

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب ب سيدي لخضر - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

بن حراث حياة

مقدمة من طرف الطالب:

الوعلة عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	د/مواعي بحرية	رئيسا
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة أ	د/بن حراث حياة	مقررا
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	د/لاكسي فوزية	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب ب سيدي لخضر - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

بن حراث حياة

مقدمة من طرف الطالب:

الوعلة عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	د/مواعي بحرية	رئيسا
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة أ	د/بن حراث حياة	مقررا
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	د/لاكسي فوزية	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وتقدير

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم صفوة أنبيائه وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني من ساعدني في إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

-أستاذتي ومشرفتي، الأستاذة بن حراث حياة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة ولما منحتني لي من وقت وجهد وتوجيهات و إرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

-كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشة، وتقييم وتقويم، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

-إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة؛

-عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

دون أن أنسى مؤسسة التريص التي لم تبخل لي بالمعلومات الخاصة بها

-إلى كل عمال المكتبة دون خصوص الذين ساعدونا كثيرا في اتمام هذا العمل المتواضع

فأمل أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت لها في بدايته

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

عبد الرزاق

الإهداء

اللهم لك الفضل والحمد الذي أنعمته علينا و وفقتنا في انجاز هذا العمل المتواضع.
أهدي هذا العمل إلى من علمني أن الإنسان من يصنع الحياة إلى من بذل الغالي
والنفيس لأجل أن أتم مشواري التعليميإلى والدي حفظه الله ورعاه وأطلب من
الله أن يطبلا في عمره.
إلى النبع الطيب كطيبة الأرض, غلى من كانت أحن صدر علي في الوجود.....إلى أمي
الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه إنشاء الله والتي اريد ان اقول لها يا أمي الغالية
أمنيتك الأخيرة في الحياة لي تحققت بعون الله ها أنا أكمل دراستي .
إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله.
أرجو من كل من يقرأ هذا الإهداء أن يترحم عليهما وأن يقرأ على روحهما الفاتحة وعلى
كل المسلمين والمسلمات.
إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى إخوتي الأعزاء بداية من أخي الصغير عبد الحفيظ الذي أتمنى له النجاح في شهادة
التعليم المتوسط واخي أمير و محمد وسلمى وفاطمة وايمان وزوجة ابي رعاهم الله
الى جميع افراد عائلة الوعلة من صغيرهم الى اكبرهم
الى جميع اصدقائي وزملائي في الجامعة وخاصة منهم من ساعدني طيلة المشوار
الدراسي دون ان انسى اصدقائي في الحياة اليومية .
إليكم جميعا

عبد الرزاق

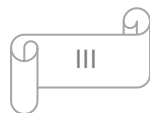
قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
الفصل الاول:	
6	تمهيد
7	المبحث الاول: ماهية الجودة
7	المطلب الأول: تطور مفهوم الجودة
10	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة
12	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الجودة
17	المبحث الثاني: ضبط ومراقبة الجودة في المؤسسة
17	المطلب الاول: تطور مفهوم ضبط الجودة
20	المطلب الثاني: الخطوات العملية لضبط الجودة
23	المطلب الثالث: تكاليف ضبط الجودة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للقوائم المالية وجودتها	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
30	المطلب الاول: التدقيق الداخلي
31	المطلب الثاني: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي
33	المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي وأدواته
40	المبحث الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

قائمة المحتويات

40	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
41	المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية
43	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية
48	المبحث الثالث: تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة
48	المطلب الأول: العلاقة بين الايزو والتدقيق الداخلي
49	المطلب الثاني: التدقيق الداخلي وضبط الجودة
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:	
55	تمهيد
56	المبحث الاول: تقديم المؤسسة.
56	المطلب الاول: نشأة المؤسسة
57	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والقانون الداخلي للمؤسسة
62	المبحث الثاني: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة محاجر الغرب
62	المطلب الاول: التدقيق الداخلي في المؤسسة
63	المطلب الثاني: : دعم خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة
65	المطلب الثالث: الأدوات التي تستعملها المؤسسة في تقييم منتج المؤسسة (مادة الرمال
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	أبعاد ومحددات الجودة	(1-1)
21	الخطوات العملية لضبط الجودة	(2-1)
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-3)
62	هيكل تنظيمي داخلي للمؤسسة	(2-3)
64	الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي	(3-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	التحليل الكيميائي لمادة الرمال	(1-3)
66	الخصائص الفيزيائية للرمال	(2-3)
66	النسب المتوية لحجم الجسيمات	(3-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	الهيكل التنظيمي	01
76	نموذج للبطاقة التقنية	02
77	وصل خروج السلعة	03
78	قسمة التخزين	04
79	حالة الموظفين	05
80	قسمة الزبون	06
81	فاتورة	07
83	أمر ترحيل	08

المقدمة العامة

لقد كانت للتحويلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، آثار مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة اليوم أصبحت مضطرة لإعطاء الضمانات الكافية لمعاملتها وتحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية، وهذا حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في محيط تطبعه المخاطرة الشديدة والخوف من المستقبل.

ولقد أضى معلوما أن الهدف الأساسي في رسالة أية مؤسسة إنتاجية كانت أو خدمية هو إرضاء زبائنها بما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها؛ ونتيجة للمنافسة المتزايدة أصبحت الجودة من أهم العوامل التي تتحكم في قرار المستهلك لاختيار سلعة أو خدمة دون غيرها، لذلك فإن فهم الجودة وتطوير أنظمتها أصبحت أحد المداخل الأساسية في تحديد إستراتيجيات المؤسسة نحو تحقيق رغبات المستهلك وتحسين موقعها التنافسي في الأسواق العالمية.

في ظل كل هذه الظروف تبدو الحاجة إلى مهمة التدقيق الداخلي حتمية لا غنى عنها في تزويد مختلف الأطراف سواء كانت داخلية أو خارجية، بمعلومات دقيقة وموثوقة وذات مصداقية. فالتدقيق الداخلي أصبح يحظى باهتمام كبير ومتزايد لدى كافة الأوساط المالية والاقتصادية والقانونية، لما لرأي المدقق الداخلي من أثر على ترشيد إدارة المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة. وإذا كان للتدقيق الداخلي تل الأهمية للمؤسسات عموما، فإن له أهميته الخاصة فيما يتعلق بضبط الجودة كونه

عاملا مهما ومساعدة في تخصيص الموارد المتاحة بأفضل كفاية ممكنة لإنتاج السلع والخدمات بجودة عالية حيث تؤكد مختلف أنظمة الجودة على أهمية التدقيق الداخلي كأداة هامة للإدارة في مراقبة تطبيق معايير الجودة والتأكد من فعاليتها.

ومن هنا أصبح التركيز على موضوع ضبط الجودة في صناعة المنتج من المواضيع المهمة التي تهم المجتمعات لضمان حق المستهلك وحمايته من الغش، وأصبح التوصل إلى مستويات جودة عالية من العناصر الضرورية لنجاح أية مؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار والتوسع محليا وعالميا.

- الإشكالية:

وعلى ضوء ما تقدم تبلورت لنا معالم إشكالية البحث التي يمكن طرحها كالتالي:

-كيف يساهم التدقيق الداخلي في ضبط الجودة في المؤسسة الاقتصادية؟

- وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مدى وعي واهتمام المؤسسات الاقتصادية بضبط جودتها ؟
 - كيف يساهم التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية ؟
 - ما هو دور التدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر مستغانم محل الدراسة.
- فرضيات الدراسة:
- تلعب الجودة دورا حاسما في تحسين وتطوير أنشطة المؤسسات الاقتصادية؛
 - يتوقف نجاح التدقيق الداخلي على مجموعة من المعايير.
 - يوجد علاقة بين ضبط الجودة بالمؤسسة ووجود مراجع داخلي لديها .
- مبررات اختيار الموضوع:
- ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي؛
 - الرغبة في التعرف أكثر على مجال عمل المدقق الداخلي خاصة فيما يتعلق بموضوع ضبط الجودة؛
 - نظرا لما يكتسبه موضوع الجودة من أهمية بالغة، والقدرة على تحديد إستراتيجيات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها،
- أهداف الدراسة:
- التعرف على مفهوم الجودة ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة،
 - تسليط الضوء على أدوات ضبط الجودة في إزالة أسباب الأداء غير المرضي داخل المؤسسة.
 - الوقوف ميدانيا على دور المدقق الداخلي ومساهمته في ضبط الجودة بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- أهمية الدراسة:
- تنبع أهمية البحث بمناقشته لموضوع ضبط الجودة ودور التدقيق الداخلي في تفعيلها، حيث تكتسي هذه العملية أهمية بالغة باعتبارها خطوة مهمة في أي مؤسسة ترغب الدخول للأسواق الدولية ومواجهة المنافسة الشديدة الناتجة عن زيادة التغيرات في بيئة الأعمال إذ عليها أن تواجه تلك التحديات عن طريق التحسين المستمر للعمليات والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالالتزام بمستويات الجودة المحددة لمنتجات المؤسسة.

- تحديد الدراسة:

تم التطرق في هذا البحث نظريا إلى دراسة الجوانب المتعلقة ب:
✓ الإطار المكاني : تم جمع المعلومات لغرض الدراسة النظرية من المكتبات المتواجدة في
الولاية ، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة
محاجر الغرب سيدي لخضر بمستغانم.
✓ الإطار الزمني: امتدت فترة الدراسة حوالي 7 أشهر.

- منهجية البحث:

يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال
اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد
للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهج دراسة حالة
من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ومحاولة تحليل نتائج الدراسة بناء على
المعلومات المستمدة من المؤسسة محل الدراسة.

- الدراسات السابقة:

من خلال إعدادنا لهذا البحث ومن خلال ما وقع بين أيدينا من مراجع تصب في الموضوع منها ما يتكلم
عن التدقيق الداخلي ومنها ما يتحدث عن الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وأخرى تتحدث عن
ضبط الجودة وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة.

- دراسة امينة سعادني ، بعنوان التدقيق الداخلي كأداة لضبط الجودة في المؤسسات
الاقتصادية، قدمت ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2014 ، جامعة قاصدي
مرباح ورقلة ، بحيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح علاقة التدقيق الداخلي بضبط الجودة
في المؤسسات الاقتصادية.

- دراسة لمحمد فلاق بعنوان التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات
الاقتصادية الحاصلة على شهادة الايزو مداخله بجامعة 20 اوت بسكيكدة. بحيث هدفت
الدراسة الى ربط العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية
الحاصلة على شهادة الايزو .

- دراسة بن شلوية كاميليا بعنوان الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات
العمومية مقدمة لينيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

، سنة 2013، بحيث هدفت الدراسة الى توضيح دور الجودة في تحسين اداء الانتاجي للمؤسسات العمومية.

- دراسة براج بلال، بعنوان تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، قدمت هذه دراسة لينيل شهادة مجستار ، تخصص محاسبة ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، لسنة 2015، بحيث هدفت الدراسة لتوضيح دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية .
- صعوبات البحث:

- قلة المعلومات والملاحق بالمؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة ومحدودية إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لعدم وجود تطابق في بعض العناصر الأساسية كأليب الرقابة المعمول بها ومعايير التدقيق الداخلي.
- هيكل الدراسة:

للإمام بمعالم الإشكالية والإجابة عنها واختبار الفرضيات وإبراز كل ما هو ذو أهمية للموضوع تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي مع المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان حيث تناول:

الفصل الأول مبحثين أساسيين، المبحث الأول تمثل في تحديد ماهية الجودة وأما المبحث الثاني فقد تضمن عمليتي ضبط ومراقبة الجودة، وفيما يتعلق بالفصل الثاني فهو يضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي، المبحث الثاني أهمية التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية والمبحث الثالث يضم تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة أما فيما يخص الفصل التطبيقي فقد شمل على مبحثين، المبحث الأول تقديم مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر مستغانم أما المبحث الثاني حاولنا تحديد مكانة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في ضبط الجودة.

الفصل الأول

عموميات حول الجودة

ومراقبة الجودة في

المؤسسة

تمهيد:

تحتل الجودة إدارة وأهدافا موقعا مهما في توجهات ونشاطات المنظمات المختلفة، إلا أن بعض يعتقد أن الالتزام بإنتاج عالي الجودة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بصورة كبير وإرهاق المنشأة بمصاريف يمكن الاستغناء عنها ذلك فما يدفع من النفقات في سبيل الوصول إلى منتجات عالية الجودة تعتبر نفقات ايجابية تعمل على خفض نفقات سلبية ناتجة عن سوء الجودة، إضافة إلى ذلك هناك قسم من تكاليف الجودة السلبية الذي تتحمله المنشأة لا يظهر في القوائم المالية مثل فقدان المنشأة لجزء من حصتها السوق وهو يمثل خسارة مؤكدة في الأرباح إلا أن طبيعتها المستترة تؤدي إلى تجاهل انعكاسها على القوائم المالية وهذا بدوره يشكل خطورة حول استمرارية المنشأة في السوق، لذلك لا بد من ايجاد طرق حسابية تمكن من قياس هذا الجزء المستترة من التكاليف لبيان الأثر المالية لتكاليف الجودة وامكانية التقرير عنها لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسبة لضمان استمرار المنشأة المبحث في سوق الأعمال ضمن ظروف المنافسة الحادة وقد قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: ضبط ومراقبة الجودة في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلي القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موعلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتهي إليه؛ وكما تتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة؛ لا بد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

المطلب الأول: تطور مفهوم الجودة

1. مفهوم الجودة

تعددت التعاريف والمفاهيم حول الجودة باختلاف آراء وتوجهات المفكرين الاقتصاديين وعليه يمكن ذكر أهم التعاريف التالية:

- يقصد بكلمة الجودة ملائمة المنتج لاستعمال في الغرض المخصص له بدرجة ترضى المستهلك، ويختلف مستوى الجودة المناسب للغرض في مختلف الأحوال فعلى سبيل المثال فإن آنية الزهور الموجودة في حديقة عامة تكون غير مناسبة لوضعها في بهو الفندق من حيث المظهر الجمالي وتشطيب كل منهما، وترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بالمال و الوقت إذ كلما ارتفع مستوى الجودة زادت تكاليف الإنتاج و بالتالي يزيد السعر . وكلما ارتفع مستوى الجودة زادت تكاليف الإنتاج و بالتالي يزيد السعر . وكلما ارتفع مستوى الجودة كلما تطلب ذلك وقتاً طويلاً للإنتاج وعلى ذلك يجب ان نحدد مستوى الجودة المطلوب والمناسب الذي يرضى المستهلك لأنه لو انخفض مستوى الجودة على المستوى المناسب فقد يؤدي ذلك الى إغراض المستهلك ولو ارتفع مستوى الجودة عن المستوى المناسب فقد يؤدي ذلك الى زيادة السعر عن مستوى القوة الشرائية و بالتالي إغراضه عن شراء السلعة¹.
- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة².
- أنّ الجودة تظهر في إجمالي الصفات والخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات العميل المحددة، أي تلك التي يحددها بشكل أو بآخر، أو الشاملة المقدرة من طرف المؤسسة، لذا يمكننا القول أنّ الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع ورضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة³.

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ميكانيكا الإنتاج (ضبط الجودة)، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية ص 3.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 18.

³ رباب عوايد، اعتماد تكاليف الجودة وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص 11.

كما قامت عدة معاهد وهيئات بوضع تعاريف حول الجودة منها¹:

- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرفها كما يلي:

" الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"

- الجمعية الأمريكية :

الجودة تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما ، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية.

- هيئة المواصفات البريطانية :

هي مجموعة صفات وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

-الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته.

والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.²

تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO :

الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة.

- أما التعريف الذي تم اقتراحه من طرفنا فالجودة هي: تقدي ممنتج أو خدمة ذو نوعية عالية ومتميزة ، لتلبية حاجات ومتطلبات العميل بأقل تكاليف.³

2. التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بعدة محطات تاريخية يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1-2 مرحلة فحص الجودة :

كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير مطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تترك أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كان تتركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.⁴

¹ علي سلمي مرجع سبق ذكره ، ص 20.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006، ص20.

³ فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص27.

⁴ محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر، 2011، ص3.

2-2 مرحلة مراقبة الجودة:

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) المستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.¹

2-3 مرحلة تأكيد الجودة:

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة. كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيمها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.²

4-2 مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات المستفيد ينفي الفترات الزمنية المستقبلية.³

5-2 الإدارة الإستراتيجية للجودة:

وتترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المدير ينفي الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.

¹ بومدين يوسف، مداخلة تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مداخلة في ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص.30.

² العيبار فلة، الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.9.

³ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص.194.

-تعريف الجودة من وجهة نظر العميل.

-إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالجودة

1. أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي¹:

1-1 سمعة المؤسسة :

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

2-1 المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها

3-1 المنافسة العالمية:

تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

4-1 حماية المستهلك:

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

¹ نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص، ص 14-15.

5-1 التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيه التجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

2. أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل و أسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:¹

1-2 الضرورة المالية:

إن العيوب و الأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك و المؤسسة ، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال ،وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياع او تبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، والطاقة، و وقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة و انخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

2-2 الضرورة التجارية:

الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات ،كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدر أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم .

3-2 الضرورة التقنية:

إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.²

¹ نسرين محمد عبد الله محمود، مرجع سبق ذكره، ص.ص 17-18.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص.22.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

(1) أبعاد الجودة :

يملك المنتج أبعادا متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن ,والتي قدمها Garvin في

ثمانية عناصر¹:

1-1 مستوى الأداء :

هل أن المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة؟

2-1 الاعتمادية :

هل يحقق المنتج عجزا ,بكم يقدر؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه؟

3-1 مدة الحياة:

ما هي المدة التي يبقى فيها المنتج قابلا للاستخدام؟

4-1 إمكانية الصيانة:

أي أن تكون صيانة المنتج سهلة ,مع توفر خدمات ما بعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة.

5-1 التطابق (التوافق) مع المواصفات :

هل أن المنتج مطابق فعلا لما تم وضعه في التصميم؟

إن الأبعاد السابقة نموذجية (كلاسيكية) ، وقد أضاف Garvin ثلاث أبعاد أخرى:

6-1 المظهر:

اللون ,الطراز ,الشكل...والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج.

7-1 الوظائف الثانوية :

والتي توضح الفرق في الجودة التقنية بحيث تكون التكلفة متساوية مثلا بين منتجين ولكن المنتج الجيد هو

الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف الغير أساسية فيه.

8-1 تمييز الجودة :

جد معقدة ,تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة ,الصلابة والرفاهية...

(2) محددات الجودة :

إذا ما أدركنا تعدد المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق ,وهذا الأمر يتطلب العمل على

تحقيق الجودة في كل مرحلة من هذه المراحل ,فإن طبيعة الجودة المطلوبة تختلف وفقا لهذه المراحل ,ويمكن

استخدام ثلاث معاني أو محددات للجودة:

1-2 جودة التصميم :

تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص والمواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتج

أو الخدمة والتي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق ومتطلبات العملاء ,والأخذ في الاعتبار القدرات

الإنتاجية والتصنيعية للمؤسسة واعتبارات التكاليف ,وقد تناولت الفقرة (9-9) من ISO 9000 جودة التصميم

¹ سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف ,مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ,جامعة سكيكدة, 2006_2007 ص12.

على النحو التالي¹:

- اعتماد جودة المنتج بالدرجة الأولى على تصميمه؛ فما لم يتم تصميم الجودة في المنتج فإنه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع؛ حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتج يلبي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس.
- تخطيط وتطوير التصميم، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقاً لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم.
- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكم، تعليمات وطرق التصنيع.

2-2 جودة المطابقة (الإنتاج):

هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية ويتوقف ذلك على مدى ملاءمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، كما تعتمد أيضاً على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها، فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية، كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

وتشترط الفقرة (9 - 4) من ISO 9001 ما يلي²:

- اختيار وتخطيط العملية وذلك طبقاً لاحتياجات العميل مع ضرورة إنشاء خطة كاملة للتصنيع.
- تعليمات العمل حيث يجب إصدار مستندات تعليمات العمل كدليل إضافي لضمان فهم العمال لطريقة التشغيل و المواد و المعدات المستخدمة و التسلسل الصحيح للأنشطة.
- تعليمات لعمليات التفتيش، وهي تلك التعليمات التي تشتمل على المتغيرات المطلوب مراجعتها وطريقة الفحص و أخذ العينات و عمل مستندات بنتائج المراجعة¹⁴.
- الموافقة على العملية حيث تشترط هذه الموافقة تطابق قدرة العملية مع مواصفات المنتج كما قد يستلزم ذلك أحياناً موافقة من العميل.
- تحريك العملية والمراقبة، ويستلزم ذلك اختيار الخواص الأساسية أو المتغيرات، كما تحتاج المراقبة إلى معلومات عن المطلوب من العملية وطريقة تحقيقها للمطلوب مع وسائل تنظيم لها.
- اختيار أساليب مراقبة العملية، فقد تكون عبارة عن مراجعة ذاتية يقوم بها العامل، أو فحص المنتج بعد كل عملية، أو استعمال الأساليب الإحصائية التي توفر معلومات عن احتمال وجود منتجات معيبة قبل إنتاجها الفعلي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 14.

² محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2003، صص 269-270.

و تعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين¹:

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة.
- إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات و التعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

2_3 جودة الأداء (الاعتمادية) :

وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه , وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح , وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديدها , كما تعرف جودة الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها " :احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية , " وتنطوي جودة الأداء على أربع عوامل:

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة.
- الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها.
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفاءته التصميمية.
- الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.

وتعتبر جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة الأداء , لأن قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص المرتبطة بالمنتج.

(3) متطلبات الجودة:

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية , ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات²:

1-3 احترام معايير الأداء :

إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها , كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح , والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.

3-2 التكلفة :

أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق؛ أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى , وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب , بل وأيضاً بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له. إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية ؛ فبالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج , الصيانة , التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة. أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط؛ والتي تضم المنتجات الغير مطابقة , المردودات , الإصلاحات , التعويضات , التالف من الإنتاج والضمانات والإصلاح في المكان.

¹ سمير محمد عبد العزيز , اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو , مكتبة الإشعاع , الإسكندرية , 2000 , ص 9 .

نفس المرجع السابق ص.ص 12-14.

3-3 فترة التسليم :

إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء؛ وإنما الوفرة كذلك، فمن أجل أداءات متماثلة يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه؛ باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.

4.3 الخدمة :

الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل عموماً 80% من تكلفة المنتج؛ فإن الخدمات المكتملة تشكل 80% من التأثير على الزبون.

5-3 الأمن :

يعتبر الأمن معياراً في حد ذاته؛ فيكون نظاماً ما مؤهلاً لأن يكون آمناً إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو إلى الموت أو تسبب أضراراً وخسائر في السلع والتجهيزات.

وفي الواقع فإن الأمن المطلق لا يمكن تحقيقه؛ ولكن يمكن التوجه نحو تأكيد أدنى نسبة من احتمالات الحوادث الناتجة عن المنتجات، وذلك من أجل المحافظة على كل المستهلكين.

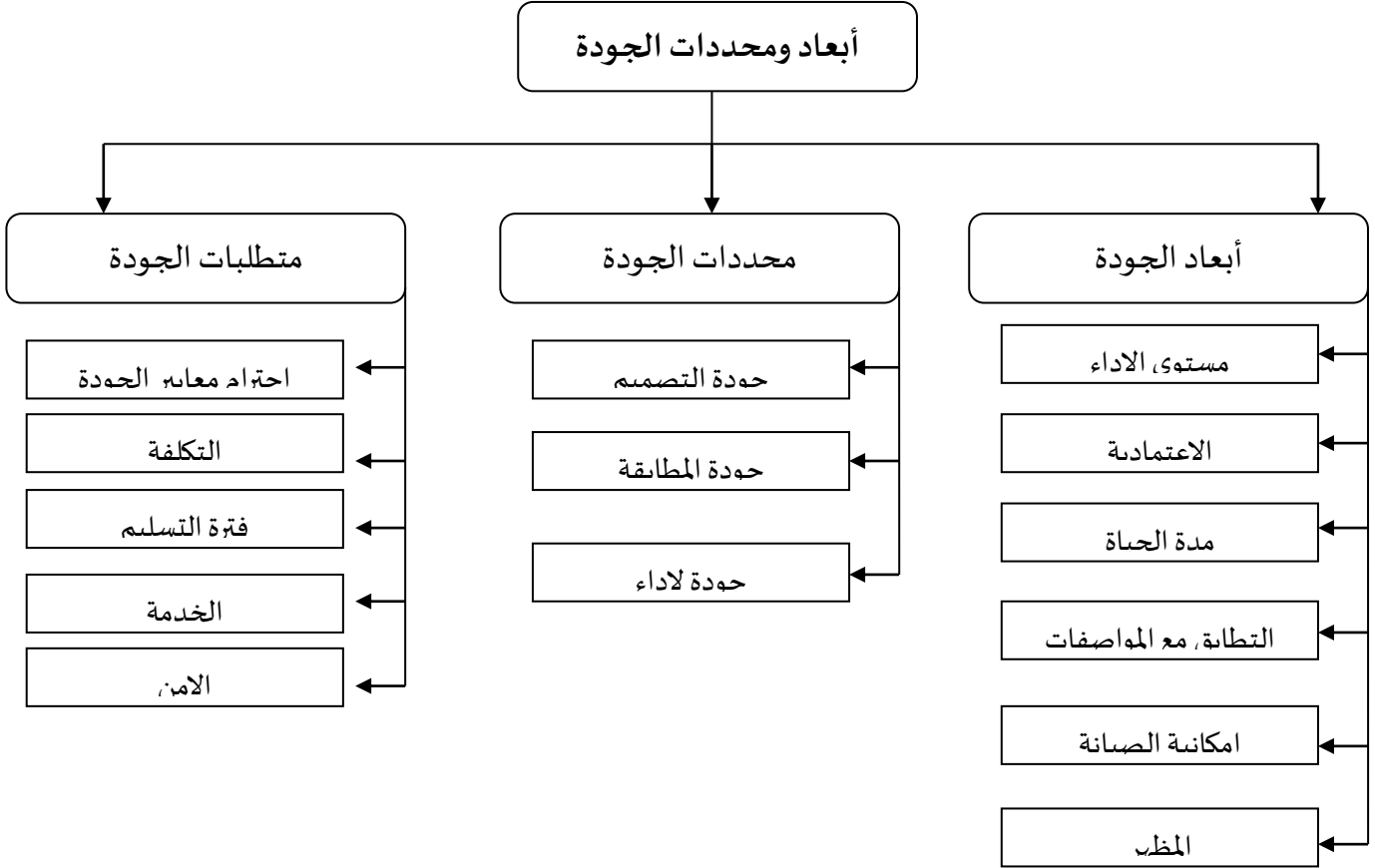
وبالتالي لم يعد مفهوم الجودة يعبر عنه فقط بالمطابقة مع المتطلبات؛ وإنما أصبح مفهومها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه المتطلبات التي يكمل كل منها الآخر.

مما سبق فإنه يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تعرف من خلال الجودة فيم إذا كانت قد أدت ما عزمنا على إنتاجه أو تقديمه وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

ونظراً لأهمية الجودة البالغة؛ فلم يعد مفهومها يقتصر فقط على جودة المنتج فحسب؛ وإنما أصبح ينظر إليها نظرة شاملة، من خلال إدخال عنصر الجودة في نظام المؤسسة ككل؛ فيما سمي بإدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما تقدم من عناصر أبعاد ومحددات الجودة يمكن استخلاصها في الشكل التالي :

الشكل 1-1 أبعاد ومحددات الجودة



المصدر اعتماد على الأسلوب الخاص للطلاب

المبحث الثاني: ضبط ومراقبة الجودة في المؤسسة

ان ضبط الجودة عبارة عن مجموعة من الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين بالمؤسسة والتي تتضافر لتحقيق المستويات القياسية المنشودة للجودة.

المطلب الأول: تطور مفهوم ضبط الجودة

لقد مرى مفهوم تطور الجودة بعدة مراحل يمكن تلخيصها في النحو التالي:

1. نشأة ضبط الجودة:

إذا نظرنا إلى نشأة أنظمة ضبط الجودة في عصرنا الحديث نجدها قد بدأت منذ نهاية القرن التاسع عشر، ومن وجهة النظر التاريخية نجد أن التغيرات الجوهرية لأنظمة ضبط الجودة تحدث كل عشرين سنة تقريبا، وفيما يلي ملخص لتطور هذه الأنظمة¹:

(1) ضبط الجودة بواسطة العامل:

يعتبر هذا النظام الخطوة الأولى في تطور ضبط الجودة، حيث كان العامل مسؤولا عن إنتاج المنتج بأكمله ولذلك فهو يقوم في النهاية بمراجعة ما ينتجه والتحكم في جودته، وقد كان هذا النوع من الضبط سائدا حتى بداية القرن العشرين.

(2) ضبط الجودة بواسطة رئيس العمال:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين، حيث نشأت الكثير من المصانع وبدأ ظهور نوع من التخصصية في الأداء بمعنى أن كل مجموعة من العمال تقوم بأعمال متشابهة تجمع مع بعضها لإنتاج منتج معين في ظل وجود رئيسا لهؤلاء العمال يراقب جودة أعمالهم².

(3) ضبط الجودة عن طريق الفحص:

أثناء الحرب العالمية الأولى بدأت نهضة صناعية حيث أصبح الإنتاج أكثر تعقيدا مع زيادته إلى حد كبير مما أدى إلى ضرورة تعيين عمال متفرغين لعملية فحص المنتجات وضبط جودتها³.

(4) الضبط الإحصائي لجودة الإنتاج:

ومع بداية الحرب العالمية الثانية بدأت النهضة الصناعية الكبرى في العالم وبدأت المصانع في اتخاذ الأساليب والمعدات الأوتوماتيكية لمواجهة الزيادة المطردة في الاحتياجات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى نظام آخر لضبط الجودة على مثل هذه الكميات الهائلة من المنتجات، فكان أن ظهر هذا النوع من الضبط المعروف بإسم الضبط

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ضبط الجودة، مقدمة عن الجودة، تخصص ميكاني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، . 2010، ص9.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007- /2008، ص4.

³ دنيا صاحب عل ، ضبط الجودة لتنفيذ أعمال الرصف للطرق الداخلية ذات التبليط المرن، مجلة جامعة كربلاء العلمية، الجامعة المستنصرية، المجلد 1، العدد 4 /2011، ص132.

الإحصائي لجودة الإنتاج، ويعتبر هذا النظام إمتداد للنظام السابق مع إضافة بعض أساليب الضبط مثل الفحص بالعينات¹.

5) الضبط المتكامل لجودة الإنتاج:

هو عبارة عن نظام فعال لتكامل جميع عناصر الجودة لمختلف أقسام المصنع لكي تنتج المنتجات على أقصى مستوى اقتصادي ممكن والذي يسمح برضا المستهلك تماما في النهاية ويشمل على أربعة عناصر أساسية وهي: ضبط جودة التصميم، ضبط جودة المواد الخام، ضبط جودة المنتج وأخيرا ضبط جودة العملية الإنتاجية نفسها.

6) إدارة الجودة الشاملة:

في بداية الثمانينات تطور مفهوم الضبط المتكامل لجودة الإنتاج ليصبح إدارة الجودة الشاملة، وهو عبارة عن نظام إداري وفني متكامل يغطي كافة مراحل النشاط الصناعي بدأ من التخطيط وانتهاء بمتابعة أداء المنتج ورضا العميل مرورا بمراحل التصنيع والتفتيش والتركيب وخدمة ما بعد البيع².

2. مفهوم ضبط الجودة:

قبل التطرق لمفهوم ضبط الجودة سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

- الجودة: يقصد بكلمة الجودة تلبية متطلبات العميل وتوقعاته³.
- الضبط: أما الضبط فيتطلب وجود متطلبات ومتابعتها والتدخل لمحاولة إصلاح أي انحراف عن المتطلبات يحدث أثناء تحقيقها، وإذا طبقنا مفهوم الضبط في مجال الجودة فإن المتطلبات تعني المستويات القياسية للجودة والضبط يعني محاولة إصلاح أي انحراف ينحرف بالجودة عن مستواها القياسي⁴.

1-2 تعريف ضبط الجودة

وعلى ذلك يمكن أن نعرف ضبط الجودة من خلال المفاهيم التالية:

- هو عبارة عن جميع الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين بالمؤسسة والتي تتضافر لتحقيق المستويات القياسية المنشودة للجودة⁵.
- هي الرقابة النوعية التي يتم خلالها مراقبة المواصفات الفنية للعمل المنجز ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة والمثبتة أصلا في الوثائق الفنية والهندسية للمشروع وتحديد الانحرافات إن وجدت والتوصية بتقارير ضبط الجودة إلى الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فالهدف من ضبط الجودة هو التأكد من أن الأداء الفعلي يتم حسب اخطط والقواعد الموضوعة، وأن الأهداف يمكن تحقيقها وذلك بالاستعانة بمجموعة المعايير القياسية⁶.

¹ أحمد الخطيب و رداح الخطيب، الاعتماد و ضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص40

² نفس، المرجع السابق، ص44.

³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص8.

⁴ دنيا صاحب علك، مرجع سبق ذكره، ص132.

⁵ عبد القادر، محمود سلامة، الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1987، ص11.

⁶ نفس المرجع السابق، ص12.

- يمكن تعريف ضبط الجودة أيضا بأنه الأساليب والأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة والهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة، وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها فهو يعتمد بشكل أساسي على التفتيش الذي يعتمد بدوره على المفتشين الذين يقومون بفحص عينات من المنتج، إما بشكل دوري أو بعد تصنيع دفعة منه بهدف الكشف عن الوحدات المعيبة.¹

ويعود ظهور هذا المفهوم إلى ثلاث عوامل وهي²:

- التكلفة المرتفعة لتقنيات الإنتاج الحديثة، حيث إذا حدث أي خطأ في الإنتاج يترتب عنه هدر كبير في الأموال .
- المنافسة الحادة بين المؤسسات المنتجة لا السلعة مما يصعب كسب ثقة المستهلك وتلبية احتياجاته؛
- اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة والدولية ISO للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية وجذب العديد من المستهلكين من التعاريف السابقة لضبط الجودة يمكننا التوصل إلى أن ليس المقصود بضبط الجودة إنتاج سلعة خالية من العيوب بل وفاءها بمتطلبات ورغبات المستهلك وتوصيلها إليه بدرجة الجودة المطلوبة حتى تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل، وبناء على ذلك يمكن القول أن ضبط الجودة هو مجموعة من العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها وتسجيل بيانات عنه، ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية وبالتالي استبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها.

2-2 أهداف ضبط الجودة:

تكمن الأهداف الرئيسية للمراقبة على الجودة فيما يلي:³

- تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلكين وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات من خلال ما تتسم به تل السلع من الملائمة للاستخدام الفردي أو العائلي، ويعتبر هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية ودورا سيما في ظل التنافس السائد .
- تقليص المردودات من المبيعات من خلال تحسين الجودة باستمرار واعتبار عمليات التطوير والتحسين دائمة ومستمرة للمؤسسة .
-تقليص شكاوى المستهلكين من خلال السعي باستمرار في تطوير وتحسين الجودة وتقديم الخدمات التعاقدية للمستهلكين كالضمان، الصيانة، الاستبدال...؛
-تخفيض تكاليف الفحص والمراقبة على الجودة من خلال استخدام الأدوات الإحصائية أو أسلوب الفحص بالعينات
توفيرا للجهد، الوقت والتكاليف...؛

¹ أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص45.

² إمتثال رشيد بجاي، الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الإسمنت في الشركة العامة العراقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية ، والإدارية، جامعة بغداد، العدد12 2013 ، ص11.

³ كحيلة أمال، استخدام الادوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007 ، ص 61.62.

- اعتبار الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المنظمة وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الانجاز .

- التركيز باستمرار على جودة الأداء المحقق، إذ أن سبل المطابق بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة سلفاً لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال: الدورات التدريبية التطويرية، إدخال التقنيات المتطورة في الأداء وتعزيز سبل الدعم المتواصل للعاملين في المنظمة .

المطلب الثاني: الخطوات العملية لضبط الجودة

تتطلب عملية ضبط الجودة خطوات تبدأ من بداية تصميم المنتج ويتم الاعتماد في ذلك على طرق وأساليب كمية واخرى نوعية يتم سردها على النحو التالي:

1. الخطوات العملية لضبط الجودة:

توجد خمسة خطوات لضبط الجودة ذات أهمية قصوى في منع عيوب الإنتاج وهي¹:

- تحديد مستويات الجودة المطلوبة (تصميم المنتج) :

أي وضع المواصفات التي تخص المنتج نوعاً وقيمة والتي تتفق مع التصميم الذي تم وضعه، وفي هذه الحالة يجب أولاً تحديد نوع الخواص الموجودة بالمنتج وتحديد أهم الخواص التي تتأثر جودة السلعة بها بدرجة كبيرة.

- بقياس خصائص الجودة للمنتج:

هذا الأمر يحتاج إلى اخذ عينات بانتظام من خط الإنتاج، حيث تلعب طريقة سحب العينات دوراً هاماً في هذه الحالة ثم القيام بالقياسات المطلوبة.

- مقارنة القياسات الفعلية بمثيلاتها المحدد بالمواصفات :

عن طريق الأساليب المختلفة لضبط الجودة الإحصائي.

- تقييم وتحليل الاختلافات بين المواصفات والنتائج الفعلية :

بمعرفة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في نتائج القياسات (أي حدوث عدم المطابقة للمواصفات) .

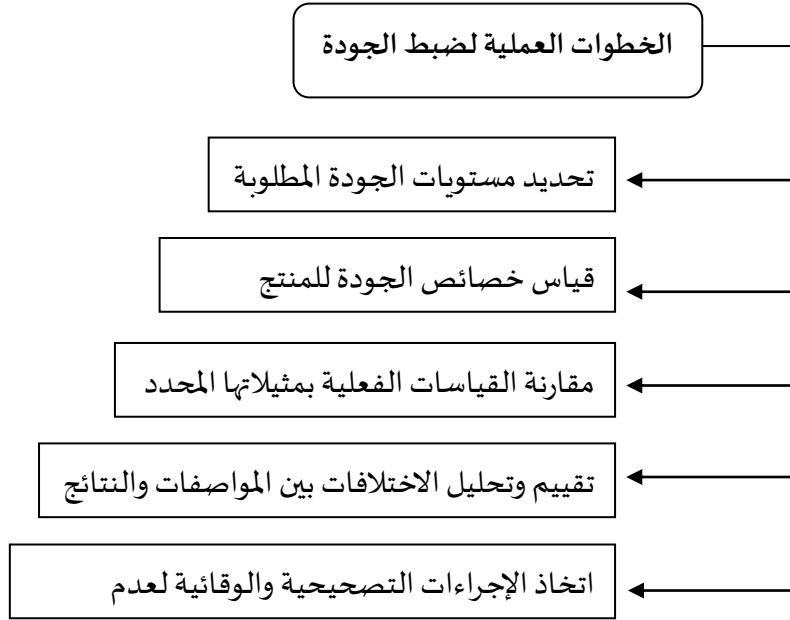
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لعدم المطابقة الحادثة :

وذلك عن طريق اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح عدم المطابقة للمواصفات ثم معالجة الأسباب الجذرية لمنع حدوث عدم المطابقة مرة أخرى على المدى البعيد.

¹ امتثال رشيد بجاي، مرجع سبق ذكره، ص.12.

وعلى اثر ما تقدم من خطوات حول ضبط الجودة يمكن استخلاصه في شكل التالي

الشكل 1-2 الخطوات العملية لضبط الجودة



المصدر: اعتماد على الأسلوب الخاص بالطالب

2. أدوات ضبط الجودة:

هي مجموعة من الأساليب الإحصائية والعلمية التي تستخدم من قبل الأفراد العاملة في قسم إدارة الجودة وذلك من أجل الحصول على منتجات عالية الجودة وتقليل حالات الفشل والعيوب بحيث تنقسم إلى¹:

1-2 أدوات ضبط الجودة التقليدية:

أ. قوائم الفحص:

تعد عملية جمع البيانات باستخدام قوائم الفحص الخطوة الأولى في تحليل مشاكل الجودة، وتعد القائمة بشكل جداول مجهزة مسبقاً لتسجيل المعلومات عليها، ويمكن أن تدون عليها المعلومات الضرورية بعمل إشارة فحص على الورقة إذ تمكن المستخدمين من تسجيل البيانات وتنظيمها بطريقة تسهل عملية الجمع والتحليل.

ب. المدرجات التكرارية:

هو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكن من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.

¹ نفس المرجع السابق، ص.13.

ت. المخططات البيانية :

هي وسيلة لعرض وتوضيح البيانات بأشكال متنوعة تهدف إلى مساعدة مدير العمليات في تشخيص المشكلة أو صفة الجودة من خلال توضيحها بطرق بيانية مختلفة وموزعة على فئات زمنية متشابهة كأن تكون أيام أو أسابيع أو أشهر أو فصول أو سنوات، وهناك أشكال مختلفة من المخططات البيانية منها الرسم البياني، مخطط الأعمدة المنفردة، مخطط الأعمدة المزدوجة.

ث. مخطط باريتو:

هو مخطط بياني تستخدم فيه الأعمدة بحيث طول كل عمود يتناسب مع تكرار وقوع الحدث أو المتغير ولهذا يظهر المخطط وهو في جوهره شكل خاص من أشكال الأعمدة، حيث يرتب القيم تنازليا بالنسبة لتأثيرات قياسية مثل: التكرار أو التكلفة أو الزمن .

ج. مخطط السبب والأثر:

يدعى أيضا بمخطط عظم السمكة أو مخطط ايشيكاوا يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما يستخدم أيضا لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات وذلك بعرض العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية.

ح. مخطط التبعثر :

ذكرنا أن مخطط السبب والأثر يساعد على تحديد أو تشخيص الأسباب التي أدت إلى ظهور انحراف الجودة، وللوقوف على أسباب ذل ينبغي إن نبحت عن علاقة الترابط بين هذه الأسباب ونتائجها لذل نستخدم مخطط التبعثر الذي يوضح كيفية ارتباط متغيرين معا والكشف عن مقدار الارتباط أو مقدار العلاقة الخطية بين المتغيرين.

خ. خرائط الرقابة :

هي وسيلة بيانية توضيحية بسيطة للرقابة على العملية خلال فترة من الزمن، حيث تسمح للمديرين والعاملين بالتمييز بين التقلبات العشوائية المتأصلة بالعملية وبين الانحرافات التي تعود لأسباب خاصة والتي تتطلب إجراء التعديل والمعالجة، ومن الخرائط الشائعة الاستخدام خارطتي المدى والمتوسط.

2-2 أدوات ضبط الجودة الحديثة:

والتي تتمثل فيما يلي:¹

أ. مخطط العلاقة :

يعرف هذا المخطط على أنه عملية تحديد وتشكيل وتجميع الأفكار المستندة على العلاقة المتبادلة فيما بينها، كما يعد أحد الأدوات الإدارية التي تستخدم لتنظيم البيانات بشكل عام ويستخدم المخطط بشكل خاص في مجال إدارة المشاريع إذ يتيح فرز أعداد كبيرة من الأفكار وتصنيفها في مجاميع لغرض المراجعة والتحليل، إن الغرض من هذا المخطط هو وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة وإيجاد المعلومات المفقودة مثل المسببات والأفكار والحلول ومتطلبات الزبون.

¹ امتثال رشيد بجاي، نفس المرجع السابق، ص.14.

ب. المخطط المصفوفي :

يحتوي هذا المخطط على مجموعة من الأعمدة والصفوف تتقاطع مع بعضها للتحقق من وجود علاقات في التقاطعات، إذ تساعد هذه العلاقات في الكشف عن حل المشكلة، ويعرف هذا المخطط أيضا بأنه أداة تخطيطية لتمييز المسببات الحقيقية للمشكلة من أجل وضع خطة لمنع تكرارها مستقبلا.

ت. مخطط تحليل بيانات المصفوفة :

هو تقنية رياضية معقدة لتحليل المصفوفات بحيث تستخدم المقارنات الثنائية لمجموعة من الخيارات وفق معايير معينة لاختيار أفضل بديل، ويقدم هذا المخطط كمية كبيرة من المعلومات المتشابكة تساعد على تصور المشاكل بشكل صحيح وتعتمد هذه الأداة على المبادئ الإحصائية المستندة على قواعد الارتباط بين العديد من العوامل.

ث. المخطط السهمي أو شبكات الأعمال:

تعرف شبكات الأعمال بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي يجب أن تنفذ وفق توقيت زمني معين قبل أن يتم إنجاز المشروع الكلي، حيث تتطلب المشاريع استخدام الأساليب العلمية للجدولة كأسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج إذ يساعد هذان الأسلوبان الإدارة على التخطيط الكفء والجدولة الجيدة للمشاريع المعقدة.

ج. نشر وظيفة الجودة :

هي إحدى الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة والتي تعمل على ترجمة متطلبات الزبون إلى خصائص محددة تهدف إلى تحديد التصميم الوظيفي الذي يلي متطلبات الزبون وترجمة تلك المتطلبات إلى أسس لتصميم المنتج، وتستخدم هذه الأداة في المراحل المبكرة من عملية الإنتاج للمساعدة في تحديد أماكن نشر جهود الجودة في عمليات الإنتاج ويستخدم بيت الجودة كأداة لتحديد العلاقات بين متطلبات الزبائن وخصائص السلعة أو الخدمة، ومن خلال تحديد العلاقات يتمكن مدراء العمليات من بناء المنتجات والعمليات بموجب الصفات التي يحددها الزبائن.

المطلب الثالث : تكاليف ضبط الجودة

يترب على المؤسسة مجموعة من التكاليف ومن بينها تكاليف ضبط الجودة والهدف من ذلك هو تحسين المبيعات وتحكم في المخزون

1. مفهوم تكاليف الجودة

هناك عدة مفاهيم لتكاليف الجودة نحددها فيما يلي¹:

- هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج وتحقيقه التحكم فيه وتقييم مدى مطابقتها مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك.
- حسب الموصفات البريطانية هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة الى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم أنجاز أو الحصول على الجودة .

¹ سرى كريم ريشان الحديث، دور رقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الاداء المالي لشركات الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط -17. للدراسات العليا الاردن. كلية الأعمال، 2010، ص ص:17-18.

- إن كلفة تعد أحد عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة، إضافة إلى الجودة، والوقت، والإبداع. لذا تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على تكاليف الجودة إنتاج سلعتها أو خدماتها باستعمال طرق معينة وأساليب مختلفة تمكنها من الوصول غالى أهدافها في تحقيق رضا العميل الناتج عن زيادة قيمة المنتج لديه مقارنة بالمنتجات المنافسة. ويستعمل مصطلح إدارة الكلفة لوصف المناهج الأنشطة المستعملة لإدارة قرارات التخطيط والرقابة قصيرة وطويلة الأجل التي تزيد القيمة للزبون وتخفيض كلفة المنتجات والخدمات.

- إن إدارة الكلفة هي إجراءات الإدارة ونشاطاتها لتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف في سبيل تحقيق تميز المنظمة عن طريق تقديم منتجات تتمتع بالقيمة العالية لدى الزبون.

2. تكاليف ضبط الجودة

وتشمل تكاليف الجودة مجالين أساسيين يتضمننا أربعة عناصر لهذه التكاليف وهي¹:

أ. المجال الأول تكاليف ضبط الجودة: والذي يتضمن:

- تكاليف الوقاية:

هي التكاليف التي تصرف من البداية لمنع حدوث عيوب أو منتجات معيبة، أي منع عدم مطابقة المنتجات للجودة المطلوبة.

أو كما تسمى تكاليف المنع وهي تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للموصفات مثل: تكلفة هندسة الجودة، وفحص الموارد الواردة وصيانة الإصلاح والآلات، وهندسة العملية الصناعية، وهندسة التصميم، وتكلفة التدريب للوصول إلى مستوى الجودة المرغوبة².

- تكاليف التقييم:

وهي تلك التكاليف التي تحدث لاكتشاف تلك الوحدات الفردية من المنتج غير المطابقة للمواصفات مثل: تكاليف فحص المواد المستلمة، واختبار المنتج خلال عملي التصنيع، وفحص المنتج النهائي.

ب. المجال الثاني تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة: والذي يتضمن

- تكاليف الإخفاق الداخلي

هي التكاليف التي تنفق بسبب حدوث عيوب في المنتجات أو إنتاج منتجات معيبة داخل الشركة المصنعة قبل أن تصل هذه المنتجات إلى يد المستهلك، أي تكاليف عدم المطابقة للجودة المطلوبة داخليا.

و عرفت كلفة الإنفاق الداخلي بأنها التكلفة المتحققة عند اكتشاف الوحدات غير المطابقة للموصفات قبل وصولها للزبون وكلفة الفشل الداخلي تتضمن:

- كلفة التالف وتتضمن كلفة العمل التكاليف الصناعية غير مباشرة الناتجة عن المنتجات التالفة.

- كلفة إعادة العمل لتصليح المنتجات المعيبة.

- كلفة الوقت المصروف لمعالجة الفشل الداخلي.

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص.ص 9-10.

² رباب عوايد، مرجع سبق ذكره، ص.14.

-كلفة تحليل فشل والمسموحات المتمثلة بالخسارة الناشئة عن اختلاف سعر المنتج أي الفرق بين سعر البيع الاعتيادي والسعر المخفض وذلك لأن المنتج قد يكون قابلا للاستخدام¹.

-تكاليف الإخفاق الخارجي

عرفت كلفة الفشل أو الخفاق الداخلي بأنها التكلفة المتحققة عند اكتشاف الوحدات غير المطابقة للموصفات قبل وصولها للزبون وكلفة الفشل الداخلي تتضمن²:

-كلفة التالف وتتضمن كلفة العمل التكاليف الصناعية غير مباشرة الناتجة عن المنتجات التالفة.

-كلفة إعادة العمل لتصليح المنتجات المعيبة.

-كلفة الوقت المصروف لمعالجة الفشل الداخلي.

-كلفة تحليل فشل والمسموحات المتمثلة بالخسارة الناشئة عن اختلاف سعر المنتج أي الفرق بين سعر البيع الاعتيادي والسعر المخفض وذلك لأن المنتج قد يكون قابلا للاستخدام.

المطلب الرابع: قواعد ضبط الجودة

1) قواعد ضبط الجودة³:

تعدد الفوائد التي تحصل عليها الشركات الصناعية من جراء تنفيذ نظام ضبط جودة، فتتحسن جودة منتجاتها وكذلك عملياتها الإنتاجية، ويكون له تأثير الفعال على كل من زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا المستهلك وأخيرا زيادة أرباح الشركة، وتتقسم هذه الفوائد الى فوائد داخلية على مستوى الشركة وفوائد تتعدى حدود الشركة الى خارجها ووضعها في السوق.

الفوائد الداخلية لضبط الجودة:

- تحسين جودة المنتجات .
- زيادة إنتاجية الشركة .
- انخفاض أسعار المنتجات وتصبح منافسة في السوق.
- زيادة حصة الشركة في السوق.
- زيادة ارباح التي تحققها الشركة ومن جهة أخرى فإن تقليل التكاليف يؤدي إلى زيادة مباشرة في الأرباح.

الفوائد الخارجية لضبط الجودة :

- زيادة رضا المستهلك عن منتجات الشركة .
- زيادة ولاء المستهلك لمنتجات الشركة.
- الإقبال المتكرر على شراء منتجات الشركة.
- زيادة حصة الشركة في السوق.
- زيادة ارباح التي تحققها الشركة.

¹ ، نفس مرجع السابق ، ص 15.

² ، جنان على محمود، حزام فالج النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، مجلة تقنية، المجلد العشرين، العدد 2 - 2007 ص 177.

³ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره.ص.ص 9-10

وعلى الجانب الآخر يمكن للشركة زيادة أسعار منتجاتها نظرا لارتفاع مستوى جودتها عن جودة المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق ربحا أكثر.

(2) توكيد الجودة¹:

يمكن تعريف توكيد الجودة على انها كافة الأنشطة المخططة والنظامية المطبقة داخل الشركة لتوفير الثقة الكافية لتحقيق متطلبات الجودة .

ومن أمثلة هذه الأنشطة في مجال التصميم تحديد متطلبات معطيات التصميم المتعلقة بالمنتج وتوثيقها لضمان وفاء التصميم بهذه المتطلبات ,وفي مجال المشتريات تقييم الموردين لضمان مطابقة المنتجات المشتراة للمتطلبات المحددة من قبل الشركة ,وفي مجال العمليات الإنتاجية ضمان تنفيذ هذه العمليات تحت ظروف المراقبة .

توفير توكيد الجودة الثقة في قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي أي للإدارة العليا للشركة , وكذلك على مستوى الخارجي أي للشركات الأخرى في الحالة التعاقدية .
وإذا لم تعكس متطلبات الجودة احتياجات المستهلك تماما, فإن توكيد الجودة قد لا يوفر الثقة الكافية في الوفاء بهذه الاحتياجات.

وهناك علاقة وارتباط وثيقان بين أسلوب ضبط الجودة وأسلوب توكيد الجودة, فبينما يضمن أسلوب ضبط الجودة تحقيق متطلبات الجودة المطلوبة, يضمن أسلوب توكيد الجودة استمرار المحافظة على تحقيق هذه المتطلبات.

¹ نفس المرجع السابق ص.ص 11-12.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تحليل مفهوم الجودة بصفة عامة مركزين على نشأة ومفهوم الجودة، أهمية وأسباب الخاصة بها هذا من جهة ومن جهة أخرى ألقينا الضوء على نشأة ومفهوم ضبط الجودة ثم حاولنا عرض الخطوات العملية لضبط الجودة وأدواتها. وسنحاول من خلال الفصل الموالي سوف نلقي الضوء على التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط جودة المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

علاقة التدقيق بضبط

الجودة

تمهيد:

يعتبر التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسئولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

وبعد تطور هذه الوظيفة تغيرت النظرة إليها مترصد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة حيث يمكن وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في الطرق الأنجع لإدارتها، وكذلك قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفاعلية وبالتالي المساعدة على تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المشاريع الاقتصادية مما يعزز فرص هذه الأخيرة في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة وبالتالي الصمود في وجه المنافسة الدولية،

ومنه سنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي أنواعه وأهدافه في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى نشأة وتطور مفهوم ضبط الجودة، أسسها وأدواتها وكذلك إلى دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي

1) نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

يرجع ظهور التدقيق الداخلي كفكرة إلى الثلاثينات وذلك بالولايات المتحدة الأمريكية والسبب في ذلك هو رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لمدقق خارجي يتولى المصادقة عليها. وبقي دور التدقيق الداخلي مهمشا إلى أن انتظم المراجعون الداخليون في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين IIA الذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهنة وتنظيمها¹.

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات في المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادرة بتاريخ 01 جانفي 1988 الذي ينص على أنه " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها²

2) مفهوم التدقيق الداخلي

سنحاول فيما يلي عرض بعض التعاريف للتدقيق الداخلي التي تتميز بالتنوع والتعدد بتنوع الهيئات المهمة نذكر منها:

تعريف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين في نشرته التي اصدرها عام 1971 على أنه³: "نشاط تقييم مستقل نشأ داخل المؤسسة، تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى كخدمة للإدارة وهو وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى."

بينما يشير التعريف الجديد لمعهد المدققين الداخليين إلى أن التدقيق الداخلي: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم".

كما عرفه المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين على أنه⁴:

" نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى اعطاء ضمانات للمنطقة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها مع تقديم نصائح لتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة."

¹ شعبان لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 69.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988، ص 08.

³ خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010، ص 120.

⁴ احمد حلبي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفار للنشر، عمان، 2011، ص 46.

ويعرف كذلك على أنه¹ :

" نشاط وظيفي تقييبي مستقل يؤسس داخل المنظمة لتقييم أنشطتها ومدى تطبيق الأنظمة المالية والمحاسبية فيها، وكذا التزام العاملين في كافة المستويات الإدارية بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة لزيادة الفاعلية وتحسين الأداء، ويهدف التدقيق الداخلي عموماً إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية بأقل التكاليف وتقديم الدعم والمعلومات للإدارة العليا".

ومن خلال هذه المفاهيم نستنتج خصائص التدقيق الداخلي وهي:²

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن بقية الأنشطة والعمليات التي تخضع لفحص و تقييم المدقق الداخلي وهذه الاستقلالية تدل على موضوعية نتائج المدقق الداخلي ومدى قبولها والاعتماد عليها ،
- تختص وظيفة التدقيق الداخلي بمهمة فحص وتقييم جميع الأنشطة في المؤسسة،
- مهام ومسؤوليات التدقيق الداخلي تتعدى كونها خدمة للإدارة العليا وحدها أي أن التدقيق الداخلي يقدم الخدمة لجميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم تساعد في إنجاز أعمالهم،
- التدقيق الداخلي وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازمة إدخالها،
- أداة رقابية تعرض تقييم السياسات والإجراءات الإدارية المرسومة ،

المطلب الثاني: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي

للتدقيق الداخلي مجموعة من المعايير كما له عدة أنواع يمكن تلخيصها في مايلي:

1) أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي التدقيق الداخلي المالي ، التدقيق الداخلي الإلزامي و التدقيق الداخلي التشغيلي وفيما يلي شرح موجز لأنواع التدقيق الداخلي :

التدقيق الداخلي المالي:³

يعرف التدقيق الداخلي المالي بأنه " الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى موضوعية مسبقاً"

من خلال هذا التعريف نجد أن التدقيق المالي هو المجال التقليدي للتدقيق الداخلي والذي يتضمن مراجعة وتتبع القيود المحاسبية وتدقيقها ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية والهدف من هذا هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة أي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، كما يهدف إلى حماية أصول المؤسسة من الضياع والاختلاس

تدقيق الالتزام:⁴

يهدف الى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة. وتقع على إدارة التدقيق الداخلي العبء :

¹ شعباني لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 ص71 .

² احمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2006، ص50.

³ كمال محمد كامل سعيد النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق في البنوك الاسلامية، الجامعة الاسلامية غزة، مذكرة ماجستير 2009 ص20.

⁴ خلف عبد الله وردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص56.

- التأكد من تطبيق القوانين و اللوائح و التعليمات العامة.
- الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح العامة.
- رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم.

التدقيق الداخلي التشغيلي¹:

يطلق عليه أيضا التدقيق الإداري، وتدقيق الأداء والتدقيق الوظيفي، ويعرف هذا النوع من التدقيق بأنه :
"الفحص الشامل للوحدة التشغيلية للمؤسسة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي وفقا لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة واقتصادية العمليات التشغيلية".

من خلال هذا التعريف نجد ان التدقيق الداخلي التشغيلي أوسع من التدقيق المالي والمحاسبي فالمدقق يقوم بتدقيق كافة النشاطات داخل المنظمة المالية وغير المالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء للعمل على علاجها والحد منها.

(2) معايير التدقيق الداخلي

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها عند تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات.

وقد أصدر معهد المراجعين الداخليين خمسة معايير تحكم الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وهي كالآتي²:

1. معايير الاستقلال:

إذ تشير هذه المعايير إلى استقلالية المدقق الداخلي عن أنشطة الوحدات التي يقوم بتدقيقها، كما تشمل هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية وهي الوضع التنظيمي والموضوعية، والمقصود بهما أن يعمل المدقق الداخلي ضمن وضع تنظيمي يتيح له هذه الاستقلالية وأن يكون المدقق موضوعيا من خلال إبداء رأيه في أمور التدقيق دون تأثير أحد على هذا الرأي، كما أن الموضوعية تتحقق من خلال تحديد اختصاصات العاملين في قسم التدقيق الداخلي وتغيير المهام بين أعضاء القسم من وقت لآخر، وعدم قيام المدقق بمهام وأعمال تخص إدارات وأقسام أخرى وتدقيق النتائج قبل كتابة التقرير.

2. معايير الحرفية المهنية:

يتحقق هذا المعيار من خلال العناصر الآتية:

- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات العاملين التي تتناسب مع مهام التدقيق الداخلي.
- وضع تدريب مستمر لرفع كفاءة العاملين في القسم وكذلك حتى يكون لهم إلمام بالتطورات الحاصلة في معايير وإجراءات وتقنيات التدقيق الداخلي.
- التزام المدققين بدستور أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي الذي يشمل مجموعة من القيم الأخلاقية كالموضوعية والأمانة والولاء وأن يكون لهؤلاء مهارة التعامل والاتصال مع الأفراد العاملين في الوحدات التي يتم تدقيقها.

¹ يوسف سعيد يوسف المدلل، دور طبيعة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري، م. ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص 44.

² فداء عبد المجيد، مدى التزام شعب الرقابة و التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة، مجلة كلية المأمون، الجامعة المستنصرية، العدد 19 ، 2012، ص.ص 76.

3. معايير نطاق العمل (الفحص الميداني):

يبين هذا المعيار ضرورة أن يتضمن نطاق عمل المدقق الداخلي على فحص وتقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالوحدات ومدى جودة الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة، حيث يحدد هذا المعيار الأهداف الرئيسية لهيكل الرقابة الداخلية المتمثلة في توفير معلومات ذات درجة عالية من النزاهة ومدى الالتزام بالخطط والسياسات والقوانين والحماية المادية للأصول والاستخدام الفعال والكفاء للموارد الاقتصادية.

4. معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي:

تتضمن هذه المعايير المراحل المختلفة لعملية التدقيق الداخلي التي تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بعملية المتابعة، حيث تبدأ عملية التخطيط بتحديد أهداف ونطاق عمل المدقق الداخلي والحصول على معلومات للأنشطة موضوع التدقيق، كما ألزم هذا المعيار المدقق بضرورة توصيل النتائج بواسطة التقارير الدورية والتهائية مبينا أهم الاستنتاجات التي توصل إليها ومناقشتها مع إدارة المؤسسة، وعلى المدقق كذلك متابعة نتائج عملية التدقيق للتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوص نتائج وتوصيات عملية التدقيق.

5. معايير إدارة قسم التدقيق الداخلي:

يبين هذا المعيار أنه على مدير إدارة قسم التدقيق الداخلي القيام على تحقيق الآتي:

- أن يحقق الأهداف والمسؤوليات التي تريدها الإدارة العليا.
- الاستخدام الكفاء والفعال للموارد الاقتصادية الخاصة بإدارته.
- يجب أن يكون عمل التدقيق الداخلي يتفق مع المعايير المهنية للتدقيق الداخلي ولسعي للتعرف والتنسيق مع الجهات الرقابية الخارجية¹.

المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي وأدواته

للتدقيق عدة مراحل يمر بها بداية من مرحلة التحضير وصولاً إلى تقرير نهائي، كما للتدقيق عدة وسائل وأدوات يمكن ذكرها كالآتي:

1) مراحل عملية التدقيق الداخلي

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر ويستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع لقواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل، كامل، فعال، وتتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة التحضير للمهمة، العمل الميداني للمهمة (مرحلة تنفيذ المهمة)، مرحلة عرض النتائج (إنهاء المهمة).

أولاً: مرحلة التحضير للمهمة

إن مهمة التدقيق الداخلي تستوجب تحضيراً جيداً حتى يتمكن لها من تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة التدقيق الداخلي تبدأ غالباً بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بالمهمة إلى قسم التدقيق الداخلي، وفيما يلي سنستعرض مراحل الفرعية لهذه المرحلة²:

¹ فداء عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص 77.

² لظفي شعباني، "المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة"، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص.ص 77-79.

أ- الأمر بالمهمة:

يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى قسم التدقيق الداخلي من أجل إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية التدقيق، فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف التدقيق الداخلي لصالح الإدارة العليا، كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العاقبة بين القائمين بعملية التدقيق والأشخاص أو قسم أو حتى الهيكل محل التدقيق لتفادي أي غموض.

ب- خطة التقرب:

بعد حصول إدارة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة، تنطلق في جمع معلومات أولية حول المحيط الاقتصادي الجبائي، معلومات حول السوق، هيكل القسم، تنظيمها والنتائج المسجلة من طرفها. فهذه العملية التي تعتبر كمرحلة ثانية عند تحضير مهمة التدقيق، كما تقود كذلك لاستماع إلى الموظفين القدامى بالمؤسسة. كما خطة التقرب لا تقتصر فقط في الحصول على معلومات أولية حول القسم محل التدقيق، بل تصل إلى تكوين نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة أي مرحلة الدراسة التي تسبق تنفيذها، ومن ثم تنظيمها بطريقة يمكن تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا. كما أن خطة التقرب تحتوي على مرحلة أين يقوم المدقق الداخلي بتحليل المخاطر قبل القيام بمهمته، كما يمكن لخطة التقرب أن تأخذ شكل جدول يقسم النشاط محل التدقيق إلى الأعمال الأساسية والتي يجب القيام بها.

ت- جدول القوى والضعف:

هذا الجدول يعتبر كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة ومبررة لملاحظات أو رأي المدقق حول كل ما قام بدراستهم فهو يشكل نقاط القوة والضعف الحقيقية أو النسبية، فهذا الجدول يسمح بترتيب المخاطر بهدف تحضير التقرير التوجيهي. فنقاط القوة والضعف تعرض على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، ذلك حسب القواعد، والإجراءات، والنظم الموجودة، فرأي المدقق يجب أن يكون أساسا حول أهداف الرقابة الداخلية غير المحترمة أمن، صحة المعلومات وحماية أصول المؤسسة، وكذلك حسب النتائج المنتظرة. فمرحلة الدراسة التي يقوم بها المدقق الداخلي يجب أن تكون في معظمها عبارة عن تحليلا للمخاطر والتي يتم عرضها في جدول القوى والضعف.

ث- التقرير التوجيهي:

يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي وحدوده، ويعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف التدقيق والمعنيين بهي فاختيار اتجاه مهمة التدقيق يكون انطلاقا من جدول القوى والضعف الذي يولد في نهاية التقرير التوجيهي والذي يكون ممضي من طرف مسؤول أو مشرف التدقيق.

ج- برنامج التحقق:

يستعمل هذا البرنامج لتحقيق الأهداف المسطرة في التقرير التوجيهي، فهو بمثابة وثيقة داخلية بقسم التدقيق، موجه للتعريف بالمهمة، توزيع الفريق، التخطيط ومتابعة أعمال المدققين، فهو يعرف أعمال المدققين وذلك للتحقق منها، ومن حقيقة نقاط القوة والضعف، فمن خاله نتأكد من وجود نقاط القوة، ومدى تأثير نقاط الضعف.

ثانيا: العمل الميداني للمهمة (مرحلة تنفيذ المهمة):

تعتبر هذه المرحلة كانطلاقة الرسمية لعملية التدقيق والتي تهدف الى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها، فهذه المرحلة تحتوي أيضا على مراحل فرعية وهي¹:

أ- تخطيط عمل التدقيق:

يعمل تخطيط عمل التدقيق على تنظيم مهمة التدقيق زمانا ومكانا، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المدققين الداخليين المنفذين للمهمة، فيمكن اعتبار هذا التخطيط لعمل التدقيق بمثابة برنامج لها.

ب- ورقة التغطية:

وهي وثيقة تعطي في نفس الوقت، وصف لطريقة تنفيذ العمل المعرف في برنامج التحقق، وإبراز النتائج المستخلصة في هذا الأخير، كما تعتبر وثيقة التغطية وسيلة للربط بين برنامج التحقق والعمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

ت- ورقة إبراز وتحليل المشاكل:

ترتبط هذه الورقة بالمشاكل التي يلتقي بها للمدقق الداخلي عند قيامه بمهمته ، ونعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين، وعند جمع وترتيب مجمل لهذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل المتلقي به وكذلك الحلول المقترحة له، أما في حالة عدم وجود مشكل ، يمكن الاستغناء عن هذه الورقة.

ثالثا:مرحلة عرض النتائج (إنهاء المهمة):

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة التدقيق الداخلي والتي بإعطائها تقرير نهائي يسلم إلى إدارة العليا أو لطالب خدماتها وبدوره أيضا تتضمن مراحل فرعية وهي:

أ- هيكل التقرير²:

يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الايجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة .

الاجتماع النهائي أو الإقفال:

يجتمع المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة التدقيق، لاستماع إلى نتائج التي تم التوصل إليها، ويجب أن يتبع هذا الاجتماع بخمسة مبادئ أساسية³:

- الكتاب المفتوح: لن يتضمن التقرير النهائي إلا ما قد تم عرضه والتعليق عليه من قبل المدققين، ومنه يجب عرض الوثائق وعناصر الإثبات التي أدت تلك الملاحظات، طرح الشكوك و التأكيدات، المناقشة، ملاحظة التناقضات بهدف المصادقة الكاملة على أعمال التدقيق.

¹ لطفي شعباني، نفس المرجع السابق، ص.ص 80-81.

² لطفي شعباني، نفس المرجع السابق، ص 81.

³ محمد أمين عيادي، " مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص.ص 118-177.

- خطة الانتظار: يجب أن تعرض نتائج التدقيق بداية على الطرف الذي خضع للتدقيق وبالضبط المسؤول المباشر والذي سيتم معه المصادقة على النتائج، ولا يتم نشر التقرير إلا بعد الاجتماع النهائي وبعد المصادقة عليه.
- الترتيب: يتضمن هذا المبدأ على عدم تقديم الأهمية لما يستحقها وعليه يتم عرض توصيات المدققين حسب أهميتها إنطاقاً من الملاحظات التي تم عرضها على أوراق إبراز وتحليل المشاكل والعواقب.
- مبدأ التدخل الفوري: أي لمجرد تبليغ المدقق عن المشاكل يتم تشجيعه للقيام الفوري بالأعمال التصحيحية إذا توفرت له الوسائل الأذمة، ويتم الإشارة إلى ذلك في تقرير التدقيق.
- مبدأ المعرفة المشتركة: يجب التأكد من أن كل الأطراف المشاركة على علم بالمشاكل الملاحظة و ألا يتم طرح مشاكل لم يتم التطرق إليها من قبل، وتقوم الأطراف المشاركة في الاجتماع النهائي بالمصادقة على التقرير الذي يوزع على المشاركين مسبقاً، ويتم عرض الملاحظات التي تم تحريرها على أوراق إبراز وتجليل المشاكل مدعمة بأمثلة واقعية ومرفقة بأوراق العمل وأدلة الإثبات، ويقدم المدققون التوصيات المناسبة لتصحيح المشاكل.

ب- تقرير التدقيق الداخلي:

يعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة والهامة في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات وأنشطة المختلفة، وأوجه الخلل والقصور في نظام الرقابة الداخلية ونواحي عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتنبيه الإدارة على مخاطر هذا الخلل والقصور، حيث يتضمن التقرير برنامج الأعمال التصحيحية بحيث يحدد المدقق مقبل كل التوصيات، من يقوم بماذا ومتى، كما يحتوي التقرير على المالحق لتفادي إثقال النص كالجدول، النصوص الرسمية، القواعد وإجراءات مع وضع فهرس يسمح بترتيبها¹.

2) أدوات المستعملة في التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق أهداف التي يريد التوصل إليها، وتتصف هذه الأدوات بثلاث خصائص أساسية²:

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي وإنما يختار المدقق الأداة المناسبة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.
- لا يقتصر استخدام هذه الأدوات على التدقيق الداخلي بل يمتد استخدامه إلى أطراف عديدة كالمدققين الخارجيين والمستشارين.
- يمكن ان يستخدم المدقق أدواتين مختلفتين في إطار عملية التدقيق واحدة تخص نفس العنصر بحيث تستخدم أداة الثانية لتحقيق من النتائج تم التواصل إليها الأداة الأولى . ويمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين أساسيين: الأدوات الوصفية الأدوات الاستفهامية.

¹ محمد أمين عيادي، نفس المرجع السابق، ص 118-119.

² نفس المرجع السابق، ص 120.

أولاً: الأدوات الوصفية: وفيما يلي سنعرضها بالتفصيل¹:

أ- السبر الإحصائي: هو أداة تسمح انطلاقاً من عينة محددة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة إلى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع.

ويتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاثة خطوات أساسية

تصور السبر: يقوم المدقق الداخلي بتحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها، ويقوم ب:

(1) تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك المدقق المراد تحقيقها.

(2) تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسة.

(3) تحديد معدل الخطأ المقبول أي الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أصغر من معدل المقبول.

ويقوم المدقق بتقسيم المجتمع إلى طبقات إذا كانت عملية السبر تخص القيم وتحديد المفردات المهمة مما سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة.

اختبار العينة تميز بين نوعين من العينات:

1. العينات الإحصائية: ونستخدم في هذه الحالة:

• العينات العشوائية: حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمالاً متساوياً لجميع وحدات المجتمع إمكانية انتمائها إلى العينة.

• طريقة السبر الترتيبي: انطلاقاً من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب مثلاً: 25، 35، 45، 55، 65... الخ.

2. العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام:

• الطريقة الموجهة الشخصية: يعتمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي واعتماداً على مؤهلاته وخبرته؛

3. استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

• تحليل كمي للنتائج: بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي يتم الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة.

• تحليل نوعي لأخطاء والانحرافات والتأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولاً. وفي النهاية يتخذ المدقق قبول المجتمع أو عدم قبوله:

ب- المقابلة:

يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب إلى مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب إلى مجموعة من الشروط.

• يجب احترام خط السلطة وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم.

¹ فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة تخرج ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 36.

- التذكير بمهمة التدقيق و أهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الاستجواب.
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات، المشاكل، ونقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب
- يجب إن يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب المخصصة قبل تقديمها إلى المسؤولين.
- يتفادى المدقق إن يستمتع أكثر مما يتكلم ويقوم توجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

ثانياً: الأدوات الاستفهامية

ونميز بين الملاحظة المادية، السرد، المخطط الوظيفي، جدول تحليل الأعمال، مخطط التدفق، فيما يلي سنترطق لها بالتفصيل¹:

أ- الملاحظة المادية:

- من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلاً في الواقع، ويتعلق الأمر ب:
- الملاحظة المادية للإجراءات: تهدف ملاحظة إجراءات إلى تحديد المراحل التي تمر بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل إجراءات واحترام الأفراد لها.
- الملاحظة المادية للوثائق: تهدف إلى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من تصميمها، كيفية استخدامها، وانتقالها.
- ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

ب- السرد:

- تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام، وتميز بين نوعين:
- السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق: يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق باستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف إطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق على جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

- سرد يقوم به المدقق: يقوم المدقق بسرد ملاحظته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات وعلى المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف .
- ث- مخطط الوظيفي :

يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، ويعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.

فاطمة بلعوج ، نفس المرجع السابق ، ص38¹

د- جدول تحليل الأعمال :

يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص، الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، ويقسم الجدول إلى:

-العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل؛

العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي: الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي، و المراقبة.

الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.

العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة

هـ- خرائط التدقيق:

تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من

خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة

كاملة عن تسلسل المعلومات والإجراءات انتقاله، وتهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الإجراءات

وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

و - قوائم الاستقصاء:

وتسمى كذلك قوائم الاستبيان وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي

النشاط داخل المؤسسة وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة

الدائنين والبنوك، حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم

تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة

عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم

هذه الأسئلة للحصول على إجابات بنعم أو لا تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية، وهذا الأسلوب يركز

على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد والمجموعات التي تؤدي هذه الأعمال. الإجابة عن

الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة

الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.

المبحث الثاني : أهمية التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

لا يمكن أن نقوم بعملية التدقيق بدون نظام الرقابة الداخلية ومنه سوف نقوم بتوضيح العلاقة بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : مفهوم نظام الرقابة الداخلية

من أهم التعاريف المعاصرة لنظام الرقابة الداخلية ما صدر عن المعاهد والمنظمات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان ومنها:

1-التعريف الأول:

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي المحاسبين القانونيين AICPA على أنها تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، يهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين بالتمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة¹.

2-التعريف الثاني:

عرّفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI على أنها " نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات و الإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى².

3-التعريف الثالث:

عرّفها المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 211 ، الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC على أنها " كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول، منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب³.

4-التعريف الرابع:

كما عرفتها لجنة حماية المنظمات COSO على أنها عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين ، التأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في⁴:

-كفاءة العمليات التشغيلية

- الموثوقية في التقارير المالية

¹ Lionnel Collins, Gerard Valin, *Audit et contrôle interne*, aspects financiers , opérationnels et stratégiques, 4ème édition, dalloz sirey, 1992, p 35.

² مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2002، ص 62.

³ غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009 ، ص.207.

⁴ Mohamed Hamzaoui, *audit gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne*, Village mondial, 1er édition, France, 2006, p , 80.

- الإلتزام بتطبيق القوانين والتنظيمات

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للرقابة الداخلية على أنها ذلك النظام الذي يضم مجموعة من السياسات والإجراءات المتخذة من طرف مجلس الإدارة , المسيرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها.

المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

لقد عرفت اللجنة الفنية المنبثقة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) نظام الرقابة الداخلي بأنه: خط تنظيمية وغيرها من وسائل التنسيق والمقاييس المطبقة في المؤسسة والتي تهدف إلى الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والتأكد من دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المشروع وحثهم على التمسك والالتزام بالتعليمات والسياسات الإدارية المحددة .
ووفقا لما ذكرناه يمكن تلخيص مكونات نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

1. الرقابة المحاسبية والمالية :

تتضمن الخطة التنظيمية والوسائل الإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لتحقيق ما يلي¹ :

- الحفاظ على ممتلكات المشروع وحمايتها من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال حيث يجب على الإدارة توفير الإجراءات والوسائل الضرورية التي السلامة والأمان في استعمال هذه الموجودات فعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بتوفير التغطية التأمينية الكافية على معظم موجودات الثابتة ومخزون البضاعة المتوفر في المفوضين الذين تفوضهم الإدارة في إخراج وصرف البضاعة من مخازنها.
- تطبيق نظام محاسبي يمكن الاعتماد عليه في توفير المعلومات اللازمة والتي تخدم أغراض متعددة ,حيث يتضمن ذلك جميع الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى اختيار البيانات والمعلومات المحاسبية الملائمة التي يتم تسجيلها في الدفاتر والسجلات المحاسبية حسب الأصول المرعية كإتباع نظام مستندي سليم وفعال في إنتاج معلومات محاسبية ومالية يمكن الاعتماد عليها مع ضرورة تقديمها في الوقت المناسب وللأغراض المحددة لها.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات المحاسبية تتصفن بالدقة والوضوح والموضوعية والموثوقية وسهولة الفهم تساعد في رسم السياسات والقرارات الإدارية بشكل ايجابي .ومن وسائل الرقابة المحاسبية في هذا المجال استخدام الحسابات الرقابية وفصل الواجبات المحاسبية عن المهمات والواجبات الأخرى وإتباع نظام القيد المزدوج واستعمال وسائل التوازن الحسابي مع استعمال الآلات الحديثة لتقليل احتمالات الخطأ.

2. الرقابة الإدارية والتنظيمية

وتتضمن الخطة التنظيمية ووسائل القياس والرقابة التي تتبناها إدارة المؤسسة وذلك لتحقيق ما يلي:²

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في المشروع الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع بأقل تكاليف ممكنة وفي هذا المجال يجب على الإدارة المشروع تبني سياسات تحفيزية تشجع فيها موظفي المؤسسة على الوصول إلى تلك الحوافز والاستفادة منها ,فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن

¹ ساكر ظاهر عمر أمين، تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، العراق ، 2012 ، ص، 23.

² ساكر ظاهر، نفس المرجع السابق ص 24.

ان تتبنى إدارة المؤسسة سياسات مكافأة مديري الإنتاج او المبيعات عن طريق دفع عمولات على مستويات الإنتاج او المبيعات التي تزيد عن مستوى معين تهدف إدارة المؤسسة الى تحقيقه خلال فترة معينة. كما إن استخدام الموازنات التقديرية هي وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن الكفاية الإنتاجية .

● حث العاملين في المؤسسة على التقليد والالتزام بالتعليمات والأوامر الإدارية مع تشجيعهم على التمسك وتنفيذ الإدارة حول إدارة الدوائر التشغيلية المختلفة للمؤسسة . وفي هذا المجال تقوم إدارة المؤسسة بتقييم الإجراءات والسياسات المطبقة ومقارنتها مع تلك التي حددتها إدارة المؤسسة مسبقا مع ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتعلقة بالانحرافات, إن وجدت.

3. الرقابة على التسيير

هي عبارة عن نظام الذي من خلاله يتأكد المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية ومن هنا يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة
- ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة
- الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنتها بما خطط له وما تم تحقيقه
- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل لأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.¹

4. الرقابة على الإنتاج

تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه ، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات و الرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات وتتمثل فيما يلي²:

- الرقابة على الآلات : تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر منها:
- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراءات التصليحات اللازمة

¹ عثمان عبد الرزاق محمد، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، دار الكتب للطباعة الموصل، العراق، 1991 ، ص، 52 .

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لشهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، ص.ص 31-32.

- التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة، سجل الوقت الضائع للآلة.

• الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

ان دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل او الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

• الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من إن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

التدقيق الداخلي يعتبر من بين أهم عناصر الرقابة الداخلية، ودور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، وكذا تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية. إضافة إلى ذلك فإن المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة ووجود قسم تدقيق داخلي فعال يمنع هيمنة الإدارة على هيكل الرقابة الداخلية، كما يشكل عائقا أما عمليات الغش التي قد تقوم بها الإدارة.

1-العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها في الشركة، حيث يتولى المدققين الداخليين عملية التحقق والتقييم لهيكل الرقابة الداخلية ومدى الكفاءة في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل الشركة للأعمال المسندة إليهم كما يتولى المدققين الداخليين تقديم التقارير بالنتائج التي يتوصلون إليها وتوصياتهم إلى الإدارة العليا¹.

وتقع مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه والإدارة تعتمد في متابعة أداء هذا النظام على المدققين الداخليين، حيث يشير المعيار رقم 2021 إلى أنه ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة في وضع آليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاية تلك الآليات وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر بالشركة، وإذا أخذنا في الاعتبار أن تطوير أي نظام للرقابة الداخلية يركز على أربع مسؤوليات أساسية هي: وضع الإجراءات الرقابية، تطبيق الإجراءات الرقابية، اختبار مدى الالتزام بها وأخيرا تقييمها².

حيث أن مسؤولية المدقق الداخلي تقتصر فقط على اختبار الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها، في حين أن مسؤولية وضع الإجراءات الرقابية تقع على كل من الإدارة التكتيكية والإدارة التنفيذية، أما تطبيق هذه الإجراءات فتكون على الإدارة التنفيذية، في حين يقوم قسم التدقيق الداخلي باختبار الالتزام بهذه الإجراءات، كما تقوم كل من الإدارة التكتيكية والإدارة التنفيذية بتقييم نظام الرقابة الداخلية بحثا عن أفضل تحسين ممكن، ويقوم أيضا قسم التدقيق الداخلي بتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية ولكن بطريقة أكثر تنظيما وشمولية مقارنة بما تقوم به الإدارة ذاتها، حيث يقوم المدقق الداخلي بتقييم بعدد من لنظام

¹ طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية، مسؤوليات المراجع، تخطيط المراجعة، جزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 51.

² أحمد حلبي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 63.

الرقابة الداخلية وهما تصميم النظام وفعاليتها، والمعروف أن التصميم الجيد لنظام الرقابة الداخلية هو التصميم الذي يوفر تأكيداً كافياً بأن أهداف التنظيم سوف يتم تحقيقها بتكلفة معقولة، والنظام الفعال هو الذي يعمل على دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ويزيد من اعتماد المدقق الخارجي على درجة متانة أنظمة الرقابة الداخلية واستخدام أسلوب العينة، كما يمكن له الاعتماد على بعض الكشوفات والقوائم التي أعدها المدقق الداخلي ومنه فإن من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد هو وجود قسم كتنظيم إداري داخل الوحدة الاقتصادية والذي يطلق عليه بقسم التدقيق الداخلي، تكون مهمته التأكد من تطبيق أو انحاز مهمات نظام الرقابة الداخلية، من خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة، وكذا من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي وكذا التحقق من عدم وجود مختلف أوجه التلاعب أو المخالفات¹.

2-أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

بمثل فريق موظفي التدقيق المحاسبي في أي شركة عنصراً أساسياً في الرقابة الداخلية، حيث يتولى المدققون عملية التحقق والتقييم لهيكل الرقابة الداخلية، وذلك بهدف الحصول على تأكيد بأن النظام يعمل بشكل جيد، ثم يقوم المدقق الداخلي بعرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة التدقيق مما يجعله طرفاً أساسياً في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك كوظيفة استشارية، لكن دوره الاستشاري يعني عدم مبادرته في وضع الإجراءات الرقابية وذلك حتى يستطيع بموضوعية وحيادية القيا بعملية التقييم، كما أن قيام المدقق الداخلي بتقييم الإجراءات الرقابية يمنح هذه الإجراءات المزيد من القوة والقدرة على تحقيق أهداف هذه الإجراءات وأهداف الشركة ككل

ولكي يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب عليه اختيار الأسلوب الذي يتبعه وذلك بناء على طبيعة وحجم الشركة والنشاط الذي تزاوله.

وفيما يلي شرح مختصر لأكثر الأساليب شيوعاً بين المدققين:

أ-أسلوب قوائم الاستقصاء(الاستبيانات):

الاستبيانات عبارة عن قائمة تحتوي على أسئلة تتعلق بنظام الرقابة الداخلية على النشاطات والعمليات المختلفة، وتكون قائمة الاستبيان مكونة من عدة أجزاء كل جزء منها يتعلق بإحدى مجالات النشاط، مثلاً تقييم إجراءات الرقابة الداخلية على الأصول الثابتة، وتكون الإجابة عن هذه الأسئلة إما "نعم" ويدل على إتباع الإجراء السليم وتعني نقوة النظام، أما إذا كانت الإجابة "بلا" فيدل ذلك على عدم إتباع الإجراء السليم وتعني ضعف النظام، وبعد جميع الإجابات يتم تحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف في النظام الرقابي، وعادة تكون قائمة الاستبيان مقسمة إلى خانة للأسئلة، خانة للإجابات وخانة لتقييم الإجابات وتقديم الملاحظات، كما يقوم عادة بالإجابة على أسئلة الاستبيان من لهم دراية بإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة فعلاً بالشركة، فكل جزء من أجزاء الاستبيان يقو بالإجابة عليه الأشخاص الذين تربطهم علاقة به.

¹ يوسف سعيد يوسف الدالي، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرة فيسوق فلسطين للأوراق المالية). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص.113.

ب_ الأسلوب الوصفي للرقابة (التقرير الوصفي):

يستخدم هذا الأسلوب كبديل لطريقة قائمة الاستبيان في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك لاعتقاد البعض أن طريقة الاستبيان تعاني من بعض العيوب، من بينها أن الأسئلة الواردة في قائمة الاستبيان هي أسئلة عامة وغير مرنة كما أن طول القائمة يجعل مهمة الإجابة على الأسئلة مملة وروتينية، مما يؤدي لعدم الجدية في الإجابة، ويتوفر أسلوب التقرير الوصفي على درجة أكبر من المرونة مقارنة بالأسلوب السابق، حيث يقوم المدقق بكتابة تقرير وصفي عن الإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات، وعن تدفق المعلومات والبيانات بين الأقسام والوظائف ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعاملين، وعن طريق الملاحظة، الاختبار، الاستفسار وكذلك عن طريق المستندات والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق المستخدمة في الشركة.¹

ج- أسلوب خرائط التدفق (خرائط النظم):

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي انتشر استعمالها لجمع معلومات عن نظام الرقابة الداخلية، وهو تعبير شكلي لنظام أو مجموعة من العمليات المتتالية ويتم تصميمها بغرض وصف تدفق العمل لأن ما يميز هذا الأسلوب هو استخدام عدة رموز في إعداد خرائط النظم، وهي رموز متعارف عليها عالمياً، حيث تعتبر هذه الخرائط وسيلة توضيحية تبت تدفق الإجراءات والمعلومات، عناصر الرقابة المحاسبية والإدارية، تقسيم العمل بين الوظائف المختلفة ومخرجات النظام من سجلات وتقارير وغيرها. وهذه الخرائط قد تكون موجودة أصلاً ضمن النظام المالي والإداري للشركة، ففي هذه الحالة يكون على المدقق دراستها وفحصها واختبارها وذلك بتتبع مسار الإجراءات والمعلومات واكتشاف أي نقاط ضعف فيها، أما إذا كانت هذه الخرائط غير موجودة فعلى المدقق أن يقوم بتصميم خرائط التدفق بعد حصوله على وصف كامل لإجراءات الرقابة الداخلية للعمليات والوظائف المختلفة. ومن مميزات خرائط النظم أنها تعطي لمعدها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسرعة وسهولة من الحكم عن مدى جودته، لكن من عيوبها أن إعدادها يتطلب وقتاً طويلاً كما أنها تصبح صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، إضافة إلى أنها لا تبين الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذات أهمية كبيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية. وتتميز خرائط التدفق عن طريقة التقرير الوصفي، وطريقة الاستبيان (الاستقصاء) بأنها توضح خط سير العمليات بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة، كما توضح الوسائل المستعملة في إدخال البيانات واستخراجها وذلك يدوياً أو آلياً.

3- مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية:

التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية مستقلة داخل الشركة، وهي نوع من الإجراءات الرقابية التي تهدف إلى فحص وتقييم كفاءة التصميم والفعالية التشغيلية لنظام الرقابة الداخلية، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينه، كما يقوم عادة بالتحسس عن الرقابة الداخلية لكن ولا يتدخل مباشرة في وضع النظام.

¹ عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2006-2007، ص. 77.

تتضمن عملية فحص وتقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية لأي شركة خمس خطوات نستعرضها كما يلي:¹
أ- جمع الإجراءات:

يتعرف المدقق الداخلي على نظام الرقابة الداخلية من خلال جمعه للإجراءات المكتوبة والتي تعتبر كدليل عن القيام بعملية ما، مثل وثائق أو فواتير عملية البيع، ويقوم بتدوين ملخصات بالنسبة للإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة بعد الحوار مع القائمين على إنجازها، كما يرسم خرائط تتابع الوثائق ما بين المصالح والمعلومات المتدفقة عنها والمصالح المعنية بها، ويمكن له أيضا استعمال استمارات مفتوحة تتضمن أسئلة تتطلب أن تكون الإجابة عليها شرحا لكل جوانب العملية.

ب- اختبارات الفهم: بعد إعداد المدقق لخرائط التدفق أو وصفه الكتابي يحاول في هذه المرحلة التحقق من فهمه للنظام المتبع وذلك من خلال قيامه باختبارات الفهم والتطابق، وهذا لتجنب إنطلاقه من أسس خاطئة فمثلا في عملية البيع يأخذ المدقق بعض طلبيات الزبائن ويقارنها بسندات تسليم السلع كما يقارنها بفواتير المحررة ويتحركات الجرد عبر مختلف الأماكن، وهذا الاختبار ذو أهمية محدودة لأن الهدف منه هو تأكيد المدقق من أن الإجراء موجود ومفهوم وأنه أحسن تلخيصه وليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه.

ج- التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية:

اعتمادا على الخطوتين السابقتين يتمكن المدقق من إعطاء تقييم أولي للرقابة الداخلية، وذلك باكتشافه مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات)، ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها ارتكاب أخطاء وتزوير) حيث يستعمل في هذه الخطوة غالبا استمارات مغلقة، أي التي تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما بنعم (الجواب إيجابي) أو بلا (الجواب السلبي) وفي نهاية هذه المرحلة يستطيع المدقق تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من الناحية النظرية للنظام محل الفحص.

د. اختبارات الاستمرارية (التأكد من تطبيق النظام: يتأكد المدقق من خلال هذا النوع، من الاختبارات من أن نقاط القوة التي توصل إليها في التقييم الأولي للنظام هي فعلا نقاط قوة ومطبقة في الواقع وبصفة دائمة ومستمرة، حيث تعتبر اختبارات الاستمرارية ذات أبنية قصوى مقارنة باختبارات الفهم وال ت طابق لأنها تسمح للمدقق أف يتأكد من أن الإجراءات التي راقبها هي فعلا مطبقة باستمرار ولا برمل أي خلل.²

هـ. التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية :

بالاعتماد على اختبارات الاستمرارية السابقة الذكر يتمكن المدقق من التحقق من ضعف النظام وسوء سته، في حال اكتشافه للوجود الفعلي لنقاط الضعف أو لسوء تطبيق أو عد تطبيق نقاط القوة، التي تم توصل إليها في مرحلة التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية.

وبالاعتماد على النتائج التي توصل إليها المدقق الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)، يقو بحوصلة ذلك في وثيقة شاملة تمثل تقريرا حول نظام الرقابة الداخلية، يقدمها إلى الإدارة مبي نا فيها آثار ما توصل إليه على المعلومات المالية مع تقديمه لاقتراحات قصد تحسين الإجراءات. وبالتالي ينبغي من أجل تحقيق أهداف نظام

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات ابعامعية، جامعة الجزائر، 2008، ص.ص.72-75.

محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص.76.²

الرقابة الداخلية وتطبيق محتواه وجود موظفين ذوي كفاءات عالية وإخلاص في العمل ويؤمنون بأن تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يمثل تحقيقاً لأهدافهم.

في الأخير يمكن القول أن رد وجود نظام الرقابة الداخلية في أي شركة لا يعني بالضرورة أن هذا النظام مطبق فعلاً في العمليات والنشاطات المختلفة، لهذا يقوم المدقق بإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من أن المعلومات المتحصل عليها عن طريق إحدى أساليب التقييم المذكورة سابقاً تتفق مع ما هو مطبق عملياً، وبعد التقييم العملي يقوم المدقق بإعداد تقرير خاص بنظم الرقابة الداخلية يبين فيه كافة نواحي الضعف والعيوب إن وجدت في الإجراءات المختلفة.

مع تقديم التوصيات والإرشادات التي من شأنها علاج هذه العيوب أو نقاط الضعف في نظم الرقابة ومنه فإن التدقيق الداخلي يعمل على فحص وتقييم أنظمة الرقابة المطبقة في الشركة، ويحدد مختلف نواحي القصور القائمة، حيث يعني الفحص تدقيق الأحداث والوقائع، ويعني التقييم التأكد من أن كل جزء من الشركة موضع مراقبة¹.

نفس المرجع السابق، ص. 176.

المبحث الثالث: تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة

يعمل التدقيق الداخلي على تقييم وضبط جودة المنتج من خلال ما يلي:

المطلب الأول: العلاقة بين الايزو والتدقيق الداخلي

حدثت العديد من التطورات في بيئة الأعمال، الأمر الذي أدى الى المزيد من المتطلبات من التدقيق الداخلي، حيث أصبح هناك ضرورة للالتزام بمعايير المواصفات القياسية (ISO,9001) للجودة و(ISO,14000) لإدارة البيئة، وهو الأمر الذي يشير إلى زيادة دور التدقيق الداخلي في كافة التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة.

وينبغي الانتباه الى أن شهادة الجودة (ISO,9001) لم تتناول الجودة المتعلقة بالمنتج النهائي للمؤسسة أو جودة الخدمات، ولكن هذه المعايير قد ركزت على الإجراءات، وطرق التوثيق بالإدارة التي تسمح بتحقيق معايير الجودة. ومن أهم المعايير التي سعت لتحقيقها¹:

1. تعريف وتحديد نظام الجودة الذي يناسب طبيعة المؤسسة.
 2. أن يتم التوضيح للمستهلك، ما هي الالتزامات والتعهدات المطلوبة من المؤسسة وما هي الأنظمة الإدارية التي تحقق نظام الجودة.
 3. توفير أساس مناسب للتحسين المستمر مثل نظام ادارة الجودة الشامل
 4. إشراك جميع العاملين في المؤسسة في برامج تحسين الجودة، وذلك من خلال تعليمهم أهمية أنظمة الجودة، وتأثيرها على المؤسسة وعملائها.
 5. تحقيق تكاليف التشغيل وتنفيذ برامج تحسين الجودة، وزيادة فاعليتها من خلال زيادة النتائج الخاصة بهذا البرامج.
 6. التعامل مع الموردين على أنهم شركاء في المؤسسة، وذلك لتخفيض مشكلات التعامل مع الموردين على أدنى حد ممكن.
- وبالرغم من عدم وجود اشتراك مباشر من المدقق الداخلي في كثير من الحالات في وضع معايير الجودة، حيث أن المواصفات ومعايير الجودة هي مسؤولية وظيفة تأكيد الجودة بالمؤسسة، إلا أنه يجب على المدقق الداخلي الإلمام بمتطلبات معايير الجودة وبتوثيقها، حيث يلعب المدقق الداخلي دورا هاما بإعطاء درجة من الاستقلالية لمعايير الجودة عن المؤسسة.
- من ناحية أخرى يمكن للمدقق الداخلي أن يساعد مؤسسته في إجراء فحص خارجي رسمي لنظام الجودة، وذلك من خلال دوره في إدارة عملية الفحص وإعطاء مقترحات حول كيفية تحسين هذه العملية.²

¹ العمري، أحمد محمد، وعبد المغني، فضل، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(2)، العدد3، 2001، ص.78.

² عمر، أحمد محمد، نفس المرجع السابق، ص.79.

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي وضبط الجودة

يمكن توضيح التكامل بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة في ما يلي:

1-ضبط الجودة(تدقيق الجودة الداخلي)

إن المتطلب رقم 8-2-2 من متطلبات شهادة الايزو 9001 إصدار سنة 2000 والخاص بالتدقيق الداخلي ينص على أنه يجب على المؤسسة تنفيذ تدقيق داخلي على فترات مخططة لتحديد ما اذا كان نظام إدارة الجودة:¹
أ -مطابقا للترتيبات المخططة ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة.

ب - مطبق بفاعلية والمحافظة عليه من خلال تخطيط برامج التدقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج التدقيق السابقة، ويجب أن تحدد معايير ومجال وأساليب التدقيق المتبعة.

كما يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ التدقيق وكذلك تقارير نتائجه والمحافظة على سجلاته.

إن المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001 عليها أن تطور نظاما داخليا لتدقيق الجودة يهدف إلى التحقق من أن نشاطات الجودة تتطابق مع الترتيبات المخطط لها وذلك لتحديد درجة فاعلية نظام الجودة. إن الهدف من تدقيق الجودة الداخلي هو فحص تطابق مع نظام إدارة الجودة الموثق.
يبدأ تدقيق الجودة الداخلي بعد اجتماع مع الأطراف الخاضعة للتدقيق ومقابلتهم وفحص و التوثيق، ثم يتم عقد اجتماع ختامي يتم فيه مناقشة النتائج وحالات عدم التطابق، وبناء على حالات عدم التطابق يجب تنظيم تقرير إجراء تصحيحي، كما يجب على الجهة التي ستقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالإجراء التصحيحي أن تحدد تاريخ تنفيذ التوصية، بحيث ان عملية المتابعة تتم مراجعتها من خلال موظف معين في المؤسسة والتوصيات التي يتم التأخر في تنفيذها يتم إخبار الإدارة بها بشكل منتظم، وبهذا يتوفر للإدارة آلية تساعد على اتخاذ ما يلزم في حال لم تقم الجهة المخولة بتنفيذ التوصية المتعلقة باتخاذ الفعل التصحيحي²

2-التدقيق الداخلي وضبط الجودة

حسب الإرشادات التوجيهية الصادرة من معهد المدققين الداخليين في المملكة المتحدة الارشاد رقم 44 فقرة 3-4 حيثما يوجد خيار لتطبيق الايزو أو المعايير البريطانية ، فإن قسم التدقيق الداخلي يجب أن ينفذ ما يسمى بالتدقيق ما قبل التصديق Pre-certification Audit وهذا يعني أنه:³

1-يمكن للتدقيق الداخلي أن يدقق عمليات إدارة الجودة الشاملة.

2-تبادل الأفكار مع أعضاء التدقيق الداخلي قد يخلق فرصا للتحسين المستمر.

¹ يوسف التل، صفوت، التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن ، 2007، ص.98.

يوسف التل، نفس المرجع السابق، ص.99.

³Meer, Hans Van der (1994) *Internal Audit & Total Quality Management*, Master of science ,Brunel University, uk.p.98.

3-يمكن لنظام الجودة أن يوفر مدخالات للتدقيق الداخلي.

4-يمكن للتدقيق الداخلي أن يقوم بدور الناصح والمرشد لإدارة الجودة

دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة

3- دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة

إن الاهتمام بضبط الجودة في بيئة الأعمال اليوم أصبح مطلب أساسي لإضفاء الثقة في التعامل بين المؤسسات من ناحية وبين المؤسسات والأطراف الأخرى كالمزبائن والموردين والموظفين والمساهمين من ناحية أخرى، لأن الهدف الرئيسي للجودة هو الوصول إلى رضا الزبون بتوفير منتجات ذات جودة عالية وتحقيق أفضل ربحية للمؤسسة.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن وجود مدققين داخليين على قدر كبير من المهارة والتعليم والتدريب يؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى الجودة والارتقاء بالمنتج مع العلم أن المدقق الداخلي ليس مسؤولاً عن إنجاز السلع والخدمات ولا يشرف على الشخص الذي ينجزها وإنما يجب عليه التعاون الكامل مع إدارة ضبط الجودة في سبيل الوصول إلى الغاية المرجوة.

وقد أضحى معلوماً أن التدقيق الداخلي يعتبر أداة من أدوات ضبط الجودة، إذ لا بد على المدقق الداخلي الإلمام بمعايير الجودة وتوثيقها من خلال إعطاء درجة من الاستقلالية لمعايير الجودة عن الوحدات، وعليه فإن نطاق عمل التدقيق الداخلي توسع ليشمل تدقيق مدى التزام الوحدات بالمواصفات والشروط اللازمة للحصول على شهادة الجودة وإعداد تقرير بنتائج هذا التدقيق ورفعها إلى الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على تطبيق متطلبات الجودة. ومن هنا نخلص إلى القول أن التدقيق الداخلي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة والعلاقة بينهما طردية فالارتقاء بالتدقيق الداخلي هو ارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة.¹

¹ من إعداد الطالب بناء على ما تقدم من معلومات.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تحليل مفهوم التدقيق بصفة عامة مركزين على نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي، المعايير المهنية الخاصة به إضافة إلى ذكر أنواعه والأدوات المستعملة فيه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية. هذا من جهة ومن جهة أخرى ألقينا الضوء على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال إعطاء مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناتها وتحديد دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

أما آخر نقطة تم تناولها فكانت توضيح العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة من خلال إبراز دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة.

وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقق من دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة وذلك بدراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر ولاية مستغانم.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

لمؤسسة محاجر الغرب

تمهيد

يعد التدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب -سيدي لخضر- من الوظائف الرئيسة في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها مباشرة، ويعتمد المدقق في المؤسسة على دليل يحدد الأسس والقواعد التي تنظم عملية التدقيق في المؤسسة، كما يتم تنظيم أيام دراسية حول التدقيق الداخلي في مختلف المؤسسات على مستوى التراب الوطني من أجل مساهمة التطور والرفع من مستوى أداء المدققين الداخليين في المؤسسات الوطنية.

ومن خلال دراستنا الميدانية قمنا بتوضيح اساليب أو الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد جودة المادة أو المنتج التي تستخرجه وذلك اعتمادا على مجموعة من الخصائص. كما سنتطرق إلى تبيان كيفية سير عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة -محاجر الغرب -بسيدي لخضر، وتأثيرها على عمل وسير نشاط المؤسسة .

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر-مستغانم.

المبحث الثاني: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة محاجر الغرب

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

سنقوم بتوضيح نشأة المؤسسة وكذا تعريف المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة .

تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 04-11-2002 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بوصفه رئيسا للبلدية وعين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعددهم عشرة وامام هذه الوظعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الإستغلال العشوائي للرمال. أقترح السيد رئيس صبغة إنشاء مؤسسة التسيير وإستغلال المرملة لبلدية سيدي لخضر وفق القوانين ولا سيما .

- القانون رقم 90|08 بتاريخ 07-04-1990 المتعلق ببلدية
- القانون رقم 90|11 المؤرخ في 21-04-1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- المرسوم 83|200 المؤرخ في 19-03-1983 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها.
- وبعد قرر المجلس بالإجماع:
- ✓ إنشاء مؤسسة تسيير وإستغلال القلع الرملي بسيدي لخضر والكائن مقرها الإجتماعي بشارع حقاني
حمو بسيدي لخضر.
- ✓ رأسمالها 10000000000 دج.
- ✓ بطلب من السيد والي ولاية المصادقة على المداولة وفق أحكام المادة 08 من المرسوم رقم 83-200 المذكور
أعلاه
- ✓ وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة واقتراحه أسماء التالية:
- ✓ مناجم الغرب
- ✓ مناجم سيدي لخضر
- ✓ مناجم الظهرة

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو 'محجرة الغرب' بمقتضى شهادة التسجيل رقم 135811 المؤرخة في 17-12-2002.

وبعد المصادقة شرعة المؤسسة في فتح أبوابها ومزاولة النشاط الإداري ابتداء من 01-01-2003 تحت إدارة السيد مزليط المخطار مدير، ابتداء من 01-04-2003 شرعت في عملية بيع الرمال بمقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر - ظهرة، ومازالت إلى يومنا هذا تنشط

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

إن إنشاء أي مؤسسة لا يتم إلا من قصد أغراض وتكون هذه الأخيرة مبنية على الربح أولاً، حتى يتم البقاء ومواصلة المسيرة وضمن الاستمرارية، وهذا من مميزات محاجر الغرب حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء، كما أنها شرعت في صناعة القوالب الإسمنتية والمتاجرة بها وتحقيق التنمية الاقتصادية المتمثلة في دعم المالي الذي تموله للولاية 30% والبلدية 60%.

وامتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما أنها تسعى إلى أكبر عدد ممكن الزبائن والأوفياء، وهي وراء مشاريع تنموية كالأستثمار مثلا مع شركة خطوط الجوية الجزائرية عن طريق الأسهم.

(1) أفاق المرملة :

إن مجلس الإدارة والتسيير يتصور مستقبليا ما يلي:

- مراجعة تسعيرة بيع المتر المكعب الواحد من الرمال.
- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.
- الأستثمار في المواد البناء والمناجم و السياحة.
- البحث على مناجم الأخرى في الملح، الرمل الأحمر، الجنس، الحصى.
- شراء واقتناء بعض الآلات.

(2) تصليح وضعية عمال المؤسسة :

وهذا من حيث المحل والمكان الذي تعمل فيه وخاصة الإطارات وهذا نظرا لما يمليه القانون 90-11 من حيث علاقات العمل.

- توظيف مختص في المناجم على مستوى المقلع
- تحسين منحت أعضاء مجلس الإدارة.
- مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة.
- خلق مناصب الشغل لفائدة المؤسسة.
- طلب مساحة حيث يتم فيها صنع القوالب الإسمنتية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والقانون الداخلي للمؤسسة

(1) القانون الداخلي للمؤسسة

يحث القانون الداخلي للمؤسسة على 58 مادة موزعة على 5 فصول.

الفصل الأول: الانضباط في المؤسسة من المادة 1 إلى 15.

الفصل الثاني: من المادة 16 إلى 26.

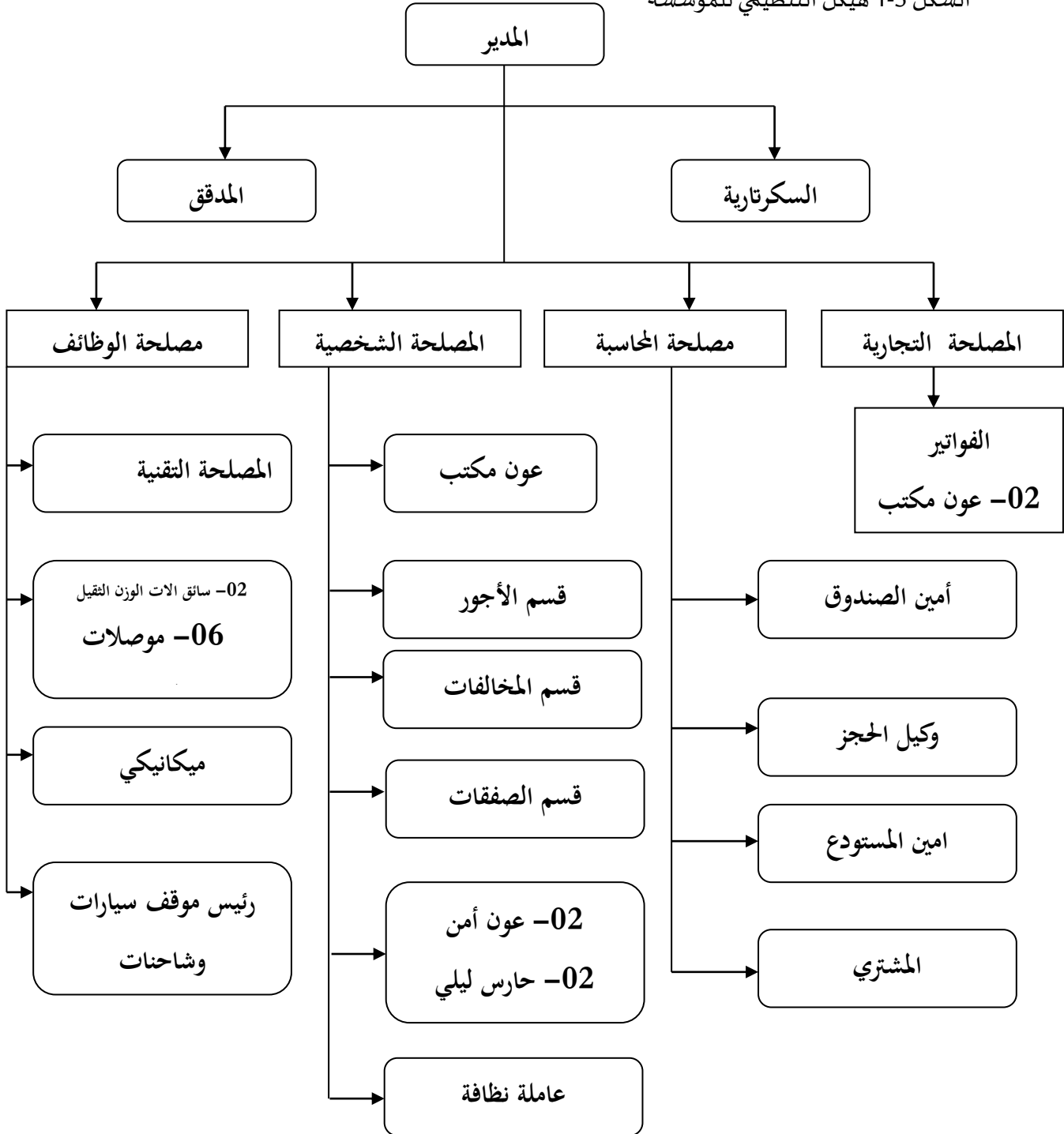
الفصل الثالث: من المادة 27 إلى 37.

الفصل الرابع من المادة 38 إلى 48.

الفصل الخامس: من المادة 49 إلى 58 التدابير الأدبية العامة.

(2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 1-3 هيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة محاجر الغرب ، سيدي لخضر 15-03-2017

بالإضافة الى ما حدد في الهيكل التنظيمي يمكن تلخيص أهم فروع وأقسام المؤسسة فيما يلي:

1- الإدارة العامة :

وظيفتها تسيير, المراقبة, والسهير على حسن المؤسسة, تنظم وتراقب جميع مصالح المؤسسة. وتتكون من المدير العام الذي مهمته إدارة المؤسسة وتسييرها بشكل فعال.
السكرتارية:

تعتبر مساعدة للمدير, تقوم بضبط المواعيد للمدير, وتقوم بجميع الاتصالات في مجال العمل.

2- مصلحة المبيعات:

تشرف هذه المصلحة على عمليات البيع وتقديم الخدمات بالنسبة لكل ما هو موجود داخل المؤسسة. تعتبر الرابط الأساسي بين مصلحة الاستغلال ومصلحة المحاسبة.

بالنسبة لمصلحة الاستغلال:

التحكم في الكمية المستخرجة وهذا بعد التأكد من طرف الرئيس وهذا من أجل تحديد آتاوي المنجمية.

بالنسبة لمصلحة التجارية:

يتم عبر هذه المصلحة استخراج فواتير تقدم نسخة للزبائن ونسختين أولى خاصة بالبنك والثانية خاصة بالمبيعات.

وتتعامل المؤسسة مع كل أصناف من الزبائن.

أ- الخواص:

ومن بين الشروط التي يجب تنفيذها لإتمام عملية البيع منها:

-السجل التجاري للزبون

-بطاقة الجباية

-سند الطلب

-بطاقة النقل(مختص في نقل البضائع)

ب- مقاولين:

بالإضافة إلى الشروط السابقة لابد من وجود :

-المشروع: أي المشروع الذي يريد المقاول انجازه.

- البطاقة الرمادية للشاحنة

ت- المؤسسة العمومية والخاصة:

لإتمام البيع لابد من وجود اتفاقية مبرمة بين المؤسسة والدولة.

الوثائق اللازمة لإتمام عملية البيع:

• سند التسديد: يقدم للزبائن من طرف هذه المصلحة وهذا بعد تحديد المبلغ والكمية وتسمى هذه الوثيقة (CA30).

ويتم تسديد هذا الوصل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي به حساب خاص للمؤسسة.

• فاتورة وصل الاستغلال: عند تسديد المبلغ في البنك تمنح له بالمقابل وصل آخر ليقدم للمصلحة من أجل تحرير فاتورة وصل الاستغلال الذي يقدم بدوره إلى المصلحة من أجل استخراج الكمية الممنوحة. وعند الانتهاء من مهام الزبون تسجل كل العمليات في وثيقة هي (فاتورة البيع) تقدم إلى المحاسبة من أجل تقديمها في الميزانية واليومية الخاصة بالمبيعات والبنك.

3-مصلحة التدقيق:

تقوم هذه المصلحة بفحص تقديم المعلومات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء والتلاعبات إن وجدت كما تقوم بتقديم أداء .

حيث يقوم المدقق داخل المؤسسة بتقديم صحة ومصداقية وشرعية المعلومات المالية والمحاسبية

4-مصلحة المستخدمين:

هذه المصلحة مكلفة بتسيير وتنظيم المستخدمين داخل المؤسسة كما تحتوي هذه المصلحة على سجلات تنظيم وتسيير عملها.

- سجل دخول وخروج المستخدمين:

يحتوي على :-اسم ولقب العامل, الجنس, تاريخ ومكان الميلاد, العنوان,منصب العمل, تاريخ التشغيل, تاريخ نهاية عقد العمل, رقم الضمان الاجتماعي.

كما لكل زبون رقم خاص به على مستوى الإعلام الآلي .

- سجل خاص بالعطلة السنوية:

بالإضافة إلى ماسبق, مدة العطلة, تاريخ بداية ونهاية العطلة.

تقوم هذه المصلحة بمسك ملفات خاصة بكل عامل وتحتوي على وثائق خاصة به وكذلك ملف السلوك.

5-مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة ب:

- إعداد القوائم المالية المتمثلة في حساب النتائج وميزانية الختامية وجدول تدفقات الخزينة الخاصة بالمؤسسة.

- تسجيلات اليومية من المبيعات والمشتريات.

- مراقبة الحسابات البنكية كل شهر .

- تقوم بإعداد g50.

- تقوم بإعداد جدول الاحتمالات والتنبؤات.
- مراجعة الأجور.

6-مصلحة التخزين:

تقوم هذه المصلحة بتخزين وشراء المستلزمات الضرورية للمؤسسة التي تستعملها للقيام بجميع المهام ومن بين الوثائق المستعملة:

- سند الطلبية: يمضى من طرف مدير المؤسسة إلى المورد لجلب المستلزمات.
- وصل الاستقبال: يقوم المخزني باستقبال الملتزمات الموردة من طرف المورد والتأشير عليها.
- بطاقة التخزين: بعد استقبال المستلزمات و أدوات العمل يقوم بإعداد وثيقة خاصة بكل مادة ويذكر فيها:-تاريخ دخول وخروج إلى المخزن, -التمن,-الكمية.
- وصولات الخروج: يقوم بتدوين المواد التي أخرجت من طرف العمال وتحتوي على:-إسم المادة,-الكمية,-التمن وكما يقوم بالتأشير عليها.

7-المقلع:يتمثل في مكان الرمل

- المرحلة الأولى: دخول الشاحنة لشحن الرمل عن طريق وصل التسليم
- المرحلة الثانية: يسلم وصل تسليم إلى المكتب والذي يحتوي على:
 - الرقم التسلسلي للشاحنة
 - رقم الفاتورة المسددة في المصلحة التجارية.
 - إسم ولقب الزبون
 - يسجل في بطاقة فنية
 - يحرر وصل الخروج
 - وصل دخول
- المرحلة الثالثة: بعد شحن الرمل وتحرير وصل التسليم تمر الشاحنة عبر نقطة المراقبة حيث يقوم المراقب بتدوين المعلومات الواردة على وصل التسليم في سجل المراقبة كما يقوم بالتأشير عليه, وعليه تغادر الشاحنة المقلع.

المبحث الثاني: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة محاجر الغرب

يتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر مدقق يقوم بتدقيق جميع الوظائف والعمليات التي تتم على مستوى هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة

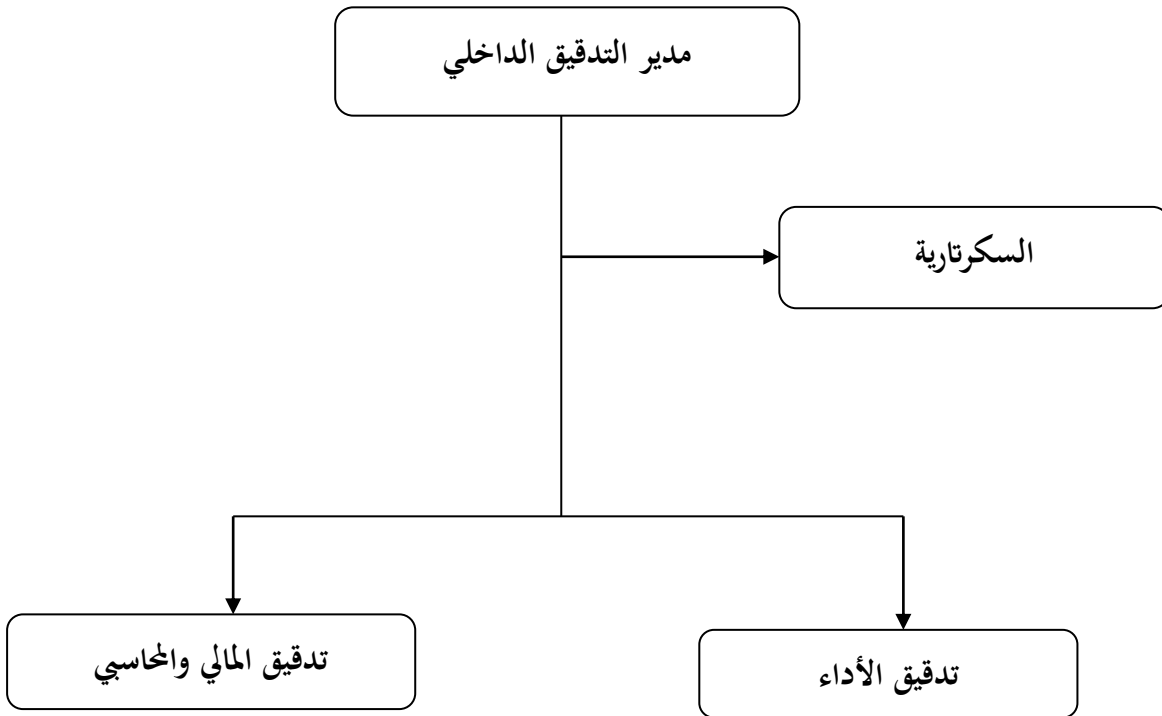
يكتسي التدقيق الداخلي في المؤسسة دورا أساسيا.

1-الوضع التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب

إن وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة هي وظيفة تابعة مباشرة للإدارة العامة, يضمن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي عند أداء مهامه.

ومن أجل تسهيل عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة تم اقتراح هيكل تنظيمي للتدقيق الداخلي للمؤسسة, كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 2-3 هيكل تنظيمي الداخلي للمؤسسة



المصدر: خلية التدقيق ، مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر 2_03_2017

2- العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب

يقوم المدقق في المؤسسة بمساعدة جميع التقارير الخاصة بعمليات التدقيق إلى المديرية العامة.

-يقوم المدقق في المؤسسة بمساعدة جميع المديریات, من أجل تطوير الأداء, تحسين العمل.

3- مجال التدخل:

تمارس وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة محاجر الغرب بدون قيود أثناء تدخل المدقق الداخلي, حيث كل الأنظمة, العمليات, الوظائف والأنشطة المتواجدة على مستوى هذه المؤسسة تخضع لعملية التدقيق الداخلي, كما أن للمدقق الداخلي في المؤسسة الحق في الحصول على جميع الوثائق والمعلومات الضرورية من أجل تنفيذ مهامه.

4 أخلاقيات المهنة:

عند تنفيذ عملية التدقيق في المؤسسة تتوفر لدى المدقق الداخلي مجموعة من الخصائص منها:

- النزاهة والاستقامة
- الاستقلالية
- الثقة والسرية
- الكفاءة المهنية

المطلب الثاني: دعم خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة

نظرا للتعاملات المتنوعة التي تقوم بها المؤسسة وكثرة تدقق المعلومات المالية والمحاسبية, ومن أجل منع الأخطاء والانحرافات والتلاعبات, يتم اقتراح تدقيق محاسبي ومالي تابع إلى الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق في هذه المؤسسة.

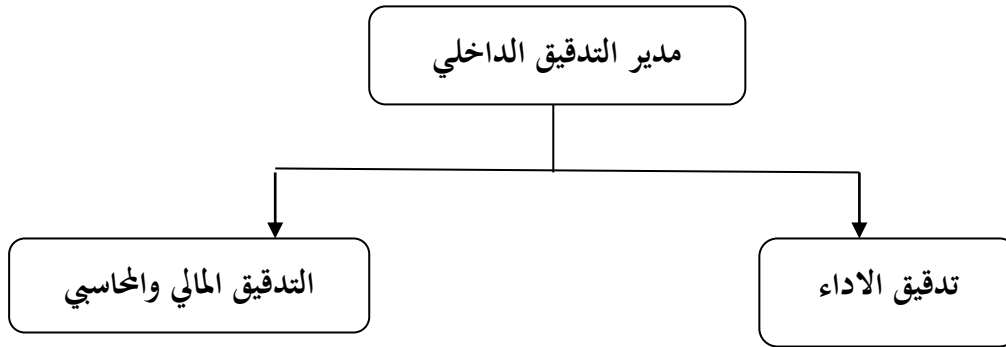
1- مهنة التدقيق المحاسبي والمالي:

يقوم المدقق المحاسبي والمالي بفحص مصداقية وصحة وشرعية وعدالة المعلومات المحاسبية والمالية وفقا لمبادئ المحاسبية المقبولة عموما والوسائل والأساليب المستخدمة لتحديد قياس وتصنيف ونشر هذه المعلومات.

2- الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي:

يوضح الشكل الموالي الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي

الشكل رقم 3-3: الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي



المصدر: خلية التدقيق، مؤسسة محاجر الغرب 2017-03-25

3-تنظيم العمل:

- التأكد من التسجيل المحاسبي وفقا لمبادئ المحاسبية المقبولة عموما
- التأكد من التسجيل الصحيح لجميع العمليات لكل دورة محاسبية.
- التأكد من صحة وتوزيع الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالدورات المحاسبية الأخرى.
- دراسة سبل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.
- تحديد الأخطاء والغش.
- التحقق من التنظيم للأوضاع المالية في إطار الجوانب المالية والمحاسبية والاقتصادية.
- فحص العمليات والبرامج من أجل التأكد من أن النتائج متناسقة مع الأهداف المسطرة.
- إعداد التقرير في الوقت المحدد وفقا للمعايير المقبولة عموما.

4-المسؤوليات:

- تنفيذ جميع المهام الموكلة إليه من طرف مدير التدقيق
- إحترام البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على مدار العام
- المحافظة على الوسائل الموضوعه تحت تصرفه
- إحترام قواعد السلوك وفقا لأخلاقيات المهنة

5-علاقة المدقق المحاسبي والمالي مع الهياكل الأخرى:

- تنفيذ التقارير إلى مدير التدقيق الداخلي
- يعمل بالتنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من أجل تطوير وتحسين العمل

المطلب الثالث : الأدوات التي تستعملها المؤسسة في تقييم منتج المؤسسة (مادة الرمال)

(1) البطاقة التقنية:

تستعمل هذه البطاقة لتحديد جودة المنتج وذلك من خلال تحليل الخصائص النوعية والكمية لمادة الرمال بمركز التحليل بني زرارعة بعشعاشة مستغانم،

ولتوضيح محتوى البطاقة التقنية نأخذ 20 عينة أخذت من سطح مختار للتشغيل وقدمت هذه العينات إلى مختبرات التحليل بالمركز CETIM للخضوع للاختبارات لتحديد مدى صلاحية المادة من حيث غرض الاستخدام.

وكمثال على ذلك نأخذ نموذج للبطاقة التقنية والتي تشمل ثلاث عناصر تستعمل لتحديد جودة المادة.

1. التحليل الكيميائي لمادة الرمال (%):

جدول 1-3: التحليل الكيميائي لمادة الرمال

المحتوى %									العناصر
PF	Na ₂ O	K ₂ O	SO ₃	MgO	CaO	Fe ₂ O ₃	Al ₂ O ₃	SiO ₂	
4,07	0,05	0,13	0,01	0,10	4,66	1,58	0,84	82,17	أدنى
6,37	0,66	0,20	0,15	0,13	7,47	3,10	0,98	88,42	أقصى
5,31	0,13	0,15	0,03	0,11	6,23	2,20	0,90	84,78	متوسط

المصدر: وثائق المؤسسة

التعليق:

متوسط محتوى من نوع رمال سليكا (الرمال البيضاء أو رمال الزجاج هي نوع نقي جدا من رمال SiO₂ وبالتالي غير ملائم للاستخدام كمادة لصنع الأواني الزجاجية بينما هو صالح للبناء .

متوسط محتوى من أكسيد الحديد Fe₂O₃ هو 2,20 يمكن استخدامه في صناعة الأواني الزجاجية.

لكن هذه الرمال لديها تكوين الذي مقداره إيجابي كمادة ذات كفاءة في الخرسانة.

2. الخصائص الفيزيائية للرمال

جدول 2-3: الخصائص الفيزيائية للرمال

المواصفات	الكتلة الحجمية (t/m ³)	معدل التفتت %
أدنى	2,551	16,24
أقصى	2,604	17,00
متوسط	2,566	16,57

المصدر: وثائق المؤسسة

3. النسب المئوية لحجم الجسيمات

جدول رقم 3-3: النسب المئوية لحجم الجسيمات

الغريال مم	0,63	0,315	0,16	0,125	0,08
متوسط رفض التراكمي	0,00	1,08	95,70	99,22	99,65
متوسط المناخل المتراكمة	100,00	96,98	4,30	0,78	0,35
الملاحظة					
معدل الرطوبة المتوسط	متوسط محتوى الرطوبة		معدل الصفاء الوحداوي		

المصدر: وثائق المؤسسة

التعليق:

من خلال التحليل واعتمادا على البطاقة التقنية نجد انه يمكن تحديد جودة مادة الرمال يعتمد على مجموعة من المقاييس تحدد نوعية الرمال التي تكون صالحة للبناء أو لصناعة الاواني الزجاجية وذلك اعتمادا على الخصائص التي تحتويها مكونات المادة .

خلاصة الفصل

بعد تناولنا المهنة التدقيق الداخلي لمؤسسة محاجر الغرب والوظائف التي تخص قسم المبيعات والأقسام الأخرى نجد ان مهنة التدقيق الداخلي مهمة وضرورية للمؤسسة بحيث تساعد على رفع وتحسين أداء المؤسسة .

كما توصلنا الى ان المؤسسة تعتمد في تحديد جودة منتوجها (مادة الرمال) على مجموعة من الخصائص والمعايير تساعد في تحديد نوعية ذات جودة تلي حاجيات الزبائن .

الخاتمة العامة

من خلال تناولنا لموضوع التدقيق الداخلي كأداة لضبط الجودة بالتطبيق على حالة المؤسسات الاقتصادية حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تدور حول مدى مساهمة التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي انطلاقاً من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأساليب والأدوات المشار إليها في المقدمة.

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

- فيما يخص الفرضية الأولى المتعلقة بمدى وعي واهتمام المؤسسات الاقتصادية بضبط جودتها فقد توصلنا إلى أن أغلبية العمال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة غير مدركين لمفهوم ضبط الجودة إضافة إلى أنهم غير مسئولون على الأنشطة والعمليات المتعلقة بتأمين متطلبات نظام الجودة وهذا لغياب ثقافة الجودة لديهم؛

- وبخصوص الفرضية الثانية المتعلقة بالتدقيق الداخلي ودوره في الرفع من أداء المؤسسة فقد توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي يؤدي العديد من الخدمات منها الخدمات الاستشارية بما في ذلك المساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة والمساهمة في زيادة فعالية وكفاءة المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

- أما الفرضية الثالثة التي تتعلق بدور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فقد توصلنا إلى أن هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة حيث يعتبر التدقيق الداخلي في كثير من الأحيان أداة إدارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى إدارة المؤسسة فنتائج التدقيق الداخلي توفر تقييماً لكفاءة البرنامج الحالي لضبط الجودة، كما تكتشف عن الحالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها أو تطويرها إثباتاً موضوعياً بخصوص الملائمة المطابقة للمعايير وفاعلية العناصر المختلفة لنظام الجودة.

وعليه خلصت الدراسة بتحديد النتائج التالية:

- الجودة جملة من الصفات والسمات التي يتصف بها السلعة أو الخدمة التي تعمل على اشباع أو تلبية احتياجات العميل ورغباته
- الجودة احد العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة
- الاهتمام بضبط الجودة يعتبر أداة أساسية لدعم الثقة في التعامل بين المؤسسة والعميل بصفة خاصة والأطراف الأخرى بصفة عامة
- التدقيق الداخلي يعتبر أداة من أدوات ضبط الجودة وذلك من خلال الإلمام بمعايير الجودة لإعطاء درجة من الاستقلالية لهذه المعايير

- يمارس المدقق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب دون قيود واه الحق في الحصول على جميع الوثائق والمعلومات وكل الوظائف خاضعة له
- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب بفحص ومصداقية وصحة وشرعية وعدالة المعلومات المحاسبية وفقا لمبادئ المحاسبية
- العلاقة الموجودة بين المدقق مع هياكل الأخرى في مؤسسة محل الدراسة هي العمل على التنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من اجل تحسين العمل.
- تعتمد مؤسسة محاجر الغرب في تحديد جودة المنتج التي تستخرجه على مجموعة من الخصائص
- من خلال التحليل الذي قمنا به في مؤسسة تبين أن هذه المؤسسة تعتمد في تحديد جودة موادها بالاعتماد على البطاقة التقنية و وفق مجموعة من المقاييس التي تحدد لنا ان كانت هذه الرمال صالحة للبناء أو لصناعة الأواني الزجاجية .

الاقتراحات:

- استنادا للمراجعة النظرية للدراسة وبناء على نتائج الجانب العملي منها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- من الضروري تعزيز إدراك الجهات الإدارية العليا بأهمية التدقيق الداخلي بالشكل الذي يساعد على تطوير هذه الوظيفة ورفقها كأداء فعالة داخل المؤسسة.
- على المؤسسات الاقتصادية دعم وتعزيز أنشطة ووظائف ضبط الجودة بشكل أوسع من خلال منح الثقة للعاملين وتحفيزهم على الإبداع ونشر ثقافة الجودة لديهم.
- حث المؤسسات الاقتصادية على دعم خلية التدقيق الداخلي بنظام ضبط ومراقبة الجودة في ما يخص عملية الانتاج داخل المؤسسة
- توعية افراد المؤسسات الاقتصادية بمدى أهمية ضبط الجودة داخل المؤسسة،
- تعزيز نظام الرقابة الداخلي لدى المؤسسات الاقتصادية

أفاق البحث:

- بعد الانتهاء من الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها أثارت جل اهتماماتنا وفتحت لنا آفاقا للبحث والدراسة في المجالات التالية:
- نظم و أساليب السيطرة النوعية في المؤسسات الإنتاجية؛
- نموذج مقترح لمعايير ضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية؛
- مراقبة الجودة في المؤسسة وفق المعايير الدولية للتدقيق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

(1) الكتب

1. أحمد الخطيب و رداح الخطيب، الاعتماد و ضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008
2. أحمد حلي جمعة ، التدقيق الداخلي و الحكومي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. احمد حلي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفار للنشر، عمان 2011.
4. خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010.
5. خلف عبد الله وردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
6. رباب عوابة ، اعتماد تكاليف الجودة وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
7. سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي و أثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2006_2007.
8. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
9. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية، مسؤوليات المراجع، تخطيط المراجعة، جزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. عبد القادر، محمود سلامة ، الضبط المتكامل لجودة الانتاج ، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1987.
11. عثمان عبد الرزاق محمد، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، دار الكتب للطباعة الموصل، العراق، 1991.
12. علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
13. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
14. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006.

16. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات ابعامعية، جامعة الجزائر، 2008.
17. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2003،
18. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008 .

(1) المذكرات

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007- /2008.
2. احمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2006.
3. سرى كريم ريشان الحديث، دور رقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الاداء المالي لشركات الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط -17. للدراسات العلية الاردن، كلية الأعمال، 2010.
4. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لشهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
5. شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988.
6. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 .
7. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة المايسستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2006-2007.
8. العيمار فلة، الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
9. فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة تخرج ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،
10. كحيلية أمال، استخدام الادوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007 .
11. كمال محمد كامل سعيد النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق في البنوك الاسلامية، الجامعة الاسلامية غزة، مذكرة ماجستير 2009 .

12. لطفي شعباني، "المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة"، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004.
13. محمد لمن عيادي، "مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008.
14. نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
15. يوسف التل، صفوت، التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
16. يوسف سعيد يوسف الدالي، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرة فيسوق فلسطين للأوراق المالية). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
17. يوسف سعيد يوسف المدلل، دور طبيعة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري، م. ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2007 .
- (2) المجالات
1. إمتثال رشيد بجاي، الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الإسمنت في الشركة العامة العراقية، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية، والإدارية، جامعة بغداد، العدد 12، 2013 .
2. جنان على محمود، حزام فالج النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، مجلة تقنية، المجلد العشرين، العدد 2 - 2007.
3. دنيا صاحب عل، ضبط الجودة لتنفيذ أعمال الرصف للطرق الداخلية ذات التبليط المرن، مجلة جامعة كربلاء العلمية، الجامعة المستنصرية، المجلد 1، العدد 4/ 2011، .
4. ساكر ظاهر عمر أمين، تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية. والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2012.
5. العمري، أحمد محمد، وعبد المغني، فضل، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد 3، 2001.
6. فداء عبد المجيد، مدى إلتزام شعب الرقابة و التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة، مجلة كلية المأمون، الجامعة المستنصرية، العدد 19، 2012.
7. مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2002.

3) الملتقيات والمنتديات

1. بومدين يوسف، مداخلة تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مداخلة في ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر 2011 .
2. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر، 2011.
3. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ميكانيكا الانتاج (ضبط الجودة)، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية
4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ضبط الجودة، مقدمة عن الجودة، تخصص ميكاني، الإدارة. العامة لتصميم و تطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، . 2010

المراجع باللغة الأجنبية

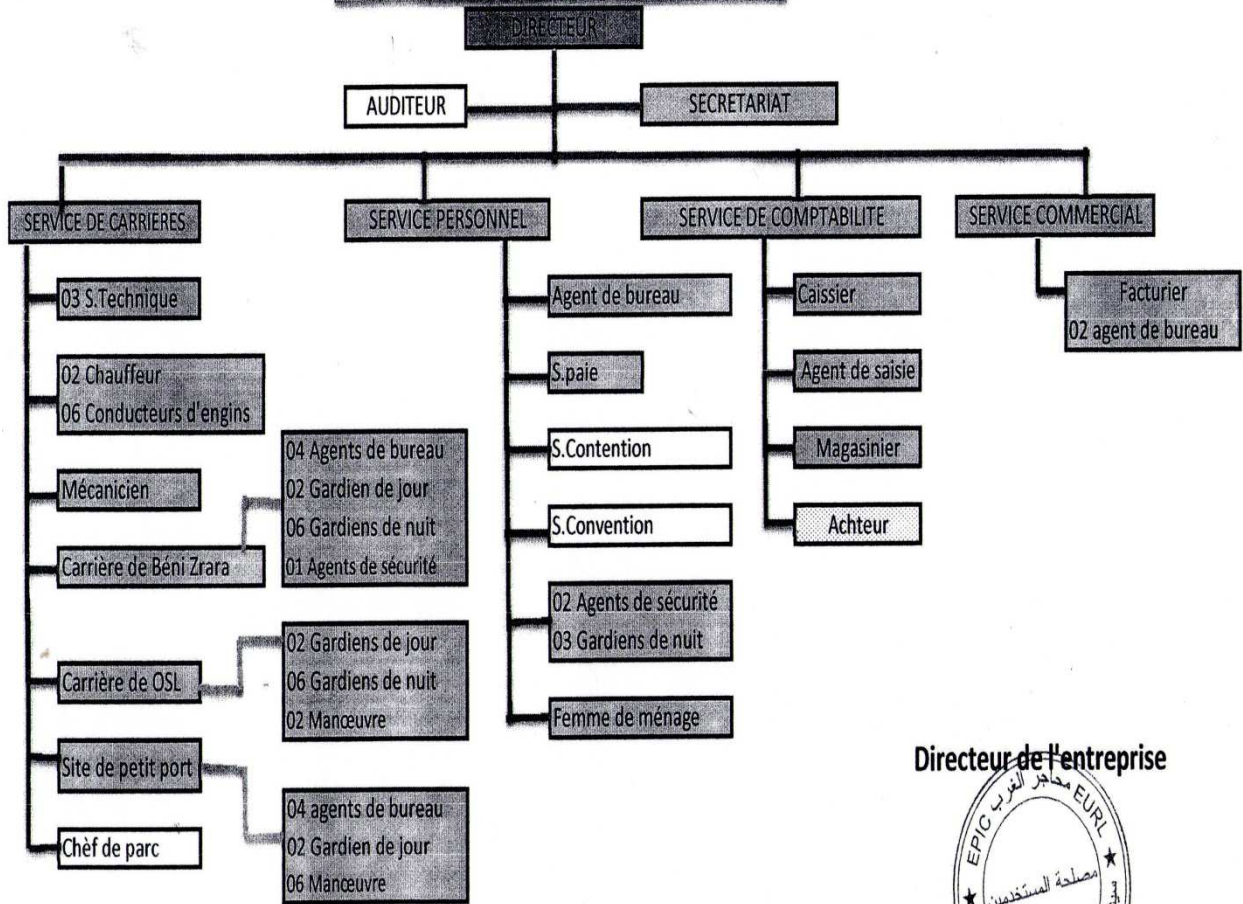
1. Lionnel Collins, Gerard Valin, **Audit et contrôle interne**, aspects financiers , opérationnels et stratégiques, 4ème édition, dalloz sirey, 1992.
2. Meer, Hans Van der (1994) **Internal Audit & Total Quality Management**, Master of science , Brunel University, uk.
3. Mohamed Hamzaoui, **audit gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne**, Village mondial, 1er édition, France, 2006.

الملاحق



**"EPIC EURL LES CARRIERES DE L'OUEST"
SIDI LAKHDAR - MOSTAGANEM**

Organigrame 2016



Directeur de l'entreprise





**Fiche Technique
Des sables de Beni Zerara –Achaacha-**

Etablie sur la base de 20 échantillons prélevés sur la surface choisie pour l'exploitation, ces échantillons ont été soumis aux laboratoires du CETIM pour y subir des analyses en vue de déterminer leur aptitude à une utilisation dans la construction.

Analyse chimique des sables en (%) :

Eléments	Teneur en %								
	SiO ₂	Al ₂ O ₃	Fe ₂ O ₃	CaO	MgO	SO ₃	K ₂ O	Na ₂ O	PF
minimum	82,17	0,84	1,58	4,66	0,10	0,01	0,13	0,05	4,07
maximum	88,42	0,98	3,10	7,47	0,13	0,15	0,20	0,66	6,37
moyenne	84,78	0,90	2,20	6,23	0,11	0,03	0,15	0,13	5,31

La teneur moyenne de silice est 84,78% correspond à un sable plus ou moins siliceux donc défavorable pour son utilisation pour la verrerie.

La teneur moyenne de l'oxyde de fer Fe₂O₃ est 2,20% pénalise dans l'usage en verrerie.

En revanche, ce sable présente une composition qui le prédestine favorablement à une aptitude dans les bétons.

Les caractéristiques physiques des sables :

Caractéristiques	Masse volumique (t/m ³)	Equivalent de sable		Coéf. de Friabilité (%)
		RSP	ESV	
minimum	2,551	62,09	66,01	16,24
maximum	2,604	79,00	83,74	17,00
moyenne	2,566	69,49	78,81	16,57

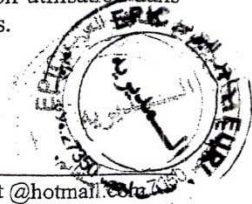
Les pourcentages des classes granulométrique :

Tamis (mm)	0,63	0,315	0,16	0,125	0,08
Refus moyen cumulés %	0,00	1,08	95,70	99,22	99,65
Tamisats moyens cumulés %	100,00	96,92	4,30	0,78	0,35

Observation

Taux d'humidité moyen W = 3,43%	Pourcentage en fins moyens ζ = 0,33%	Module de finesse moyen M _f = 0,97
------------------------------------	---	--

NB/ Le sable de Beni Zerara présente une granulométrie très fine, avec un module de finesse 0,97 au delà de la valeur normative (2,2), ce qui le pénalise dans son utilisation dans les bétons, auquel cas nous recommandons un appoint de sable plus grossiers.



EPIC- LES CARRIERES DE L'OUEST

VENTES DES SABLES

SIDI LAKHDAR - MOSTAGANEM

Tél:045 24 77 46 Fax:045 24 77 46

Mat.Fisc:

N°Article:

N°Registre:

N.I.S :

STRUCTURE

Nom	38 / AGENT DE BUREAU / CHIBANE AEK		
Adresse	:		
Tél	:	Fax	:
Mat.Fisc	: DAOUAGI ABED EL AZI		

BON DE SORTIE

Numéro :	00451
Date :	24/04/2017
Références :	

Réf Prod	Libellé	Qté Prod.	U.M	PU	Valeur
02	STYLO BLEUS TECNO	1,000	STYLO	15,0000	15,00

Total	15,00
--------------	--------------

Signataire(s)
LE MAGASINIER
Date :

SIGNATURE DEL'INTERESSER
Date :

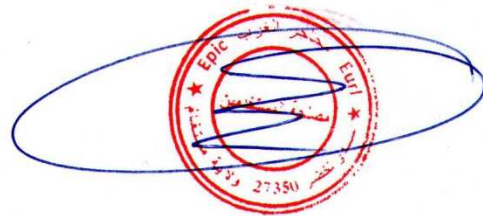


**EPIC-EURL / LES CARRIERES DE L'OUEST
SIDI-LAKHDAR WILAYA DE MOSTAGANEM**

ETAT DU PERSONNEL AU 01/02/2017

CATEGORIE SICIO-PROFES	C.D.I		C.D.D		PRE-EMPLOI	
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME
CADRE DIRIGEANT	/	/	02	/	/	/
CADRE	02	01	/	/	/	/
MAITRISE	09	06	/	01	00	07
EXECUTION	42	/	00	01	/	/
TOTAL D'EFFECTIF 71	53	07	02	02	00	07

LE DIRECTEUR



EPIC/EURL LES CARRIERES DE L'OUEST

Rue hagani hamou -tél & fax : 045 24 77 46 - E-ma

RUE HAGANI HAMOU SIDI LAKHDAR

Tél: 045-24-77-46 Fax: 045-24-77-46

BADR RIB 00300867300046300034

Mat.Fisc: 000327169001646

N°Article: 27160103104

N°Registre: 0782457/B/03

FACTUR

CLIENT

Nom : C00450 / BELALEM DJEMEL
 Adresse : KHEDRA CENTRE ACHAACHA MOSTAGANEM
 Tél : Fax :
 Mat.Fisc : 198527170130138 N°Art : 27180101717
 N°Reg : 05A3928702

Numéro : 892
 Date : 26/03/2013
 Références :

Réf Prod	Libellé	UM	Qté Prod.	PU	Valeur
711007	SABLE DE CONST PETIT PORT	METRE CUB	12 000	500.00	6 000.00

REMISE ACCORDEE:

HT	HT Remisé	Tva	Net à pay
6,000.00	6,000.00	1,020.00	7,020.00

Références Règlement

Au Comptant Par Par Versement Bancaire N° : N° : 0015 DU 26/03/2013

Le(a) présent(e) facture est arrêté(e) à la Somme de :
 sept milles Vingt Dinars

FACTURIER

V – COMPTABILISATION	Obj.	O	N
1. L'interface entre le système de facturation et la comptabilité générale est-elle contrôlée ?			
2. La personne chargée du contrôle est-elle indépendante des services contrôlés ?			
3. Les comptes clients sont-ils régulièrement suivis ?			
4. Les écarts sont-ils analysés ?			
5. Une balance par ancienneté des créances est-elle régulièrement : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Etablie ? ◆ Exploitée ? 			
6. Les lettres de relance client sont-elles automatiques ?			
7. A défaut, sont-elles régulièrement envoyées ?			

Légende :

Obj. = Objectif

O = Oui

N = Non

8. امرتحويل

EPIC - EURL
des Carrières de l'Ouest
SIDI - LAKHDAR

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Bon d'Enlèvement N° 020455

NOM DU CLIENT :

Quantité M3 : Montant versé :

PERSEMENT - Chèque N° du :

BANQUE B.A.D.R. SIDI - LAKHDAR :

matriculation :

L'Intéressé N° C.N.I.

SIDI - LAKHDAR, Le

Signature,

Le Directeur,

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية وتبسيط الضوء على أدوات ضبط الجودة في إزالة أسباب الأداء غير المرضي داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على توضيح دور المدقق الداخلي في المؤسسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن التدقيق الداخلي أداة إدارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بإدارة المؤسسة، وللجودة أهمية بالغة لدى المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مقياس لتحسين مستوى مردوديتها وتلبية رغبات عملائها.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الجودة، ضبط الجودة

Résumé

L'étude visait à déterminer le rôle de l'auditeur interne dans le contrôle de la qualité et des institutions économiques soulignent la qualité pour éliminer les causes de rendement insatisfaisant dans les outils de réglage de l'organisation. L'accréditation est à l'étude sur le terrain pour clarifier le rôle de l'auditeur interne dans l'organisation. L'un des principaux résultats obtenus à l'outil de gestion de l'audit interne utilisé pour déterminer l'efficacité de la gestion du système de l'institution et la qualité d'une grande importance à l'institution à l'étude en tant que mesure d'améliorer la rentabilité et répondre aux désirs de ses clients.

Mots-clés: l'audit interne, la qualité, contrôle de la qualité.