، عند تقييم أنظمة إدارة الجودة في هذه الشركات وذلك من خلال عرض الفروق بين مهام ومتطلبات تدقيق الجودة الداخلي ومحاولة التعرف كيف يمكن الزيادة من فاعلية التدقيق الداخلي من أجل التعامل مع تلبية متطلبات شهادة إدارة الجودة ISO9001. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري من خلال التطرق الى الأدوار التي يمارسها التدقيق الداخلي بعد الحصول على ISO9001، ليكمل أعمال تدقيق الجودة، بالإضافة الى دوره في الشركات الصناعية المساهمة عند تقييم أنظمة إدارة الجودة من قبل المؤسسات المانحة لشهادة ISO9001. وكان مجتمع الدراسة مجموعة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد تم تحديد إطار المجتمع لكل شركة والذي يتألف من المدققين الداخليين ومدققي الجودة الداخليين كوحدة تحليل من ذلك الإطار. أما بالنسبة الى أداة جمع البيانات، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، لتوزع على عناصر مجتمع الدراسة، وقد اعتمد تطوير الاستبانة على متطلبات شهادة ISO9001 خاصة المتعلقة بالتدقيق الداخلي بالإضافة الى ما تمت مراجعته من ادبيات مرتبطة بالتدقيق الداخلي وتدقيق الجودة الداخلي.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أنه هناك اختلاف في الأدوار التي يمكن اضافتها الى التدقيق الداخلي ليكمل وظائف وأعمال تدقيق الجودة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بعد الحصول على شهادة ISO9001، بحيث يمارس التدقيق الداخلي مهام جديدة بالنسبة له مرتبطة بنظام إدارة الجودة، وأيضاً أن المؤسسات المانحة لشهادة الجودة في تقييمها لأنظمة إدارة الجودة في الشركات التي تسعى للحصول على شهادة الجودة ISO9001 تعتمد على أعمال التدقيق الداخلي فيها، كما خلصت الى وجود علاقة

<sup>(1)</sup> صفوت محمد صالح التل، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية الحاصلة على شهادة الجودة ايزو 9001، مذكرة الماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

تنسيق ذات دلالة إحصائية بين أعمال التدقيق الداخلي وأعمال تدقيق الجودة الداخلي (ضبط الجودة) عند تقييم أنظمة إدارة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على شهادة الجودة ISO9001. اقترحت الدراسة توصيات إجرائية تتمثل في العمل على إدراك أهمية التدقيق الداخلي المتعلق بوظيفة تدقيق نظام إدارة الجودة ومتطلباته ونشر ذلك الدور في ثقافة المؤسسة، وتوحيد المسمى الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الحاصلة على ISO9001 في تقييم نظام إدارة الجودة (ضابط جودة، ممثل جودة، مراقب جودة، مدقق جودة)، وكذلك تعميق دور التدقيق الداخلي المرتبط بنظام إدارة الجودة من خلال إيفاد العاملين بدورات تدريبية مرتبطة بنظام إدارة الجودة قبل وبعد الحصول على ISO9001، بالإضافة إلى تفعيل التدقيق الداخلي المالي والتشغيلي عند تقييم التدقيق الداخلي للجودة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

هناك العديد من الدراسات باللغة الأجنبية التي لها صلة بالمتغيرين التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، وسواء طبقت في دول اجنبية او عربية، وفيما يلي بعض الدراسات التي اطلعنا عليها وقمنا بمحاولة ترجمتها بهدف الاستفادة منها في دراستنا الحالية:

#### 1. دراسة *Ania Dahlab* سنة 2019، بعنوان: *Le système de management de la qualité et la*

*culture organisationnelle : cas des entreprises Algériennes* (1)، الغرض من هذه الدراسة معرفة مدى ضرورة ربط الثقافة التنظيمية مع أهداف نظام إدارة الجودة من خلال شروط وطريقة المشاركة لتحديد وتوضيح الانتقال من التسيير السلبي الجامد الى التسيير الاستباقي الديناميكي. ولتحقيق الدراسة تم اختيار عينة متجانسة من 5 شركات جزائرية لها نظام إدارة جودة معتمد. ولجمع البيانات قامت الدراسة بمجموعة مقابلات مع مسؤولي الجودة في الشركات الخمسة مدعمة الدراسة بإستبانة. ولتحليل البيانات اعتمدت برامج تطبيقية *SPSS, XL-STAT, EXEL* بهدف اختبار الفرضيات.

من خلال التحليل وترجمة البيانات والملاحظات توصلت الدراسة الى تأكيد الفرضيات واستنتاج أن شروط نشر ودعم الثقافة التنظيمية في نظام إدارة الجودة مرتبطة أساسا بتكوين وتدريب العاملين على الممارسات وفقا لهذه الثقافة والاتصال وتبادل المعلومات، وكذلك وجود الثقافة التنظيمية ضروري في المؤسسة، لأنها مصدر الأداء الجيد والتطوير وتساهم في التحسين المستمر، إضافة الى أن نظام إدارة

(1) *Ania DAHLAB, Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle : ces des entreprise Algériennes*, Thèse de Doctorat, sciences commerciale, Entreprise et marche, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, Algéri, 2019.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

الجودة المطبق من طرف الشركات الخمسة، يوفر أحسن أداء ويضمن القدرة التنافسية من خلال الخدمات التي يقدمها.

2. دراسة *Sourour HAZAMI-AMMAR* سنة 2018 بعنوان: *La contribution de l'auditeur interne au management des risques d'entreprise: résultats d'une étude exploratoire*<sup>(1)</sup>، تهدف هذه الدراسة الى التفكير في تمركز وتموضع المدقق الداخلي في إجراءات تسيير المخاطر من خلال دراسة مساهمة المدقق الداخلي في تحديد المخاطر من خلال عملية التدقيق. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت بالتقرب والمحاكاة مع مجموعة مدراء التدقيق الداخلي ذوي كفاءة ينتمون الى IFACI في فرنسا، وهذه المجموعة مسؤولة عن التدقيق الداخلي في شركات عالمية كبرى، وتم اعتماد وجهات النظر وأفكار المجموعة كبيانات للدراسة لان المجموعة مؤهلة علميا وهي في ميدان التطبيق المهني، ويجب الإشارة الى أن مجموعة الافراد تناولت الموضوع "مساهمة التدقيق الداخلي في تسيير المخاطر" في المقابلة بصفة ارادية دون إشارة او توجيه من الباحثة من خلال الأسئلة، وهذا ما يدل على أن مسؤولي التدقيق الداخلي والباحثين، عادة ما يتعجبون ويهتمون بتمركزهم وسلوكهم في تسيير المخاطر، وأيضا مساهمة وجهات النظر لهؤلاء المهنيين في اختبار الاقتراحات الأولية واثراءها ودعمها، بالإضافة إلى المصدر الأول للبيانات، تم اجراء تحقيق آخر حول السيرة الذاتية لكل فرد مشارك في المجموعة، وهذا من للتأكد من تمثيل العينة المختارة، ومساهمة الباحثة لها انطباع نوعي وهدفها هو فهم واقع الظاهرة خلال تطورها. بيانات المقابلة متنوعة لان المجموعة تضم كبار المسؤولين في هيئات التدقيق الداخلي (IIA-IFACI, IIA-ATAI, UFAI) والمسؤولين في وظيفة التدقيق الداخلي في المجموعات الدولية العظمى، والعينة تتكون من 25 عضو من مختلف المنظمات السابقة. وتحليل البيانات قامت الدراسة بإجراء تحليل موضوعي مقطعي للبيانات المتحصل عليها من خلال المقابلات واعتمدت نفس مراحل طريقة المقابلات البؤرية في معالجة البيانات.

وخلصت الدراسة بأن المدققين الداخليين المساهمين في تسيير مخاطر المؤسسة يتصورون تغير على مستوى مهامهم من خلال الرقابة لتحسين القدرة على التحكم في خصائص المؤسسة، والتصميم كقياديين قادرين على التفوق في تخطيط التدقيق بين المطابقة والأنظمة وازافة القيمة. أيضا توضح النتائج بان المدقق الداخلي الذي يعالج تسيير مخاطر المؤسسة يمكن ان يتأثر ببعض عناصر الفشل مثل المقاومة ضد التغيرات، نقص في الاستقلالية وعدم كفاية التنسيق مع المتدخلين الآخرين، الاتجاهات الشخصية الحالية ونقص التوعية حول خطر النصب والاحتيال. بالإضافة الى رغبة وإرادة المدققين الداخليين في تحول دورهم

<sup>(1)</sup>Sourour HAZAMI-AMMAR, *La contribution de l'auditeur interne au management des risques d'entreprise : résultats d'une étude exploratoire*, CAIRN revue recherches en sciences de gestion, n 127/04, France, 2018, p107.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

من الرقابة الداخلية الى تسيير المخاطر. وأخيرا، ان فعالية مساهمة المدقق الداخلي في تسيير مخاطر المؤسسة تعتمد على الاتجاه نحو الابتكار، هذا الأخير لا يعتبر ممارسة او نظرية، بل خطاب يتميز بالتحلي، الاستحقاق والتأثير، هذه العوامل الثلاث تشرع الابتكار.

3.دراسة *Abdeslam Ellhannaoui* سنة 2017 بعنوان: *Mise en place du système management qualité ISO9001 :2015 dans l'usine VIKAT*<sup>(1)</sup>، تهدف هذه الدراسة الى تجسيد ووضع نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9001:2015 لدى مصنع VIKAT، مما يسمح لفريق الجودة بمتابعة العمل والاعداد لمرحلة الحصول على الشهادة، كما تهدف الى المبادرة في تعيين نظام إدارة جودة فعال وتشغيلي من أجل تقادي عدم الجودة وزيادة القدرة التنافسية. ولتحقيق الدراسة تم استخدام منهجية تعتمد على دورة SA6-PDCA (Study and Analyse-PDCA)، لعدم وجود نظام إدارة الجودة مطابق لمواصفة ISO9001:2015 من قبل، ولإنجاح المرحلة لابد من الإحاطة بمحتوى المعايير المطبقة والوثائق الداخلية، ثم قام بتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفة بهدف جمع البيانات، وتحليل البيانات قام الباحث بفحص ذاتي لنظام إدارة الجودة ثم تحليل النتائج واقتراح مخطط العمل من خلال مخطط الإجراءات، ونظام توثيق بسيط وضروري، والعمل على اقناع العاملين بثقافة الجودة ومتابعة النقاط المصححة.

توصلت الدراسة الى أن تنفيذ نظام إدارة الجودة هو مسار طويل يتطلب استثمار موارد مالية وبشرية من طرف إدارة المؤسسة، بالإضافة الى ادماج ومشاركة قوية للعاملين، والحصول على الشهادة لا يعتبر نقطة وصول، بل هي وسيلة لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسة. وأن بعد 10 سنوات خبرة في الأسواق المغربية، مؤسسة VIKAT تسعى لدعم مرحلة الجودة من خلال الحصول على شهادة ISO9001:2015 مما يسمح لها في متوسط الاجل بالانتقال الى نظام إدارة مدمج QSE (جودة، حماية أو أمن، محيط). وتوصي الدراسة بوضع وسائل تسمح بمساعدة وتطوير وتحسين نظام إدارة الجودة بعد تقييمه بهدف الاستعداد للحصول على شهادة ISO9001:2015، إضافة الى اكتشاف وفهم التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أسواق شديدة المنافسة، بفضل مجهودات رأس مالها البشري.

<sup>(1)</sup>Abdeslam ELHANNAOUI, *Mise en place du système mangement de qualite ISO9001 :2015 dans l'usine VIKAT*, Mémoire master, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis, France,2017.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

4.دراسة Marie sophie Gaudé سنة 2016 بعنوان:

*Système documentaire ISO9001 et performance de l'entreprise* <sup>(1)</sup>

تهدف الدراسة الى معرفة دور نظام التوثيق كمتطلب في ISO9001 في تحسين أداء المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك بعرض جميع الإصدارات المتتالية لمواصفة ISO9001 ومناقشتها، وتوصلت الدراسة الى أن كل مؤسسة حاصلة على ISO9001 لايمكنها أن نستغني عن التسيير الفعال للوثائق، وأصبحت تهتم بالمعلومات الموثقة وليس بالأرشفة، كما يعتبر نظام التوثيق وسيلة تضمن الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة.

5.دراسة Like JIANG سنة 2015 بعنوان:

*Determinants and consequences of internal audit function quality* <sup>(2)</sup>

تهدف الدراسة الى تقييم جودة وظيفة التدقيق الداخلي بالاعتماد على معطيات المدخلات واختيار العوامل التي تساعد المؤسسة في تجسيد وظيفة التدقيق الداخلي بجودة عالية والاستفادة من الأهمية الاقتصادية لها. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتم اختيار عينة من الأرشيف لمجموعة وظائف التدقيق الداخلي الدولية، واعتمد الباحث في جمع البيانات على بيانات تم عرضها في قاعدة بيانات Worldsopce، وأيضاً اعتمد على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي المصدرة من طرف IIA. ولتحليل البيانات قام الباحث بقياس جودة وظيفة التدقيق بالاعتماد على الصفات والممارسات المتوقعة للوظيفة، والتي تأخذ بعين الاعتبار المهارة، الاستقلالية، التخطيط واعداد التقارير وممارسات التحسين ومتابعة الجودة لوظيفة التدقيق الداخلي.

وتوصلت الدراسة الى أن جودة وظيفة التدقيق الداخلي مرتبطة بالإطار التشغيلي وخصائص أخرى متعلقة بحوكمة المؤسسات، بما في ذلك حوافز الاشراف لمجلس الإدارة، ومجهودات لجنة التدقيق وسلطة الرئيس المدير العام. بالإضافة الى ارتباطها بالمتطلبات الصارمة والتفاصيل الموضحة في بنود حوكمة المؤسسات. كما يؤكد الباحث أن ميكانيزمات الحوكمة الأخرى، خاصة الحوافز الرقابية للمدراء، تلعب دور مهم في التأثير على جودة وظيفة التدقيق الداخلي عندما يكون الإطار التنظيمي في مجمله ضعيف. وتكمن الأهمية الاقتصادية لوظيفة التدقيق الداخلي ذات جودة عالية في توفير خدمة الفحص والتحقيق من التقارير المالية ومن خلالها تصل المؤسسة الى جودة العائدات والقدرة على تسيير المخاطر والمبادرة الاستراتيجية، وجودة وظيفة التدقيق توفر خدمات استشارية وتساهم في فعالية الأداء التشغيلي للمؤسسة. وأيضاً سرعة إعادة

<sup>(1)</sup> Marie Sophie Gaudé, *Système documentaire ISO9001 et performance de l'entreprise*, Master qualité et performance dans les organisation, Universté de technologie Compiène, France, 2016.

<sup>(2)</sup> Like JIANG, *Determinations and consequences of internal audit function quality*, Adissertation submitted in patial fulfillment of the requirements for the degree of PhD, ESSEC Business School, France, 2015.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

فعالية الأداء التشغيلي بعد الازمة المالية هي أسرع بالنسبة للمؤسسات التي تتمتع بوظيفة التدقيق الداخلي ذات جودة مقارنة بالأخرى، كما توفر جودة هذه الوظيفة قدرات جيدة للاستثمار للمؤسسة خلال فترات الازمة المالية، وأخيرا درجة ارتباط وظيفة التدقيق الداخلي في النشاطات الاستشارية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي واضح متزايد في تفعيل الأداء وتحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة.

وتوصي الدراسة بضرورة تقييم ما تقدمه وظيفة التدقيق الداخلي من قيمة للمؤسسة من خلال توفير الفحص والتحقق والاستشارة، وعليه فمن المهم الحفاظ على مستوى الجودة المناسب لوظيفة التدقيق الداخلي. 6.دراسة *David Autissier* سنة 2011 بعنوان:

### *L'impact des démarches qualité sur les pratiques d'audit interne : vers une nouvelle typologie de l'audit interne* <sup>(1)</sup>

تهدف الدراسة الى تحديد أثر خطوات الجودة على تطبيق التدقيق الداخلي، وتسعى للإجابة على السؤال المطروح: هل يمكن اعتماد مرجعية الجودة كقاعدة في جميع مهام التدقيق؟، وللإجابة على السؤال قام الباحث بتعريف التدقيق الداخلي كمسار "التفكير، الاستغلال، الاستيعاب والتحليل"، وقام بتحليل 11 مهمة تدقيق داخلي قامت بها EDF. هذه النمذجة والتحليل التجريبي توصلت الى اقتراح التصنيف للتدقيق الداخلي والتميز بين التقييم أين يظهر تدقيق الجودة والتدقيق الداخلي التفسيري والتدقيق الداخلي الاستكشافي.

7.دراسة *Mohamed FIRNI et autres* سنة 2010 بعنوان:

### *Management de la qualité dans les entreprises marocaines* <sup>(2)</sup>

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تطبيق نظم إدارة الجودة في الشركات المغربية ومدى أهميته في تحسين الأداء والقدرة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي، ومن أجل فحص النظام داخل المؤسسة والتحقق من مدى فعالية وكفاءة هذا النظام، قام الباحثين بفحص عينة مختارة عن طريق استبيان تم تصميمه لتحقيق دراسة عميقة لواقع تطبيق إدارة الجودة. والدراسة التجريبية مست القطاع الصناعي في منطقة مكناس.

توصلت الدراسة النظرية الى ان إدارة الجودة تضمن الاستمرارية في الأسواق وتسمح للمؤسسات بتحسين أداءها، أما دراسة الحالة المطبقة على نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية لمنطقة مكناس

<sup>(1)</sup> David Autissier, *L'impact des démarches qualité sur les pratiques d'audit interne*, 20 ème Congres de l'AFC, France, 2011.

<sup>(2)</sup> Mohamed FIRNI, Abdelilah ISMAILI et Farid ELGAMOUZ, *Management de la qualité dans les entreprises marocaines*, mémoire pour l'obtention de la licence économique et gestion, université Moulay Ismail de Mknas, Maroc, 2010.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

توصلت الى أن معظم المؤسسات لم تتحصل على شهادة المطابقة لمواصفة إدارة الجودة ISO9001، ويمكن تفسير هذه النتيجة بان اغلب الإنتاج في هذه المؤسسات موجه للسوق المحلية التي لا تتمتع بمنافسة قوية، بالإضافة الى حدود المعرفة لدى المدراء حول مفهوم إدارة الجودة، كما أن تسيير الجودة ليس بالأمر السهل ومعوقاته تعود الى صعوبة التقييم الموضوعي والقياس النوعي، إضافة الى أن تطبيق إدارة الجودة ضعيف وأحياناً معدوم في منطقة مكناس. وأوصت الدراسة بأنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة في الأجل القريب إلا بالتحكم في التكاليف من خلال قفزة تكنولوجية والاتصال الداخلي وعلاقة المؤسسة بعملائها الخارجيين خاصة المستهلكين.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها.

#### أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة العربية

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات باللغة العربية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02-I): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة العربية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشكالية هذه الدراسة حول إمكانية العمل على انشاء تدقيق داخلي وفقاً للمعايير واعتماد هذه الأخيرة في الرقابة على تكلفة الجودة. أما الدراسة الحالية فأشكاليته حول دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة.</li> <li>- الجانب العملي في هذه الدراسة ركز فقط على تسليط الضوء على عملية التدقيق الداخلي لبعض أقسام الشركة. بينما في الدراسة الحالية قمنا بتسليط الضوء على واقع التدقيق الداخلي وأثره على واقع SMQ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس متغيرات الدراسة.</li> <li>- المؤسستين تنشط في القطاع الصناعي.</li> <li>- اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري.</li> <li>- من بين النتائج المشتركة اهتمام المؤسستين بكل إجراءات التدقيق الداخلي والالتزام بمعالجة حالات عدم المطابقة.</li> </ul>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة زهراء ناجي عبيد، سنة 2022</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- في هذه الدراسة المتغير التابع هو إدارة المخاطر المصرفية. بينما في دراستنا هو SMQ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المتغير المستقل "التدقيق الداخلي".</li> <li>- اعتماد معايير التدقيق الدولية.</li> </ul>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة عساس مريم وحوري زينب، سنة 2020</p>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

<p>- في هذه الدراسة العينة هي 30 مدقق داخلي باستخدام الاستبيان واعتماد برنامج SPSS. في حين أن العينة الحالية هي 15 مدقق داخلي باستعمال قوائم الفحص واعتماد برنامج EXCEL.</p>	<p>- استخدام نفس المنهج في الجانب النظري. - تتشكل العينة في كلتا الدراستين من مدققين داخليين.</p>	
<p>- المتغير التابع هو تحسين الأداء، بينما في الدراسة الحالية هو SMQ. - تتكون العينة من قادة العمليات بينما في دراستنا تتكون من مدققين. - استعمال الاستبيان ومعالجته ببرنامج SPSS، بينما استعملنا قوائم الفحص وبرنامج EXCEL.</p>	<p>- نفس المتغير المستقل "التدقيق الداخلي". - المؤسسة حاصلة على شهادة إيزو 9001. - المؤسسة تنشط في قطاع صناعي.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة كشاط منى سنة 2019</p>
<p>- قمنا بدراسة واقع نظام إدارة الجودة وواقع تدقيقه، بينما في هذه الدراسة اكتفى بواقع حال التدقيق الداخلي للنظام. - طريقة معالجة البيانات مختلفة. - اعتمدنا على المواصفة ISO19011:2018، بينما في هذه الدراسة اعتمدت ISO19001:2002.</p>	<p>- دراسة واقع حال تطبيق التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة. - استعمال قوائم الفحص.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة اسلام طالب محمد صالح الجابي، سنة 2018</p>
<p>- تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو المتغير التابع في هذه الدراسة، بينما في الحالية فهو SMQ. - في هذه الدراسة بلغت العينة 90 فرد من مجتمع يتكون من عدة بنوك وباستخدام الاستبيان وتم اعتماد الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط. أما في دراستنا بلغت العينة 15 فرد من مؤسسة واحدة وباستخدام قوائم الفحص واعتماد برنامج EXCEL.</p>	<p>- نفس المتغير المستقل "التدقيق الداخلي". - استخدام المنهج الوصفي في دراسة الجانب النظري. - نفس العينة المتكونة من المدققين الداخليين.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة احمد خالد احمد الرشته، سنة 2017</p>



## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

<p>- المتغير التابع هو إدارة المخاطر، ويختلف عن SMQ.</p> <p>- الاعتماد على المنهج الوصفي فقط وتسليط الضوء على تطور المعايير الدولية للتدقيق. بينما في الدراسة الحالية اعتمد المنهج الوصفي والكمي من خلال دراسة وتحليل قوائم الفحص.</p>	<p>- نفس المتغير المستقل "التدقيق الداخلي".</p> <p>- اعتماد المعايير الدولية للتدقيق.</p> <p>- دراسة الجانب النظري باستعمال المنهج الوصفي.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة بوسكار ربيعة، سنة 2017</p>
<p>-مجتمع الدراسة هو مجموعة شركات صناعية وباستخدام الاستبيان، بينما في دراستنا المجتمع هو مؤسسة واحدة فقط وتم استخدام قوائم الفحص والمقابلة.</p>	<p>-نفس المتغيرين التابع والمستقل.</p> <p>- التركيز على متطلبات المواصفة ISO9001.</p> <p>- تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة.</p> <p>- نفس أفراد العينة وتختلف في الحجم.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة صفوت محمد صالح يوسف التل، سنة 2007</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة المقارنة.

### ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الأجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (I-03): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	المقارنة
<p>- المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية، بينما في الدراسة الحالية هو SMQ.</p> <p>- المجتمع هو 5 شركات جزائرية وباستخدام الاستبيان واعتماد برنامج SPSS وEXCEL. بينما في دراستنا المجتمع هو مؤسسة واحدة وباستخدام قوائم الفحص واعتماد برنامج EXCEL</p>	<p>- نفس المتغير التابع "نظام إدارة الجودة".</p> <p>- الدراسة على مؤسسات جزائرية لها نظام إدارة جودة معتمد.</p> <p>- استعمال المقابلة كأسلوب لجمع البيانات.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <i>Ania DAHLAB</i> سنة 2019</p>
<p>- المتغير التابع هو تسيير المخاطر، بينما في الدراسة الحالية هو SMQ.</p> <p>-مجتمع الدراسة شركات عالمية</p>	<p>- نفس المتغير المستقل "التدقيق الداخلي".</p> <p>- استعمال أسلوب المقابلة المهيكلة.</p> <p>-أفراد العينة مدققين داخليين.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <i>Sourour HAZAMI-AMMAR</i> سنة 2018</p>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

<p>كبرى والعينة تتكون من 25 فرد، بينما في دراستنا المجتمع مؤسسة واحدة والعينة تتكون من 15 فرد.</p>		
<p>-الدراسة ذات متغير واحد، بينما الدراسة الحالية ذات متغيرين. -اعتمد منهج تحليل الوضعية بالمقارنة مع المتطلبات واجراء فحص ذاتي ل SMQ، بينما قمنا بدراسة واقع SMQ باستعمال قوائم الفحص. -المؤسسة تسعى للحصول على الشهادة، بينما في دراستنا المؤسسة حاصلة على الشهادة.</p>	<p>-التشابه في متغير نظام إدارة الجودة. -التركيز على متطلبات المواصفة ISO9001:2015. -التطرق الى مراحل الحصول على الشهادة. -المؤسستين تنشط في القطاع الصناعي.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <b>Abdeslam ELHANNAOUI</b> سنة 2017</p>
<p>-في هذه الدراسة تم الاكتفاء بالمنهج الوصفي فقط. -في دراستنا تم التطرق الى كل متطلبات SMQ بما فيها متطلبات التوثيق بينما هذه الدراسة اكتفت بهذا الأخير.</p>	<p>-التطرق الى إصدارات ISO9001. -الاهتمام بمتطلب التوثيق. -تسليط الضوء على الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <b>Mariesophie Gaudé</b> سنة 2016</p>
<p>-الدراسة ذات متغير واحد، بينما هناك متغيرين في الدراسة الحالية. -الدراسة تعتمد المنهج التجريبي والعينة من أرشيف قاعدة بيانات للتحليل قام بقياس جودة التدقيق الداخلي، بينما الدراسة الحالية تبين دور التدقيق الداخلي في تعزيز SMQ.</p>	<p>-نفس المتغير "التدقيق الداخلي". -الاعتماد على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <b>Like JIANG</b> سنة 2015</p>
<p>-استعمال التحليل التجريبي والنمذجة في هذه الدراسة، بينما استعملنا المنهج الوصفي وقوائم الفحص. -العينة تتكون من 11 مهمة تدقيق</p>	<p>-دراسة نفس المتغير "التدقيق الداخلي". -الاهتمام بخطوات الجودة.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة <b>David Autissier</b> سنة 2011</p>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

داخلي بينما العينة الحالية 15 مدقق داخلي.		
-تهتم الدراسة بمتغير SMQ وأهميته في تحسين الاداء وتعمل على فحص النظام من خلال استبيان لدراسة واقعه. بينما الدراسة الحالية اهتمت بواقع SMQ ودور التدقيق الداخلي في تعزيز هذا النظام.	-نفس المتغير "نظام إدارة الجودة". -اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري. -المؤسسات تنشط في القطاع الصناعي.	الدراسة الحالية مع دراسة <i>Mohamed FIRNI et autres</i> سنة 2010

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة المقارنة.

### ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة في مؤسسة صناعية بعد عدة سنوات من حصولها على شهادة ISO9001، ولتحقيق الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري.

وما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات هو أننا تطرقنا في الجانب النظري الى الإصدار الأخير سنة 2018 لمتطلبات المواصفة ISO19011 المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة وحاولنا ابراز العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، وأهم مبادئ تدقيق نظام إدارة الجودة وكيفية تسيير برنامج التدقيق. أما في الجانب التطبيقي فقمنا بالمزج بين المنهج الكيفي والكمي، أين اعتمدنا أسلوب المقابلة لدراسة واقع ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسة وتم تحليله باستعمال المقارنة بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي. وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة -في حدود ما تطرقنا اليه- هو اعتمدنا لأسلوب قوائم الفحص لدراسة واقع نظام إدارة الجودة وعملية تدقيق هذا النظام من خلال مبادئه وتسيير برنامج التدقيق. وتم تصميم قوائم الفحص بناء على متطلبات المواصفتين ISO9001 وISO19011 الخاصة بالإرشادات التوجيهية بهدف توضيح وإبراز دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج EXCEL باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، إضافة الى استعمال أسلوب المقابلة المهيكلة ومعالجة بياناتها بالمقارنة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة من حيث المفاهيم وتطورها، حيث تبين لنا أن مفهوم التدقيق الداخلي تطور بتطور الأحداث الاقتصادية وأصبح عملية منظمة تخضع لمعايير مهنية دولية متعارف عليها، وله دور وأهمية كبيرة في المؤسسة نظرا للمعلومات التي يوفرها والمعتمدة في اتخاذ القرارات. أما نظام إدارة الجودة فتطور مفهومه بتطور العلوم الإدارية واشتداد المنافسة، ومن أجل تحقيق المؤسسة مكانتها في السوق والحفاظ عليها فمن الضروري وضع نظام إدارة الجودة سليم وذو فاعلية ومتكامل يمس جميع الأنشطة في المؤسسة بهدف ضبط جودة المنتجات والخدمات.

ولقد قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO بتحديد متطلبات نظام إدارة الجودة من خلال عدة إصدارات للمواصفة ISO9001 وآخرها اصدار سنة 2015 بهدف ضبط الجودة، وفي سنة 2018 أصدرت المواصفة ISO19011 المتعلقة بمتطلبات تدقيق نظام إدارة الجودة بهدف المحافظة على فاعلية هذا النظام وكفاءته وتحقيق التحسين المستمر، وذلك من خلال تحديد المتطلبات العامة والارشادات التوجيهية للتدقيق.

**الفصل الثاني: دراسة حالة في  
مؤسسة ALFAPIPE**

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### تمهيد للفصل:

تسعى المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO9001 الى الحفاظ على مستوى فاعلية نظام إدارة الجودة وذلك بالاعتماد على التدقيق الداخلي الذي بدوره يساهم في التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، ومن بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الأنابيب البترولية والتي تسعى الى المحافظة على جودة منتوجها، نجد مؤسسة ALFAPIPE المتحصلة على شهادة ISO9001 والعديد من الشهادات الدولية في المجال الذي تتشط فيه.

اخترنا مؤسسة ALFAPIPE لإنجاز الدراسة الميدانية بهدف ابراز دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة، وهذا من خلال محاولة اسقاط كل ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على المؤسسة المختارة، ودراسة واقع هذه الأخيرة فيما يخص تطبيق التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة ISO19011.

خصصنا المبحث الاول لمعرفة ودراسة واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة من خلال توزيع قوائم الفحص على مجموعة موظفين تابعين لمكتب التدقيق ومراقبة الجودة، إضافة الى اجراء مقابلة مع مسؤول التدقيق والجودة في المؤسسة لمعرفة واقع ممارسة التدقيق الداخلي لدى المؤسسة.

أما المبحث الثاني من هذه الدراسة حاولنا استخلاص واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة ومدى احترام متطلبات المواصفة، إضافة الى تسليط الضوء على واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة ISO19011 مبرزين دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة لدراسة الحالة

من أجل إجراء دراسة الحالة في مؤسسة ALFAPIPE، قمنا بتحديد مجموعة من الإجراءات والطرق التي رأيناها مناسبة لإنجاز الدراسة - خاصة في حدود المتاح والمسموح والعراقل والزمن المحدود- من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تسمح لنا بدراسة الجانب التطبيقي من خلال دراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها بهدف الوصول الى استنتاجات وتوصيات.

### المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة لدراسة الحالة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب في مكتب

التدقيق الداخلي، وفي الجدول الآتي سنحاول تقديم تعريف ملخص عن المؤسسة:

### جدول رقم (01-II): بطاقة تعريفية لمؤسسة ALFAPIPE

التفصيل	البيان
<p>- نشأت سنة 1974 بمساعدة شركة المانية HOCH</p> <p>- سنة 1983 تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا بموجب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983 من خلال المرسوم 627/83</p> <p>- سنة 1986 توسع النشاط.</p> <p>- سنة 1989 انقسمت الى وحدتين: وحدة الانابيب والخدمات القاعدية، وحدة الخدمات المختلفة.</p> <p>- سنة 1991 إعادة ضم الوحدتين، وأصبحت تسمى وحدة الانابيب الحلزونية والخدمات القاعدية TUBESSPIRAL</p> <p>- سنة 2000 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية "PIPE GAZ" مستقلة ماليا وإداريا وتابعة لمجمع الانابيب GROUPE ANABIB</p> <p>- سنة 2001 حصلت على شهادة الجودة ISO9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIGI</p> <p>- سنة 2007 تم دمج الشركتين PIPE GAZ و ALFA TVS وأصبحت تحمل اسم ALFAPIPE</p> <p>- سنة 2016 وبعد هيكلة الحكومة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة قطاع الحديد والصلب، أصبحت المؤسسة تابعة لمجمع IMETAL GROUP</p>	<p>نشأة المؤسسة</p>
<p>تنشط في قطاع الصناعات الثقيلة</p>	<p>القطاع الذي تنشط فيه</p>

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

رأس المال	تأسست برأس مال 700.000.000 دينار جزائري وتوسع نشاطها الى أن بلغ حاليا 2500.000.000.00 دينار جزائري
عدد العمال	تشغل 978 منصب (مسيرون، مهندسون، تقنيين، سائقين، الامن الداخلي،....)
موقع المؤسسة	المنطقة الصناعية بنورة، غرداية وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار
المنتج	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أنابيب وفق متطلبات قطاع المحروقات</li> <li>✓ أنابيب وفق متطلبات قطاع الموارد المائية والفلاحة والري</li> </ul>
الأهمية الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توفر المؤسسة عدد كبير من مناصب الشغل مما يعني تقليل حجم الباطلة في المنطقة.</li> <li>✓ تساهم في تموين أكبر مشاريع مؤسسة سوناطراك ومشاريع نقل المياه الصالحة للشرب.</li> <li>✓ على الصعيد الدولي، نشر السمعة الجيدة لمستوى جودة المنتوجات الوطنية خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة ISO9001.</li> <li>✓ فك العزلة عن مناطق الجنوب من خلال موقعها الاستراتيجي القريب من المناطق البترولية.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الوثائق مقدمة من طرف مؤسسة ALFAPIPE

### ثانيا: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 15 موظف مكون ومدرب للقيام بعملية التدقيق الداخلي لمختلف نظم إدارة الجودة، هذه المجموعة من الموظفين يعملون تحت اشراف مراقب الجودة وهو المسؤول عن التدقيق ومراقبة الجودة في مختلف الوحدات وأثناء جميع مراحل الإنتاج وفق المتطلبات المقررة في المواصفات التالية: API5L و APIQ1 الخاصة بإنتاج الأنابيب وجودتها، ISO45001 المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية، ISO17025 المتعلقة بكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة، ISO9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة وأخيرا ISO19011 المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة. في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد دائرة التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة تابعة مباشرة لمدير وحدة الإنتاج وهذا نظرا لطبيعة خصائص وأهمية المهام التي يقوم بها إضافة الى أنه يراقب الجودة على مستوى كل الدوائر الفرعية لوحدة الإنتاج.

✳ خصائص عينة الدراسة: بعد ادخال الأجوبة المتحصل عليها من قوائم الفحص الموزعة على عينة

الموظفين في برنامج EXCEL2016 تحصلنا على النتائج التالية:



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (02-II): البيانات الوصفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	النوع	البيانات الشخصية
7%	1	ثانوي	المستوى التعليمي
80%	12	جامعي	
13%	2	تكوين مهني	
00%	0	آخر	
13%	2	تقني	المستوى المهني
00%	0	تنفيذي	
60%	9	إطار	
27%	4	إطار سامي	
40%	6	ملاحظ	درجة المدقق
27%	4	مدقق مبتدئ	
27%	4	مدقق محترف	
06%	1	مسؤول المدققين	
27%	4	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
46%	7	5 الى 10 سنوات	
27%	4	10 الى 15 سنة	
00%	0	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2016

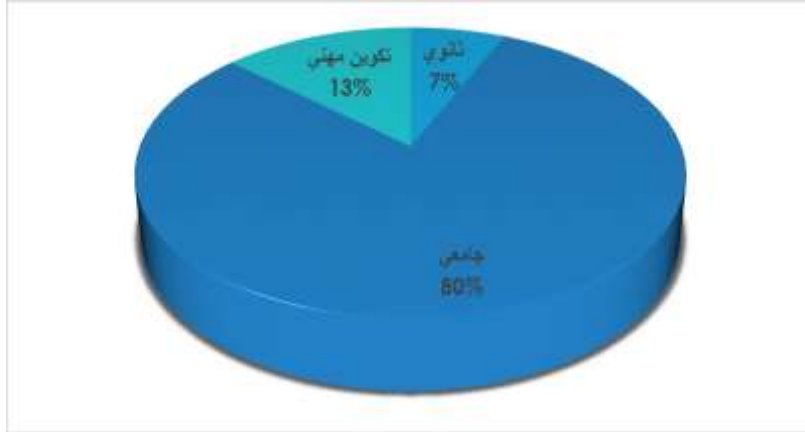
1. بالنسبة للمستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-II) أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي هو كالتالي: 80% من مجموع المدققين لديهم تأهيل جامعي، و13% ذوي التكوين المهني و7% لديهم مستوى ثانوي.

يلاحظ من خلال ما سبق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالمستوى الأكاديمي مما يثبت تطبيق

معيار التأهيل العلمي للمدققين لدى مؤسسة ALFAPIPE.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

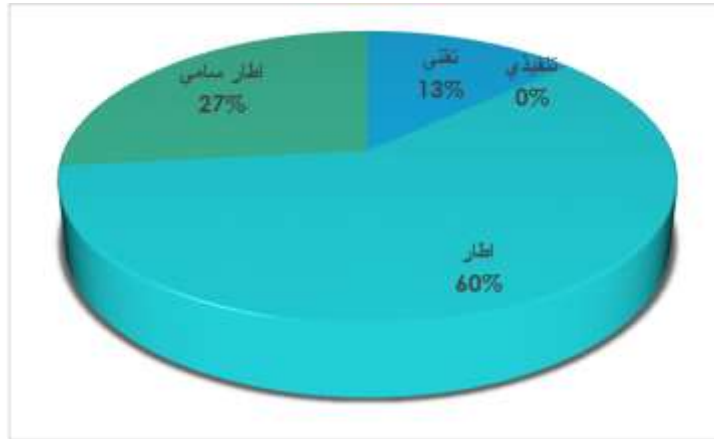
الشكل رقم (01-II): توزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2016

2. بالنسبة للمهنة: من خلال الجدول رقم (02-II) يتضح أن أفراد العينة تتشكل من إطارات بنسبة 60% وإطارات سامية بنسبة 27% ومن تقنيين بنسبة 13%.

الشكل رقم (02-II): توزيع عينة الدراسة حسب المهنة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2016

3. بالنسبة لدرجة المدقق: من خلال الجدول رقم (02-II) يتبين أن العينة تتكون من مدققين محترفين بنسبة 27% ومدققين مبتدئين بنفس النسبة، ملاحظ بنسبة 40% ومسؤول المدققين بنسبة 6%. وعليه عينة الدراسة متنوعة من حيث درجة المدققين.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

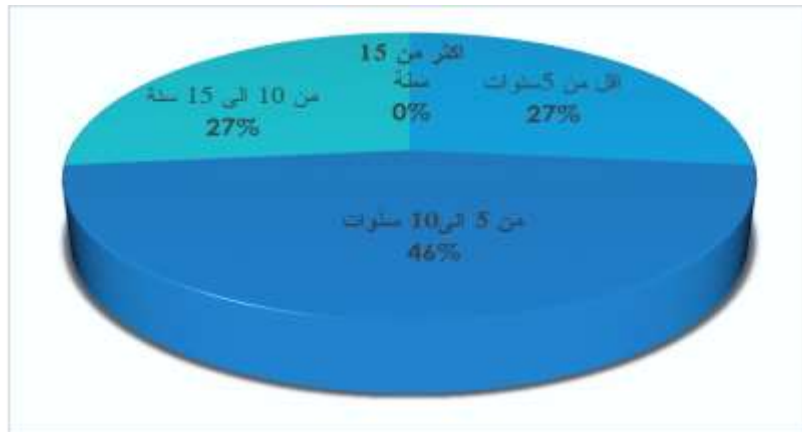
الشكل رقم (03-II): توزيع عينة الدراسة حسب درجة المدقق



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2016

4. بالنسبة لسنوات الخبرة: انطلاقاً من الجدول رقم (02-II) يتضح أن العينة تتوزع بالتساوي بين خبرة أقل من 5 سنوات وخبرة من 10 الى 15 سنة بنسبة 27%، وأغلبية الافراد لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 46%، وعليه أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة نسبياً.

الشكل رقم (04-II): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2016

ثالثاً: منهج ومتغيرات الدراسة

1. منهج الدراسة: من أجل القيام بالدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لتقديم الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة، أما في الجانب النظري قمنا بالمزج بين المنهجين الكمي والكمي حيث اعتمدنا المنهج الكمي لدراسة واقع نظام إدارة الجودة ومبادئ ومتطلبات تدقيق هذا النظام باستعمال قوائم الفحص CHECK LIST (يمكن الاطلاع عليها في الملحق رقم: 01) لجمع البيانات وتوضيح العلاقة بينهما، والعينة مستهدفة لمجموعة من موظفي مؤسسة ALFAPIPE تتكون من

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

15 موظف في مكتب التدقيق الداخلي. أما اعتماد المنهج الكيفي فكان لدراسة واقع ممارسة التدقيق الداخلي لدى المؤسسة وفق المعايير المتعارف عليها، وذلك باستخدام الملاحظة والمقابلة المهيكلية مع مسؤول التدقيق ومراقبة الجودة لمعرفة مدى التزامها بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، إضافة الى الملاحظة خلال إجراء التربص الميداني والاطلاع على السجلات والوثائق بهدف جمع البيانات والمعلومات.

2. **متغيرات الدراسة:** من الضروري تحديد المتغيرات ونوعها للقيام بالدراسة، وانطلاقاً من السؤال الرئيسي للدراسة، حددنا المتغير المستقل وهو **التدقيق الداخلي**، أما المتغير التابع فهو **نظام إدارة الجودة**، وعليه سنحاول في هذه الدراسة أن نبرز دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة.

المتغير المستقل تتم دراسته من خلال دراسة واقع مديرية التدقيق الداخلي لدى مؤسسة ALFAPIPE ومدى استقلاليتها وتطبيقها للمعايير العامة، معايير العمل الميداني ومعايير إعداد التقرير.

المتغير التابع تتم دراسته من خلال التعرف على واقع نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة ALFAPIPE ومدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية ISO9001 المتحصل عليها من طرف المؤسسة، إضافة الى دراسة واقع التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في مؤسسة ALFAPIPE وفق لمتطلبات المواصفة ISO19011.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

كل دراسة تحتاج مجموعات بيانات ومعلومات يتم تحليلها للوصول الى نتائج وتوصيات مقترحة، وجمع البيانات يكون من مصادر أولية او ثانوية. وعملية جمع البيانات تتطلب استعمال أدوات محددة في منهجية البحث العلمي، وفي هذه الدراسة اقتصرنا على استعمال الأدوات التالية: الملاحظة، قوائم الفحص والمقابلة المهيكلية.

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

1. **الملاحظة:** إن التربص الميداني داخل مؤسسة ALFAPIPE ومن خلال المحاكاة والتفاعل مع مختلف الموظفين، تمكنا من استخلاص الكثير من البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة والانتباه و التركيز على طريقة العمل و السلوك المهني للموظفين، كما أن الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة - لم نتمكن من الحصول على نسخة نظراً للتحفظ- كالمراجع المعياري الذي تعتمده المؤسسة خلال عملية تدقيق نظام إدارة الجودة، فمن خلال الملاحظة والاطلاع عليه توصلنا الى أن المرجع مستتب من المعايير الدولية الخاصة بمواصفة التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة ISO19011، والمكيف حسب طبيعة نشاط

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

المؤسسة الإنتاجي والصناعي. إضافة الى تدوين مجموعة ملاحظات مختلفة في شكل معلومات تستخدم في التحليل والمناقشة بهدف الخروج باستنتاجات واقتراح توصيات.

**2. قوائم الفحص:** تعتبر قوائم الفحص CHECK LIST من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات

الاقتصادية الحالية، وهي أداة مشابهة للاستبيان، ولكن تختلف في طريقة المعالجة. وقائمة الفحص هي مجموعة أسئلة تخص محور معين من الدراسة، وفي هذا البحث قمنا بالاستفادة من قوائم الفحص التي حددتها متطلبات ISO9001 ومتطلبات ISO19011. وفيها ينحصر التقييم في الاحتمالات الثلاثة التالية:

- متطلب نظام التحكم في الجودة **مطبق** كلياً وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة يحقق الهدف منه ولا يوجد أي قصور او مشاكل.

- متطلب نظام التحكم في الجودة **مطبق جزئياً** وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة يوجد فيه قصور وخلل في بعض النقاط وعليه يجب وضع خطوات تصحيحية للمعالجة.

- متطلب نظام التحكم في الجودة **غير مطبق** وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة فيه قصور وخلل بدرجة كبيرة وعليه يجب إحداث تغيير شامل وكبير.

قمنا بإعداد قوائم الفحص بهدف دراسة واقع نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة ALFAPIPE علماً أنها من المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO9001، إضافة الى محاولة معرفة مدى احترامها لمتطلبات المواصفة ISO19011 المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة، وعليه تم اعداد قوائم الفحص بناء على متطلبات المواصفتين 2015: ISO9001 و 2018: ISO19011، كما اخترنا التقييم وفقاً للاحتتمالات الثلاثة (**مطبق كلياً، مطبق جزئياً، غير مطبق**) للإجابات. (يمكن الاطلاع على قوائم الفحص في الملحق رقم: 01 المرفقة)

المرحلة التالية كانت اختيار عينة مستهدفة تتكون من 15 موظف مكونين لتطبيق متطلبات المواصفة ISO19011 المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة، ثم قمنا بتوزيع قوائم الفحص وجمعها، وأخيراً تبويب البيانات في شكل جداول ملخصة.

**3. المقابلة المهيكلية:** تعرف المقابلة في البحث العلمي أنها: "تعتبر من أهم الأدوات في البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز المقابلة بأنها من الأكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات المقدمة"<sup>(1)</sup>.

من خلال التربص الميداني والتعرف على مختلف الوظائف في مؤسسة ALFAPIPE، تبين أن مراقب الجودة هو المسؤول عن التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وهو المسؤول عن فريق التدقيق الداخلي، وعليه

<sup>(1)</sup>دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، أدوات البحث العلمي المقابلة، 2022/03/05، 20:30، www.drasah.com

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

قمنا بالتحضير للمقابلة من خلال تحديد موعد مع مراقب الجودة وأيضاً إعداد قائمة أسئلة مدروسة مسبقاً وكل مجموعة أسئلة تهدف لدراسة محور معين في موضوع التدقيق الداخلي.

تهدف المقابلة الى دراسة واقع ممارسة التدقيق الداخلي في مؤسسة ALFAPIPE ومدى احترام المعايير المتعارف عليها تنظيمياً وخلال جميع مراحل التدقيق الداخلي. أثناء إعداد قائمة الأسئلة، قمنا بصياغة مجموعات أسئلة تمس المحاور التالية: (يمكن الاطلاع على القائمة في الملحق رقم: 02 المرفقة)

✓ المعايير العامة للتدقيق الداخلي؛

✓ معايير العمل الميداني (التخطيط الكافي، العمل الميداني والمعاينة، إعداد التقرير، مرحلة المتابعة وتقييم مهمة التدقيق)؛

✓ أنواع التدقيق الداخلي المنجزة؛

تمت المقابلة يوم 21 مارس 2020 من 11:45 الى 12:15 مع مسؤول التدقيق ومراقبة الجودة في مكتبه على مستوى المؤسسة، وتمكنا من الحصول على جميع الإجابات والتوضيحات لفهم واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ALFAPIPE. وقمنا بتلخيص وتبويب مجموع البيانات في جداول الأسئلة والأجوبة الخاصة بكل محور وتم عرضها في تحليل ومناقشة نتائج المقابلة.

### ثانياً: أساليب تحليل البيانات

لمعالجة البيانات والمعلومات المحصلة وبهدف الوصول الى نتائج تجيب عن السؤال الرئيسي في البحث، اعتمدنا في معالجة البيانات برنامج EXCEL نسخة 2016، من أجل تفرغ محتوى قوائم الفحص واستخراج النسب المئوية والتكرارات.

أما بالنسبة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من المقابلة المهيكلة، فاستعملنا أسلوب المقارنة بين البيانات المصرحة مع ما هو متعارف عليه دولياً من المعايير المهنية.

فيما يخص الأساليب الإحصائية المعتمدة، اقتصرنا على التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة، إضافة الى الأشكال البيانية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها وفقا للأدوات المستعملة في جمع البيانات والهدف منها، فالبيانات المتحصل عليها من المقابلة المهيكلية تعطي نتائج حول واقع ممارسة التدقيق الداخلي في مؤسسة ALFAPIPE، أما قوائم الفحص بنتائجها تبين واقع نظام إدارة الجودة ومدى احترام متطلبات المواصفة ISO9001 والمواصفة ISO19011 الخاصة بتدقيق نظام إدارة الجودة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج قوائم الفحص

1. محيط المؤسسة في نظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (03-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات محيط المؤسسة

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور الأول: محيط المؤسسة
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال	
00%	20%	80%	0	3	12	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة	
00%	27%	73%	0	4	11	تحديد الفرص والتهديدات الخارجية	
00%	13%	87%	0	2	13	تحديد المخاطر المتعلقة بالنشاط	
00%	47%	53%	0	7	8	فهم احتياجات ومتطلبات الأطراف ذوي المصالح	
00%	27%	73%	0	4	11	تحديد محيط تطبيق نظام إدارة الجودة SMQ	
00%	27%	73%	0	4	11	تحديد خرائط العمليات لنظام إدارة الجودة	
00%	27%	73%	0	24	66	النسبة الكلية للتطبيق	

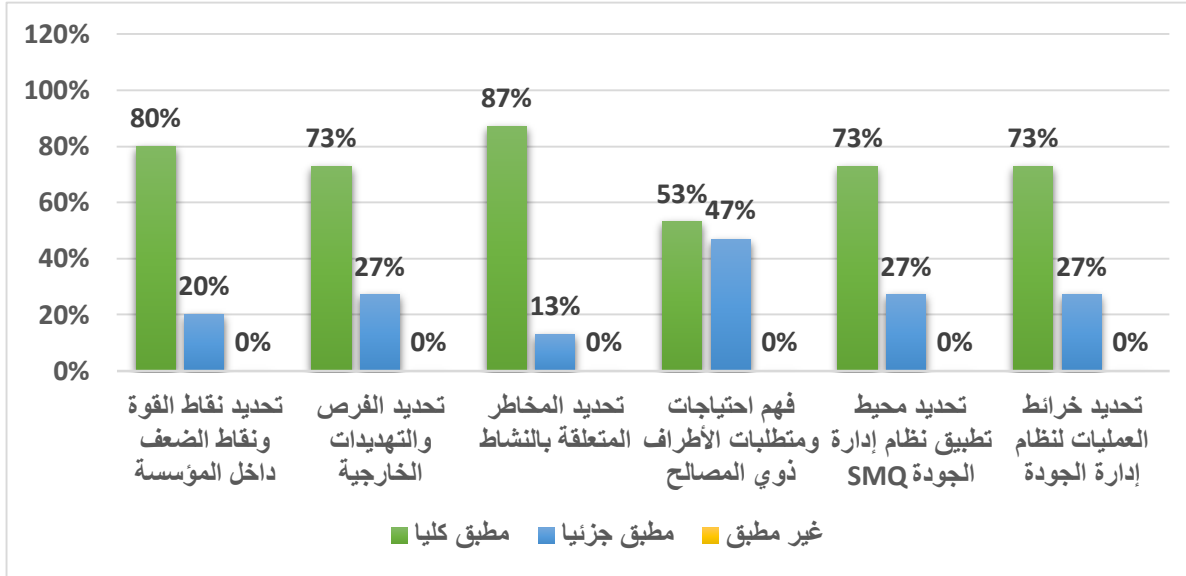
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016.

من خلال الجدول رقم (03-II)، نلاحظ أن تطبيق متطلبات محيط المؤسسة كلياً كانت بنسبة 73% وجزئياً بنسبة 27%، حيث نجد أن نسبة التطبيق الكلي تخص متطلبات تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، والمخاطر المتعلقة بالنشاط، وفهم محيط تطبيق نظام إدارة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

الجودة أين تراوحت النسبة بين 73% و80%. أما نسبة التطبيق الجزئي فترتبط بفهم احتياجات ومتطلبات الأطراف ذوي الصالح بنسبة 47%. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات محيط المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

وعليه يمكننا القول إن مؤسسة ALFAPIPE تطبق متطلبات محيط المؤسسة تطبيقاً كلياً بنسبة أكبر من التطبيق الجزئي ويمكنها اجراء بعض التصحيحات من خلال فهم أفضل لمحيط تطبيق نظام إدارة الجودة والتركيز على احتياجات الأطراف ذوي الصالح.

### 2. القيادة في نظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (04-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات القيادة

المتطلبات	التكرار			النسبة المئوية		
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
الاحتمال						
التركيز الدائم على متطلبات الزبائن	12	3	0	80%	20%	00%
تحديد سياسة الجودة	14	1	0	93%	7%	00%
يتم توثيق سياسة الجودة	14	1	0	93%	7%	00%
فهم ومعرفة وتطبيق سياسة الجودة من طرف جميع الموظفين	9	6	0	60%	40%	00%
توزيع المهام والمسؤوليات	10	5	0	67%	33%	00%

المحور الثاني: القيادة



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

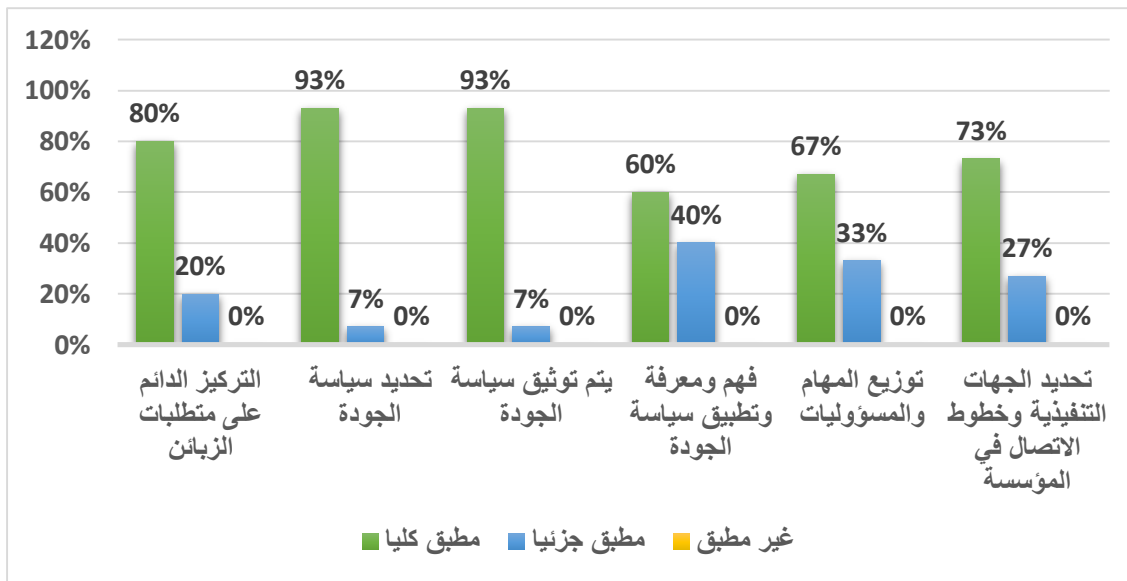
11	4	0	73%	27%	00%	تحديد الجهات التنفيذية وخطوط الاتصال في المؤسسة
70	20	0	78%	22%	00%	النسبة الكلية للتطبيق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

من خلال الجدول رقم (04-II)، نلاحظ أن التطبيق الكلي لمتطلبات القيادة كان بنسبة 78% والتطبيق الجزئي بنسبة 22%، حيث التطبيق الكلي يخص متطلبات الزبائن، وتحديد سياسة الجودة وتوثيقها، وتحديد الجهات التنفيذية وخطوط الاتصال أين تراوحت النسب بين 73% و93%.

أما التطبيق الجزئي فيتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات بنسبة 33% وفهم ومعرفة وتطبيق سياسة الجودة من طرف جميع الموظفين بنسبة 40%. وتتضح النسبة الكلية لتطبيق متطلبات القيادة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات القيادة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

مما سبق، يمكننا أن نستنتج ان مؤسسة ALFAPIPE تحقق التطبيق الكلي لمعظم متطلبات القيادة وهي: التركيز الدائم على متطلبات الزبائن، تحديد سياسة الجودة وتوثيقها، وتحديد الجهات التنفيذية وخطوط الاتصال في المؤسسة.

أما التطبيق الجزئي فهو يخص متطلبين هما: توزيع المهام والمسؤوليات، وفهم ومعرفة وتطبيق سياسة الجودة من طرف جميع الموظفين.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### 3. التخطيط في نظام إدارة الجودة:

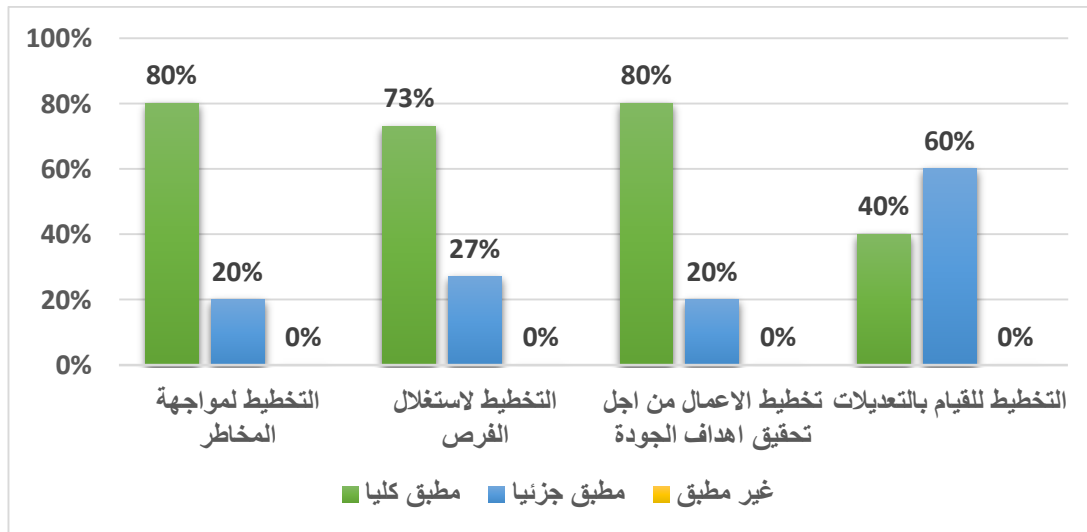
الجدول رقم (05-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات التخطيط

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور الثالث: التخطيط
غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق كليا	غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق كليا	الاحتمال	
00%	20%	80%	0	3	12	التخطيط لمواجهة المخاطر	
00%	27%	73%	0	4	11	التخطيط لاستغلال الفرص	
00%	20%	80%	0	3	12	تخطيط الاعمال من أجل تحقيق أهداف الجودة	
00%	60%	40%	0	9	6	التخطيط للقيام بالتعديلات	
00%	32%	68%	0	19	41	النسبة الكلية للتطبيق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016.

من خلال الجدول رقم (05-II)، يتضح أن نسبة التطبيق الكلي لمتطلبات التخطيط هي 68% وتخص التخطيط لمواجهة المخاطر، التخطيط لاستغلال الفرص، وتخطيط الاعمال من أجل تحقيق أهداف الجودة، أين تراوحت النسب بين 73% و 80%. أما نسبة التطبيق الجزئي لمتطلبات التخطيط قدرت ب 32%، وتخص متطلب التخطيط للقيام بالتعديلات حيث وصلت نسبة التطبيق الجزئي 60%. وهذا ما يوضحه التمثيل البياني في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات التخطيط



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

بناء على ما سبق، نستخلص أن مؤسسة ALFAPIPE تركز على التخطيط لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص والتخطيط للأعمال من أجل تحقيق أهداف الجودة، كما أنها تطبق جزئياً التخطيط للقيام بالتعديلات.

### 4. الدعائم في نظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (06-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات الدعائم

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال
0%	17%	73%	0	4	11	تحديد الموارد البشرية اللازمة
0%	33%	67%	0	5	10	تحديد الموارد المادية والوسائل الضرورية
0%	53%	47%	0	8	7	تهيئة المحيط لتنفيذ العمليات
0%	7%	93%	0	1	14	تحديد وسائل المتابعة والقياس
0%	33%	67%	0	5	10	تسيير وتحديد المعارف الضرورية
0%	27%	73%	0	4	11	تحديد المهارات الذاتية والعملية
0%	7%	93%	0	1	14	توعية الموظفين بسياسة الجودة وأهدافها
0%	27%	73%	0	4	11	توعية الموظفين بأهمية مشاركتهم في فاعلية SMQ
0%	13%	87%	0	2	13	توعية الموظفين بدورهم في تحسين الأداء
0%	20%	80%	0	3	12	توعية الموظفين بانعكاسات عدم احترام متطلبات SMQ
0%	33%	67%	0	5	10	تحديد محتوى الاتصال والاعلام الداخلي
0%	40%	60%	0	6	9	تحديد محتوى الاتصال والاعلام الخارجي
0%	13%	87%	0	2	13	تطبيق دليل الجودة والمعلومات الموثقة
0%	0%	100%	0	0	15	تحديث وتجديد الوثائق
0%	13%	87%	00	2	13	التحكم في المعلومات الموثقة

المحور الرابع: الدعائم

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

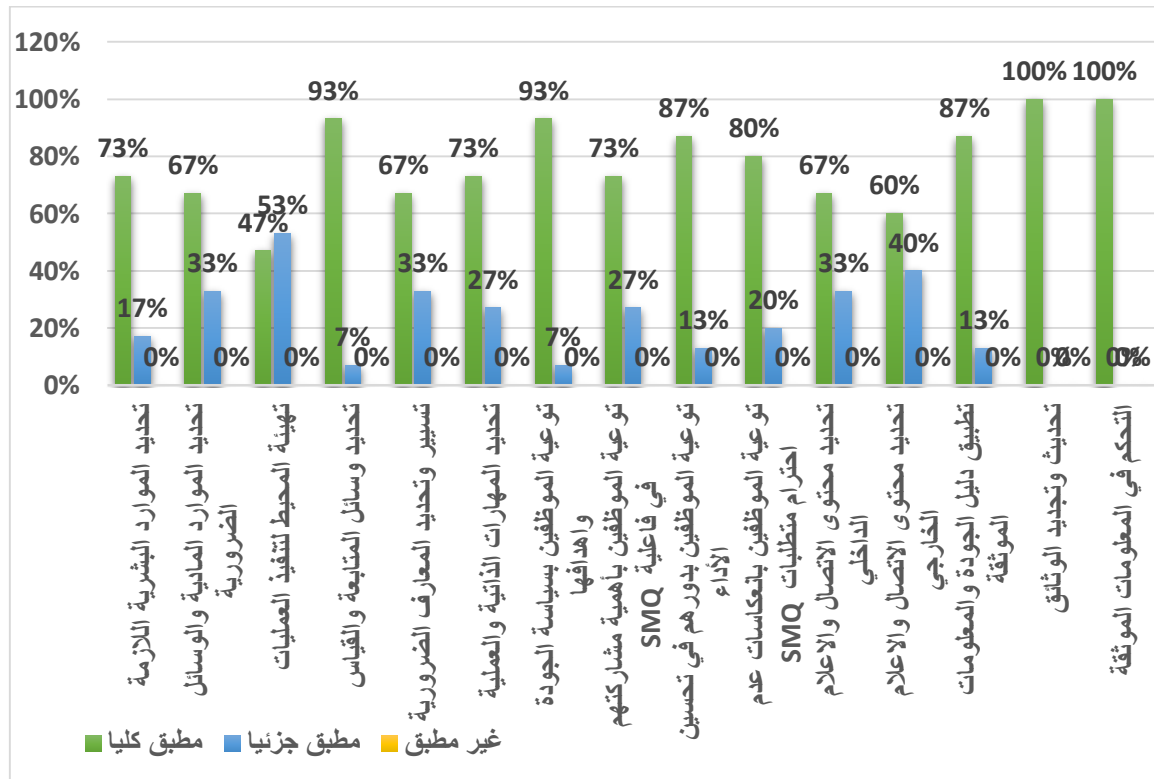
النسبة الكلية للتطبيق	173	52	00	77%	23%	0%
-----------------------	-----	----	----	-----	-----	----

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

من خلال الجدول رقم (06-II)، نلاحظ أن نسبة التطبيق الكلي لمتطلبات الدعائم بلغت 77% بينما نسبة التطبيق الجزئي فبلغت 23%، أين نسبة التطبيق الكلي تشمل متطلبات تحديد الموارد البشرية والمادية والوسائل الضرورية للمتابعة والقياس، وتحديد وتسيير المعارف الضرورية والمهارات الذاتية والعملية، إضافة الى توعية الموظفين بسياسة الجودة وأهدافها، وكذا أهمية مشاركتهم في فاعلية نظام إدارة الجودة ودورهم في تحسين الأداء وأيضا الانعكاسات الناتجة عن عدم احترام المتطلبات. إضافة الى متطلبات تطبيق دليل الجودة، والمعلومات الموثقة والتحكم فيها، وأخيرا تحديث وتجديد الوثائق. كل هذه المتطلبات تتراوح نسبة تطبيقها كليا بين 67% و93%.

أما نسبة التطبيق الجزئي فتخص متطلبات تهيئة المحيط لتنفيذ العمليات، وتحديد محتوى الاتصال والاعلام الداخلي والخارجي بنسب تتراوح بين 33% و53%. الشكل الآتي يوضح النسبة الكلية للتطبيق:

الشكل رقم (08-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات الدعائم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

وعليه يمكن القول إن مؤسسة ALFAPIPE تطبق كليا معظم المتطلبات المتعلقة بالدعائم بنسبة أعلى من التطبيق الجزئي لبعض المتطلبات الأخرى.

5. تنفيذ أنشطة العمليات في نظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (07-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تنفيذ أنشطة العمليات

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور الخامس: تنفيذ أنشطة العمليات
غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق كليا	غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق كليا	الاحتمال	
0%	33%	67%	0	5	10	يتم التخطيط والتحكم في العمليات	
0%	20%	80%	0	3	12	يتم تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج	
0%	13%	87%	0	2	13	يتم الاتصال بالزبون لتحديد متطلباته المتعلقة بالمنتج	
0%	13%	87%	0	2	13	يتم متابعة وتعديل المتطلبات المتعلقة بالمنتج	
100%	0%	0%	15	0	0	يتم تصميم وتطوير المنتج	
0%	07%	93%	0	1	14	يتم التحكم في المنتج الغير مطابق	
17%	14%	69%	15	13	62	النسبة الكلية للتطبيق	

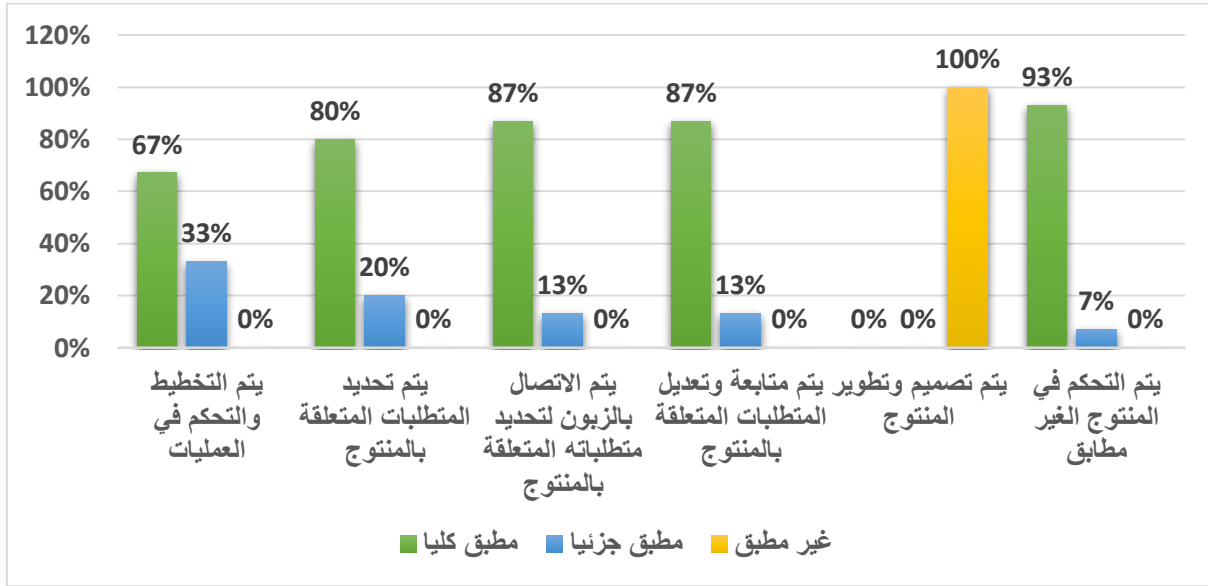
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

من خلال الجدول رقم (07- II)، يتبين أن نسبة التطبيق الكلي لمتطلبات تنفيذ أنشطة العمليات قدرت بـ 69% ونسبة التطبيق الجزئي بـ 14% بينما نسبة عدم التطبيق وصلت الى 17%، حيث التطبيق الكلي يشمل المتطلبات المتعلقة بالمنتج والاتصال بالزبائن لتحديد متطلباته ومتابعتها وتعديلها، وأيضا التحكم في المنتج الغير مطابق بنسب مختلفة بين 80% و 93%.

أما التطبيق الجزئي يخص متطلب التخطيط والتحكم في العمليات بنسبة 33%، وعدم التطبيق يمس متطلب تصميم وتطوير المنتج، فهو غير مطبق بنسبة 100%. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

الشكل رقم (II - 09): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تنفيذ أنشطة العمليات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

مما سبق، نتوصل الى أن مؤسسة ALFAPIPE تحرص على التطبيق الكلي لمتطلبات تنفيذ أنشطة العمليات التي تشمل متطلبات المنتج والزبون والتحكم في المنتج الغير مطابق، بينما تطبق جزئياً مطلب التخطيط والتحكم في العمليات، كما أنها لا تطبق نهائياً مطلب تصميم وتطوير المنتج. 6. تقييم الأداء في نظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (II-08): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تقييم الأداء

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور السادس: تقييم الأداء
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال	
0%	00%	100%	0	0	15	يتم قياس ومراقبة الأداء	
0%	13%	87%	0	2	13	يتم تحليل وتقييم الأداء	
0%	07%	93%	0	1	14	تتم عملية التدقيق الداخلي ل SMQ	
0%	20%	80%	0	3	12	تقوم المديرية بالمتابعة	
0%	10%	90%	0	6	54	النسبة الكلية للتطبيق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

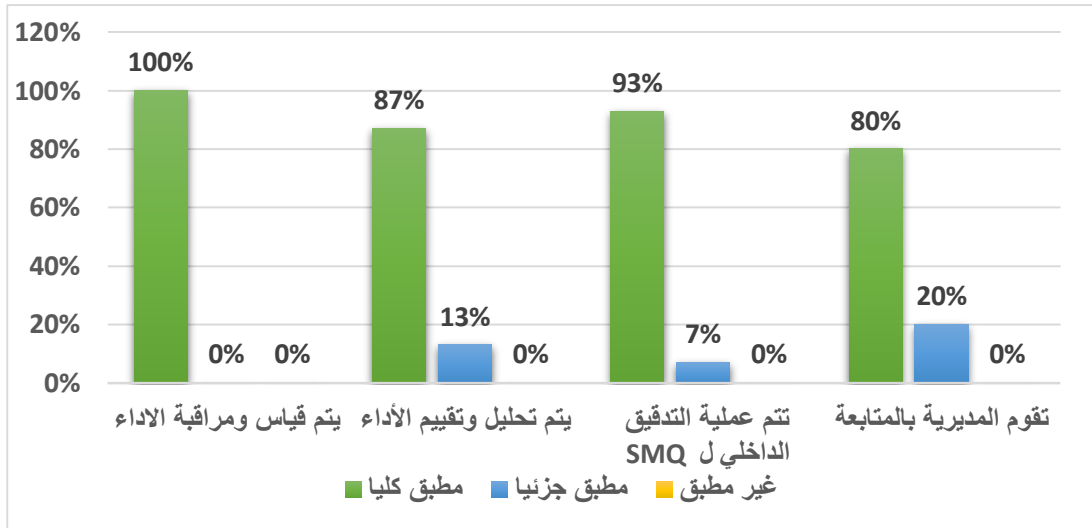
من خلال الجدول رقم (II-08)، نلاحظ أن نسبة التطبيق الكلي لمتطلبات تقييم الأداء هي 90%، ونسبة التطبيق الجزئي هي 10%، حيث التطبيق الكلي يخص متطلبات قياس ومراقبة الأداء بنسبة 100%

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

وتحليله وتقييمه بنسبة 87%، كما يشمل التطبيق الكلي لعملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بنسبة 93%، والمتابعة بنسبة 80%.

أما التطبيق الجزئي فيخص متطلبات تحليل وتقييم الأداء بنسبة 13% والمتابعة بنسبة 20%. وفيما يلي التمثيل البياني للنسبة الكلية لتطبيق متطلبات الأداء:

الشكل رقم (10-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

وعليه، نستنتج أن مؤسسة ALFAPIPE تطبق كلياً وبنسبة أعلى متطلبات تقييم الأداء المتعلقة بقياس ومراقبة الأداء وتحليله وتقييمه، إضافة الى متطلب عملية التدقيق لنظام إدارة الجودة. بينما تطبق جزئياً متطلب قيام المديرية بالمتابعة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

7. المرجعية المعيارية لتدقيق نظام إدارة الجودة:

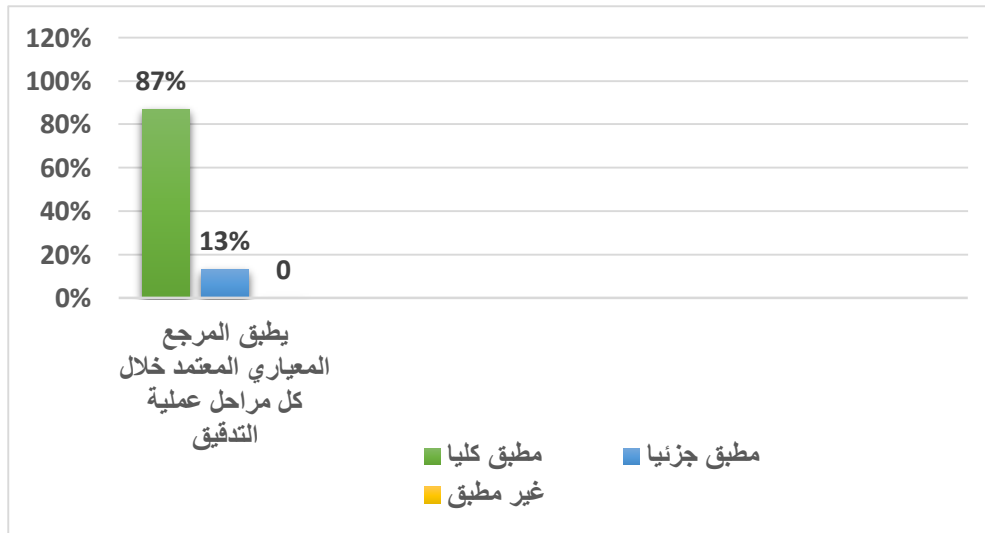
الجدول رقم (09-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات المرجعية المعيارية

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور السابع: المرجعية
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال	
%0	%13	%87	0	2	13	يطبق المرجع المعيارى المعتمد خلال كل مراحل عملية التدقيق	
%0	%13	%87	0	2	13	النسبة الكلية للتطبيق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

من خلال الجدول رقم (09-II)، يتضح أن نسبة التطبيق الكلي لمتطلب المرجعية المعيارية بلغت %87، بينما نسبة التطبيق الجزئي فبلغت %13. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (II - 11): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات المرجعية المعيارية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

مما سبق، نستنتج أن مؤسسة ALFAPIPE تطبق المرجع المعيارى المعتمد خلال كل مراحل عملية التدقيق بنسبة كبيرة.



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

8. مبادئ التدقيق لنظام إدارة الجودة:

الجدول رقم (10-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات مبادئ التدقيق

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور الثامن: مبادئ التدقيق
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال	
0%	27%	73%	0	4	11	التركيز على سلوك وأخلاقيات المهنة	
0%	27%	73%	0	4	11	العرض الحيادي والموضوعي خلال إعداد التقرير	
0%	13%	87%	0	2	13	اعتماد الضمير والعناية المهنية	
0%	20%	80%	0	3	12	الحفاظ على سرية المعلومات	
0%	20%	80%	0	3	12	الاستقلالية عن الوظائف الأخرى	
0%	13%	87%	0	2	13	التحقق من الأدلة المعتمدة في التدقيق	
0%	20%	80%	0	3	12	تحديد المخاطر أثناء التخطيط والتنفيذ وإعداد التقرير	
0%	20%	80%	0	21	84	النسبة الكلية للتطبيق	

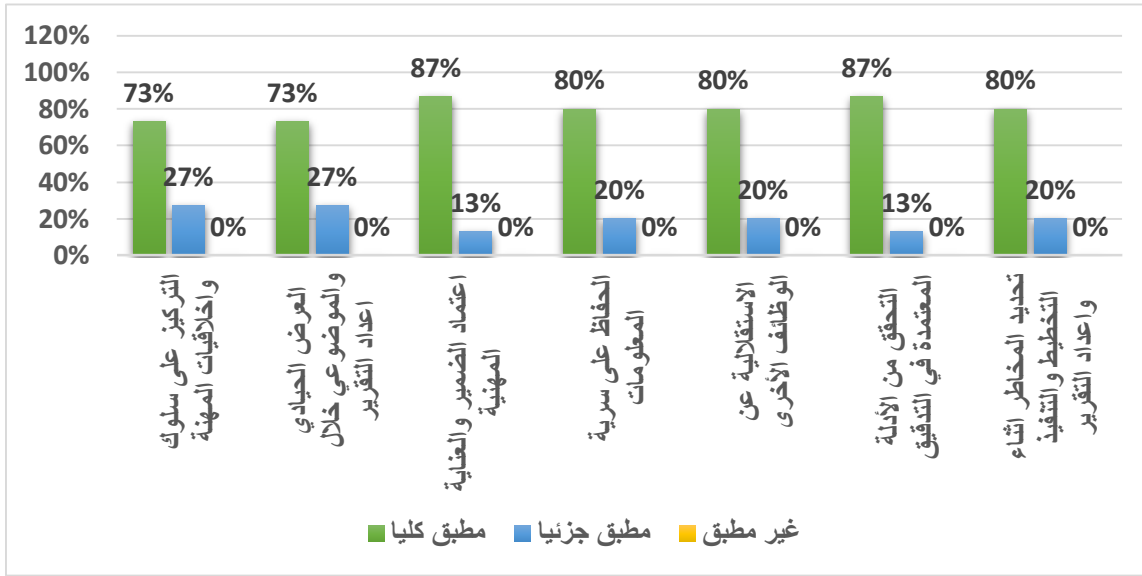
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

الجدول رقم (10-II) يبين أن نسبة التطبيق الكلي لمبادئ التدقيق هي 80% ونسبة التطبيق الجزئي هي 20%، حيث نجد التطبيق الكلي يشمل متطلبات: اعتماد الضمير المهني والعناية المهنية، الحفاظ على سرية المعلومات، الاستقلالية، التحقق من الأدلة المعتمدة، وتحديد المخاطر أثناء التخطيط والتنفيذ وإعداد التقرير بنسب تتراوح بين 80% و87%.

بينما التطبيق الجزئي فيخص متطلبين هما: التركيز على سلوك وأخلاقيات المهنة، والعرض الحيادي والموضوعي خلال اعداد التقرير. ويتضح ما سبق من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

الشكل رقم (12-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات مبادئ التدقيق



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

يمكن القول إن مؤسسة ALFAPIPE تطبق كليا متطلبات مبادئ التدقيق السبعة بنسبة مرتفعة مقارنة بالتطبيق الجزئي المنخفض النسبة.

### 9. تسيير برنامج التدقيق لنظام إدارة الجودة

الجدول رقم (11-II): قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تسيير برنامج التدقيق

النسبة المئوية			التكرار			المتطلبات	المحور التاسع: تسيير برنامج التدقيق
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	الاحتمال	
0%	7%	93%	0	1	14	تحديد اهداف برنامج التدقيق	
0%	20%	80%	0	3	12	تحديد وتقييم مخاطر وفرص برنامج التدقيق	
0%	20%	80%	0	3	12	انعقاد اجتماع تحضيرى	
0%	0%	100%	0	0	15	اعداد برنامج التدقيق	
0%	0%	100%	0	0	15	تحديد مهام ومسؤوليات المسؤولين على إدارة برنامج التدقيق	
0%	20%	80%	0	3	12	تحديد مهارات المسؤولين على إدارة برنامج التدقيق	
0%	60%	40%	0	9	6	تحديد نطاق او مجال برنامج التدقيق	

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

%0	%7	%93	0	1	14	تحديد الإطار الزمني لبرنامج التدقيق
%0	%20	%80	0	3	12	تحديد موارد برنامج التدقيق
%0	13%	%87	0	2	13	تحديد طرق التدقيق المستعملة
%0	20%	%80	0	3	12	تحديد أنواع التدقيق المبرمجة
%0	%7	%93	0	1	14	تحديد معايير اختيار وتشكيل أعضاء فريق التدقيق
%0	%20	%80	1	2	12	تحديد الخبراء التقنيين
%0	%07	%93	0	1	14	تحديد ادلة موضوعية من خلال الملاحظة، القياس، التجربة
%0	%0	%100	0	0	15	الحرص على توثيق المعلومات
%0	%07	%93	0	1	14	مراقبة مستمرة لتنفيذ برنامج التدقيق
%0	%20	%80	0	3	12	متابعة وتحسين برنامج التدقيق
%0	%27	%73	0	4	11	انعقاد اجتماع نهائي
%0	%13	%87	0	2	13	اعداد التقرير وتسليمه للإدارة العليا
%0	%7	%93	0	1	14	تحديد عدم المطابقة
%0	20%	%80	0	3	12	تحديد الاعمال التصحيحية
%0	20%	%80	0	3	12	متابعة تنفيذ الاعمال التصحيحية
%0	%07	%93	0	1	14	العمل على التحسين المستمر
%0	%20	%80	0	3	12	تقييم مهمة التدقيق
%0	%0	%100	0	0	15	الاستفادة من التقارير السابقة لإعداد برامج جديدة
<b>%0</b>	<b>%14</b>	<b>%86</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>321</b>	<b>النسبة الكلية للتطبيق</b>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

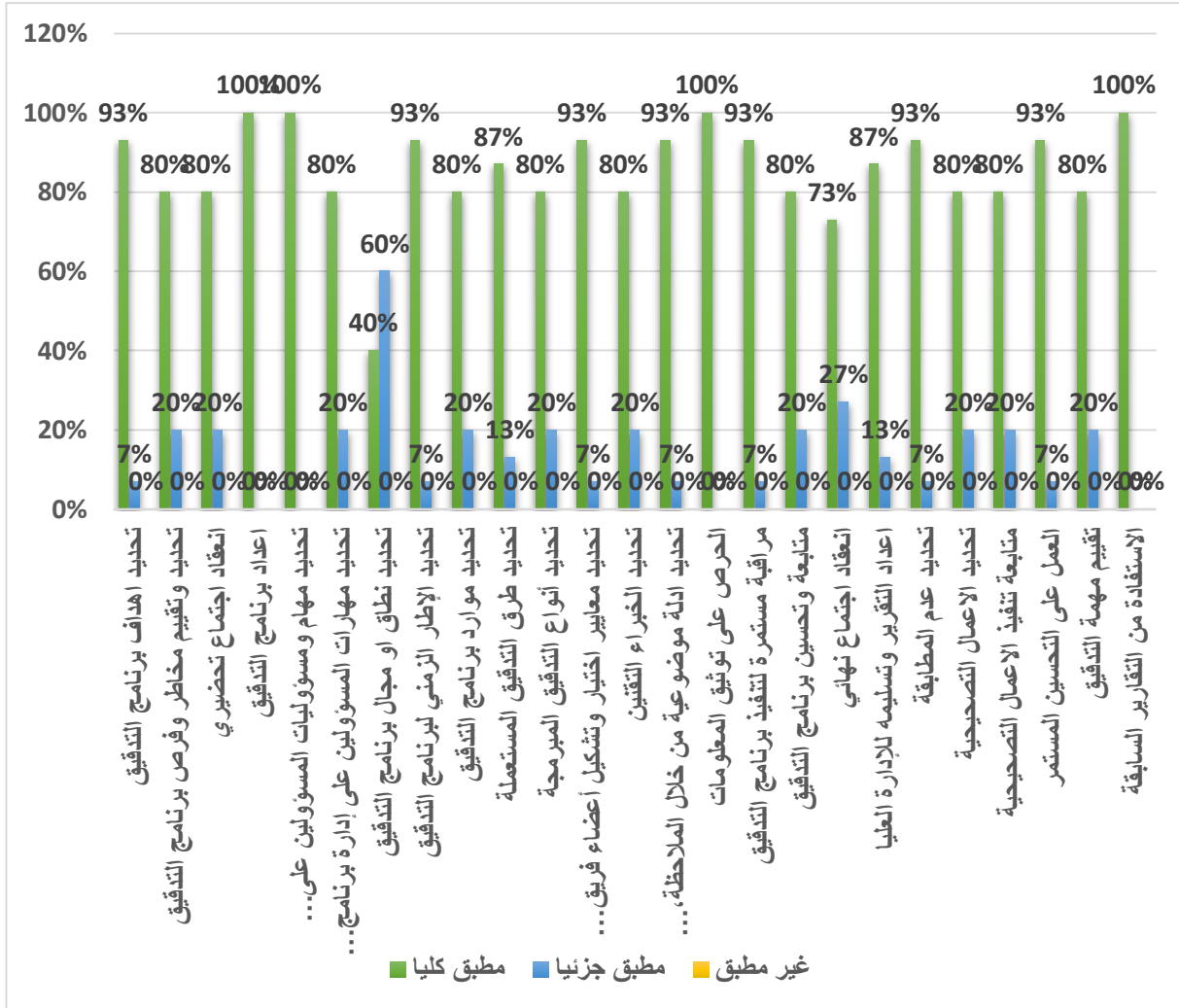
من خلال الجدول رقم (II-11)، نلاحظ أن النسبة الكلية للتطبيق الكلي لمتطلبات تسيير برنامج التدقيق قدرت ب 86%، بينما مجموع نسب التطبيق الجزئي فبلغت 14%. حيث نجد التطبيق الكلي يشمل معظم متطلبات تسيير برنامج التدقيق وتراوحت نسبة تطبيق كل مطلب بين 80% 93%، كما نجد بعض

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

المتطلبات بلغت نسبة 100% والتمثلة في: اعداد برنامج التدقيق، تحديد مهام ومسؤوليات المسؤولين على إدارة برنامج التدقيق وأيضا الحرص على توثيق المعلومات.

بينما نجد التطبيق الجزئي يشمل متطلبين هما: تحديد نطاق او مجال برنامج التدقيق بنسبة 60%، وانعقاد الاجتماع النهائي بنسبة 27%. وكل ما سبق يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-13): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات تسيير برنامج التدقيق



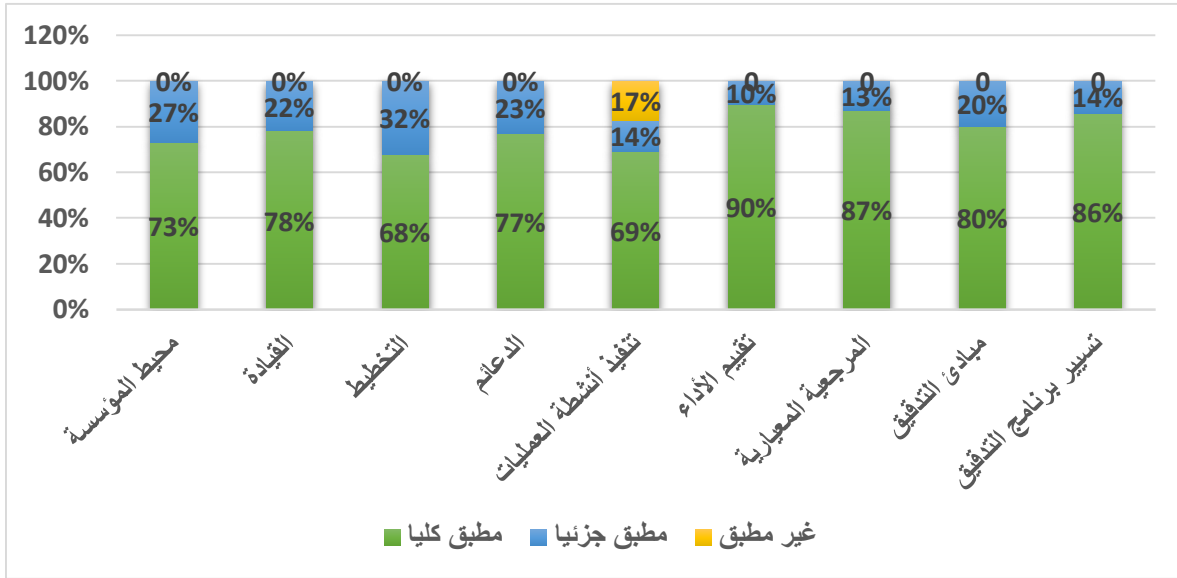
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

مما سبق نستنتج أن مؤسسة ALFAPIPE تطبق بشكل كلي معظم المتطلبات المتعلقة بتسيير برنامج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة، وهذا بنسبة عالية مقارنة بنسب التطبيق الجزئي لبعض المتطلبات الأخرى.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

يمكن تلخيص محتوى أجوبة جميع قوائم الفحص الموزعة على 15 موظف في الشكل البياني الموالي، والذي يوضح نسب التطبيق الكلي والتطبيق الجزئي وعدم التطبيق لكل متطلبات كل محور في قائمة الفحص.

الشكل رقم (14-II): تمثيل النسبة الكلية لتطبيق متطلبات كل محور في قائمة الفحص



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL2016

وفي الأخير، وبناء على ما سبق عرضه ومن خلال الشكل رقم (14-II) يمكننا أن نستنتج أنه في مؤسسة ALFAPIPE، نسبة التطبيق الكلي للمتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة (محيط المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعائم، تنفيذ أنشطة العمليات، تقييم الأداء) وأيضاً المتطلبات المتعلقة بتدقيق نظام إدارة الجودة (المرجعية المعيارية، مبادئ التدقيق، تسيير برنامج التدقيق) تتراوح بين 68% و 90%. أما نسبة التطبيق الجزئي فقدت ما بين 10% و 32%. بينما نسبة عدم التطبيق كانت بين 0% و 17%.

وعليه فإن المؤسسة تسعى للالتزام بمتطلبات نظام إدارة الجودة ومتطلبات تدقيق هذا النظام بهدف المحافظة على مستواه وتعزيزه بالتحسين المستمر من خلال الأعمال التصحيحية لحالات عدم المطابقة، والعمل على تحدي معوقات وعراقيل تطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة على فاعليته وكفاءته بصفة دائمة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

تمحورت أسئلة المقابلة مع مسؤول التدقيق ومراقبة الجودة حول أربع محاور أساسية هي: المعايير العامة، معايير العمل الميداني، معايير اعداد التقرير وأنواع التدقيق الداخلي المنجزة في مؤسسة ALFAPIPE. وفيما يلي سنقوم بعرض ومناقشة أجوبة المقابلة:

### المحور الأول: المعايير العامة

#### الجدول رقم (12-II): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المعايير العامة

الأجوبة	الأسئلة
ج01: مديرية التدقيق الداخلي وموظفيها تابعة لتنظيمها مباشرة الى مدير وحدة الإنتاج؛	س01: الى أي حد تعتبر مديرية التدقيق الداخلي وموظفيها مستقلة عن باقي الوظائف في المؤسسة؟
ج02: يتميز معظم المدققين الداخليين بالتأهيل العلمي الجامعي كما يخضعون لدورات تدريبية وتكوين مستمر؛	س02: ما هو مستوى التأهيل العلمي للمدققين الداخليين؟ هل يخضعون لدورات تدريبية وتكوين مستمر؟
ج03: لا تشترط الخبرة في الموظفين، لآكن الاهتمام والتركيز حول السلوك المهني لديهم؛ كل عضو في فريق التدقيق يبدأ من رتبة ملاحظ ثم مدقق مبتدئ ثم مدقق محترف وأخيرا مسؤول تدقيق، وهذا حسب المهارات والخبرة المكتسبة؛	س03: كم عدد سنوات الخبرة للموظف الذي يعمل كمدقق داخلي؟

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة.

من خلال الأجوبة يتضح أن مكتب التدقيق الداخلي لدى مؤسسة ALFAPIPE يتمتع بالاستقلالية ففي الهيكل التنظيمي هي تابعة مباشرة لمدير وحدة الإنتاج، كما أنها تختار موظفين مؤهلين علميا وعمليا ويتمتعون بالضمير والسلوك المهني ولا تشترط فيهم الخبرة لأنها تحرص على تكوينهم وتدريبهم المستمر.

### المحور الثاني: معايير العمل الميداني

#### 1) التخطيط الكافي:

#### الجدول رقم (13-II): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول التخطيط الكافي

الأجوبة	الأسئلة
ج01: يتم تحديد الأنشطة التي ستخضع للتدقيق بصفة دورية، وكل النشاطات تخضع لعملية التدقيق؛	س01: كيف يتم تحديد الأنشطة التي ستخضع للتدقيق؟
ج02: يتم تحديد أهداف التدقيق مسبقا؛ من خلال اجتماعات دورية؛	س02: هل يتم تحديد أهداف التدقيق مسبقا؟ وكيف يتم ذلك؟
ج03: لابد من تحديد نطاق عملية التدقيق بعد فهم	س03: هل يتم تحديد نطاق العمل بعد فهم وتقييم نظام الرقابة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

الداخلية من خلال تحديد مدى كفاءته وفاعليته؟	وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد مدى كفاءته وفاعليته؛
س04: هل يتم اجراء تقييم مستمر لنظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؟	ج04: يتم اجراء تقييم مستمر لنظام الرقابة الداخلية بتحديد نقاط القوة والضعف؛
س05: هل هناك تقييم وتحديد للمخاطر المرتبطة بالنشاط؟	ج05: هناك تقييم وتحديد للمخاطر المرتبطة بالنشاط؛
س06: هل تعتمدون التدقيق التحليلي من خلال مقارنة المعدلات والنسب (مؤشرات توجيهية)؟	ج06: استعمال التدقيق التحليلي من خلال مقارنة المعدلات والنسب (مؤشرات توجيهية)؛
س07: كيف يتم تحديد الموارد المادية والمالية الضرورية لإجراء عملية التدقيق؟	ج07: يتم تحديد الموارد المادية والمالية الضرورية لإجراء عملية التدقيق؛
س08: كيف يتم اختيار فريق التدقيق؟	ج08: يتم اختيار أعضاء فريق التدقيق حسب تصنيف المهمة، فهناك مهام تكتفي بمدققين فقط وهناك مهام يكون فيها عدد المدققين يتجاوز الاثنان حسب الأهمية واتساع النطاق؛
س09: ما هي طريقة جمع الأدلة الكافية والملائمة؟	ج09: ضرورة جمع الأدلة الكافية والملائمة؛
س10: هل يتم توثيق الإجراءات المتعلقة ببرنامج التدقيق؟	ج10: يتم توثيق الإجراءات المتعلقة ببرنامج التدقيق؛
س11: كيف يتم شرح الخطوات التقنية؟	ج11: يتم شرح الخطوات التقنية من خلال الاجتماعات التحضيرية؛

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

من خلال ما سبق، يتضح أنه هناك تخطيط كافي لعملية التدقيق الداخلي أين يتم تحديد الأهداف والأنشطة الخاضعة للتدقيق بناء على التقييم المستمر لنظام الرقابة الداخلية وتحديد المخاطر المرتبطة بالنشاط، كما تعتمد على المؤشرات التوجيهية لتحديد نطاق العملية وتعمل على جمع الأدلة الكافية والملائمة. إضافة الى تجنيد الموارد البشرية والمادية الضرورية من خلال الاجتماعات التحضيرية لشرح الخطوات التقنية والحرص على توثيق الإجراءات المتعلقة ببرنامج التدقيق.

### (2) المعاينة:

#### الجدول رقم (II-14): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المعاينة

الأسئلة	الأجوبة
س01: كيف يتم اختيار العينات؟	ج01: يتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ولا بد من اختيار ثلاث عينات كحد أدنى؛
س02: هل يقوم المدقق باختبارات جوهرية لتقييم تأكيدات وإثباتات الإدارة؟	ج02: لا يقوم المدقق باختبارات الجوهرية لتقييم تأكيدات وإثباتات الإدارة، بل يعتمد على الخبرة والحس وهي ليست

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

تقنية؛ لا يقوم المدقق بالتحقق من الأصول، الالتزامات، الحقوق، حدوث العمليات، اكتمال وتقييم الأصول، قياس الإيرادات والتكاليف، العرض والافصاح؛ فهذه العناصر متعلقة بالتدقيق المالي الذي لا يدخل ضمن التدقيق الداخلي؛	
س03: هل يتم اعداد أوراق العمل تسجل فيها المعلومات، التحليلات والنتائج؟	ج03: يتم اعداد أوراق العمل لتسجيل المعلومات، التحليلات والنتائج، منها قوائم الفحص والتقارير وهي الأكثر استعمالاً؛

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

وعليه يمكن القول إن عملية التدقيق الداخلي تتم من خلال المعاينة باختيار عينة عشوائية من أصل ثلاث عينات، وأيضاً يتم اعداد أوراق العمل لتسجيل المعلومات وتعتمد غالباً على قوائم الفحص والتقارير.

### 3) مرحلة المتابعة:

الجدول رقم (II-15): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول المتابعة

الأجوبة	الأسئلة
ج01: هناك الية لمتابعة مدى قبول النتائج من طرف الإدارة العليا؛ القرارات واجبة التطبيق في حالة عدم المطابقة وتكون ذات أهمية كبيرة؛	س01: هل يتم وضع الية لمتابعة مدى قبول النتائج من طرف الإدارة العليا؟
ج02: يتم تحديد طبيعة ونطاق وتوقيت المتابعة حسب الأهمية، في حالة عدم المطابقة تعتبر مهمة جداً وفي حالة التحسين تعتبر اقل أهمية؛ تقدر اجال تطبيق التوصيات بشهر في حالة الشراء وبالسنة في حالة الاستثمار؛	س02: كيف يتم تحديد طبيعة ونطاق وتوقيت المتابعة؟
ج03: ضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية؛	س03: هل تطبق الإجراءات التصحيحية ام لا؟

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

بناء على الأجوبة، نستنتج أنه هناك متابعة لنتائج عملية التدقيق الداخلي خاصة في حالة عدم المطابقة وحرص على تطبيق الإجراءات التصحيحية ومتابعتها.



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### 4) تقييم مهمة التدقيق:

الجدول رقم (II-16): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول تقييم مهمة التدقيق

الأجوبة	الأسئلة
ج01: الإدارة تقوم بتقييم مهمة التدقيق للتأكد من فاعلية وكفاءة انجاز المهمة؛ تقوم الإدارة بالتقييم من خلال استبيان ومصفوفة خاصة بالمؤسسة لتقييم رضى أعضاء فريق التدقيق؛	س01: هل إدارة التدقيق الداخلي تقوم بالتأكد من فاعلية وكفاءة انجاز المهمة؟
ج02: يتم الاستفادة من التقييم في انجاز المهام اللاحقة؛	س02: هل يتم الاستفادة من التقييم في انجاز المهام اللاحقة؟

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

مما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تسعى لجودة عملية التدقيق الداخلي لأنها تقوم باستمرار بتقييم المهام السابقة وأعضاء فريق التدقيق من خلال أدوات كالأستبيان والمصفوفات بهدف الاستفادة من التقييم في انجاز المهام اللاحقة.

### المحور الثالث: معايير اعداد التقرير

الجدول رقم (II-17): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول معايير اعداد التقرير

الأجوبة	الأسئلة
ج01: هناك عناية مهنية جيدة اثناء اعداد التقرير، حيث تتم العملية بناء على الدليل الإرشادي المكتوب ووفقا لنموذج تقرير خاص بالمؤسسة. كما تتم ارشفة التقارير وتستعمل كدعائم للإعداد للمهام؛	س01: هل هناك دليل ارشادي مكتوب حول كيفية اعداد التقرير؟ هل هناك نموذج خاص بالشركة؟ كيف تتم ارشفة التقارير؟
ج02: تقدر نسبة الاستفادة من التوصيات التي يخرج بها التقرير 50% حسب تقديرات مراقب الجودة؛	س02: ماهي نسبة الاستفادة من التوصيات التي يخرج بها التقرير؟
ج03: يتم إيصال النتائج مباشرة للإدارة العليا؛ في حالة وجود عدم مطابقة تكون التوصيات واجبة التطبيق؛	س03: هل يتم إيصال النتائج مباشرة للإدارة العليا؟ كيف يتم ذلك؟
ج04: ضرورة اعداد التقرير وفقا للمعايير المتعارف عليها وبعتماد النموذج الخاص بالمؤسسة؛ لا يشير التقرير الى مدى التقيد بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ولا يتضمن الراي حول البيانات المحاسبية، فكل ما سبق متعلق بالتدقيق المالي المحاسبي الذي لا يدخل ضمن التدقيق الداخلي؛	س04: ما مدى احترام المعايير اثناء اعداد التقرير؟

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

وفقا للأجوبة السابقة، يتضح أن هناك عناية مهنية جيدة أثناء اعداد التقرير وذلك وفقا للمعايير المتعارف عليها وبعتماد النموذج الخاص بالمؤسسة والذي يمكن الاطلاع عليه في الملحق رقم: 03 المرفقة، كما تتم أرشفة التقارير بطريقة آلية وورقية وتستعمل كدائم لإعداد المهام اللاحقة.

### المحور الرابع: أنواع التدقيق الداخلي

من خلال توجيه أسئلة مباشرة حول كل نوع من أنواع التدقيق الداخلي وفق ما يلي:

#### الجدول رقم (II-18): قائمة أسئلة وأجوبة المقابلة حول أنواع التدقيق الداخلي

الأجوبة	الأسئلة
ج01: تدقيق الالتزام، أي مدى التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في الأداء؛	س01: هل يتم تدقيق مدى التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في الأداء؟
ج02: التدقيق التشغيلي أين يتم فحص وتقويم شامل لتنفيذ عمليات النشاط في المؤسسة وفقا للسياسات الموضوعة؛	س02: هل يتم فحص وتقويم شامل لعمليات النشاط في المؤسسة، أي هل يتم تنفيذها وفقا للسياسات الموضوعة؟
ج03: يتم تدقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية؛	س03: هل يتم تقويم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية؟
ج04: التدقيق الداخلي لا يشمل التدقيق المالي والمحاسبي، وهذا الأخير يدخل ضمن التدقيق الخارجي او يتم من طرف المديرية العامة؛	س04: هل يتم التحقق من دقة البيانات المالية أي مصداقية المعلومات المالية؟ ومدى المحافظة على الأصول؟
ج05: التدقيق الداخلي لا يشمل تدقيق نظام المعلومات؛	س05: هل يتم التحقق من امن وسلامة المعلومات الالكترونية (مدخلات ومخرجات)؟ وكيف يتم تحديد نقاط الضعف في نظم الرقابة المتعلقة بنظم المعلومات؟
ج06: التدقيق الداخلي يشمل تدقيق مستويات الأداء، أي تقييم مدى نجعتها وفعاليتها في استخدام الموارد؛	س06: هل يتم تدقيق مستويات الأداء، أي تقييم مدى نجعتها وفعاليتها في استخدام الموارد؟
ج07: يتم تقييم الإدارة ونظم الإدارة، إضافة الى الفاعلية الاقتصادية لأداء الموظفين؛	س07: هل يتم تقييم الإدارة ونظم الإدارة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في نشاطات الإدارة والفاعلية الاقتصادية لأداء الموظفين؟
ج08: التدقيق الداخلي يشمل فحص الأداء البيئي للمؤسسة،	س08: هل يتم فحص الأداء البيئي للمؤسسة؟
ج09: يتم قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث	س09: هل يتم قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث؟
ج10: الا انه لا يحدد أثرها على القوائم المالية؛	س10: هل يتم تحديد اثارها على القوائم المالية؟
ج11/12: يتم اعتماد التدقيق الجزئي والمستمر، أي خلال دورة الاستغلال وهناك سنة بين كل دورة؛	س11: هل يتم اعتماد التدقيق الكامل او الجزئي؟ س12: هل تقوم بالتدقيق النهائي او المستمر؟

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات المقابلة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

بناء على ماسبق، يمكن استخلاص أن عملية التدقيق الداخلي لدى مؤسسة ALFAPIPE تشمل تقريبا كل أنواع التدقيق باستثناء تدقيق نظم المعلومات والتدقيق المالي المحاسبي الذي يدخل ضمن التدقيق الخارجي الذي يقوم به محافظ الحسابات، وهي عملية مستمرة وفي فترات محددة. إذن يمكننا القول إن مؤسسة ALFAPIPE تقوم بممارسة التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية المتعارف عليها كما أنها تشمل معظم أنواع التدقيق الداخلي.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE، وبعد إجراء التربص الميداني بهدف معرفة واقع ممارسة التدقيق الداخلي لدى المؤسسة ومدى موافقته للمعايير الدولية المتعارف عليها. كذلك قمنا بالتعرف على واقع نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة علما انها حاصلة على شهادة ISO9001 ومدى تحقيق التحسين المستمر للنظام والمحافظة على مستواه من خلال عملية التدقيق الداخلي لنظم إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO19011.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية، وبعد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح، تم التوصل الى نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

طرحنا في مقدمة البحث الفرضية التالية: "التدقيق الداخلي عملية منظمة تساهم في تعزيز نظام إدارة الجودة"، ومن أجل تأكيدها أو نفيها، اعتمدنا على المنهج الوصفي للمفاهيم النظرية وتوصلنا الى أن التدقيق الداخلي عملية منظمة لها معاييرها المهنية، وهي من المتطلبات الأساسية في المواصفة ISO9001 المتعلقة بنظام إدارة الجودة، وعليه يمكننا تأكيد الفرضية الأولى للبحث.

### ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

قمنا بصياغة الفرضية الثانية كالآتي: "مؤسسة ALEAPIPE تطبق معايير التدقيق الداخلي". ومن أجل تأكيد أو نفي هذه الفرضية، اعتمدنا على أجوبة المقابلة وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها حيث توصلنا الى أن مؤسسة ALFAPIPE تقوم بممارسة التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية المتعارف عليها كما أنها تشمل معظم أنواع التدقيق الداخلي، فإنه يمكننا تأكيد الفرضية الثانية لموضوع دراستنا.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

أثبتت نتائج دراسة الحالة بالنسبة للفرضية الثالثة والمتعلقة بواقع نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة ومدى المحافظة على كفاءته وفعاليتها أن مؤسسة ALFAPIPE تحافظ في الاغلبية على مستوى نظام إدارة الجودة، وتعمل على تحقيق متطلبات المواصفة ISO9001 المتعلقة بمحيط المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعائم، تنفيذ أنشطة العمليات، وأخيرا تقييم الأداء وهذا من خلال نسبة التطبيق الكلي المرتفعة، وعليه يمكننا تأكيد الفرضية الثالثة.

### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

بالنسبة للفرضية الرابعة المرتبطة بسعي المؤسسة لتحدي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة، وبناء على نتائج الملاحظة والاحتكاك الميداني، تبينت درجة الوعي لدى جميع الموظفين من أعلى مستوى إداري الى أبسط عامل في الورشة بأهمية نظام إدارة الجودة وضرورة العمل على تطبيق متطلباته ومواجهة كل المعوقات الممكنة. ومن خلال ما سبق يمكن تأكيد الفرضية الرابعة.

### خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

تناولت الفرضية الخامسة تطبيق مؤسسة ALFAPIPE عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة ISO19011، ومن خلال نتائج قوائم الفحص المتعلقة بواقع تطبيق متطلبات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة المتمحورة حول المرجعية المعيارية، مبادئ التدقيق، وتسيير برنامج التدقيق والتي بينت نسبة التطبيق الكلي المرتفعة نسبيا لمعظم المتطلبات، نصل الى تأكيد الفرضية الخامسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بإسقاط محتوى الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكانت دراسة الحالة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب وحدة الإنتاج غرداية، بهدف توضيح دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة. فمن خلال التريص الميداني والدراسة التطبيقية التي قمنا بها، تبين أن المؤسسة وبعد حصولها على شهادة ISO9001 المتعلقة بنظام إدارة الجودة، شكلت خلية للتدقيق ومراقبة الجودة والتي تقوم بدورها بتدقيق نظام إدارة الجودة في مختلف أنشطة المؤسسة، كما أن وظيفة التدقيق الداخلي لدى المؤسسة تعمل وفق المعايير المهنية المتعارف عليها.

وتسعى المؤسسة الى تحدي معوقات وعراقيل تطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة على كفاءته وفاعليته من خلال تحديد حالات عدم المطابقة والأعمال التصحيحية ومتابعتها، وهذا ما تحققه عملية تدقيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة ISO19011 الصادرة سنة 2018، والتي تحدد أهم مبادئ التدقيق والمتطلبات العامة والارشادات التوجيهية لتسيير برنامج تدقيق نظام إدارة الجودة.

**الخاتمة**

### الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة، حاولنا معالجة إشكالية البحث من خلال اسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة الإنتاج غرداية، وبالاعتماد على تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، توصلنا الى جملة من النتائج يمكن صياغتها على النحو التالي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

بعد دراسة مختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وهي:

#### 1. نتائج عامة للدراسة: بناء على الدراسة النظرية للموضوع، استخلصنا ما يلي:

- التدقيق الداخلي عملية منظمة تحكمها مجموعة معايير مهنية متعارف عليها خلال جميع مراحلها ابتداء من الاعداد للمهمة وصولاً الى اعداد التقرير؛
- مخرجات عملية التدقيق الداخلي هي معلومات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات؛
- لتحقيق نظام إدارة جودة سليم وذو فاعلية وكفاءة، يجب احترام متطلبات المواصفة ISO9001 المتعلقة بضبط الجودة؛
- تتميز عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بخصائص تتمثل في: السلوك الأخلاقي، الغرض الحيادي الموضوعي، العناية المهنية، الأدلة والاستقلالية؛
- تقارير تدقيق نظام إدارة الجودة تتضمن نتائج وتوصيات وأعمال تصحيحية، وعليه التدقيق له دور الصيانة والحفاظ على الجودة وضمان التحسين المستمر؛
- أهمية تدقيق نظام إدارة الجودة استوجبت اصدار مواصفة ISO19011 تقدم إرشادات توجيهية لهذه العملية وتحدد إجراءات تسيير برنامج التدقيق.

#### 2. نتائج دراسة الحالة: انطلاقاً من تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، توصلنا الى جملة من النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

- مكتب التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة لدى مؤسسة ALFAPIPE يتمتع بالاستقلالية ويختار موظفين مؤهلين علمياً وعملياً ويتمتعون بالضمير والسلوك المهني، كما تحرص على تكوينهم المستمر؛
- يعمل موظفو التدقيق الداخلي وفقاً لمعايير العمل الميداني بالتخطيط الكافي للمهمة والمعاينة الصحيحة، كما يحرصون على متابعة الإجراءات التصحيحية والتوصيات، وأخيراً ضرورة تقييم المهمة للاستفادة منها لإنجاز المهام اللاحقة؛

- يحرص الموظفون على العناية المهنية أثناء اعداد التقرير بالاعتماد على النموذج الخاص بالمؤسسة، كما تتم أرشفة التقارير بطريقة ملائمة للحفاظ عليها كدعائم؛
- تحرص مؤسسة ALFAPIPE بعد حصولها على شهادة ISO9001 للمحافظة على مستوى ضبط الجودة لديها بهدف تعزيز وحماية قدرتها التنافسية؛
- قامت المؤسسة بتدريب وتكوين موظفو التدقيق الداخلي حول متطلبات المواصفة ISO19011 المتعلقة بالإرشادات التوجيهية لتدقيق نظام إدارة الجودة؛
- يكمن دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة من خلال التقييم والتصحيح والمتابعة، وعليه التدقيق يضمن الصيانة والتحسين المستمر والمحافظة على النظام.

### ثانياً: التوصيات

إستناداً للمراجعة النظرية للدراسة والنتائج المتوصل إليها ارتأينا تقديم عدد من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. ضرورة احداث تغييرات شاملة ومخططة في أساليب وطرق ومفاهيم الإدارة في المؤسسة وعدم الاكتفاء بتطبيق متطلبات ISO9001 بهدف تحقيق التميز؛
2. على الإدارة العليا أن تسعى لتحقيق الجودة الشاملة وتضعها كهدف جوهري، إضافة الى التحسين المستمر في جودة المنتجات والعمل على تصميم منتجات جديدة؛
3. يجب نشر ونقل الوعي بأهمية الجودة الى أقسام المؤسسة من خلال عقد اجتماعات ودورات تكوينية؛
4. التركيز على مبدئ التوجه نحو الزبائن في السوق الخارجية ومعرفة متطلباتهم بهدف توسيع الحصة السوقية وزيادة الربحية وتشجيع التصدير.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الالمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض آفاق الدراسة والتي من وجهة نظرنا تستحق الدراسة فيها ومعالجة إشكالياتها، نذكر مايلي:

1. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة،
2. أثر تطبيق معيار ISO15270 المتعلق بإعادة التدوير على نسبة الأرباح؛
3. التدقيق البيئي وانعكاس نتائجه على القوائم المالية؛
4. علاقة نظام الإدارة البيئية ISO14001 بالمحافظة على الجودة.



## قائمة المراجع

### I. الكتب:

- 1) احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، ط1، دار الجنان، الأردن، 2015.
- 2) تامر مزيد رفاعة، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة، بدون طبعة، المناهج للنشر، الأردن، 2017.
- 3) خالد مصطفى الشيخ، إجراءات المراجعة الداخلية وآثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ط3، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، 2020.
- 4) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2017.
- 5) رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات "مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية-الإطار النظري"-، ط1، دار وائل، الأردن، 2015.
- 6) عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، ط2، جامعة الموصل، العراق، 1999.
- 7) محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، ط1، دار كنوز للنشر، الأردن، 2009.
- 8) هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، ط3، دار وائل، الأردن، 2006.

### II. البحوث الجامعية:

- 9) احمد خالد احمد الرشدة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة مهنة التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية الأردنية، مذكرة الماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2017.
- 10) حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونية، مذكرة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.
- 11) رقية بنت ناصر بن سعيد السعيدية، درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص: الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017.
- 12) صفوت محمد صالح التل، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية الحاصلة على شهادة الجودة ايزو 9001، مذكرة الماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.

III. المقالات العلمية:

- (13) آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2016.
- (14) اسلام طالب محمد صالح الجابي، التدقيق الداخلي بموجب المواصفة القياسية الدولية (ISO19011:2002) في شركة الحفر العراقية، مجلة المنصور، الكلية التقنية الإدارية، العراق، العدد 29، 2018.
- (15) بوسكار ربيعة، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 46، 2017.
- (16) خولة حسين حمدان، دور ديوان الرقابة المالية على الجودة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 03، 2011.
- (17) رجاء جاسم محمد، قياس مدى تطبيق نظام الجودة في الشركة العامة لصناعة البطاريات للمعمل (2)، مجلة التقني، جامعة الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 29، العدد 2، 2016.
- (18) زهراء ناجي عبيد، دور مدقق الجودة في تحسين نظام إدارة الجودة ISO9001 في الشركة العامة للسمنت العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 18، العدد 64، 2020.
- (19) علي فرحان عبد الله الفكيكي، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة "الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، المجلد 18، العدد 39، 2012.
- (20) كشاط منى، أهمية التدقيق الداخلي للجودة في تحسين أداء العمليات في ظل تطبيقات ايزو 9001 في شركة الاسمنت SCAEK، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- (21) محمد بن سعيد وأحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الايزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بلبيدة 02، المجلد 03، العدد 01، 2017.
- (22) محمد تخثير وآخرون، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، المجلد 05، العدد 04، 2019.

- (23) مراد إسماعيل وداني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ISO9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، جامعة عين تموشنت، المجلد 01، العدد 01، 2016.
- (24) مريم عساس وزينب حوري، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- (25) مصطفى بن قانة وزين الدين بروش، أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعية ببرج بوعرييج، مجلة تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، المجلد 12، العدد 02، 2017.
- (26) نجاة شملال، تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 3، العدد 01، 2016.
- (27) نعرورة بوبكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الواد، المجلد 13، العدد 02، 2016.
- (28) هاجر فائق خضير، تقييم تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 في قسم الشؤون الهندسية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 20، العدد 01، 2012.
- (29) هشام زروقي، وظيفة التدقيق الداخلي كآلية رقابية للحد من احتيالية المحاسبة الإبداعية، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- (30) وليد تخربين وهوارية مبسوط، ملامح تطبيق التدقيق الداخلي في الجماعات المحلية: دراسة استطلاعية بولاية تيارت، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة جيجل، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- (31) يوسف عبد الاله احمد، التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على وفق إرشادات المواصفة القياسية الدولية ايزو 2002:19011، مجلة كلية المأمون، الجامعة موصل، المجلد 09، العدد 26، 2015.

#### IV. المنشورات:

- (32) كارين أسو وآخرون، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، معهد IIA، لبنان، سنة 2017.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### I. الكتب:

- 1) Claude Pinet : **10 Clés pour réussir sa certification ISO9001 :2008**, Afnor éditions, 2eme edition,2009.
- 2) Jean-Claude Guèdeu, **Système de management de la qualité**, Etude et interprétation de la norme ISO9001 :2015, Version 02, 2015.

#### II. البحوث الجامعية:

- 1) Abdeslam ELHANNAOUI, **Mise en place du système mangement de qualite ISO9001 :2015 dans l'usine VIKAT**, Mémoire master, Universite de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis, France,2017.
- 2) Ania DAHLAB, **Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle : ces des entreprise Algériennes**, Thèse de Doctorat, sciences commerciale, Entreprise et marche, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, Algéri, 2019.
- 3) Like JIANG, **Determinations and consequences of internal audit function quality**, Adissertation submitted in patial fulfillment of the requirements for the degree of PhD, ESSEC Business School, France, 2015.
- 4) Marie Sophie Gaudé, **Système documentaire ISO9001 et performance de l'entreprise**, Master qualité et performance dans les organisations, Universtié de technologie Compiène, France, 2016.
- 5) Mohamed FIRNI, Abdelilah ISMAILI et Farid ELGAMOUZ, **Management de la qualité dans les entreprises marocaines**, mémoire pour l'obtention de la licence économique et gestion, université Moulay Ismail de Mknes, Maroc, 2010.

#### III. المقالات العلمية العلمية:

- 6) Sourour HAZAMI-AMMAR, **La contribution de l'auditeur interne au management des risques d'entreprise : résultats d'une étude exploratoire**, CAIRN revue recherches en sciences de gestion, n 127/04, France, 2018.

#### IV. التظاهرات العلمية:

- 7) David Autissier, **L'impact des démarches qualité sur les pratques d'audit interne**, 20 ème Congres de l'AFC, France, 2011.

### .V المنشورات:

- 8) France, directeur général d'AFNOR, **Normes Européenne « normes françaises » Système de management de la qualité**, 2008.
- 9) ISO, PC302, **NORME INTERNATIONALE ISO19011, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, 3 ème edition,2018.

### ثالثا: المواقع الالكترونية

- [www.afnor.org](http://www.afnor.org) 22/02/2022 « 21h30 »
- [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) 24/12/2021 « 23h »
- [www.cain.inf.com](http://www.cain.inf.com) 06/03/2022 « 20h »
- [www.drasah.com](http://www.drasah.com) 05/03/2022 « 20h30 »
- [www.econpapers.repec.org](http://www.econpapers.repec.org) 20/01/2022 «21h »
- [www.iasj.net](http://www.iasj.net) 11/01/2022 «21h30 »
- [www.iso.org](http://www.iso.org) 27/02/2022 « 20h45 »
- [www.scribd.com](http://www.scribd.com) 23/01/2022 «21h 45»
- [www.th3accountant.com](http://www.th3accountant.com) 12/02/2022« 22h »

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الفحص

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة - التخصص تدقيق ومراقبة التسيير-

قائمة الفحص

في إطار تحضير مذكرة التخرج مدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير بعنوان "دور التدقيق الداخلي وفقا لمتطلبات المواصفة ISO19011 في تعزيز نظام إدارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، تشرفني مساعدتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم بالإجابة على قائمة الفحص بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة. واتعهد لكم بسرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن الاستجابة والتعاون.

البيانات الشخصية:

المستوى التعليمي	المستوى المهني	درجة المدقق	سنوات الخبرة
ثانوي	تقني	ملاحظ	اقل من خمس سنوات
جامعي	تنفيذي	مدقق مبتدئ	5 الى 10 سنوات
تكوين مهني	إطار	مدقق محترف	10 الى 15 سنة
اخر	إطار سامي	مسؤول المدققين	أكثر من 15 سنة

1. محيط المؤسسة:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة			
تحديد الفرص والتهديدات الخارجية			
تحديد المخاطر المتعلقة بالنشاط			
فهم احتياجات ومتطلبات الأطراف ذوي المصالح			
تحديد محيط تطبيق نظام إدارة الجودة SMQ			
تحديد خرائط العمليات لنظام إدارة الجودة			

2. القيادة:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
التركيز الدائم على متطلبات الزبائن			
تحديد سياسة الجودة			
يتم توثيق سياسة الجودة			
فهم ومعرفة وتطبيق سياسة الجودة من طرف جميع الموظفين			
توزيع المهام والمسؤوليات			
تحديد الجهات التنفيذية وخطوط الاتصال في المؤسسة			

3. التخطيط:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
التخطيط لمواجهة المخاطر			
التخطيط لاستغلال الفرص			
تخطيط الاعمال من اجل تحقيق اهداف الجودة			
التخطيط للقيام بالتعديلات			



4. الدعائم:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
تحديد الموارد البشرية اللازمة			
تحديد الموارد المادية والوسائل الضرورية			
تهيئة المحيط لتنفيذ العمليات			
تحديد وسائل المتابعة والقياس			
تسيير وتحديد المعارف الضرورية			
تحديد المهارات الذاتية والعملية			
توعية الموظفين بسياسة الجودة واهدافها			
توعية الموظفين بأهمية مشاركتهم في فاعلية SMQ			
توعية الموظفين بدورهم في تحسين الأداء			
توعية الموظفين بانعكاسات عدم احترام متطلبات SMQ			
تحديد محتوى الاتصال والاعلام الداخلي			
تحديد محتوى الاتصال والاعلام الخارجي			
تطبيق دليل الجودة والمعلومات الموثقة			
تحديث وتجديد الوثائق			
التحكم في المعلومات الموثقة			

5. تنفيذ أنشطة العمليات:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
يتم التخطيط والتحكم في العمليات			
يتم تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج			
يتم الاتصال بالزبون لتحديد متطلباته المتعلقة بالمنتج			
يتم متابعة وتعديل المتطلبات المتعلقة بالمنتج			
يتم تصميم وتطوير المنتج			
يتم التحكم في المنتج الغير مطابق			

6. تقييم الأداء:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
يتم قياس ومراقبة الاداء			
يتم تحليل وتقييم الأداء			
تتم عملية التدقيق الداخلي ل SMQ			
تقوم المديرية بالمتابعة			

7. المرجعية المعيارية:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
يطبق المرجع المعباري المعتمد خلال كل مراحل عملية التدقيق			

8. مبادئ التدقيق:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق

			التركيز على سلوك واخلاقيات المهنة
			العرض الحيادي والموضوعي خلال اعداد التقرير
			اعتماد الضمير والعناية المهنية
			الحفاظ على سرية المعلومات
			الاستقلالية عن الوظائف الأخرى
			التحقق من الأدلة المعتمدة في التدقيق
			تحديد المخاطر اثناء التخطيط والتنفيذ واعداد التقرير

9. تسيير برنامج التدقيق:

المتطلبات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
تحديد اهداف برنامج التدقيق			
تحديد وتقييم مخاطر وفرص برنامج التدقيق			
انعقاد اجتماع تحضيرى			
اعداد برنامج التدقيق			
تحديد مهام ومسؤوليات المسؤولين على إدارة برنامج التدقيق			
تحديد مهارات المسؤولين على إدارة برنامج التدقيق			
تحديد نطاق او مجال برنامج التدقيق			
تحديد الإطار الزمني لبرنامج التدقيق			
تحديد موارد برنامج التدقيق			
تحديد طرق التدقيق المستعملة			
تحديد أنواع التدقيق المبرمجة			
تحديد معايير اختيار وتشكيل أعضاء فريق التدقيق			
تحديد الخبراء التقنيين			
تحديد ادلة موضوعية من خلال الملاحظة، القياس، التجربة			
الحرص على توثيق المعلومات			
مراقبة مستمرة لتنفيذ برنامج التدقيق			
متابعة وتحسين برنامج التدقيق			
انعقاد اجتماع نهائي			
اعداد التقرير وتسليمه للإدارة العليا			
تحديد عدم المطابقة			
تحديد الاعمال التصحيحية			
متابعة تنفيذ الاعمال التصحيحية			
العمل على التحسين المستمر			
تقييم مهمة التدقيق			
الاستفادة من التقارير السابقة لإعداد برامج جديدة			

<b>المحور الأول: المعايير العامة</b>
<p><b>س01:</b> الى أي حد تعتبر مديرية التدقيق الداخلي وموظفيها مستقلة عن باقي الوظائف في المؤسسة؟</p> <p><b>س02:</b> ما هو مستوى التأهيل العلمي للمدققين الداخليين؟ هل يخضعون لدورات تدريبية وتكوين مستمر؟</p> <p><b>س03:</b> كم عدد سنوات الخبرة للموظف الذي يعمل كمدقق داخلي؟</p> <p><b>س04:</b> هل هناك دليل ارشادي مكتوب حول كيفية اعداد التقرير؟ هل هناك نموذج خاص بالشركة؟ كيف تتم ارشفة التقارير؟ وماهي نسبة الاستفادة من التوصيات التي يخرج بها التقرير؟</p>
<b>المحور الثاني: معايير العمل الميداني</b>
<p style="text-align: center;"><b>• التخطيط الكافي:</b></p> <p><b>س01:</b> كيف يتم تحديد الأنشطة التي ستخضع للتدقيق؟</p> <p><b>س02:</b> هل يتم تحديد اهداف التدقيق مسبقا؟ وكيف يتم ذلك؟</p> <p><b>س03:</b> هل يتم تحديد نطاق العمل بعد فهم وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد مدى كفاءته وفاعليته؟</p> <p><b>س04:</b> هل يتم اجراء تقييم مستمر لنظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؟</p> <p><b>س05:</b> هل هناك تقييم وتحديد للمخاطر المرتبطة بالانشاط؟</p> <p><b>س06:</b> هل تعتمدون التدقيق التحليلي من خلال مقارنة المعدلات والنسب (مؤشرات توجيهية)؟</p> <p><b>س07:</b> كيف يتم تحديد الموارد المادية والمالية الضرورية لإجراء عملية التدقيق؟</p> <p><b>س08:</b> كيف يتم اختيار فريق التدقيق؟</p> <p><b>س09:</b> ما هي طريقة جمع الأدلة الكافية والملائمة؟</p> <p><b>س10:</b> هل يتم توثيق الإجراءات المتعلقة ببرنامج التدقيق؟</p> <p><b>س11:</b> كيف يتم شرح الخطوات التقنية؟</p>
<p style="text-align: center;"><b>• المعاينة:</b></p> <p><b>س01:</b> كيف يتم اختيار العينات؟</p> <p><b>س02:</b> هل يقوم المدقق باختبارات جوهرية لتقييم تأكيدات واثباتات الإدارة؟</p> <p><b>س03:</b> هل يتم اعداد أوراق العمل تسجل فيها المعلومات، التحليلات والنتائج؟</p>
<p style="text-align: center;"><b>• النتائج والتوصيات "اعداد التقرير":</b></p> <p><b>س01:</b> هل يتم إيصال النتائج مباشرة للإدارة العليا؟ كيف يتم ذلك؟</p> <p><b>س02:</b> ما مدى احترام المعايير اثناء اعداد اعداد التقرير؟ من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يشير التقرير الى مدى التقيد بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؟</li> <li>- هل تعتبر الإيضاحات والمعلومات الملحقة مع البيانات المالية كافية؟</li> <li>- هل يحتوي التقرير على الراي حول البيانات المحاسبية؟</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>• مرحلة المتابعة:</b></p> <p><b>س01:</b> هل يتم وضع الية لمتابعة مدى قبول النتائج من طرف الإدارة العليا؟</p> <p><b>س02:</b> كيف يتم تحديد طبيعة ونطاق وتوقيت المتابعة؟</p> <p><b>س03:</b> هل تطبق الإجراءات التصحيحية ام لا؟</p>
<p style="text-align: center;"><b>• تقييم مهمة التدقيق:</b></p> <p><b>س01:</b> هل إدارة التدقيق الداخلي بالتأكد من فاعلية وكفاءة انجاز المهمة؟</p> <p><b>س02:</b> هل يتم الاستفادة من التقييم في انجاز المهام اللاحقة؟</p>
<b>المحور الثالث: أنواع التدقيق المنجزة</b>
<p><b>س01:</b> هل يتم تدقيق مدى التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في الأداء؟</p> <p><b>س02:</b> هل يتم فحص وتقييم شامل لعمليات النشاط في المؤسسة، أي هل يتم تنفيذها وفقا للسياسات الموضوعية؟</p>

س03: هل يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية؟

س04: هل يتم التحقق من دقة البيانات المالية أي مصداقية المعلومات المالية؟ ومدى المحافظة على الأصول؟

س05: هل يتم التحقق من امن وسلامة المعلومات الالكترونية (مدخلات ومخرجات)؟ وكيف يتم تحديد نقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية المتعلقة بنظم المعلومات؟

س06: هل يتم تدقيق مستويات الأداء، أي تقييم مدى نجعتها وفعاليتها في استخدام الموارد؟

س07: هل يتم تقييم الإدارة ونظم الإدارة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في نشاطات الإدارة والفعالية الاقتصادية لأداء الموظفين؟

س08: هل يتم فحص الأداء البيئي للمؤسسة؟

س09: هل يتم قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث؟

س10: هل يتم تحديد اثارها على القوائم المالية؟

س11: هل يتم اعتماد التدقيق الكامل او الجزئي؟

س12: هل تقوم بالتدقيق النهائي او المستمر؟

الملحق رقم 03: نموذج لتقرير عملية التدقيق خاص بمؤسسة ALFAPIPE

FORMULAIRE			Page 1 sur 10
			Révision : 07
STRUCTURE QHSE	RAPPORT D'AUDIT	Code : 12.220	Date : 02/09/2020
Structure auditées Processus achats et stockage	Responsables audités	Signature de l'audité Original signé	Date d'audit 13 et 16/06/2021
Equipe d'audit :			
Signature de l'auditeur : Original signé		Date d'établissement du rapport : Le 20/06/2021	
Signature du responsable de l'équipe d'audit : Mr			
Critère d'audit : ISO 9001 2015, API Q1 9ème édition et API 5L 46ème édition si applicable			
But : Evaluer la conformité du système qualité par rapport aux normes ISO 9001 version 2015, API Q1 9ème édition.			
Portée auditée (ISO CEI 17025):/			
Champ de l'audit : Bureaux des achats, magasin central et magasins matière annexes			
Diffusion : Directeur RMQ Structure auditée Direction structure auditée			
Non conformité : Oui Non			
Critère d'audit : ISO 9001 2015, API Q1 9ème édition et API 5L 46ème édition si applicable			

1. Conclusions 2. Synthèse des Observations et Ecart Chapitre concernés NC N°fiche	
Recommandations	
N° < x >	<préciser les axes d'amélioration. ce sont les recommandations relatives aux améliorations concernant la certification, les moyens pertinents pour répondre aux exigences, les relations professionnelles, etc. >
Personnes rencontrées	
-	

الملحق رقم 04: تقديم لشركة ALFAPIPE



الجزائرية لصناعة الأنابيب

Algérienne de Fabrication de Pipe

Présentation

DAIA est implantée dans la zone industrielle de Ghardaia, elle fait partie de l'entreprise SPA EPE à Alger.

ans la production et la commercialisation de tubes en acier soudés en spirale destinés à la construction de Pipeline (gazoducs et oléoducs), ainsi qu'aux infrastructures de transferts d'eau et travaux publics.

- En production depuis le 15 Avril 1977,
- Superficie de l'usine: 240.000 m2.
- Fourniture de **6.000 Kms** de tubes hydrocarbures
- Plus de **1.000 Kms** de tubes fournis aux différents grands projets de transfert d'eau.

La Tuberie de Ghardaia emploie un effectif de **845 agents** en pleine capacité (cycle de fonctionnement 3X8).

Capacité Actuelle : **100 000 Tonnes/ an**, équivalent par exemple à 250 kms de tubes diamètre 48".

Capacité prévue en 2015 (avec la nouvelle machine à souder): **210 000 tonnes /an**

Caractéristiques du produit et gamme de fabrication

Diamètres : de 20" (508mm) à 64" (1.625mm)  
 Epaisseurs : 7.92 mm à 14.30 mm  
 Nuance d'acier : X 42 – X 52 – X 60 – X 70 – X 80 ( psl1, psl2)  
 Longueur du tube : de 7 à 14 mètres

Principaux projets réalisés:

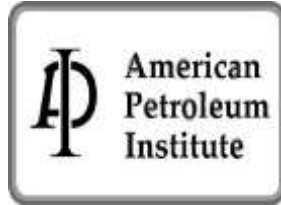
Secteur des Hydrocarbures

- |  |        |      |
|--|--------|------|
| • Gazoduc Centre                       | 145 km | 1977 |
| • Gazoduc Alrar – Hassi R'Mel          | 748 km | 1980 |
| • Gazoduc Hassi R'Mel – Italie (GO2)   | 258 km | 1984 |
| • Gazoduc Hassi R'Mel – Skikda (GK2)   | 290 km | 1985 |
| • Gazoduc Hassi R'Mel – Espagne (GME)  | 130 km | 1993 |
| • Oléoduc Haoud El-Hamra – Arzew (OZ2) | 387 km | 1999 |
| • Gazoduc In Salah – Hassi R'Mel (ISG) | 115 km | 2002 |

• Gazoduc ENRICO MATTEI (GEM)	143 km	2003
• Gazoduc MEDGAZ/GR4 (MEDGAZ1)	138 km	2004
• Gazoduc GEM II (GEM phase II)	183 km	2006
• Gazoduc MEDGZ4 (MEDGZ4 pahse III)	51 km	2006
• Gazoduc GK3 (GK3)	214 km	2008
• Gazoduc R.GZ3 (R.GZ3)	48 km	2008
• Gazoduc GR4 (GR4)	121 km	2009
• Oléoduc H EL HAMRA – H R'mel (ELR1 PH2)	150 km	2011
• Gazoduc GR5 (GR5)	348 km	2013
• Gazoduc GR6 (en cours)	531 km	2014
• Gazoduc RGG1 (prévu en 2015)	225 km	2015

**Secteur de l'hydraulique**

• Tafna / Oran	93 km	1985
• Transfert Ain Zada	85 km	1986
• Gargar /Oran	150 km	1999
• SAA - Alger	104 km	2002



**الملحق رقم 05: شبكة تحديد المسؤوليات والسلطة**

Struct ures / Poste s	Chef de Structure  Habilité	Chef de Structure (Tous azimuts)	Tout trava illeur Conc erné	Responsabl e Direct	Inspect eur HSE	Délégué à l'environnem ent	Chef de G  roupe SIE	Chef de Groupe Interventio n	Chef de Section Intervention
Liste (Responsabilités / Autorités)									
Alerter instantanément les services HSE et médecine de travail en cas d'accident, incident ou incendie.		R	R	I	A			A	
Approuver les permis de travail (Permis à chaud) .		A			C			R	
Approuver les permis de travail (Travail en hauteur, Isolation électrique, Opérations de levage, Entrée en espace confiné, Excavation & Travail à froid) .		A			R			C	
Approuver le compte-rendu d'incendie.					C			C	R
Approuver les rapports d'incendie et rapport de manoeuvre avant et après chaque exercice.									C
Arrêter une installation en cas de danger imminent. exercice.			R	A	I				
Décider l'arrêt des activités, installations ou matériels en cas de nécessité.	R			A	C				

Demander une sanction en cas de non respect des procédures de travail ou du règlement intérieur (En trait avec la SSTE).		R		C	C				
Economiser la consommation d'énergie électrique, de gaz, d'eau, de papier, cartouches et toners.			R	A		I			
Evaluer les agents qui lui sont directement rattachés (Concernant les volets SSTE).			I	R					
Intervenir quant à la conformité des conditions de stockage et d'acheminement des Tubes.				A	C				
Porter obligatoirement les équipements de protection individuelle et bien les entretenir.			R	A	C				
Ordonner l'utilisation des moyens de défense.							C		
Demander une sanction dans le cas de non respect des consignes SSTE ou de Sûreté.		R	I	A	C	C			
Décider une sanction dans le cas de non respect des consignes SSTE ou de Sûreté.	R	C	I						
Respecter les procédures et instructions de santé, sécurité au travail et environnement.		R	R	A	C	C			
Respecter le principe de tri sélectif des déchets.		R	R	A		C			
Saisir la direction en cas de problèmes relatifs aux aspects SSTE de l'unité									
Signaler immédiatement toute situation potentiellement dangereuse à la hiérarchie et/ou les responsables HSE.		R	R	A	C	C			
Veiller sur l'application des procédures et instructions en matière de SSTE.		R		A	C	C			
Veiller sur l'ordre et la propreté des lieux de travail ainsi que les vestiaires, les réfectoires et les blocs sanitaires.		R		A	C	C			
Respecter l'ordre et la propreté des lieux de travail ainsi que les vestiaires, les réfectoires et les blocs sanitaires. Respecter l'ordre et la propreté des lieux de travail ainsi que les vestiaires, les			R	A	C	C			

**R : Responsable [Réalisateur] / A : Accountable [Responsable] / C : Consulted [Consulté] / I : Informed [Informé]**