الجُمهوريَّةُ العربيَّةُ السُّوريَّةُ
وزارةُ التَّعليمِ العَالي والبحثِ العلمي
الجامعةُ الافتراضيَّةُ السُّوريَّةُ
ماجستير التأهيل والتخصص في الجَودة

دَورُ التَّدقيقِ الدَّاخِلِيّ في تَحسينِ كفَاءَةِ وفَعاليَّةِ نظامِ إدارَةِ الجودَةِ- دراسةُ حَالَة

مشروع مقدم لاستكمال متطلَّبات الحصولِ على درجة ماجستير التأهيل والتخصُّص في الجودة

إعداد الطالب

محمد أيوب

Mohammad_١٠٠٦٣٩

إشراف

الأستاذ الدكتور المهندس

معن الحوراني

العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠

الإهداء

إلى من غرس بي حبَّ العلمِ والتعلُّم، إلى من كان محفزي الأكبر في إكمال دراستي الجامعية، إلى من أحنُّ وأشتاق إليه..... والدي العزيز رحمة الله عليه.

إلى نبع العطاء والحب، إلى صاحبة القلب الكبير والعطاء اللا محدود، إلى مصدر سندي وقوتي في هذه الحياة..... والدتي الغالية.

إلى من أقوى بوجودي معهم، إلى من ترعرعنا سوياً وتشاركنا وتقاسمنا اللحظات والذكريات الجميلة ومصاعب الحياة..... أخواني وأخواتي.

إلى شريكة حياتي ورفيقة دربي، إلى صديقتي وسندي، إلى من سار معي في هذا البحث خطوة بخطوة..... زوجتي.

إلى ينبوع سعادتي وسر ابتسامتي في هذه الحياة، إلى من يبعث فيّ روح التفاؤل ويحفزني للمضي قدماً للأمام، إلى من أتمنى أن أرى مشاريعهم في الماجستير....أولادي

الشكر والتقدير

الحمدُ لله الذي وفَّقني ويسَّر لي السبيل لإتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وكافة الإنبياء والرسل الذين مهدوا الطريق للبشرية جمعاء للعلم والمعرفة.

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من وقف بجانبي خلال فترة إنجاز مشروعي هذا، وأخص بالذكر الدكتور المهندس معن الحوراني لما منحه لي من وقت وجهد في الإرشاد والتوجيه والدعم لإنجاز هذا البحث، وعندما أجد صعوبة في فهم أو تطبيق شيء في المشروع كان الدكتور معن الملاذ والناصح والدليل لي، فشكراً لك.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية، -ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة- لما اكتسبته منهم من العلم والمعرفة خلال فترة دراستي.

كما أتقدم بباقة الشكر والامتنان لشركة البارودي لمستلزمات التغليف ممثلة بمدير الشركة المهندس نصوح البارودي لما قدَّمه من دعمٍ وتشجيعٍ لإتمام المشروع، والمهندس أسامة كبريت، والمهندس فؤاد بطال لتقديمهما لي كل المعلومات اللازمة عن الشركة لإتمام هذا البحث.

ملخَّصُ البَحث

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي في زيادة كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة. ولتحقيق ذلك فقد تمَّ قياس تطور البيانات لعدد من مؤشرات الأداء خلال فترة زمنية مقداراها خمس سنوات للشركة موضع الدراسة، واستخلاص النزعة لها لمعرفة مدى تأثير التدقيق الداخلي عليها إيجاباً أو سلباً، وذلك بعد مرور عشر سنوات على تطبيقها لنظام إدارة الجودة، حيث أن التدقيق الداخلي فيها وصل لمرحلة عالية من الفعالية والنضج.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

١. إن التدقيق الداخلي الفعال والمتواصل له أثرٌ إيجابي وملموس على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، وينعكس ذلك على التطور الإيجابي في بعض مؤشرات الأداء للشركة موضع الدراسة.

٢. يوجد أثر إيجابي لتنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ على رفع سوية وكفاءة العمل داخل المنظمة.

٣. يوجد أثر إيجابي لتنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ على كشف نقاط الضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة وفق المواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥، على تحقيق التوافق للتدقيق الخارجي.

٤. إن تنفيذ نظام التدقيق الداخلي بفعالية أدى إلى رفع جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق وتخفيض التكاليف.

من أهم توصيات البحث:

١. التحضير الجيد لتنفيذ أنشطة التدقيق من قبل المدققين، وتخصيص وقتٍ كافٍ للمدققين للقيام بأنشطة التدقيق، واختيار مدققين داخليين من كافة أقسام وفعّاليات الشركة.

٢. الحفاظ على كفاءة المدققين الداخلين وتحسينها من خلال المشاركة المنتظمة في عمليات التدقيق الداخلي ومن خلال التطوير المهني المستمر، مع التركيز على مهارات التواصل على الأخص وحضورهم الدورات التدريبية ذات العلاقة لتنميتها لديهم.

٣. تحديد المخاطر المرافقة لبرنامج التدقيق وتقييمها من قبل المسؤولين عن إدارة برنامج التدقيق، وذلك لضمان تنفيذ عمليات التدقيق وفقاً لما هو مخطط لها.

الكلمات المفتاحية: فعالية نظام إدارة الجودة، التدقيق الداخلي، مؤشرات الأداء الأساسية، ISO ٩٠٠١:٢٠١٥، ISO ١٩٠١١:٢٠١٨.

Abstract

The study aims to clarify the role of the internal audit in improving the efficiency and effectiveness of Quality Management System(QMS). To achieve this objective, data change for several key performance indicators has been measured for the period of five years for the company of the case study then concluded the trend of data to identify the extent of the effect for the internal audit positively or negatively on it, knowing the data is collected after ten years of applying QMS as the internal audit reached a high level of effectiveness and maturity.

The study has reached many conclusions, the most important of which are:

١. The effective and continued internal audit has positive and tangible impact on the efficiency and effectiveness of QMS, this has been reflected by positive development of some performance indicators for the company.

٢. There is a positive effect for the implementation of the guidance of ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ in raising of the level and efficiency of the work in the company.

٣. There is a positive effect for the implementation of the guidance of ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ in the detection of the weakness points in QMS which stipulated in ISO ٩٠٠١:٢٠١٨ and in achieving the conformity for the external audit.

٤. The effective and efficient implementation of QMS and the internal audit led to increase the quality and enhance the conformity of the product with the specification in consistent basis and reduce the costs.

The most important of the recommendations are:

١. Properly preparing to conduct audit activities from auditors, and allocating sufficient time to them for the audit activities, and selecting auditors from all departments and units.

٢. Maintaining and improving auditors' competence through regular participation in management system audits and continual professional development, focusing to communication skills in particular and attending related workshops to improve such skillss.

٣. Identifying and evaluating the risks for the audit programmes by the persons managing those programmes to ensure that audits are conducted according to its schedules.

Key Words: Effectiveness of Qualtiy Management System, internal audit, key performance indicators, ISO ٩٠٠١:٢٠١٥, ISO ١٩٠١١:٢٠١٨.

قائمة المحتويات List of Contents

الإهداء ..... أ

الشكر والتقدير ..... ب

ملخَّصُ البَحث..... ت

Abstract ..... ث

قائمة المحتويات..... ج

قائمة الجداول.....ذ

قائمة الأشكال..... ر

المصطلحات والتعريفات ..... ز

قائمةُ الاختصارات .....س

الفصلُ الأوَّل: الإطارُ العام للبحث ١

١.١ المقدِّمة ٢

٢.١ مشكلةُ البحث ٢

٣.١ أهميةُ البحث ٣

٤.١ أهدافُ البحث ٣

٥.١ فرضياتُ البحث ٣

٦.١ متغيراتُ البحث ٤

٧.١ محدداتُ البحث..... ٤

٨.١ منهجيةُ البحث ٥

الفصلُ الثاني: الإطارُ النظري للبحث ٦

١.٢ المنظمة الدولية للتقييس ISO: ٧

٢.٢ نظام إدارة الجودة ٩٠٠٠ ISO:..... ٧

١.٢.٢ عائلة ٩٠٠٠ ISO وميزاتها ٧

٢.٢.٢ فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ٩٠٠٠ ISO..... ٨

٣.٢.٢ متطلبات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ٩٠٠١:٢٠١٥ ISO..... ٩

٣.٢ تطور مفهوم التدقيق والمواصفات القياسية الخاصة به ٩

١.٣.٢ لمحة تاريخية عن التدقيق ٩

٢.٣.٢ تطور المواصفات القياسية الخاصة بالتدقيق ١٠
٤.٢ أنواع التدقيق ١١
٥.٢ ارتباط نظام إدارة الجودة بالتدقيق الداخلي ١٢
٦.٢ المواصفة القياسية ISO ١٩٠١١ ..... ١٣
٧.٢ مبادئ التدقيق ١٧
١.٧.٢ مبادئ التدقيق المتعلقة بالمواصفات الشخصية للمدققين ١٧
٢.٧.٢ مبادئ التدقيق المتعلقة بعملية التدقيق ١٨
٨.٢ إدارة برنامج التدقيق ١٩
١.٨.٢ صياغة أهداف برنامج التدقيق ١٩
٢.٨.٢ تحديد وتقييم مخاطر وفرص برنامج التدقيق ٢٠
٣.٨.٢ تأسيس برنامج التدقيق ٢٠
٤.٨.٢ تطبيق برنامج التدقيق ٢٠
٥.٨.٢ مراقبة برنامج التدقيق ٢١
٦.٨.٢ مراجعة وتحسين برنامج التدقيق ٢٢
٩.٢ القيام بالتدقيق ٢٢
١.٩.٢ بدء التدقيق ٢٢
٢.٩.٢ إعداد أنشطة التدقيق ٢٣
٣.٩.٢ القيام بأنشطة التدقيق ٢٤
٤.٩.٢ إعداد وتوزيع تقرير التدقيق: ٢٧
٥.٩.٢ إتمامُ التدقيق ٢٨
٦.٩.٢ القيام بتدقيق المتابعة ٢٨
١٠.٢ كفاءةُ وتقييم المدققين ٢٨
١.١٠.٢ تحديد كفاءة المدقق ٢٩
٢.١٠.٢ إنشاء معايير تقييم المدققين ٣٠
٣.١٠.٢ اختيار طريقة تقييم المدققين المناسبة ٣١
٤.١٠.٢ القيام بتقييم المدققين ٣٢
٥.١٠.٢ الحفاظ على كفاءة المدققين وتحسينها ٣٢
الفصلُ الثالث: الدراسات المرجعية ٣٣

١.٣ الدراسات العربية ٣٤
٢.٣ الدراسات الأجنبية ٣٦
٣.٣ التعقيب على الدراسات السابقة ٣٧
٤.٣ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة ٣٧
٥.٣ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ٣٨
الفصلُ الرابع: الدراسة العملية ٣٩
١.٤ لمحة عن شركة البارودي لمستلزمات التغليف ٤٠
١.١.٤ رؤية الشركة ٤٠
٢.١.٤ رسالة الشركة ٤٠
٣.١.٤ قيم الشركة ٤٠
٤.١.٤ سياسة الشركة ٤٠
٥.١.٤ نظام إدارة الجودة ٩٠٠١ ISO في الشركة ٤١
٦.١.٤ التدقيق الداخلي في الشركة ٤٢
٢.٤ أسلوب وطريقة الدراسة ٤٢
٣.٤ جمعُ البيانات ٤٣
٤.٤ تحليل البيانات ومعالجتها ٤٣
١٤..٤ تحليل بيانات التدقيق الداخلي ومعالجتها ٤٣
٢.٤.٤ تحليل بيانات التدقيق الخارجي ٤٤
٣.٤.٤ تحليل بيانات شكاوى الزبائن ومعالجتها ٤٦
٤.٤.٤ تحليل بيانات رضا الزبائن ومعالجتها ٤٨
٥.٤.٤ تحليل بيانات معدل دوران العاملين ومعالجتها ٥٠
٦.٤.٤ تحليل بيانات رضا العاملين ومعالجتها ٥٢
٧.٤.٤ تحليل بيانات الإنتاج المعيب ومعالجتها ٥٥
٨.٤.٤ تحليل بيانات الهدر ومعالجتها ٥٧
الفصلُ الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية ٦١
١.٥ النتائج ٦٢
٢.٥ التوصيات ٦٤
٣.٥ مقترحات البحث المستقبلية ٦٥

المراجع..... ٦٦
المراجع العربية ٦٦
المراجع الأجنبية..... ٦٧
الملحقات ٦٨
الملحق (١)- جدول إجراءات نظام إدارة الجودة في شركة البارودي وعملياته ٦٨
الملحق (٢)- نموذج استبيان رأي الزبون في شركة البارودي ٦٩
الملحق (٣)- نموذج استمارة مسح رضا الموظفين في شركة البارودي ٧٠

قائمة الجداول List of Tables

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢-١	التحديثات على المواصفة ١٩٠١١ ISO في إصداراتها الثلاث	١٤
٢-٢	طرق تقييم المدققين	٣١
٤-١	بيانات التدقيق الداخلي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٣
٤-٢	بيانات التدقيق الخارجي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٤
٤-٣	بيانات شكاوى الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٦
٤-٤	توزيع شكاوى الزبائن التي سببها خلل من الشركة وفقاً لمسبباتها الرئيسية	٤٧
٤-٥	بيانات رضا الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٨
٤-٦	بيانات معدل دوران العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٠
٤-٧	مسببات دوران العاملين في عام ٢٠١٧	٥١
٤-٨	بيانات رضا العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٤
٤-٩	بيانات الإنتاج المعيب من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٦
٤-١٠	بيانات الهدر من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٨

قائمة الأشكال List of Figures

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٢-١	مخطط انسياب مراحل إدارة برنامج التدقيق الداخلي	١٩
٢-٢	مخطط انسياب مراحل القيام بالتدقيق	٢٢
٢-٣	المعايير الكمية والنوعية لتقييم المدقق	٣١
٤-١	مقارنة عدد الملاحظات / فرص التحسين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٦
٤-٢	عدد الشكاوى من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٧
٤-٣	متوسط رضا الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٤٩
٤-٤	معدل دوران العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥١
٤-٥	نسب الرضا الكلي عن العمل من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٣
٤-٦	نسب رضا العاملين عن التدريب من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٥
٤-٧	نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي للعبوات البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٦
٤-٨	نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي للأغطية البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٧
٤-٩	نسبة الهدر للإنتاج الكلي للعبوات البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٩
٤-١٠	نسبة الهدر للإنتاج الكلي للأغطية البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٥٩
٤-١١	نسبة الهدر للإنتاج الكلي لآلات المكابس للسدادات المعدنية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٦٠
٤-١٢	نسبة الهدر للإنتاج الكلي لآلات وضع الجوان للسدادات المعدنية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩	٦٠

المصطلحات والتعريفات Terms and Definitions

١. **التدقيق Audit:** "عملية منهجية ومستقلة وموثقة للحصول على دليل التدقيق وتقييمه بموضوعية لتحديد مدى تلبية معايير التدقيق." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٢. **التدقيق الموحد Joint Audit:** " التدقيق الذي ينفذ على الجهة التي تطبق نظامي إدارة أو أكثر في آن واحد." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٣. **التدقيق المشترك Combined Audit:** "التدقيق الذي ينفذ على جهة واحدة مدقق عليها من قبل منظمتي تدقيق أو أكثر." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٤. **التدقيق الداخلي Internal Audit** (يسمى في بعض الأحيان تدقيق الطرف الأول): "وهو التدقيق الذي ينفذ بواسطة أو بالنيابة عن المنظمة نفسها." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٥. **التدقيق الخارجي External Audit** (يسمى تدقيق الطرف الثالث): " التدقيق الذي ينفذ من قبل جهة تدقيق مستقلة مثل التي تقدم شهادة/ تسجيل المطابقة أو الوكالات الحكومية." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨).

"التدقيق الذي ينفذ من قبل جهة تدقيق مستقلة عن الزبون والأطراف التي تعتمد على الشهادة، وذلك بهدف اعتماد نظام الإدارة للزبون." (ISO١٧٠٢١,٢٠١٥)

٦. **معايير التدقيق Audit Criteria:** "مجموعة من المتطلبات التي تستخدم كمرجع لمقارنة الدليل الموضوعي معها." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٧. **دليل التدقيق Audit Evidence:** "السجلات أو بيانات الحقائق أو المعلومات متصلة بمعايير التدقيق ويمكن التحقق منها." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٨. **برنامج التدقيق Audit Programme:** "مجموعة من عملية تدقيق أو أكثر يتم تخطيطها في إطار زمني محدد نحو هدف محدد." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٩. **نتائج التدقيق Audit Findings:** "هو نتاج تقييم أدلة التقييم المجمعة عند مقارنتها مع معايير التدقيق." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

١٠. **خلاصة التدقيق Audit Conclusion:** "مخرجات التدقيق بعد الوضع في الاعتبار أهداف ونتائج التدقيق." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

١١. **نظام إدارة الجودة Quality Management System:** "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة للمنظمة لوضع سياسات وأهداف فيما يتعلق بالجودة وعمليات لتحقيق تلك الأهداف" بتصرف من(ISO ٩٠٠٠,٢٠١٥)

١٢. **العمل التصحيحي Corrective Action:**" عمل يتخذ للتخلص من أسباب حالة عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها." (IS٠ ٩٠٠٠, ٢٠١٥)

١٣. **التصحيح Correction:** "عمل يتخذ لإزالة حالة عدم المطابقة المكتشفة." (IS٠ ٩٠٠٠, ٢٠١٥)

قائمةُ الاختصارات List of Abbreviations

الإختصار	المصطلح باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
ISO	International organization for standardization	المنظمة الدولية للتقييس
QMS	Quality Management System	نظام إدارة الجودة
KPI	Key Performance Indicator	مؤشر أداء رئيسي

الفصلُ الأوَّل: الإطارُ العام للبحث

Chapter (١): Research Framework

١.١ المقدِّمة Introduction

١.٢ مشكلةُ البحث Research Problem

١.٣ أهميةُ البحث Research Significance

١.٤ أهدافُ البحث Research Objective

١.٥ فرضياتُ البحث Research Hypotheses

١.٦ متغيراتُ البحث Research Variable

١.٧ محدداتُ البحث Research Limitation

١.٨ منهجيةُ البحث Research Methodology

١.١ المقدِّمة Introduction:

في ظلِّ البيئة التنافسية الشديدة في عالم الأعمال أصبح تطبيق المنظمات لأنظمة إدارة الجودة أمراً لا مفرَّ منه؛ من أجل تلبية متطلبات الزبائن بشكلٍ أفضل، وتحقيق الاستمرارية والديمومة والتحسين المستمر، ولا بد للمنظمة أيضاً أن تؤكد على فعالية وكفاءة أنظمة الإدارة المطبقة، وأن تقوم بالحفاظ عليها وتحديثها.

"يعد التدقيق الداخلي وسيلةَ الإدارة العليا في المنظمة للتأكد من أنَّ نظام إدارة الجودة فيها منفذٌ بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة" (علي، ٢٠١٣)، حيث إنها مصدر للمعلومات والبيانات التي تتميز بالمصداقية والجودة، والتي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرار، لذلك فإنَّ المعرفة والاستخدام الفعال للتدقيق الداخلي بكل تفاصيله وإجراءاته وكفاءة المدققين تؤدي إلى ضمان حيوية أنظمة الإدارة المطبقة وتحسينها بشكلٍ مستمر، ومن خلالها تتمكَّن الإدارة العليا في المنظمة من ضمان تنفيذ سياساتها وخططها وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من جهة، والبحث عن فرص التحسين في أنظمة جودتها من جهة أخرى." تؤكد مختلف أنظمة الجودة على أهمية التدقيق كأداة هامة للإدارة في مراقبة تطبيق معايير الجودة والتأكد من فاعليتها، كما يلعب التدقيق دوراً أساسياً كأحد فعاليات تقدير مدى فاعلية النظام المطبق في تحقيق متطلبات المستفيدين وتطبيق المعايير المختلفة." (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢).

لقد جاءت فكرة هذه الدراسة لتبحث في دور التدقيق الداخلي وفق المواصفة القياسية الدولية ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ في فعالية نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ وتوضيح أثره بما يحقق إتقان العمل وجودة الأداء وكفاءته، وبالتالي بيان الفوائد الملموسة التي حصلت عليها المنظمات من تنفيذها للتدقيق الداخلي.

٢.١ مشكلةُ البحث Research Problem:

على الرغم من إدراك المنظمات لأهمية الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ إلا أن مشكلة البحث تنبع من عدم وجود وعي كافٍ لدى هذه المنظمات والموظفين العاملين لديها بأهمية التدقيق الداخلي وأثره الملموس في رفع سوية وكفاءة نظام إدارة الجودة، الأمر الذي يؤدي إلى تململ المنظمات وموظفيها من إجراءات التدقيق الداخلي، وتنفيذها بشكل شكلي، وعدم الحرص على تنفيذها بالشكل المنهجي السليم الذي يحقق الغرض منه. لذا ينبثق من المشكلة الخاصة بالبحث الأسئلة التالية:

١. هل تدرك المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ أهمية التدقيق الداخلي لها وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨؟
٢. هل يظهر بوضوح تأثير التدقيق الداخلي على فعالية نظام إدارة الجودة ؟
٣. هل يظهر بوضوح تأثير التدقيق الداخلي على رفع سوية وكفاءة العمل في المنظمة؟
٤. ما دور التدقيق الداخلي في كشف نقاط الضعف لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٨، وما دور التدقيق الداخلي في تحقيق التوافق للتدقيق الخارجي؟

٣.١ أهميةُ البحث Research Significance:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

١. التطرق إلى أحد أهم متطلبات المواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ وهو التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨.
٢. قلة الأبحاث والمشاريع العلمية المتعلقة بمفهوم التدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة، وبالتالي إغناء الدراسات الخاصة بهذا المجال.
٣. إظهار الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من التطبيق الفعال للتدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة.
٤. توضيح أثر التدقيق الداخلي في فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة المطبق وذلك من خلال دراسة حالة عملية.

٤.١ أهدافُ البحث Research Objective:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. إظهار أهمية التدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ وذلك للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥.
٢. إبراز مدى تأثير التدقيق الداخلي على فعالية نظام إدارة الجودة.
٣. تبيان أثر التدقيق الداخلي في رفع سوية وكفاءة العمل في المنظمة.
٤. توضيح دور التدقيق الداخلي في كشف نقاط الضعف في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٨ وتصحيحها، مما يؤدي إلى إغلاقها وعدم بروزها في عمليات التدقيق الخارجي.

٥.١ فرضياتُ البحث Research Hypotheses:

الفرضية الاولى:

تدرك المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ بشكل مقبول أهمية التدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨، ولكنها لا تعي بشكلٍ واضحٍ الفوائد الناتجة من التدقيق الداخلي.

الفرضية الثانية:

هناك أثرٌ إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية ISO ٩٠٠١:٢٠١٥.

الفرضية الثالثة:

هناك أثرٌ إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ على رفع سوية وكفاءة العمل داخل المنظمة.

الفرضية الرابعة:

هناك أثرٌ إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ على كشف نقاط الضعف في نظام إدارة الجودة الوارد في المواصفة القياسية ISO ٩٠٠١:٢٠١٥، وعلى تحقيق التوافق للتدقيق الخارجي.

٦.١ متغيراتُ البحث Research Variable:

في ضوء مشكلة البحث فإنَّ البحث يحتوي على متغيرين رئيسين هما:

أ) **المتغير المستقل:** تنفيذ التدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨

ب) **المتغير التابع:** فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة المطبق وفق المواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥

٧.١ محدداتُ البحث Research Limitation:

١. **الحدود المكانية:** تم إجراء الجانب العملي من البحث على شركة البارودي لمستلزمات التغليف في حمص، وهي إحدى المصانع الكبيرة في سورية المتخصصة بتصنيع العبوات والأغطية البلاستيكية والسدادات المعدنية.

٢. **الحدود الزمانية:** سيتم تحليل بعض عينات لمؤشرات الأداء لشركة البارودي تم أخذها في الفترة الزمنية من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩، مع ملاحظة أن عام ٢٠٠٦ هو العام الذي حصلت فيه شركة البارودي على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة لأول مرة.

٨.١ منهجيةُ البحث Research Methodology:

انطلاقاً من طبيعة البحث، فإنَّ هذا البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يدرس المشكلة كما وجدت على أرض الواقع، ويعبر عنها كمياً وكيفياً، ولا يقف فقط عند مجرَّد الوصف وإنما يتجاوزه إلى تحليل المشكلة، واكتشاف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجاتٍ عامة تُسهم في حلِّ مشكلة البحث. سيتم جمع البيانات بالاعتماد على المواصفات القياسية الدولية المتخصصة، والكتب والمراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرةً بالبحث، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات الموجودة لدى الشركة موضوع الدراسة (شركة البارودي لمستلزمات التغليف).

الفصلُ الثاني: الإطارُ النظري للبحث

Chapter (٢): Theoritical Framework

١.٢ المنظمة الدولية للتقييس ISO

٢.٢ نظام إدارة الجودة ٩٠٠٠ ISO

٣.٢ تطور مفهوم التدقيق والمواصفات القياسية الخاصة به

٤.٢ أنواع التدقيق

٥.٢ ارتباط نظام إدارة الجودة بالتدقيق الداخلي

٦.٢ المواصفة القياسية ١٩٠١١ ISO

٧.٢ مبادئ التدقيق

٨.٢ إدارة برنامج التدقيق

٩.٢ القيام بالتدقيق

١٠.٢ كفاءة وتقييم المدققين

١.٢ المنظمة الدولية للتقييس ISO:

المنظمة الدولية للتقييس (International Organization for standardization) والتي تعرف اختصاراً باسم (ISO) هي منظمة دولية مستقلة غير حكومية وغير ربحية، تأسست عام ١٩٤٧، ومقرها في سويسرا، تضم ١٦٤ هيئة معايير وطنية، وبحسب تعريف المنظمة لنفسها "نحن نشكل شبكةً عالميةً لهيئات المعايير الوطنية مع عضو واحد لكل دولة" (ISO,٢٠١٩).

تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، حيث إن المنظمة تقوم بإصدار المواصفات القياسية للمنتجات التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية" (حمود،٢٠١٠). بلغ عدد المواصفات القياسية التي تمَّ إصدارها حتى تاريخ إعداد هذا المشروع ٢٣٢٢٤ مواصفة، كما بلغ عدد اللجان الفنية والفرعية التي تعنى بتطوير المواصفات ٧٨٥ لجنة.

تهدف المنظمة الدولية للتقييس إلى أمور عديدة منها:

- تطويرُ مجموعةٍ مشتركة من المقاييس في مختلف المجالات.
- تسهيلُ عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتشجيعُ التعاون في مجال التنمية والتكنولوجيا والاقتصاد وتطويره.
- مشاركةُ الأفكار الخلاقة، والحلول، والمعرفة التكنولوجية، والممارسات الإدارية الجيدة.

٢.٢ نظام إدارة الجودة ٩٠٠٠ ISO:

١.٢.٢ عائلة ٩٠٠٠ ISO وميزاتها:

يعدُّ نظامُ إدارة الجودة المتمثل في عائلة ٩٠٠٠ ISO واحداً من أهم المواصفات القياسية التي أنشأتها المنظمة الدولية للتقييس، وقد صدرت أوَّل مرة عام ١٩٨٧ ثم توالت الإصدارات في الأعوام ١٩٩٤، ٢٠٠٠، ٢٠٠٨ حتى الوصول إلى الإصدار الخامس في عام ٢٠١٥.

تتألف عائلة ٩٠٠٠ ISO من ثلاث أقسام رئيسية:

- ٩٠٠٠ ISO نظام إدارة الجودة – الأساسيات والمصطلحات: وتحتوي على المصطلحات والمفاهيم والتعريفات الخاصة التي تستخدم في الجودة.
- ٩٠٠١ ISO نظام إدارة الجودة– المتطلبات: تضع المتطلبات الواجب تحقيقها لتحقيق نظام إدارة الجودة، وهي مواصفة يتم على أساسها منح شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة للمنظمة.
- ٩٠٠٤ ISO إرشادات لتحقيق النجاح المستدام: وهي عبارة عن إرشاداتٍ وتوجيهاتٍ لتحقيق تطبيق فعال وكفء وتحسين أداء ٩٠٠١ ISO.

وفقاً للمنظمة الدولية للتقييس فإن الهدف الأساسي لعائلة ٩٠٠٠ ISO هو تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتلبية متطلبات الزبائن، "ولا بد من التأكيد على عدم الخلط بين ٩٠٠٠ ISO كنظام لإدارة الجودة وبين المواصفات الفنية للمنتجات، فالنظام ليس بديلاً عن المواصفات الفنية للسلع والخدمات، ولكنه نظام يضمن تأكيد أن إنتاج السلع والخدمات يتم من خلال نظام جودة يتطابق مع مواصفات ومتطلبات محددة." (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩)

من أهم ميزات ٩٠٠٠ ISO والتي ساعدت على انتشارها وقبولها عالمياً أنها عامةٌ وغير مخصصة، فهي تصلح للتطبيق على جميع المنظمات والشركات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها. "إن مواصفات عائلة ٩٠٠٠ ISO هي مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدماتية، ولكي تحافظ هذه المواصفات على الصبغة العامة التي تميزها فإنها تتجنب فرض أي طرق أو أساليب لتلبية المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها." (حسونة، ٢٠١٤)

٢.٢.٢ فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ٩٠٠٠ ISO:

يمكن تحديد فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة من وجهة نظر الجهات التي تستفيد منه كما يلي:

أ) الزبائن:

- زيادة الثقة والتعاون مع المنظمة من خلال تعاملهم مع منظمة منضبطة إدارياً وتركز على تلبية متطلبات زبائنها.
- انخفاض شكاوى الزبائن، والحصول على مستوى الجودة الذي يريدونه ورفع مستوى رضاهم عن المنظمة.

ب) العاملون في المنظمة:

- فهم العاملين لمسؤولياتهم وصلاحيتهم بشكل واضح، وتحسين عمليات الاتصال الداخلية بين مختلف الإدارات والأقسام.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الحافز لديهم، ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

ت) المنظمة:

- تخفيض نسبة المنتجات غير المطابقة، وتخفيض الهدر وبالتالي تخفيض التكاليف.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين بسبب تلبية متطلباتهم بشكل مستمر، والتعاقد مع زبائن جدد، ورفع الحصة السوقية، وزيادة المبيعات بما ينعكس على زيادة أرباح المنظمة.
- زيادة الميزة التنافسية للمنظمة، والقدرة بشكل أكبر على دخول أسواق عالمية جديدة.

٣.٢.٢ متطلبات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥:

نصَّت المواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ وفق البند (٩-٢-١) على أنَّه "يجب على المنظمة القيام بالتدقيق الداخلي على فترات مخططة لتقديم معلومات فيما إذا كان نظام الجودة

أ) متطابق مع

- متطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاصة بها.
- متطلبات هذه المواصفة القياسية.

ب) مطبق بفعالية ويتم الحفاظ عليه." (ISO ٩٠٠١,٢٠١٥)

كما نصَّت المواصفة وفق البند (٩-٢-٢) على أنَّه "يجب على المنظمة أن:

أ) تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على برنامج التدقيق متضمنةً تكرارية وطريقة ومسؤولية ومتطلبات التخطيط والتقارير لبرنامج التدقيق، آخذة بعين الاعتبار العمليات المعنية والتغيرات المؤثرة على المنظمة وتقارير التدقيقات السابقة.

ب) تحديد معايير ومجال التدقيق لكل عملية تدقيق.

ت) اختيار المدققين، وتنفيذ التدقيق مع التأكيد على موضوعية ونزاهة التدقيق.

ث) تضمن أن نتائج التدقيق قد رفعت للإدارة المعنية.

ج) تتخذ التصحيحات والأفعال التصحيحية اللازمة بدون أي تأخير لا مبرر له.

ح) تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق." (ISO ٩٠٠١,٢٠١٥)

٣.٢ تطور مفهوم التدقيق والمواصفات القياسية الخاصة به:

١.٣.٢ لمحة تاريخية عن التدقيق:

"تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قرارته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع" (اللاذقاني، ٢٠١٨)، فمن الملاحظ أنَّ مفهوم التدقيق اقتصر منذ نشوئه على التدقيق المالي والمحاسبي وذلك نتيجةَ الحاجة الماسة والضرورية لإيجاد نظام للرقابة على الأعمال التي يمارسها المحاسبون الذين يقومون بتسجيل العمليات النقدية والوقوف على صحة العمليات.

إنَّ الحاجة إلى التدقيق المالي قد ظهرت أولاً لدى الحكومات، حيث تدلُّ الوثائق التاريخية على أن الممالك القديمة في مصرَ واليونان كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة. وفي عام ١٥٨١ ظهرت أول منظمة مهنية في ميدان التدقيق في فينسيا في إيطاليا، ومع زيادة الحاجة لهذه المهنة ما لبث أن قامت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة، وكان لبريطانيا فضل

السبق في تنظيم هذه المهنة عندما أنشأت جمعية المحاسبين القانونيين عام ١٨٥٤، ومن ثم في فرنسا عام ١٨٨١، والولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٨٢، وألمانيا عام ١٨٩٦، أما في الشرق العربي فكان لمصر فضل السبق في هذا عندما أنشأت جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية عام ١٩٥٣، وفي سوريا صدر القانون المنظم للمهنة عام ١٩٥٨.

إنَّ مفهوم التدقيق تاريخياً ارتبط بالرقابة المالية المحاسبية على الأعمال المالية، وفي منتصف القرن الماضي اتَّسع مفهوم التدقيق ليأخذ دوراً أكبر من الناحية الاستشارية والوقائية وتقليل المخاطر ضمن مفهوم التدقيق المالي، وذلك نتيجةَ أزمة الكساد العالمية وكثرة أعمال الاحتيال، أما مفهوم التدقيق على الأنظمة والسياسات وتعليمات العمل فقد ظهر في نهاية القرن الماضي وذلك مع صدور عائلة المواصفات القياسية الدولية ٩٠٠٠ ISO لأول مرة عام ١٩٨٧ المتعلق بأنظمة إدارة الجودة ومن ثم صدور المواصفات الخاصة بالتدقيق بعد ذلك في عام ١٩٩٠، حيث تبلورت المفاهيم والتعريفات الحديثة لمصطلحات التدقيق والتدقيق الداخلي وغيرها من المصطلحات الأخرى المرتبطة بها.

٢.٣.٢ تطور المواصفات القياسية الخاصة بالتدقيق:

صدرت أوَّل مواصفةٍ خاصة بالتدقيق على أنظمة الجودة عن المنظمة العالمية للتقييس عام ١٩٩٠ بجزئها الأول وذلك كما يلي:

١٠٠١١-١:١٩٩٠ ISO التدقيق، وفي العام التالي صدر الجزأين الثاني والثالث منها كما يلي:

١٠٠١١-٢:١٩٩١ ISO معايير تأهيل مدققي أنظمة إدارة الجودة.

١٠٠١١-٣:١٩٩١ ISO إدارة برنامج التدقيق.

وفي عام ١٩٩٦ صدرت المواصفات الثلاث الخاصة بالتدقيق على أنظمة البيئة:

١٤٠١٠:١٩٩٦ ISO إرشادات التدقيق البيئي – مبادئ عامة.

١٤٠١١:١٩٩٦ ISO إرشادات التدقيق البيئي – إجراءات التدقيق – تدقيق أنظمة إدارة البيئة.

١٤٠١٢:١٩٩٦ ISO إرشادات التدقيق البيئي – معايير تأهيل مدققي البيئة.

إنَّ كثرة المواصفات المتعلقة بالتدقيق وارتباطَها بأنظمة معينة مثل نظام إدارة الجودة أو نظام إدارة البيئة خلق نوعاً من التشتُّتِ والصعوبة لدى المنظمات والعاملين على حدٍّ سواء، الأمر الذي دفع المنظمة العالمية للتقييس في سعيها نحو التوحيد والتبسيط والتنميط إلى استبدال مواصفةٍ واحدة وهي ١٩٠١١:٢٠٠٢ ISO بالمواصفات الستة السابقة، وذلك لمفهوم التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي (تدقيق الطرف الثاني)، أما فيما يتعلق بتدقيق الشهادة (تدقيق الطرف الثالث) فقد صدرت المواصفة ١٧٠٢١:٢٠٠٦ ISO.

٤.٢ أنواع التدقيق:

يُقسَم التدقيق من حيث القائمُ بعملية التدقيق إلى:

١) التدقيق الداخلي (تدقيق الطرف الأول): هو الذي ينفذ من قبل المنظمة نفسها، أو لصالحها، وذلك للتأكد من فعالية نظام الإدارة ولتحسينه، وهو يشكل التصريح الذاتي من قبل المنظمة عن تحقيقها للمطابقة.

٢) التدقيق الخارجي (تدقيق الطرف الثاني): هو التدقيق الذي تقوم به جهات مهتمة بالمنظمة، مثل زبائن المنظمة أو من ينوب عنهم، وذلك بهدف تقييم مورديها ومدى كفاءتهم وقدرتهم على تقديم منتجات تناسبهم.

٣) التدقيق الخارجي (تدقيق الطرف الثالث): هو تدقيق من قبل طرف مستقل تماماً عن المنظمة ومورديها وزبائنها، وذلك بهدف تحديد مدى مطابقة النظام المطبق في المنظمة للمتطلبات المحددة في المواصفة بهدف تسجيلها ومنحها شهادة المطابقة لنظام الإدارة.

يُقسَم التدقيق وفقَ مجالات التدقيق أو الغاية منه إلى:

١) تدقيق العملية (التدقيق الشاقولي): ويهدف إلى تدقيق عملية معينة من بدايتها إلى نهايتها؛ وذلك بهدف تحديد فيما إذا كانت مدخلات ومخرجات وأنشطة العملية مطابقةً للترتيبات والأهداف المخطط لها.

٢) تدقيق الإجراء (التدقيق الأفقي): ويهدف إلى تحديد مدى الالتزام بتطبيق إجراءٍ معيَّن في المنظمة (مثل إجراء ضبط الوثائق وضبط السجلات واجراء إدارة المخاطر).

٣) تدقيق المنتج أو الخدمة: وهو التدقيق الذي من خلاله يتمُّ تحديد فيما إذا كانت المواصفات المميزة لمنتج أو خدمة تلبي المتطلبات المحددة.

٤) تدقيق النظام: هو تدقيق شامل لكل مكونات نظام الإدارة من أجل التأكد من تطبيق المتطلبات في نظام الإدارة.

٥) تدقيق الالتزام: هو التدقيق على الالتزامات القانونية أو أي التزامات أخرى تجاه المؤسسات الحكومية والتشريعية وأي جهات أخرى غير حكومية.

يُقسَم التدقيق وفق استراتيجية تنفيذ التدقيق إلى:

١) التدقيق الموحد: وهو " التدقيق الذي ينفَّذ على الجهة التي تطبق نظامَي إدارة أو أكثر في آن واحد." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٢) التدقيق المشترك: وهو "التدقيق الذي ينفَّذ على جهة واحدة مدقق عليها من قبل منظمتَي تدقيق أو أكثر." (ISO١٩٠١١,٢٠١٨)

٥.٢ ارتباط نظام إدارة الجودة بالتدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي هو "الجزء الرئيسي من نظام إدارة الجودة الذي يعتبر العمود الفقري للنظام وبه يتم تقييم مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تنفيذ نظام إدارة الجودة لديها وتقييم مدى استفادتها من النظام" (بوكلبة، ٢٠١٦).

"التدقيق الداخلي هو تقييمٌ ذاتي لتحديد مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة. وهو لا ينفذ بهدف العثور على أخطاء أو إلقاء اللوم على الأشخاص أو تقصي المشكلات، حيث توجد أساليب أخرى يمكن استخدامها لهذه الغاية". (الحوراني، ٢٠١٩)

إن الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي هو "التأكد من أن نظام إدارة الجودة يعمل بفعالية وكفاءة بما يتوافق مع معايير النظام" (SGS، مدخل إلى المواصفة القياسية الدولية٢٠١٥:٩٠٠١ ISO والتدقيق الداخلي)

يمكن توضيح الترابط بين التدقيق الداخلي ونظام إدارة الجودة بالنقاط التالية:

- إن التدقيق الداخلي هو متطلب رئيسي لنظام إدارة الجودة، حيث إنه من الواجب على المنظمة القيام بتدقيق داخلي بشكل دوري على نظام إدارة الجودة لديها.
- إن التدقيق الداخلي ينتج عنه تقارير تقدم للإدارة العليا، وتلك التقارير تعطي صورة مفصلة للإدارة العليا عن مدى التطابق مع نظام إدارة الجودة وحالات عدم المطابقة والفجوات في تطبيق النظام، كما تُبين مدى فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة.
- يعدُّ التدقيق الداخلي خطَّ الدفاع الأول للمنظمة الذي يُمكِّنها من اكتشاف حالات عدم المطابقة والعمل على تصحيحها قبل أن يتم اكتشاف تلك الحالات عن طريق التدقيق الخارجي، سواء عن طريق الزبون، أو الجهات المانحة للشهادة، وبالتالي فإن التدقيق الداخلي يُجنِّب المنظمة الظهور بشكل ضعيف أمام الزبون أو الجهات المانحة، وما يترتب عليه من إيقاف أو تعليق التعاقدات مع الزبون أو سحب الشهادة من قبل الجهات المانحة.

ومن هنا نستخلص أن التدقيق الداخلي مرتبط ارتباطا وثيقاً بنظام إدارة الجودة والعلاقة بينهما طردية، فزيادة فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة.

٦.٢ المواصفة القياسية ISO ١٩٠١١:

المواصفة ISO ١٩٠١١ هي المواصفة التي تعطي إرشادات فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي (تدقيق الطرف الثاني) على وجه الخصوص، هذه المواصفة لا تنصُّ على أي متطلبات، ولكن تعطي إرشادات فيما يتعلق بإدارة برنامج التدقيق وتخطيط وتنفيذ التدقيق وتقييم المدققين.

لقد صدر لها ثلاث إصدارات حتى الآن كما يلي:

- الإصدار الأول في عام ٢٠٠٢ بعنوان إرشادات لتدقيق نظم إدارة الجودة و/ أو نظم الإدارة البيئة.
- الإصدار الثاني عام ٢٠١١ بعنوان إرشادات لتدقيق نظم الإدارة، حيث تم التوسع في مجال المواصفة ليشمل كل أنظمة الإدارة، ولم تقتصر فقط على نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة كما كان عليه الحال في الإصدار الأول.
- الإصدار الثالث في عام ٢٠١٨ الذي حافظ على العنوان نفسه في الإصدار الثاني.

لقد تم تحديث وتطوير العديد من المفاهيم في المواصفة ISO ١٩٠١١ خلال الإصدارات الثلاثة، وذلك لمواكبة التطور الحاصل في ممارسة التدقيق ولتحقيق الانسجام مع باقي المواصفات الأخرى ولتبني المفاهيم الجديدة المتعلقة بالأنظمة والجودة والمشاريع مثل مفهوم المنهج المبني على المخاطر.

يمكن توضيح أهم التطورات التي حدثت في المواصفة ISO ١٩٠١١ بإصداراتها الثلاثة وفق الجدول التالي الذي قام الباحث بإعداده.

الجدول (٢-١) – التحديثات على المواصفة ISO ١٩٠١١ في إصداراتها الثلاث (من إعداد الباحث)

المعيار/ البند	الإصدار الأول	الإصدار الثاني	الإصدار الثالث
الشكل العام للمواصفة	تألفت المواصفة من سبعة بنود رئيسية هي (المجال، المراجع القياسية، المصطلحات والتعاريف، مبادئ التدقيق، إدارة برنامج التدقيق، أنشطة التدقيق، كفاءة وتقييم المدققين)	بقيت المواصفة مؤلفة من سبعة بنود، وتمَّ تعديل البند السادس (أنشطة التدقيق) ليصبح (تنفيذ التدقيق).	بقيت المواصفة مؤلفة من سبعة بنود، وتمَّ تعديل البند السادس (تنفيذ بالتدقيق) ليصبح (القيام بالتدقيق).
ملاحق المواصفة	لا يوجد ملاحق	وجود ملحقين هما: الملحق A (إرشادات وأمثلة توضيحية للمعرفة والمهارات الخاصة بتدريب المدققين) وذلك لعدد من أنظمة الإدارة مثل نظام إدارة الجودة أو غيره. الملحق B (إرشادات إضافية للمدققين لتخطيط والقيام بالتدقيق). هذا الملحق يعطي مزيد من الإرشادات حول كيفية مراجعة الوثائق وعينات التدقيق وطرق جمع المعلومات وزيارة الأماكن التي سيتم تدقيقها وأجراء المقابلات ونتائج التدقيق.	تم إلغاء الملحق A وذلك ناتج عن تعدد أنظمة الإدارة، فليس عملياً وضع ملحق يضم جميع أنواع أنظمة الإدارة، كما تم الإبقاء على الملحق B من الإصدار الثاني وهو (إرشادات إضافية للمدققين لتخطيط والقيام بالتدقيق) الذي أصبح الملحق A في الإصدار الثالث، حيث تم تحديثه بمفاهيم جديدة مثل دورة حياة المنتج أو الخدمة، الحكم المهني، تدقيق القيادة والالتزام، وتدقيق الأنشطة والمواقع الافتراضية.
مجال المواصفة	كان المجال مقتصراً على نظام إدارة الجودة و/ أو نظام إدارة البيئة، وذلك لكل أنواع التدقيق أي التدقيق الداخلي والخارجي (الطرف الثاني والثالث)	توسع المجال ليشمل كل إنظمة الإدارة، مع التركيز على التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي (الطرف الثاني)، أما التدقيق الخارجي (الطرف الثالث) فقد صدرت مواصفة قياسية خاصة بها هي ISO ١٧٠٢١	استمر المجال على ما هو عليه في الإصدار الثاني.

التعاريف والمصطلحات	تم تعريف أربعة عشر مصطلح متعلق بالتدقيق	توسعت المصطلحات لتصبح عشرين مصطلحاً حيث تمَّ إدخال ست مصطلحات جديدة وهي (المرشد، المرافق، المخاطرة، المطابقة، عدم المطابقة، نظام الإدارة)	تم زيادة عدد المصطلحات لتصبح أربعةً وعشرين مصطلحاً بإضافة خمسة مصطلحات جديدة وهي (الفعالية، الأداء، العمليات، المتطلبات، الدليل الموضوعي) وحذف مصطلح (المرشد) الذي تم تقديمه في الإصدار الثاني، كما تم وضع مصطلحي التدقيق الموحد والتدقيق المشترك في فقرة لكل منهما، حيث كانا متضمنين في فقرة تعريف التدقيق.
مبادئ التدقيق	وجود خمسة مبادئ للتدقيق ثلاثة منها متعلقة بالسمات الشخصية للمدققين وهي (الأداء الأخلاقي، العرض العادل، العناية المهنية اللازمة) ومبدئان متعلقان بعملية التدقيق وهما (الاستقلالية، النهج القائم على الأدلة)، بينما مفهوم السرية (أمن المعلومات) كان ضمن مبدأ الأداء الأخلاقي في تعريفه وشرحه.	تم اعتبار مبدأ السرية (أمن المعلومات) مبدأ مستقلاً بحد ذاته ضمن المبادئ المتعلقة بالسمات الشخصية للمدققين، وبذلك أصبح عدد المبادئ ستة، كما تم تعديل مبدأ (الأداء الأخلاقي) ليصبح مبدأ (النزاهة)	تم إضافة مبدأ سابع جديد متعلق بعملية التدقيق وهو النهج القائم على المخاطر (Risk based approach) الذي هو" منهج التدقيق الذي يأخذ بعين الاعتبار الخطر والفرص (ISO ١٩٠١١,٢٠١٨)
إدارة برنامج التدقيق	تألفت المواصفة من ست فقرات فرعية تفصل في كيفية إدارة برنامج التدقيق.	تم التوسع في تفاصيل برنامج التدقيق مع توضيح أكثر للإرشادات المتعلقة به وكيفية تنفيذها والأمور المطلوبة لتنفيذ برنامج التدقيق بشكل فعال وكفء مع التركيز على مراقبة وتحسين برنامج التدقيق والمخاطر المرافقة لتطبيق برنامج التدقيق	استمر التوسع أكثر في تفاصيل برنامج التدقيق، كما تم استحداث فقرة فرعية جديدة وهي (تحديد وتقييم مخاطر وفرص برنامج التدقيق) وذلك تماشياً مع كل التحديثات في مواصفات الأيزو بإدخال منهج المخاطرة لكل للمواصفات.

أنشطة التدقيق/ تنفيذ التدقيق/ القيام بالتدقيق	تألفت المواصفة من ثماني فقرات فرعية.	تم التوسع في تفاصيل إرشادات تنفيذ التدقيق حيث تم التوسع في شرح عقد الجلسة الافتتاحية وكيفية التواصل أثناء التدقيق وكيفية إعداد تقرير التدقيق. فقرة (مراجعة الوثائق) في الإصدار الأول تم حذفها حيث إن مفهوم مراجعة الوثائق تم شرحه وتفصيله ضمن فقرة (إعداد أنشطة التدقيق)، كما تم حذف عبارة (في الموقع) من فقرتي إعداد وتنفيذ أنشطة التدقيق للإصدار الأول وجعل التدقيق عاماً بدون تحديده، وإدخال مفهوم التدقيق عن بعد	تم التوسع في الإرشادات المتعلقة بتخطيط التدقيق وإعداد خطة التدقيق، كما تمَّ إدخال مفهوم المنهج المبني على المخاطرة لتخطيط التدقيق. تم إضافة مفهوم جديد وهو (الوصول وتوفر معلومات التدقيق) وهو يعطي إرشادات عن ضرورة توفر المعلومات اللازمة للمدققين وسهولة الوصول لها أثناء قيامهم بالتدقيق. تم التوسع في الإرشادات المتعلقة بعقد الاجتماع الختامي.
كفاءة وتقييم المدققين	تألفت المواصفة من ست فقرات فرعية.	تم التركيز بشكل أكبر على مفهوم تقييم المدققين والتوسع فيه حيث تم وضع مفاهيم جديدة توضح كيفية إنشاء معايير تقييم المدققين واختيار طريقة تقييم وتنفيذ التقييم، ومن ثم المحافظة على كفاءة المدققين وتحسينها، أما فيما يتعلق بالكفاءات التي يحتاجها المدقق من سمات شخصية ومعرفة ومهارات وخبرة فقد تم جمعها في فقرة واحدة (تحديد كفاءة المدقق)، كما تم التوسع في السمات الشخصية للمدققين بإضافة سمات جديدة مثل كونه متعاوناً ومنفتحاً للتحسينات ويحترم ثقافة المنظمة المدقق عليها.	لم تجر تعديلاتٌ ملموسة على الإصدار الثالث مقارنة مع الإصدار الثاني، وإنما أقتصر الأمر على تعديلات طفيفة وتنظيم أكثر للفقرات الفرعية وتبويبها بشكل مفصل أكثر.

٧.٢ مبادئ التدقيق:

"يتميز التدقيق بالاعتماد على عدد من المبادئ التي تساعد في جعل التدقيق أداةً فعالة وموثوقة لدعم سياسات وضوابط الإدارة، كونها تعطي المعلومات التي يمكن للمنظمة أن تعمل من خلالها من أجل تحسين أدائها. ويعتبر الالتزام بهذه المبادئ شرطًا مسبقاً لتقديم استنتاجات التدقيق ذات الصلة والكافية، ولتمكين المدققين الذين يعملون بشكل مستقل عن بعضهم بعضاً من الوصول إلى استنتاجات مماثلة في ظروف مماثلة." (ISO ١٩٠١١, ٢٠١٨)

وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ يوجد سبعة مبادئ للتدقيق، وهذه المبادئ تصنف ضمن مجموعتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بالسمات الشخصية للمدققين والثانية تتعلق بعملية التدقيق.

١.٧.٢ مبادئ التدقيق المتعلقة بالمواصفات الشخصية للمدققين:

- **النزاهة (Integrity):**

وهي أساس الأداء باحترافية، ينبغي على المدققين والأفراد الذين يديرون برنامج التدقيق ما يلي:

- ❖ أداء عملهم بطريقة أخلاقية وبأمانة ومسؤولية.
- ❖ القيام بأنشطة التدقيق التي ترتبط وتتعلق بالتدقيق فقط.
- ❖ أداء أعمالهم بطريقة نزيهة، بمعنى أن تظل عادلاً وغير متحيز في جميع تعاملاتهم.
- ❖ أن يكونوا حساسين لأي تأثيرات قد تمارس على حكمهم أثناء القيام بالتدقيق.

- **العرض العادل (Fair presentation):**

أي الالتزام بتوثيق ما حدث بصدق ودقة، ويجب أن تعكس تقارير التدقيق ونتائجه وخلاصته كل أنشطة التدقيق بصدق ودقة، ويجب توثيق العوائق المهمة التي صُودفت خلال التدقيق والآراء المتباينة التي لم يتم حلها بين فريق التدقيق والمدقق عليه. كما أنَّ الاتصالات يجب أن تكون صادقة ودقيقة وموضوعية وفي الوقت المناسب وواضحة وكاملة.

- **العناية المهنية اللازمة (Due professional care):**

وهي تطبيق الاجتهاد والحكم الصحيح والمنطقي في جميع حالات التدقيق، يجب على المدققين توخي العناية اللازمة وفقًا لأهمية المهمة التي يؤدونها والثقة التي يضعها عليهم زبون التدقيق والأطراف المعنية الأخرى.

- **السرية – أمن المعلومات(Confidentiality –Security of information):**

يجب أن يمارس المراجعون التقدير المناسب في استخدام وحماية المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء أداء واجباتهم، لا ينبغي استخدام معلومات التدقيق بشكل غير لائق لتحقيق مكاسب شخصية من قبل المدقق أو زبون التدقيق أو بطريقة تضر بالمصالح المشروعة للمدقق عليه.
يتضمن هذا المفهوم المعالجة الصحيحة للمعلومات الحساسة أو السرية.

٢.٧.٢ مبادئ التدقيق المتعلقة بعملية التدقيق:

- **الاستقلالية (Independence):**

الاستقلالية هي أساس حياد التدقيق وموضوعية استنتاجات التدقيق، المدققون يجب أن يكونوا مستقلين عن النشاط الذي تتم مراجعته حيثما كان ذلك ممكنًا، ويجب أن يتصرفوا في جميع الحالات بطريقة خالية من التحيز وتعارض المصالح. المدققون يجب أن يكونوا مستقلين عن الوظيفة التي يتم تدقيقها إن أمكن ذلك، وكما يجب عليهم الحفاظ على الموضوعية طوال عملية التدقيق للتأكد من أن نتائج واستنتاجات المراجعة تستند فقط إلى أدلة التدقيق.
بالنسبة للمؤسسات الصغيرة قد لا يكون من الممكن للمدققين الداخليين أن يكونوا مستقلين تمامًا عن النشاط الجاري تدقيقه، ولكن يجب بذل كل جهد ممكن لإزالة التحيز وتشجيع الموضوعية.

- **النهج القائم على الدليل (Evidence-based approach):**

هو الطريقة المنطقية للوصول إلى نتائج تدقيق موثوقة، ويمكن إعادة الحصول عليها في عمليات التدقيق المنتظمة.
إن دليل التدقيق هو ما يمكن التحقق منه ويجب أن يستند بشكل عام إلى عينات من المعلومات المتوفرة، حيث تتم عملية التدقيق خلال فترة زمنية محدودة وبموارد محدودة، فإنه يجب استخدام الأسلوب الأنسب لأخذ العينات، وعلى أي حال فإن حجم العينة يجب أن يكون كافياً لإعطاء الثقة في نتائج التدقيق.

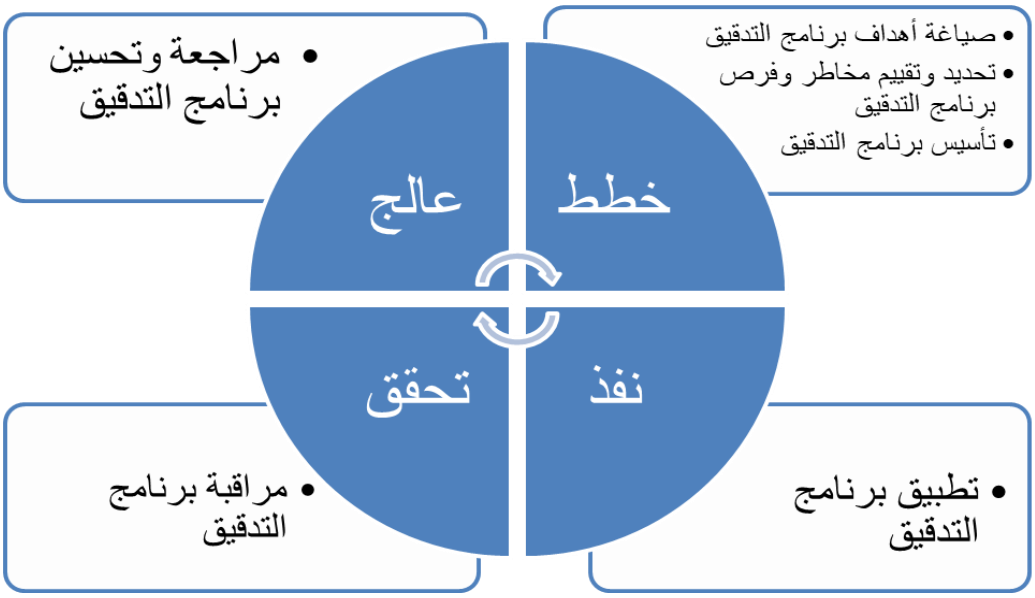
- **النهج القائم على المخاطر (Risk-based approach):**

هو نهج التدقيق الذي يأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص، يجب أن يؤثر النهج القائم على المخاطر بشكل جوهري على تخطيط عمليات التدقيق وإجرائها وتوثيقها من أجل ضمان تركيز عمليات التدقيق على الأمور ذات الأهمية بالنسبة لزبون التدقيق ولتحقيق أهداف برنامج التدقيق.

٨.٢ إدارة برنامج التدقيق:

إن حجم برنامج التدقيق يعتمد على حجم وطبيعة المنظمة المدقق عليها، وعلى طبيعة وتعقيد الوظائف، وعلى أنواع الأخطار والفرص، وعلى درجة نضج نظام الإدارة في المنظمة. إنَّ أفضلية توزيع وتخصيص موارد التدقيق يجب أن تعطى من أجل تدقيق تلك المواضيع ذات الأهمية ضمن نظام الإدارة ذات المخاطر العالية. يمكن لبرنامج التدقيق أن يتضمن عمليات تدقيق لواحدة أو لأكثر من مواصفات أنظمة الإدارة، حيث تتم عمليات التدقيق في الحالة الأخيرة بشكل منفصل أو كمجموعة ضمن مفهوم التدقيق الموحد.

إن إدارة برنامج التدقيق وفقاً للمواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ يتم وفقاً لست مراحل كما هو مبين في الشكل (٢-١) الذي يوضح أيضاً انسجامها وتناغمها مع حلقة ديمنغ (Deming) للتحسين المتتابع.



الشكل (٢-١) مخطط انسياب مراحل إدارة برنامج التدقيق الداخلي (من إعداد الباحث)

١.٨.٢ صياغة أهداف برنامج التدقيق:

على المنظمة أن تضمن صياغة أهداف برنامج التدقيق بشكل صحيح لتوجيه تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق ولضمان تنفيذ برنامج التدقيق بفاعلية، كما يجب أن تكون أهداف برنامج التدقيق

منسجمة مع توجهات زبون التدقيق ومع أهداف وسياسات نظام الإدارة. أهداف التدقيق يمكن أن تبنى على ما يلي:

- احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- خصائص ومتطلبات العمليات والمنتجات والخدمات.
- متطلبات نظام الإدارة.
- مستوى أداء المنظمة ومستوى نضج نظام الإدارة.
- مخاطر وفرص محددة للمنظمة.
- نتائج التدقيقات السابقة.

٢.٨.٢ تحديد وتقييم مخاطر وفرص برنامج التدقيق:

هناك مخاطر وفرص متعلقة بالمنظمة يمكنها أن تؤثر على تحقيق أهداف برنامج التدقيق، من الواجب على المنظمة تحديد هذه المخاطر والفرص وأخذها بعين الاعتبار عند وضع برنامج التدقيق وتحديد متطلبات الموارد بحيث يتم معالجتها بالشكل المناسب. هذه المخاطر قد تكون متعلقة على سبيل المثال بالفشل في التخطيط وتحديد أهداف برنامج التدقيق، والفشل في تحديد الموارد اللازمة، واختيار فريق التدقيق الذي لا يمتلك الكفاءات المناسبة المطلوبة، والفشل في التواصل الداخلي أو الخارجي، وضعف التنسيق.

٣.٨.٢ تأسيس برنامج التدقيق:

تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد أدوار ومسؤوليات مدير برنامج التدقيق والأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إدارته لبرنامج التدقيق.
- تحديد الكفاءة اللازمة والمطلوب امتلاكها من قبل مدير برنامج التدقيق.
- تحديد مجال برنامج التدقيق الذي يتفاوت بناء على المعلومات المقدمة من قبل المنظمة بخصوص سياق عملها وبناء على عوامل أخرى متنوعة.
- تحديد الموارد اللازمة لبرنامج التدقيق (مالية، بشرية، تنظيمية).

٤.٨.٢ تطبيق برنامج التدقيق:

يتم تطبيق برنامج التدقيق وفق الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف والمجال والمعايير لكل عملية تدقيق فردية، والتي يجب أن تكون متناغمة مع أهداف برنامج التدقيق.
- اختيار وتحديد طريقة التدقيق المناسبة لكل عملية تدقيق فردية لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في التدقيق، وذلك بالاعتماد على أهداف ومجال ومعايير كل عملية التدقيق.
- اختيار أعضاء ورئيس فريق التدقيق، والخبراء الفنيين في حال الحاجة لهم، لكل عملية تدقيق فردية من قبل مدير برنامج التدقيق آخذاً بعين الاعتبار الكفاءة المطلوبة لتحقيق أهداف عملية التدقيق الفردية.
- تحديد مسؤولية رئيس فريق التدقيق لكل عملية تدقيق فردية، وتزويد رئيس فريق التدقيق بكل المعلومات اللازمة والضرورية المتعلقة بعملية التدقيق وذلك لضمان انسيابية وفعالية التدقيق.
- إدارة مخرجات برنامج التدقيق بحيث تضمن تنفيذ تقييم تحقيق أهداف عملية التدقيق ضمن أهداف برنامج التدقيق، ومراجعة وتصديق تقارير التدقيق فيما يتعلق باستيفاء مجال وأهداف التدقيق، ومراجعة فاعلية الأفعال المتخذة لمعالجة نتائج التدقيق، توزيع تقرير التدقيق لكل الأطراف ذات الصلة، تحديد ضرورة القيام بتدقيق المتابعة.
- إدارة سجلات برنامج التدقيق والمحافظة عليها سواء كانت تلك السجلات متعلقة ببرنامج التدقيق أو بكل عملية تدقيق فردية أو المتعلقة بأعضاء فريق التدقيق (كفاءة أعضاء فريق التدقيق ومعايير اختيارهم لعمليات التدقيق).

٥.٨.٢ مراقبة برنامج التدقيق:

يقوم مدير برنامج التدقيق بمراقبة تطبيق البرنامج للتأكد من تنفيذه كما هو مخطط، ويعتمد مدير برنامج التدقيق على عوامل عديدة في مراقبة البرنامج منها.

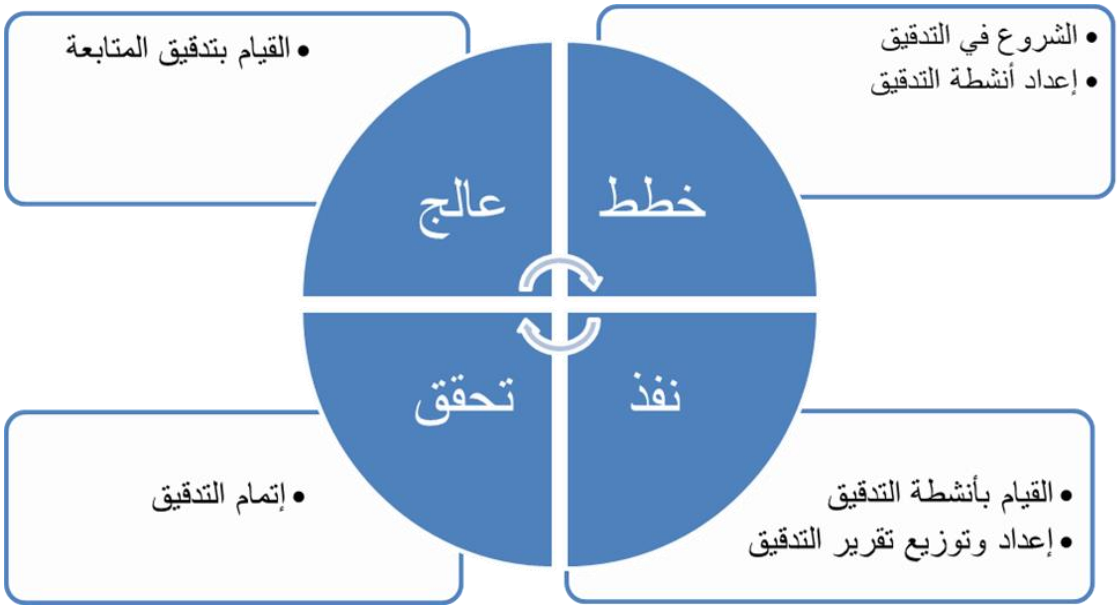
- تقييم مدى الالتزام بأهداف برنامج التدقيق ومدى حجم تنفيذها.
- تقييم أداء أعضاء ورئيس فريق التدقيق والخبراء الفنيين.
- تقييم قدرة فريق التدقيق على تنفيذ خطة التدقيق.
- تقييم التغذية الراجعة من زبون التدقيق، المنظمة، المدققين، الخبراء الفنيين والجهات الأخرى المهتمة بالتدقيق.
- تقييم كفاية المعلومات الموثقة خلال عملية التدقيق بكاملها.

٦.٨.٢ مراجعة وتحسين برنامج التدقيق:

يقوم مدير برنامج التدقيق بمراجعة برنامج التدقيق وتطويره وتحسينه كلما دعت الحاجة، وذلك بناءً على مخرجات مراقبة برنامج التدقيق والمستجدات الحاصلة بعملية التدقيق ونتائجها والمتطلبات الجديدة لزبون التدقيق.

٩.٢ القيام بالتدقيق:

إن القيام بعملية التدقيق الفردية وفقاً للمواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ يتم وفقاً لست مراحل كما هو مبين في الشكل (٢-٢) الذي يوضح أيضاً علاقتها مع حلقة ديمنغ (Deming) للتحسين المتتابع.



الشكل (٢-٢) مخطط انسياب مراحل القيام بالتدقيق (من إعداد الباحث)

١.٩.٢ بدء التدقيق:

عند البدء في التدقيق، فإن مسؤولية القيام بالتدقيق تبقى مع رئيس فريق التدقيق حتى إكمال التدقيق. تتضمن هذه المرحلة القيام بمهمتين رئيسيتين:

١.١.٩.٢ الاتصال الأولي مع المنظمة (الجهة المدقق عليها): وذلك من أجل

- تأكيد قنوات اتصال مع ممثل المنظمة.
- التأكيد على الصلاحية لتنفيذ التدقيق.
- تزويد الجهة المدقق عليها بكل المعلومات اللازمة المتعلقة بالتدقيق.

- طلب الوصول لكل المعلومات المتعلقة بأهداف التخطيط متضمنةً المعلومات المتعلقة بالمخاطر والفرص المحددة من قبل المنظمة وكيفية معالجتها.
- التأكيد على الاتفاق مع المنظمة بشأن مدى كشف ومعالجة المعلومات السرية.

٢.١.٩.٢ إقرار إمكانية تنفيذ التدقيق: هناك عوامل عديدة يتم أخذها بعين الاعتبار لإقرار إمكانية تنفيذ التدقيق منها

- كفاية ومناسبة المعلومات المتعلقة بتخطيط وإجراء التدقيق.
- التعاون الكافي من قبل المنظمة.
- توفر الوقت والموارد الكافيين لتنفيذ التدقيق.

في حال عدم توفر إمكانية تنفيذ التدقيق، ينبغي تقديم اقتراح بديل لزبون التدقيق بالتشاور مع المنظمة.

٢.٩.٢ إعداد أنشطة التدقيق:

١.٢.٩.٢ مراجعة المعلومات الموثقة: المعلومات الموثقة ممكن أن تتضمن على سبيل المثال وثائق وسجلات نظام الإدارة، بالإضافة إلى تقارير التدقيقات السابقة، يجب مراجعة المعلومات الموثقة المتعلقة بنظام الإدارة لدى المنظمة الخاضعة للتدقيق من أجل:

- ✓ جمع المعلومات لفهم عمليات المنظمة وأعداد أنشطة التدقيق والوثائق اللازمة لعملية التدقيق.
- ✓ إنشاء نظرة عامة على مدى وحجم المعلومات الموثقة لتحديد إمكانية المطابقة لمعايير التدقيق، وتحديد المجالات التي يجب التركيز عليها في التدقيق مثل حالات القصور أو التضارب.

٢.٢.٩.٢ تخطيط التدقيق: يتم تخطيط التدقيق وفق أربع مراحل كما يلي:

- ❖ **تجسيد النهج القائم على المخاطر في تخطيط التدقيق:** وذلك بناءً على المعلومات في برنامج التدقيق والمعلومات المقدمة من قبل المنظمة، حيث يقوم رئيس فريق التدقيق بالأخذ بعين الاعتبار أي مخاطر وفرص محتملة من الممكن أن تؤثر على ترتيبات عملية التدقيق وسيرها.
- ❖ **وضع تفاصيل تخطيط التدقيق:** حيث يجب الإشارة في تخطيط التدقيق إلى
  - أهداف التدقيق ومجاله ومعاييره وأية معلومات مرجعية موثقة.

- مواقع التدقيق المادية والافتراضية والوقت المتوقع لها.
- طرق التدقيق المستخدمة متضمنةً أسلوب أخذ العينات.
- أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق التدقيق والمرافق والمرشد.
- تخصيص الموارد المناسبة للمخاطر والفرص المتعلقة بنشاطات التدقيق.

خطة التدقيق يجب تقديمها للمنظمة المدقق عليها، في حال وجود أي إشكالات يجب حلها ومعالجتها.

- **إسناد العمل إلى فريق التدقيق:** يقوم رئيس فريق التدقيق، بالتشاور مع أعضاء الفريق، بإسناد المسؤوليات لكل عضو تدقيق تجاه تدقيق أنشطة أو وظائف أو مواقع محددة مع الأخذ بعين الاعتبار حيادية وموضوعية وكفاءة المدققين والاستخدام الفعال للموارد. يمكن عقد اجتماعات لفريق التدقيق حسب الحاجة ومناقشة التغيرات الممكنة التي ممكن تنفيذها مع تقدم التدقيق من أجل ضمان تحقيق أهداف التدقيق.
- **إعداد المعلومات الموثقة للتدقيق:** يجب أن يقوم أعضاء فريق التدقيق بجمع المعلومات المتعلقة بمهام التدقيق الموكلة إليهم ومراجعتها، وتحضير المعلومات الموثقة للتدقيق لاستخدامها كمرجع لتسهيل عملية التدقيق. المعلومات الموثقة يمكن أن تكون على سبيل المثال قوائم الفحص المادية والرقمية، تفاصيل خطط أخذ العينات، المعلومات السمعية البصرية. يجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المعدة للتدقيق حتى إكمال عملية التدقيق كحد أدنى، أو حسب ما هو محدد في برنامج التدقيق.

٣.٩.٢ القيام بأنشطة التدقيق:

١.٣.٩.٢ إسناد أدوار ومسؤوليات المرافق والمرشد: يمكن للمرافق أو المرشد أن يرافق فريق التدقيق وذلك بعد أخذ موافقة رئيس فريق التدقيق وزبون التدقيق بشرط ألاَّ يؤثر أو يتدخل المرافق أو المرشد في عملية التدقيق. إن مسؤوليات المرشد يجب أن تشمل ما يلي:

- مساعدة المدققين في تحديد الأفراد لإجراء المقابلات معهم وتأكيد الوقت والموقع.
- ترتيب الوصول إلى مواقع محددة للمنظمة الخاضعة للتدقيق.
- ضمان معرفة القواعد المتعلقة بالدخول للمواقع الخاصة واحترامها، والترتيبات بالمتعلقة بالأمن والصحة والبيئة.
- مشاهدة التدقيق بالنيابة عن المنظمة، إن كان ذلك مناسباً.
- تقديم التوضيح والمساعدة في جمع المعلومات، وذلك عند الحاجة لذلك.

٢.٣.٩.٢ عقد الاجتماع الافتتاحي: يدير الاجتماع الافتتاحي رئيس فريق التدقيق ويأخذ طابعاً رسمياً في حالة التدقيق الخارجي، ويعقد بين فريق التدقيق مع إدارة المنظمة الخاضعة للتدقيق، وعند اللزوم مع الأشخاص المسؤولين عن العمليات والوظائف التي سيتم التدقيق عليها. يهدف الاجتماع الافتتاحي إلى ما يلي:

- تأكيد موافقة جميع الحاضرين على خطة التدقيق.
- تقديم فريق التدقيق وأدوارهم.
- ضمان أن جميع الأنشطة المخطط لها يمكن القيام بها.
- التأكيد على أي ترتيبات ضرورية مثل توقيت الاجتماع الختامي.
- التأكيد على أهداف ومجال ومعايير التدقيق.

٣.٣.٩.٢ التواصل أثناء التدقيق: خلال التدقيق، قد يكون من الضروري تأسيس ترتيبات رسمية للتواصل داخل فريق التدقيق ومع المنظمة الخاضعة للتدقيق ومع زبون التدقيق والأطراف المعنية الأخرى. ينبغي على فريق التدقيق التشاور دورياً لتبادل المعلومات وتقيم مدى تقدم التدقيق، وإعادة تعيين المهام بين المدققين في حال الحاجة لذلك، كما ينبغي على رئيس فريق التدقيق التواصل دورياً مع المنظمة وزبون التدقيق بشأن تقدم التدقيق وأية أمور مقلقة، وذلك حسب الضرورة.

٤.٣.٩.٢ توافر معلومات التدقيق والوصول لها: إن كيفية الوصول إلى معلومات التدقيق أمر بالغ الأهمية للتدقيق، لذلك يجب تحديد طرق التدقيق التي تساعد للوصول إلى المعلومات، و من الممكن استخدام مزيج من الطرق أثناء عملية التدقيق. إنَّ ظروف التدقيق في بعض الأحيان قد تؤدي إلى تغيير طرق التدقيق المتبعة.

٥.٣.٩.٢ مراجعة المعلومات الموثقة أثناء التدقيق: يجب مراجعة المعلومات الموثقة ذات الصلة للمنظمة الخاضعة للتدقيق من أجل:

- ✓ تحديد مدى مطابقة النظام، بقدر ما هو موثق، لمعايير التدقيق.
- ✓ جمع المعلومات لدعم أنشطة التدقيق.

إذا لم يكن بالإمكان تقديم معلومات موثقة كافية، فيجب على رئيس فريق التدقيق إبلاغ مدير برنامج المراجعة والمنظمة، ويجب اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يجب استمرار التدقيق أو تعليقها حتى حلّ مسألة تقديم المعلومات الموثَّقة.

٦.٣.٩.٢ جمع المعلومات والتحقق منها: أثناء التدقيق، يجب جمع المعلومات ذات الصلة بأهداف المراجعة ونطاقها ومعاييرها بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالتداخل بين الوظائف والأنشطة والعمليات عن طريق أخذ العينات المناسبة والتحقق منها بقدر الإمكان.

يجب قبول المعلومات التي يمكن أن تخضع لدرجة معينة من التحقق فقط كدليل تدقيق. عندما تكون درجة التحقق منخفضة، يجب على المدقق استخدام حكمهم المهني لتحديد درجة الاعتماد التي يمكن وضعها على أنها دليل للتدقيق. يجب تسجيل أدلة التدقيق التي تؤدي إلى نتائج التدقيق.

طرق جمع المعلومات من الممكن أن تكون على سبيل المثال:

- ✓ المقابلات
- ✓ المشاهدات الميدانية
- ✓ مراجعة المعلومات الموثَّقة

٧.٣.٩.٢ استخلاص نتائج التدقيق: يجب تقييم أدلة التدقيق مقابل معايير التدقيق لتحديد نتائج التدقيق التي من الممكن أن تشير إلى المطابقة أو عدم المطابقة مع معايير التدقيق، كما يمكن أن تتضمن نتائج التدقيق الممارسات الجيدة مع أدلتها الداعمة وفرص التحسين وأية توصيات للمنظمة المدقق عليها.

عدم المطابقة وأدلة التدقيق الداعمة لها يجب تسجيلها. يمكن تصنيف عدم المطابقة وفقًا لسياق المنظمة ومخاطرها، وهذا التصنيف يمكن أن يكون كميًا (على سبيل المثال من ١ إلى ٥) ونوعي (على سبيل المثال، بسيط، أساسي). عدم المطابقة يجب مراجعتها مع المنظمة من أجل الحصول على إقرار بأن أدلة التدقيق دقيقة وإن حالة عدم المطابقة مفهومة.

كما يجب بذل كل محاولة لحل أي آراء متباينة بشأن أدلة التدقيق أو النتائج، كما يجب تسجيل القضايا العالقة في تقرير التدقيق.

٨.٣.٩.٢ تحديد خلاصة التدقيق: أعضاء فريق التدقيق يجب أن يجتمعوا قبل الاجتماع الختامي من أجل:

- ➢ مراجعة نتائج التدقيق وأي معلومات أخرى مناسبة تم جمعها ومقارنتها مع أهداف التدقيق.
- ➢ الاتفاق على خلاصات التدقيق.
- ➢ إعداد التوصيات، إذا كان ذلك محدداً في خطة التدقيق.
- ➢ مناقشة تدقيق المتابعة، في حال الحاجة لذلك.

يمكن أن تتعرض خلاصة التدقيق لما يلي:

- مدى المطابقة مع معايير التدقيق ومدى متانة نظام الإدارة، بما في ذلك فعالية نظام الإدارة في تلبية النتائج المقصودة، وتحديد المخاطر وفعالية الإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمعالجة هذه المخاطر.
- التطبيق الفعال لنظام الإدارة وصيانته وتحسينه.
- تحقيق أهداف التدقيق ومدى تغطية مجال التدقيق واستيفاء معايير التدقيق.
- النتائج المماثلة التي تم التوصل لها في تدقيقات مختلفة أو سابقة.

٩.٣.٩.٢ عقد الاجتماع الختامي: يدير الاجتماع الختامي رئيس فريق التدقيق ويأخذ طابعاً رسمياً في حالة التدقيق الخارجي ويعقد مع إدارة المنظمة الخاضعة للتدقيق، كما يمكن حضور أطراف أخرى للاجتماع مثل الأشخاص المسؤولين عن العمليات والوظائف التي تم التدقيق عليها، زبون التدقيق، أعضاء فريق التدقيق، أي جهات ذات الصلة مهتمة بحضور الاجتماع.

يمكن أن يتم توضيح النقاط التالية في الاجتماع الختامي:

- الإشارة إلى أن أدلة التدقيق التي تم جمعها تستند إلى عينة من المعلومات المتاحة، وليس بالضرورة أن تمثل تمثيلاً كاملاً الفعالية الكلية لعمليات التدقيق.
- طريقة إعداد التقرير.
- كيفية معالجة نتائج التدقيق وذلك بناء على العمليات المتَّفق عليها.
- العواقب المحتملة لعدم معالجة نتائج التدقيق على نحو مناسب.
- عرض نتائج التدقيق وخلاصته بطريقة مفهومة ومعترف بها من قبل المنظمة.
- تطبيق ومراجعة الأفعال التصحيحية

٤.٩.٢ إعداد وتوزيع تقرير التدقيق:

تقع مسؤولية إعداد تقرير التدقيق على عاتق رئيس فريق التدقيق، يجب أن يوفر تقرير التدقيق سجلاً دقيقاً ومكتملاً وموجزاً لعملية التدقيق، ويجب أن يتضمن أو يشير إلى:

- ✓ أهداف ومجال ومعايير التدقيق
- ✓ زبون التدقيق
- ✓ فريق التدقيق والمشاركين في التدقيق من قبل المنظمة الخاضعة للتدقيق.
- ✓ التواريخ والأماكن التي تم فيها تنفيذ أنشطة التدقيق.

- ✓ نتائج وخلاصة التدقيق.
- ✓ أية نقاط لم يتم حلها بين المدققين والمنظمة الخاضعة للتدقيق.

تقرير التدقيق يجب أن يصدر ضمن الفترة الزمنية المتفق عليها، في حال حدوث تأخير فيجب إعلام زبون التدقيق ومدير برنامج التدقيق والاتفاق على موعد جديد. التقرير يجب أن يكون مؤرخاً ومراجعاً ومصدقاً ويُوزَّع للأطراف المعنية المحددة في برنامج التدقيق أو خطة التدقيق مع مراعاة التدابير المناسبة لضمان السرية أثناء توزيع تقرير التدقيق.

٥.٩.٢ إتمامُ التدقيق:

يكتمل التدقيق عندما يتمُّ تنفيذ جميع الأنشطة المخططة. يجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة للتدقيق أو التخلص منها بالاتفاق بين الأطراف المعنية ووفقاً لبرنامج التدقيق والمتطلبات المعمول بها. الدروس المستفادة من التدقيق يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص لبرنامج التدقيق وللمنظمة الخاضعة للتدقيق.

٦.٩.٢ القيام بتدقيق المتابعة:

يمكن أن تشير نتائج التدقيق إلى الحاجة إلى التصحيحيات أو الأفعال التصحيحية أو فرص التحسين، هذه الأفعال يتمُّ تنفيذها من قبل المنظمة الخاضعة للتدقيق في فترةٍ زمنيةٍ متفقٍ عليها وتُبقِي مديرَ برنامج التدقيق وفريقَ التدقيق على علمٍ بمدى تقدُّم تنفيذ هذه الأفعال.
يجب التحقق من اكتمال وفعالية هذه الأفعال بعد تنفيذها، وهذا التحقق ممكن أن يكون جزءاً من عملية تدقيق لاحقة يتم إعداد تقرير لها وتوزيعه على مدير برنامج التدقيق وزبون التدقيق.

١٠.٢ كفاءةُ وتقييم المدققين:

تعتمد الثقة في عملية التدقيق والقدرة على تحقيق أهدافها على كفاءة هؤلاء الأفراد المشاركين في إجراء عمليات التدقيق، بما في ذلك المدققون وقادة فرق التدقيق. يجب تقييم الكفاءة بانتظام من خلال عملية تأخذ في الاعتبار السلوك الشخصي والقدرة على تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والخبرة العملية وتدريب المدققين وخبرة التدقيق.
تتضمن عملية التقييم أربع خطوات رئيسية هي:

- ➢ تحديد الكفاءات المطلوبة لاستيفاء حاجة برنامج التدقيق.
- ➢ إنشاء معايير تقييم المدققين
- ➢ اختيار طريقة تقييم المدققين المناسبة

- القيام بتقييم المدققين

١.١٠.٢ تحديد كفاءة المدقق:

١.١.١٠.٢ السلوك الشخصي: تتضمن السلوكيات المهنية المرغوبة للمدققين ما يلي:

- ذو أخلاق: عادل، محل للثقة، مخلص، أمين، رصين.
- منفتح: أي على استعداد للنظر في أفكار أو وجهات نظر بديلة.
- دبلوماسي: لبق في التعامل مع الأفراد.
- قوي الملاحظة: يعرف دائما ما يدور من حوله.
- متفهم: لديه القدرة على تفهم المواقف.
- متأقلم: لديه القدرة على التأقلم للمواقف المختلفة.
- مثابر: مثابر ومركز على تحقيق الأهداف.
- حاسم: أي قادر على التوصل إلى استنتاجات منطقية في الوقت المناسب.
- معتمد على ذاته: يتصرف ويعمل بشكل مستقل أثناء التفاعل الفعال مع الآخرين.
- قادرًا على التصرف بثبات: قادر على التصرف بشكل مسؤول وأخلاقي، حتى في الحالات الاستثنائية التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى الخلاف أو المواجهة.
- منفتح على التحسين: على استعداد للتعلم من المواقف.
- يراعي الثقافات: يلاحظ ويحترم البيئة الثقافية للمنظمة الخاضعة للتدقيق.
- متعاون: يتفاعل بفعالية مع الآخرين بما في ذلك أعضاء فريق التدقيق وموظفي المنظمة.

٢.١.١٠.٢ المعرفة والمهارات: وتنقسم إلى

- **المعرفة والمهارات العامة:** التي تتضمن
  - مبادئ التدقيق وعملياته وطرق
  - معايير نظام الإدارة والمراجع الأخرى
  - فهم المنظمة وسياقها
  - المتطلبات القانونية والتشريعية السارية والمتطلبات الأخرى.
- **المعرفة والمهارات الخاصة:** التي تتضمن
  - متطلبات نظام الإدارة ومبادئه
  - أساسيات القطاعات المتعلقة بمعايير نظام الإدارة.

- تطبيق الأساليب والتقنيات والعمليات لتمكين فريق التدقيق من تقييم المطابقة ضمن نطاق التدقيق المحدد وإيجاد نتائج واستنتاجات التدقيق المناسبة.
- المبادئ والأساليب والتقنيات ذات الصلة بالقطاع، بحيث يمكن للمدقق تحديد وتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بأهداف التدقيق.

❖ **المعرفة والمهارات لرئيس فريق التدقيق:** التي تتضمن

- تخطيط التدقيق وإسناد مهام التدقيق وفقًا للكفاءة الخاصة لكل عضو من أعضاء فريق التدقيق.
- مناقشة القضايا الاستراتيجية مع الإدارة العليا للمنظمة لتحديد فيما سيتم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم مخاطر وفرص المنظمة.
- الحفاظ على علاقة العمل التعاونية بين فريق التدقيق وتطويرها.
- إدارة عملية التدقيق بشكل عام بما تتضمنه من الاستخدام الفعال للموارد أثناء التدقيق وتوجيه المدققين وحل النزاعات بينهم.
- تمثيل فريق التدقيق في التواصل مع مدير برنامج التدقيق وزبون التدقيق والمنظمة الخاضعة للتدقيق.
- قيادة فريق التدقيق للتوصل إلى خلاصة التدقيق.
- إعداد واستكمال تقرير التدقيق.

٣.١.١٠.٢ تحقيق كفاءة المدقق: إن كفاءة المدقق يمكن اكتسابها باستخدام مزيج مما يلي:

أ) إكمال برامج التدريب بنجاح، التي تغطي معارف ومهارات المدقق العام.

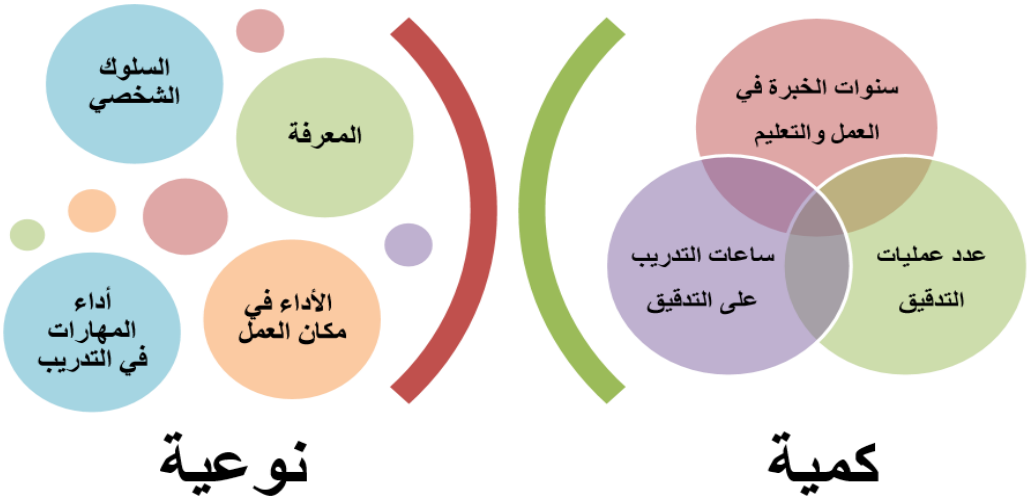
ب) الخبرة في وظيفة فنية أو إدارية أو مهنية تنطوي على ممارسة صنع القرار وحل المشكلات والتواصل مع المديرين والمهنيين والأقران والعملاء والأطراف الأخرى.

ج) التعليم والخبرة في مجال نظام إداري معين يساهم في تطوير الكفاءة العامة.

د) خبرة التدقيق المكتسبة تحت إشراف مدقق كفء من التخصص نفسه.

٢.١٠.٢ إنشاء معايير تقييم المدققين:

إن معايير تقييم المدقق ممكن أن تكون كمية أو نوعية كما هو موضح في الشكل (٢-٣)



الشكل (٢-٣) المعايير الكمية والنوعية لتقييم المدقق (عليا، ٢٠١٨)

٣.١٠.٢ اختيار طريقة تقييم المدققين المناسبة:

يجب تنفيذ التقييم باستخدام طريقتين أو أكثر من الطرق المبينة في الجدول (٢-٢)، ويجب ملاحظة ما يلي عند استخدام الجدول المذكور:

- الطرق الموضحة تمثل مجموعة من الخيارات وقد لا تنطبق في جميع الحالات.
- الطرق الموضحة قد تختلف في موثوقيتها.
- يجب استخدام مزيج من الطرق لضمان نتيجة موضوعية ومتسقة وعادلة وموثوقة.

الجدول (٢-٢) طرق تقييم المدققين (ISO ١٩٠١١, ٢٠١٨)

طريقة التقييم	الأهداف	أمثلة
مراجعة السجلات	مراجعة خلفية المدقق	تحليل سجلات التعليم والتدريب والتوظيف، أوراق الاعتماد المهنية وخبرة التدقيق
التغذية الراجعة	لتوفير معلومات حول أداء المدقق المدرك	المسوحات، الاستبانات، المراجع الشخصية، الشهادات، الشكاوى، تقييم الأداء، مراجعة الأقران
المقابلة	لتقييم السلوك المهني المرغوب ومهارة التواصل، التأكد من المعلومات واختبار المعرفة، الحصول على معلومات إضافية	المقابلات الشخصية
الملاحظة	لتقييم السلوك المهني المرغوب والقدرة على تطبيق المعرفة والمهارات.	لعب الأدوار، مشاهدة التدقيق، الأداء أثناء العمل
الاختبار	لتقييم السلوك المهني المرغوب والمعرفة والمهارات وتطبيقها	اختبارات شفوية وكتابية، اختبارات نفسية

المراجعة بعد التدقيق	لتوفير معلومات حول أداء المدقق خلال أنشطة التدقيق، تحديد نقاط القوة والفرص للتحسين	مراجعة تقرير التدقيق، المقابلات مع قائد فريق التدقيق، وأعضاء الفريق إذا كان ذلك مناسباً، التغذية الراجعة من المنظمة الخاضعة للتدقيق

٤.١٠.٢ القيام بتقييم المدققين:

يجب مقارنة المعلومات التي تم جمعها حول المدققين قيد التقييم بالمعايير المحددة مسبقاً. في حال عدم تلبيته للمعايير يجب إخضاعه لمزيد من التدريب أو العمل أو ممارسة التدقيق، ومن ثم إعادة تقييمه.

٥.١٠.٢ الحفاظ على كفاءة المدققين وتحسينها:

يجب على المدققين وقادة فرق التدقيق تحسين كفاءتهم باستمرار. يمكن للمدققين الحفاظ على كفاءتهم في التدقيق من خلال المشاركة المنتظمة في عمليات تدقيق نظام الإدارة ومن خلال التطوير المهني المستمر الذي يمكن تحقيقه من خلال عدة وسائل مثل زيادة الخبرة العملية، حضور التدريب، التعلم الذاتي، القيام بالتدريب، حضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والأنشطة الأخرى ذات الصلة.

الفصلُ الثالث: الدراسات المرجعية

Chapter (٣): Literature Review

١.٣ الدراسات العربية

٢.٣ الدراسات الأجنبية

٣.٣ التعقيب على الدراسات السابقة

٤.٣ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

٥.٣ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١.٣ الدراسات العربية:

١. وردة وميمونة (٢٠١٧)، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

هدفت المذكرة إلى التعرف على واقع تطبيق إجراءات التدقيق وكذلك جودة الأداء في المؤسسات الجزائرية، وإبراز مدى تأثير التدقيق الداخلي على تقييم فعالية الجودة.
ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبيان على عدد من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار لمعرفة رأيهم بأهمية التدقيق الداخلي ودورها في تحسين الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن التطبيق الحسن لمعايير التدقيق الداخلي والجودة يعتمد على أداء الأفراد في المؤسسة.
- توجد علاقة بين التدقيق الداخلي وجودة الأداء في الشركة.
- نجاح أي مؤسسة يتوقف على تحسين جودة تصميم نظامها، وفاعلية التطبيق.
- تعتبر جودة الأداء من أهم الوسائل التي تساعد على استمرارية وبقاء المؤسسة في المنافسة.

٢. عبد الرزاق (٢٠١٧)، دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

هدفت المذكرة إلى التعرف على مساهمة التدقيق الداخلي في مراقبة تطبيق معايير الجودة والتأكد من فعاليتها، التي بدورها تؤدي دوراً حاسماً في تحسين وتطوير أنشطة المؤسسة الاقتصادية.
ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتحليل وثائق وسجلات للمؤسسة المستهدفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التدقيق الداخلي يعدُّ أداةً من أدوات ضبط الجودة وذلك من خلال الإلمام بمعايير الجودة لإعطاء درجة من الاستقلالية لهذه المعايير.
- العلاقة الموجودة بين المدقق مع هياكل الأخرى في مؤسسة محل الدراسة هي العمل على التنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من أجل تحسين العمل.

٣. الطه (٢٠١٤)، تقييم واقع أنشطة التدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات السورية الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠٠٨، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الجودة لدى الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت هذه الرسالة إلى تقييم واقع أنشطة التدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات السورية الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠٠٨ من خلال إقرار مدى إدراك هذه المؤسسات لأهمية التدقيق الداخلي، وتحديد ما إذا كان يتم إدارة برنامج التدقيق وتنفيذ برنامج التدقيق وفقاً للمتطلبات والإرشادات ذات العلاقة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض وتم توزيعه على ٢٤٦ مؤسسة حاصلة على شهادة المطابقة ISO ٩٠٠١:٢٠٠٨ وقد تم الرد من قبل ٤٥ مؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لدى إدارات المؤسسات السورية الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠٠٨ إدراك جيد لأهمية التدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة.
- تتلخص الصعوبات الرئيسية التي تواجه أنشطة التدقيق الداخلي في المؤسسات السورية في انشغال المسؤولين عن إدارة برنامج التدقيق في أمور ومهام أخرى أكثر أهمية وفقاً لمنظورهم وعدم إعطاء التدقيق الداخلي الأولوية اللازمة من قبل الإدارة العليا وعدم وجود عددٍ كافٍ من المدققين.
- حققت المؤسسات السورية جراء التدقيق الداخلي عدداً من الفوائد أهمها: تحسين فاعلية العمليات المشمولة بنظام إدارة الجودة، ورفع كفاءة العاملين، وتبادل الخبرة بين العاملين، وتحسين جودة المنتجات/ الخدمات، والحد من المنتجات/ الخدمات المعيبة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين سمعة المؤسسات، وتعزيز رضا الزبائن، وزيادة حجم المبيعات، ومنع تكرار حالات عدم المطابقة التي تم الكشف عنها سابقاً.
- تعزيز أنشطة التدقيق الداخلي المطبقة في المؤسسات السورية بشكل عام.

٤. علي (٢٠١٣)، أنشطة التدقيق وفق المواصفة القياسية الدولية ISO ١٩٠١١:٢٠٠٢ – دراسة حالة في شركة الزوراء العامة، بحث في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

يهدف البحث لتقويم واقع حال عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة جودة شركة الزوراء العامة مقارنة بالمواصفة الدولية ISO ١٩٠١١:٢٠٠٢ ومعرفة جوانب الضعف والقوة فيها، من أجل ضبط عملية التدقيق على الوجه الأكمل الذي يؤدي إلى ضمان التحسين المستمر في عمل نظام إدارة الجودة في الشركة.

ولتحقيق أهداف البحث فقد قام الباحث بتصميم قائمة فحص بشكل رئيسي، بالإضافة إلى طريقة الملاحظة والمقابلة الشخصية مع رئيس وأعضاء فريق التدقيق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- إن الشركة تنفذ تدقيقها الداخلي بنسبة كبيرة مطابقة للمواصفة القياسية الدولية ISO ١٩٠١١:٢٠٠٢ مع وجود بعض الثغرات فيها.
- مع أن الهدف من عملية التدقيق الداخلي قد حدد بشكل واضح وسليم، إلا أنه لم يتم توثيقه في خطة التدقيق المصادق عليها من قبل الإدارة العليا.
- لم تشمل معيار التدقيق السياسات المطبقة في الشركة.

٢.٣ الدراسات الأجنبية:

١. Maksym (٢٠١٥)، تحسين فاعلية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة، المجلة العلمية لجامعة بولونيا، أوكرانيا.

هدف البحث إلى التأكيد على أهمية المدققين الداخلين في تحسين العمليات في المنظمة من خلال التطبيق الفعال للتدقيق الداخلي، الذي يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة نظام إدارة الجودة.

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد قامت هذه الدراسة بتحليل نظام إدارة الجودة لدى إحدى الشركات. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن هناك مخالفات لإجراءات التدقيق الداخلي بعدم تسجيل المدخلات والمخرجات بشكل واضح.
- هناك تدابير واضحة من الشركة لتحسين فاعلية التدقيق الداخلي تسمح الشركة من خلالها استخدام أفضل الموارد المتاحة للقيام بالتدقيق الداخلي، وذلك بهدف رفع كفاءة نظام إدارة الجودة.
- إن تنفيذ التدابير التي تؤدي لتحسين فاعلية التدقيق الداخلي ستؤدي إلى الحد من تأثير عدم استقرار البيئة وزيادة مرونة الشركة وترقية نظام إدارة المشاريع في إطار آلية التنسيق داخل الشركة.

٢. Fahlén and Langell (٢٠١٤)، تدقيق الجودة الداخلية كأداة للتحسين، رسالة ماجستير في مؤسسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، السويد.

على الرغم من التنفيذ الكثير والمتكرر للتدقيق الداخلي، إلا أنه من غير الواضح فيما إذا كان التدقيق الداخلي يشكل إضافة وقيمة للمنظمة، لذا هدف البحث إلى دراسة كيفية جعل عمليات تدقيق الجودة الداخلية أكثر فعالية، ومعرفة العوامل الأساسية لجعل عمليات التدقيق فعالة، وكيف يمكن استخدام تدقيق الجودة الداخلية كأداة للتحسين.

من أجل تحقيق أهداف البحث قامت هذه الدراسة بتحليل عمليات التدقيق الداخلي لدى إحدى الشركات الأمنية في السويد والمطبقة لنظام إدارة الجودة ISO٩٠٠١:٢٠١٨ منذ زمن طويل. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- الغاية الأساسية للتدقيق الداخلي المطبق في الشركة هو التحقق من المطابقة لعمليات المدققة، ولا يستخدم التدقيق الداخلي بشكل واضح كأداة للتحسين في الشركة.
- هناك عدة عوامل تسهم في تحسين التدقيق لدى الشركة منها التزام الإدارة، كفاءة المدققين، وضوح غاية وأهداف التدقيق، تسجيل حالات عدم المطابقة والتوصيات ومتابعتها.

٣.٣ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح ما يلي:

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية ومحورية التدقيق الداخلي للمنظمات.
- ناقشت الدراسات السابقة فعالية تطبيق التدقيق الداخلي في المنظمة والفوائد المتحصلة منه وبالأخص فيما يتعلق بجودة الأداء وضبط الجودة، دون التطرق إلى أثره في فعالية نظام إدارة الجودة.
- أكدت على أهمية العنصر البشري بشكل عام والمدققين بشكل خاص في رفع سوية عملية التدقيق الداخلي وكفاءتها.
- عرضت جانب من الصعوبات التي ترافق عملية التدقيق الداخلي.

٤.٣ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على المراجع الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالموضوع محل الدراسة.
- المساهمة في البناء النظري للدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر والبحوث التي لها علاقة بالجانب النظري للدراسة.
- التعرف على المنهجيات العلمية المتبعة في تنفيذ تلك الدراسات، وتحديد الخطوط العامة للجانب التطبيقي للدراسة.

٥.٣ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة بالحداثة لتناولها التدقيق الداخلي وفق آخر مواصفة قياسية له ISO ١٩٠١١:٢٠١٨، بينما الدراسات السابقة تناولت الإصدارات السابقة لمواصفة للتدقيق وهي ISO١٩٠١١:٢٠٠٢ و ISO ١٩٠١١:٢٠١١
- تناولها موضوعاً جوهرياً ومهماً جداً وهو دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة.
- تبحث أثر المتغير المستقل (تطبيق التدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨) على المتغير التابع (فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة المطبق وفق المواصفة القياسية ISO ٩٠٠١:٢٠١٥) من خلال مؤشرات الأداء في المنظمة المطبق عليها الدراسة العملية.
- الجزء العملي من الدراسة تم تنفيذه على شركة في قطاع صناعي مهم في سورية وهو الصناعات البلاستيكية والمعدنية، وهذا القطاع لم يتم التطرق له بشكلٍ كافٍ في الدراسات العملية السابقة.

الفصلُ الرابع: الدراسة العملية

Chapter (٤):Practical Study

١.٤ لمحة عن شركة البارودي لمستلزمات التغليف

٢.٤ أسلوب وطريقة الدراسة

٣.٤ جمع البيانات

٤.٤ تحليل البيانات ومعالجتها

١.٤ لمحة عن شركة البارودي لمستلزمات التغليف:

تقع الشركة في محافظة حمص، وتعدُّ من الشركات الوطنية المتميزة على مستوى الجمهورية العربية السورية والتي لها دورٌ ريادي في مجال الصناعات البلاستيكية والمعدنية تكللت بتصدير منتجاتها للدول المجاورة. بدأت مسيرة الشركة في عام ١٩٧٨ بإنتاج السدادات المعدنية، ثم توسع مجال نشاطها ليشمل منتجات أخرى. تقوم الشركة بإنتاج ثلاث منتجات رئيسية هي:

- ✓ العبوات البلاستيكية (عبوات المياه العادية أو المعدنية بشكلها الأولي قبل عملية النفخ)
- ✓ الأغطية البلاستيكية للعبوات البلاستيكية
- ✓ السدادات المعدنية (الأغطية المعدنية لزجاجات المياه العادية أو الغازية)

تميزت الشركة باهتمامها وتركيزها على متابعة منتجاتها وتحسينها من خلال استقطاب أحدث التقنيات العالمية في مجال تصنيع منتجاتها، واستقطاب أكفأ الموارد البشرية الوطنية وذلك من أجل الوصول بالمنتج لمعايير جودة عالية، لينافس بذلك على الصعيدين المحلي والخارجي، وقد ترافق ذلك مع سعي الشركة للعمل بشكل مطابق للمواصفات والمعايير الدولية مما أدى إلى حصولها على عدد من الشهادات في نظم الإدارة والتصنيع والعمليات كما يلي:

- ✓ نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ وذلك منذ عام ٢٠٠٦.
- ✓ نظام إدارة سلامة الغذاء ISO ٢٢٠٠٠ وذلك منذ عام ٢٠١٠.
- ✓ شهادة مورد معتمد من قبل شركة بيبسي العالمية– مكتب الشرق الأوسط.
- ✓ شهادة مورد معتمد من قبل شركة كوكاكولا العالمية– مكتب الشرق الأوسط.

١.١.٤ رؤية الشركة:

تقديم المنتجات وفق أحدث الأساليب وبجودة عالية مفعمة بالإبداع، وتزويد الأسواق المحلية والدولية بتلك المنتجات.

٢.١.٤ رسالة الشركة:

تحقيق التميز في أداء كافة المنتجات والحرص الشديد على ما يُرضي العملاء وفق أعلى معايير الجودة والإبداع.

٣.١.٤ قيم الشركة:

الأخلاق، الاحترافية والدقة في العمل، العمل الجماعي وروح الفريق، الشفافية.

٤.١.٤ سياسة الشركة:

- ✓ العمل الدائم على تحقيق رضا الزبائن.
- ✓ الالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة مطابق للمواصفة الدولية ISO٩٠٠١:٢٠١٥ وتحسينه بشكل متواصل.
- ✓ الالتزام بتطبيق نظام إدارة سلامة الغذاء مطابق للمواصفة الدوليةISO٢٢٠٠٠:٢٠٠٥ وتحسينه بشكل متواصل.
- ✓ تطوير أداء الموظفين واستخدام أفضل طرق العمل داخل الشركة.
- ✓ تحقيق متطلبات الأسواق العالمية.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليل الهدر في المواد والجهد والوقت.
- ✓ الالتزام بتطبيق المتطلبات التشريعية والقانونية ومتطلبات المستهلك فيما يتعلق بسلامة الغذاء.
- ✓ تبادل المعلومات الخاصة بسلامة الغذاء لمنتجات الشركة مع باقي الجهات المعنية في سلسلة إنتاج الغذاء.
- ✓ إزالة كل المخاطر المحتملة على سلامة الغذاء.

٥.١.٤ نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ في الشركة:

انطلاقا من رغبة الإدارة العليا بتقديم أفضل المنتجات التي ترضي زبائنها والارتقاء بالأداء والممارسات الإدارية وزيادة القدرة التنافسية في السوق بما يتوافق مع سياسة الشركة وتوجهها الإستراتيجي تم الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة أول مرة في عام ٢٠٠٦ وذلك لإصدارها الثالث ISO ٩٠٠١:٢٠٠٠ ثمَّ توالى تجديد الشهادة بشكل مستمر كلَّ ثلاث سنوات مع مواكبة التحديث على المواصفة في الإصدار الرابع عام ٢٠٠٨ والإصدار الخامس في عام ٢٠١٥.

دأبت شركة البارودي منذ بداية تطبيق نظام إدارة الجودة على تطويره وتحسينه بالإضافة إلى مواكبة التحديثات الحاصلة في الإصدارات الجديدة، مما انعكس إيجابياً على فعالية ونضج نظام إدارة الجودة المطبق. يتألف نظام إدارة الجودة في الشركة عند إعداد الدارسة من ٣٣ إجراء عمل رئيسي يتبع له ٦٣ تعليمة عمل فرعية وبمجموع يبلغ ٨٦٤ صفحة لكل وثائق النظام.

استحدثت شركة البارودي إدارة ضمان الجودة منذ بدء تطبيق نظام إدارة الجودة؛ وذلك لرفع كفاءته وفعاليته، تقوم هذه الإدارة بالإشراف على تطبيق النظام ومراقبته وتحسينه متضمناً الإشراف على تطبيق التدقيق الداخلي ومتابعة الأفعال التصحيحية، بالإضافة إلى التواصل والتنسيق مع الجهات المانحة للشهادة والزبائن الراغبين بالقيام بالتدقيق في الشركة وتزويدهم بكل المعلومات الضرورية ومتابعة نتائج التدقيق الذي يتم من قبلهم.

٦.١.٤ التدقيق الداخلي في الشركة:

قامت الشركة بوضع إجراء موثق لتخطيط وتطبيق التدقيق الداخلي للجودة بغية التحقق من أن نشاطات الجودة ونتائجها مطابقة للترتيبات المخططة والتأكد من فعالية نظام إدارة الجودة وتوفير الفرص المناسبة للتحسين.

وفقاً لإجراء التدقيق الداخلي في الشركة يقوم مدير ضمان الجودة بإعداد برنامج التدقيق سنوياً وجدولة تكرار التدقيقات الداخلية وفق أهمية النشاطات وحالة النشاط ونتائج التدقيقات السابقة، ويتم تنفيذ التدقيق الداخلي من قبل كادر مؤهل مستقل عن الفعاليات التي يجري تدقيقها، ولديه معرفة بالنشاطات المدقق عليها ومستوفياً لشروط التدريب الخاصة بالتدقيق الداخلي، ويتم توثيق نتائج التدقيق واطلاع المسؤولين عن الأقسام المدققة عليها واتخاذ الأفعال التصحيحية المناسبة إن تطلب الأمر. كما ينص إجراء التدقيق الداخلي على إمكانية تنفيذ تدقيقات داخلية إضافية لمراقبة فعالية الفعل التصحيحي المتخذ واستمرار هذه التدقيقات حتى يظهر الفعل التصحيحي فعاليته ويتم توظيفه بشكل مرض، بالإضافة إلى إمكانية إجراء تدقيق داخلي غير مبرمج نتيجة اعتراض زبون أو وجود مشكلة ما في النظام. إن نتائج عمليات التدقيق الداخلي تتم مناقشتها خلال اجتماعات مراجعة الإدارة الدورية لنظام إدارة الجودة وذلك لمعالجة مواقع الخلل المتكرر واتخاذ الترتيبات الكفيلة بعدم التكرار.

يتم اعتماد المدققين بعد حضورهم دورة تدريبية خارجية للتدقيق الداخلي من قبل مدرب معتمد ونجاحهم فيها. يقوم مدير ضمان الجودة بتقييم المدققين المعتمدين وذلك من خلال قيامه بتدقيق لاحق لتدقيقهم إن تطلب الأمر والتأكد من فعالية عملية التدقيق، وفي حال اكتشاف ضعف المدقق يتم إيقافه عن التدقيق ريثما يتم إعادة تأهيله.

٢.٤ أسلوب وطريقة الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث، اعتمد الباحث في الدراسة على تحليل عدد من البيانات والسجلات المرتبطة بعدد من مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) لشركة البارودي خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٥ وحتى٢٠١٩ ومعالجتها، ولقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية بسبب توافر بيانات منسجمة ومتناغمة يمكن المقارنة بينها وبسبب مرور عشر سنوات على تطبيق نظام إدارة الجودة وعمليات التدقيق الداخلي عليه، وبالتالي فإنَّ نظام إدارة الجودة وعمليات التدقيق الداخلي على حد سواء قد بلغا مستوىً عالٍ من النضج والفعالية، ولا بد أن ينعكس ذلك على الأرقام في مؤشرات أداء الشركة، لذلك قام الباحث بتحليل ومعالجة عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية خلال الفترة المذكورة واستخلاص النزعة لها لمعرفة مدى تأثير التدقيق الداخلي عليها إيجاباً أو سلباً.

٣.٤ جمعُ البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الثانوية المتمثلة في الوثائق والسجلات الموجودة لدى شركة البارودي خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٥ حتى ٢٠١٩، بالإضافة إلى تقارير التدقيق الخارجي (تدقيق الطرف الثالث) لنظام إدارة الجودة المطبق في الشركة.

تم التركيز خلال عملية جمع البيانات على عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة البارودي التي تقيس الأداء للعمليات أو الأنشطة في الشركة، وتوفر دليلاً عن مدى تحقيق الشركة لأهدافها وفعالية أدائها وأعمالها. من أجل إثبات صحة فرضيات الدراسة فقد قام الباحث باختيار عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية وذلك كما يلي:

- عدد التدقيقات الداخلية لإجراءات العمل ضمن نظام إدارة ضمان الجودة
- عدد طلبات الأفعال التصحيحية في تدقيقات الطرف الثالث
- عدد شكاوى الزبائن
- رضا الزبائن
- نسبة دوران العاملين
- رضا العاملين
- نسبة الإنتاج المعيب
- نسبة الهدر

٤.٤ تحليل البيانات ومعالجتها:

١٤..٤ تحليل بيانات التدقيق الداخلي ومعالجتها:

من خلال مراجعة بيانات التدقيق الداخلي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها، تم استخلاص البيانات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (٤-١) –بيانات التدقيق الداخلي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
عدد مرات التدقيق لإجراءات العمل في نظام إدارة الجودة	٥٥ من أصل ٥٨ مخطط له أي بنسبة ٩٥%	٥١ من أصل ٥١ مخطط له أي بنسبة ١٠٠%	٥٤ من أصل ٥٦ مخطط له أي بنسبة ٩٦%	٥٥ من أصل ٥٥ مخطط له أي بنسبة ١٠٠%	٥٤ من أصل ٥٤ مخطط له أي بنسبة ١٠٠%

عدد طلبات الأفعال التصحيحية	٢٢	٢٤	٢٢	٢٥	١٠
عدد الأفعال التصحيحية التي أغلقت منها في نفس السنة	٢٠	٢٢	٢٢	٢٢	١٠

بالإضافة إلى البيانات السابقة فقد تم تأهيل ١٢ موظفاً في الشركة في عام ٢٠١٥ ليكونوا مدققين داخليين من خلال حضورهم ونجاحهم لدورة المدقق الداخلي المنفذة من قبل مدرب خارجي معتمد، كذلك الأمر تمَّ تأهيل ٥ موظفين في عام ٢٠١٧.

من الملاحظ أن هناك عنايةً واهتماماً شديدين من قبل شركة البارودي للتدقيق الداخلي، مما انعكس إيجابياً على تنفيذ التدقيق وفعاليته حيث إنَّ نسبة تنفيذ التدقيق المخطط مرتفعةٌ في كل سنوات الدراسة (٩٥% فما فوق) بالإضافة إلى العناية بتفاصيل عملية التدقيق ووضع أدلة التدقيق بشكل تفصيلي لتحديد حالة المطابقة من عدمها في لائحة التدقيق، كما أن هناك اهتماماً بتأهيل أكبر عدد من المدققين الداخليين في الشركة وضبط كفاءتهم من خلال مراجعة سجلات التدقيق والقيام بتدقيق لاحق أن تطلب الأمر. وبخصوص الأفعال التصحيحية فمن الملاحظ أيضاً الاهتمام بها من خلال متابعتها حتى إغلاقها، وقد تم إغلاق أغلبها في نفس السنة التي تم طلبها فيها، كما يمكن اعتبار أنَّ عددها الكبير نسبياً (أكثر من ٢٢ فعل تصحيحي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٨) هو مؤشر على جدية وفعالية التدقيق الداخلي المنفذ في الشركة.

٢.٤.٤ تحليل بيانات التدقيق الخارجي ومعالجتها (تدقيق الطرف الثالث):

من خلال مراجعة بيانات التدقيق الخارجي لنظام إدارة الجودة من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها، تمَّ استخلاص البيانات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (٤-٢) –بيانات التدقيق الخارجي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	الإجمالي
عدد مرات التدقيق لنظام إدارة الجودة	٢	٢	٢	١	١	٩
عدد طلبات الأفعال التصحيحية	٢	٠	٠	٠	٠	٢
عدد الملاحظات / فرص التحسين	١٣	٦	٧	٣	٧	٣٦
عدد الممارسات الجيدة	٠	٠	٠	١	١	٢

لقد تمَّ تنفيذ التدقيق الخارجي مرتين سنوياً من عام ٢٠١٥ ولغاية عام ٢٠١٧ ثم بعد ذلك تم الاتفاق بين جهة التدقيق الخارجي والشركة على أن يتم التدقيق بشكل مكثف مرة واحدة في السنة، حيث يمكن اعتبار أن التدقيق الواحد في كلا عامي ٢٠١٨ و٢٠١٩ بمثابة تدقيقين في الأعوام السابقة.

لقد تم طلب فعلين تصحيحيين في عام ٢٠١٥ ثم بعد ذلك لم يتم طلب أي فعل تصحيحي من قبل جهة التدقيق الخارجي في الأعوام اللاحقة، وهذا يعطي مؤشراً على نضج النظام وفعاليته، وعلى تطور التدقيق الداخلي في الشركة ودوره الفعال في كشف الفجوات في النظام وتصحيحها قبل أن يتم اكتشافها في التدقيق الخارجي، ويتضح هذا الدور بشكل خاص مع العدد الكبير نسبياً للأفعال التصحيحية للتدقيق الداخلي؛ مما أدى إلى تجنب رفع طلب أفعال تصحيحية للتدقيق الخارجي.

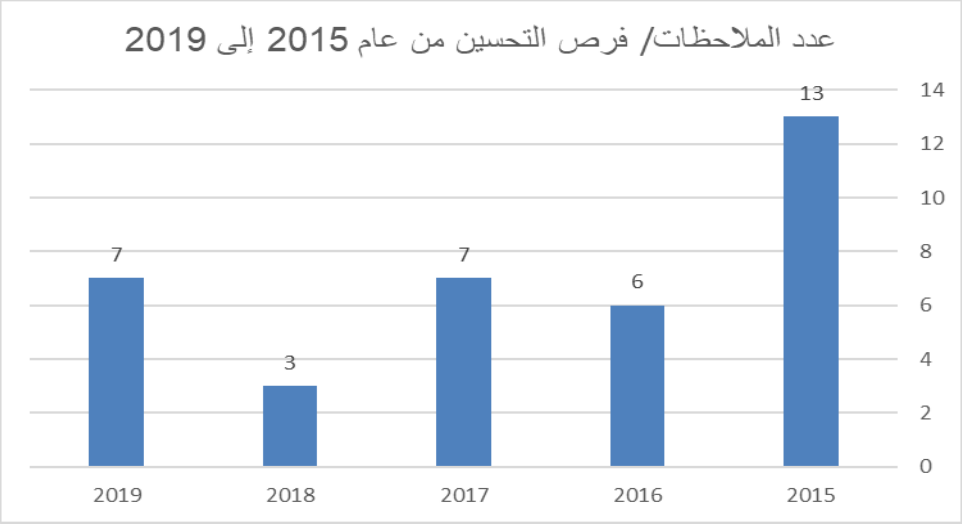
الفعلان التصحيحيان اللذان رفعا في التدقيق الخارجي في عام ٢٠١٥ هما:

١. انخفاض جودة كراتين الأغطية البلاستيكية، مما أدى إلى تضرر بعض الكراتين أثناء تخزينها، وقد تم معالجة الفعل التصحيحي عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية التالية:
   - ✓ وضع مواصفات محددة للكرتون تتضمن وزن الغرام النسبي وطريقة الوصل ونوعية اللاصق.
   - ✓ قيام قسم المشتريات بإعلام المورِّد بالمواصفات الجديدة المطلوبة للكراتين.
   - ✓ وضع تعليمة لكيفية قياس وزن الغرام النسبي للكرتون وتطبيقها من قبل قسم ضبط الجودة.
٢. عدم وجود فقرة في إجراء شكاوى الزبائن تنصُّ على طلب فعل تصحيحي لكل شكوى واردة من الزبون، وقد تم معالجة الفعل التصحيحي عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية التالية:
   - ✓ تعديل إجراء شكاوى الزبائن بإضافة فقرة تطلب رفع فعل تصحيحي عن كل شكوى واردة من الزبون.
   - ✓ التزام قسم ضمان الجودة بفتح الفعل التصحيحي لكل شكوى واردة.

الممارستان الجيدتان اللتان تم الإشارة لهما في التدقيق الخارجي هما:

١. عام ٢٠١٨: الجهد الجيد المبذول من قبل إدارة ضمان الجودة في تحديث نظام إدارة الجودة ليتوافق مع الإصدار الجديد في عام ٢٠١٥.
٢. عام ٢٠١٩: جهود كبيرة مبذولة من قبل الشركة في تنفيذ التدقيق الداخلي وإعداد تقاريره.

إن الممارسة الجيدة الثانية المذكورة آنفاً من قبل المدقق الخارجي تعطي مؤشراً إضافيا على كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي المنفذ في الشركة وكفاءة المدققين الداخليين في ممارسة التدقيق الداخلي.



الشكل (٤-١) مقارنة عدد الملاحظات / فرص التحسين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

يظهر الشكل (٣-١) تناقصَ عدد ملاحظات التدقيق الخارجي خلال سنوات الدراسة، حيث بدأت بـ ١٣ ملاحظة في عام ٢٠١٥ لتصبح ٣ ملاحظات في عام ٢٠١٨ ثم ازدادت قليلاً في عام ٢٠١٩ لتصبح ٧ ملاحظات. لقد قامت شركة البارودي بمتابعة جميع الملاحظات / فرص التحسين في كل سنوات الدراسة وإغلاقها عن طريق اتخاذ الإجراءات المناسبة ويتم عرض الملاحظات وكيفية إغلاقها في اجتماعات مراجعة الإدارة الدورية للشركة.

٣.٤.٤ تحليل بيانات شكاوى الزبائن ومعالجتها:

من خلال مراجعة بيانات شكاوى الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها، تم استخلاص البيانات الموضحة في الجدولين التاليين:

الجدول (٤-٣) –بيانات شكاوى الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

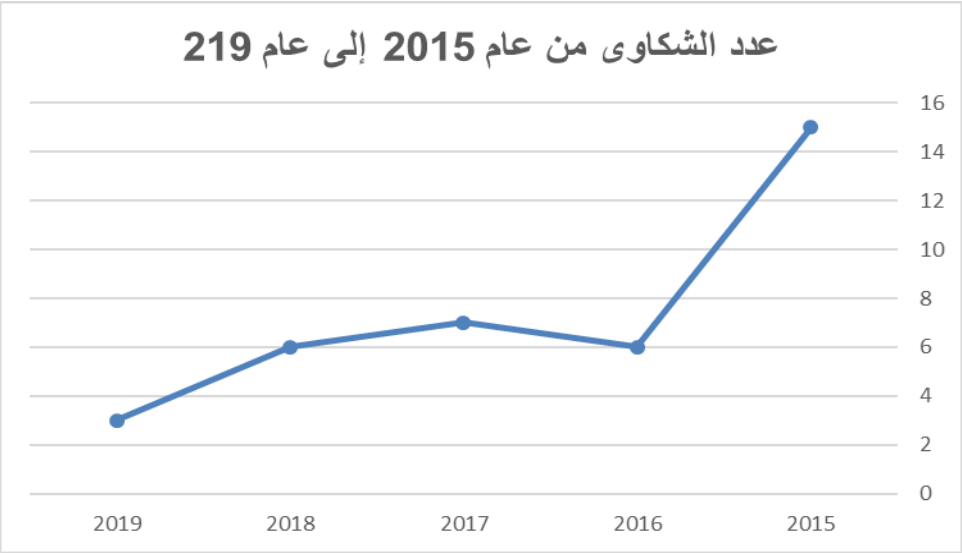
المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	الإجمالي
عدد الشكاوى التي بسبب خلل من جانب شركة البارودي	١٢	٤	٥	٥	٣	٢٩
عدد الشكاوى التي بسبب الزبون (عدم معرفة فنية أو سوء استخدام من قبل الزبون)	٣	٢	٢	١	٠	٨
إجمالي عدد الشكاوى	١٥	٦	٧	٦	٣	٣٧

الجدول (٤-٤) –توزيع شكاوى الزبائن التي سببها خلل من الشركة وفقاً لمسبباتها الرئيسية

مسببات الشكوى	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	الإجمالي
خلل فني	٦	٣	٤	٤	٠	١٧
خطأ بشري وتنظيمي	٥	١	١	٠	٣	١٠
خطأ في التعبئة والتغليف	١	٠	٠	١	٠	٢
الإجمالي	١٢	٤	٥	٥	٣	٢٩

من الجدول (٣-٣) يتضح لنا أنَّ ٧٨% من الشكاوى سببها عائد لوجود خلل من جانب شركة البارودي، بينما ٢٢% من الشكاوى سببها عائد إلى قلة المعرفة الفنية أو سوء استخدام من قبل الزبون وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٢)

كما يتبين لنا من الجدول (٣-٣) أن عدد الشكاوى كان كبيراً في عام ٢٠١٥ وهو ١٥ شكوى ثم انخفض في الأعوام التالية ليبلغ ٣ شكاوى فقط في عام ٢٠١٩، أي بانخفاض إجمالي قدره ٨٠% بين عامي ٢٠١٥ و٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٣)، وهذا الانخفاض يعطي مؤشراً على فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي في رفع كفاءة ونضج النظام بما يؤدي إلى انخفاض عدد الشكاوى.



الشكل (٤-٢) عدد الشكاوى من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

فيما يتعلق بمسببات الشكوى، فمن خلال الجدول (٤-٣) نستطيع أن نستنتج أن ٥٩% من المسببات ناتجة عن خلل فني، و٣٤% ناتجة عن خطأ تنظيمي وإداري، و٧% ناتجة عن خلل في التعبئة والتغليف.

تولي شركة البارودي مسألة شكاوى الزبائن أهميةً وعنايةً كبيرتين، ويقوم مدير ضمان الجودة بطلب فعل تصحيحي لكل شكوى، ويتم متابعة الشكوى حتى معالجتها وإغلاقها وتزويد الزبون بالتغذية الراجعة للشكوى والأفعال المتخذة من قبل الشركة لتجنب حدوث الشكوى مرة أخرى. كما يتم عرض تحليل عام لكل الشكاوى وكيفية معالجتها والأفعال التصحيحية المتخذة والمقترحات والتوصيات في اجتماعات مراجعة الإدارة الدورية للشركة.

٤.٤.٤ تحليل بيانات رضا الزبائن ومعالجتها:

تقوم شركة البارودي بمسح رضا الزبائن بشكل سنوي عن طريق استبيان يُرسَل لهم، وذلك لتحديد مدى رضاهم عن معايير عديدة منها، جودة منتجات الشركة، ومدى تفاعل وتعاون موظفي الشركة معهم، ومستوى الخدمات المقدمة من قبل الشركة. يضم الاستبيان سبعة أسئلة رئيسية بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لترك المجال للزبائن للتعبير عن آرائهم خارج الأسئلة السبعة في الاستبيان.

لقد تم استخلاص البيانات الموجودة في الجدول (٣-٥) من خلال مراجعة البيانات الخاصة برضا الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها علماً أن الأرقام تم عرضها بالنسبة المئوية.

الجدول (٤-٥) -بيانات رضا الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

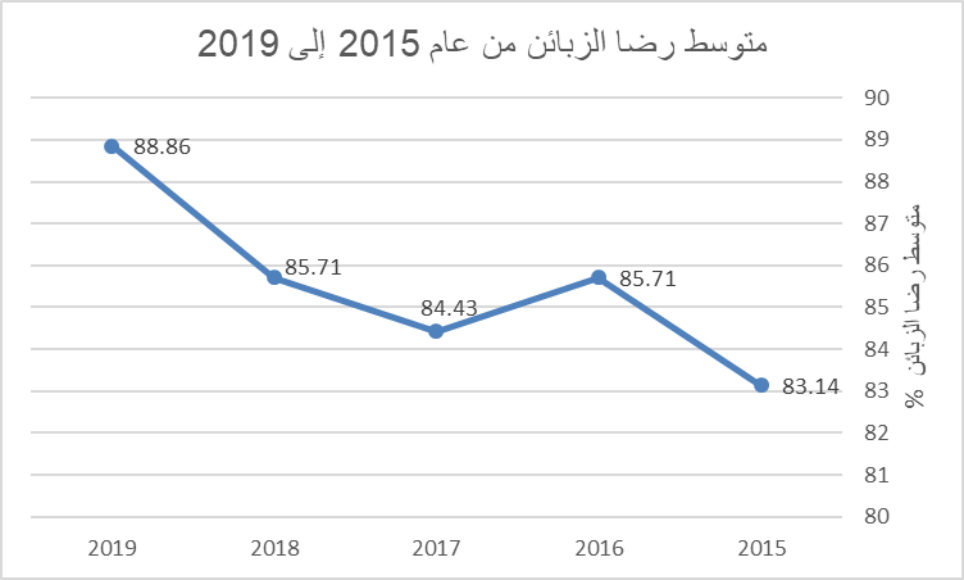
أسئلة الاستبيان	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
١-كيف تقيم المواصفات الفنية لمنتجات شركتنا بشكل عام؟	٩٤	٩٠	٩٢	٨٨	٨٨
٢-هل أسعار منتجاتنا متناسبة مع مستوى جودتها؟	٥٤	٧٠	٧٠	٧٢	٧٧
٣-كيف تقييم جودة تغليف المنتج؟	٨٥	٨٥	٨٥	٨٨	٩٢
٤-هل يتم التعامل مع استفساراتكم بشكل فعال من قبل موظفي الشركة؟	٨٥	٨٥	٨٨	٩٢	٩٢
٥-هل يساعد موظفو الشركة في تقديم المعلومات التي تحتاجها منهم؟	٨٨	٩٥	٨٨	٨٨	٩٥

٦-كيف ترى تقيد الشركة بمواعيد التسليم؟	٨٨	٩٥	٨٤	٨٨	٨٨
٧-ما رأيكم بخدمات ما بعد البيع المقدمة ومستوى تفاعل شركتنا مع الشكاوى الواردة من قبلكم (في حال وجودها)؟	٨٨	٨٠	٨٤	٨٤	٩٠
متوسط الرضا الإجمالي	٨٣.١٤	٨٥.٧١	٨٤.٤٣	٨٥.٧١	٨٨,٨٦

* البيانات بالنسبة المئوية

يُلاحَظ من الجدول أنَّ هناك تذبذباً وتقلباً بمستوى تقييم أغلب المعايير، حيث إن بعضاً منها يرتفع ثم ينخفض أو العكس خلال فترة الدراسة من عام ٢١٥ إلى ٢٠١٩، بالمقابل هناك تحسن بشكل تدريجي بمتوسط الرضا الإجمالي حيث كان ٨٣.١٤% عام ٢٠١٥ وارتفع تدريجياً خلال السنوات اللي بعده حتى وصل إلى ٨٨.٨٦% في عام ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٤)، أي أن متوسط رضا الزبائن ارتفع بمقدار ٦.٧٪ بين عامي ٢٠١٥ و٢٠١٩ مما يعطي دلالةً ومؤشراً على ازدياد ثقة الزبائن بالشركة ومنتجاتها.

يلاحظ أيضاً من الجدول أن مستوى تقييم الزبائن للمعايير جيد جداً (فوق ٨٠%) ماعدا المعيار الثاني المتعلق بأسعار المنتجات، حيث إن تقييم الزبائن كان ٥٤% فقط في عام ٢٠١٥ ثم أصبح ٧٠% في العام التالي ليصل إلى ٧٧% في عام ٢٠١٩.



الشكل (٤-٣) متوسط رضا الزبائن من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

بناء على نتائج الاستبيان عام ٢٠١٥ فقد صدرت توصية في اجتماع مراجعة الإدارة بتحسين التواصل والتفاعل مع الزبائن ومعالجة شكاواهم والمشاكل التشغيلية التي يتعرضون لها، مما أدى

إلى رفع مستوى رضا الزبائن بشكل سنوي وتدريجي، وقد كان للتدقيق الداخلي دور في ذلك، من خلال ضبط العمليات التشغيلية، وتقليل شكاوى الزبائن، ورفع جودة المنتج النهائي؛ مما أدى بالنهاية إلى رفع كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة.

٥.٤.٤ تحليل بيانات معدل دوران العاملين ومعالجتها:

يعبر معدل دوران العاملين عن التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه، ويحسب معدل دوران العمل على أساس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في فترة معينة إلى متوسط عدد العاملين في تلك الفترة، فالمنظمات التي تتغير عمالتها باستمرار تُوصف بأنها ذات معدل دوران عالٍ خلافًا لتلك التي يبقى العامل فيها لفترات طويلة فتكون ذات معدل دوران منخفض.

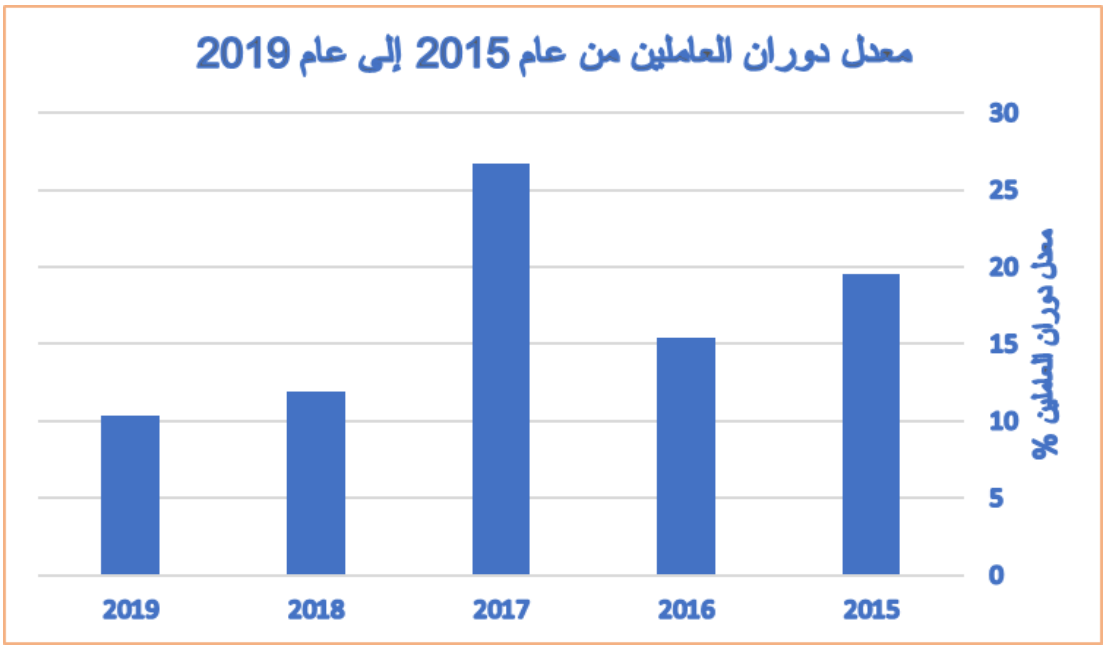
تقوم شركة البارودي بحساب معدل دوران العاملين بشكل سنوي، بالإضافة إلى تحليل أسباب مغادرة العاملين للشركة، ووضع المقترحات والتوصيات لتخفيض معدل دوران العاملين، كما يتم وضع هدف خاص بتقليل معدل دوران العاملين في الأهداف السنوية للشركة ويتم متابعته والتأكد من تحقيقه في نهاية السنة.

البيانات المتعلقة بمعدل دوران العاملين تم استخلاصها في الجدول (٣-٦) وذلك من خلال مراجعة البيانات من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩.

الجدول (٤-٦) -بيانات معدل دوران العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
معدل دوران العاملين (نسبة مئوية)	١٩.٥٨	١٥.٤٢	٢٦.٦٩	١١.٨٩	١٠.٣٥
نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		٢١٪ -	٧٠٪+	٥٦ %-	١١٪-

يلاحظ من الجدول أن الاتجاه العام لمعدل دوران العاملين هو التناقص خلال سنوات الدراسة حيث انخفض معدل دوران العاملين من ١٩.٥٨٪ عام ٢٠١٥ إلى ١٠.٣٥٪ عام ٢٠١٩ أي بنسبة انخفاض كلية قدرها ٤٧٪ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٥).



الشكل (٤-٤) معدل دوران العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

يُلاحَظ أيضاً حدوث تقلب وارتفاع حاد في عام ٢٠١٧ حيث ارتفع معدل دوران العاملين بنسبة ٧٠% بالمقارنة مع العام الذي قبله ليصل إلى ٢٦.٦٩٪، وللقيام بمعالجة هذا الارتفاع في معدل دوران العاملين فقد قامت الشركة بتحليل أسباب دوران العاملين في الجدول (٣-٧) وتصنيف المسببات إلى سبعة أسباب، حيث يظهر أن المسبب الأكبر وبنسبة ٩.٧٪ عائد إلى التحاق العامل بفرصة عمل أخرى، بينما أن نسبة ٤.٩٪ من معدل دوران العاملين عائدة إلى فصل العامل أو انقطاعه عن العمل.

الجدول (٤-٧) – مسببات دوران العاملين في عام ٢٠١٧

السبب	النسبة المئوية (%)
فرصة عمل	٩.٧
السفر أو الالتحاق بالخدمة الإلزامية	٦
فصل / انقطاع عن العمل	٤.٩
أسباب خاصة	٢.٤
ظروف العمل (دوام – بعد موقع العمل –....)	١.٢
الراتب غير كافي	١.٢
مشاكل صحية	١.٢

وقد قامت الشركة باتخاذ خطوات عديدة لمعالجة ارتفاع معدل دوران العاملين كما يلي:

١. دراسة مستمرة لهيكل الرواتب والفئات الوظيفية ووضع مقاييس واضحة لتقدير مناسب للأجر الممنوح للعامل وفق معايير محددة من أجل تحقيق العدالة الداخلية في الأجور والتعويضات كل حسب إمكانياته ومهاراته.
٢. مراعاة الظروف المحيطة للعامل والمساهمة في تذليل الصعوبات التي يمكن أن يعاني منها.
٣. تنمية الشعور لدى الموظفين بانتمائهم للشركة وتعزيزه، والمساعدة في حل مشاكلهم (مسح رضا العاملين – التكافل الاجتماعي – اجتماع ممثلي العمال – تقييم الأداء –....).
٤. إعطاء أهمية أكبر لتقييم الأداء والمراقبة لتحسين مستوى الأداء بشكل عام.
٥. مراجعة أسلوب وطريقة منح المكافآت للموظفين.

ولقد أثمرت هذه الخطوات عن تخفيض معدل دوران العاملين في عام ٢٠١٨ ليصبح ١١.٨٩٪ أي بانخفاض قدره ٥٦٪ عن عام ٢٠١٧ الذي كان ٢٦.٦٩٪.

إن انخفاض معدل دوران العاملين خلال سنوات الدراسة ونجاح الشركة في تخفيضه في عام ٢٠١٨ بعد ارتفاعه الحاد عام ٢٠١٧ يعطي مؤشراً ودلالةً على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة في الشركة من خلال اتخاذ الشركة للخطوات التصحيحية لمعالجة الخلل والنجاح في تجاوز الخلل والفجوات في الشركة.

٦.٤.٤ تحليل بيانات رضا العاملين ومعالجتها:

تقوم شركة البارودي بمسح رضا العاملين بشكل سنوي، وذلك بالطلب من العاملين تعبئة استمارة مسح رضا العاملين، تحتوي استمارة رضا العاملين على ١١ معيار للتقييم تتراوح علامتها (من ٠ إلى ١٠) ويتم تصنيف الدرجات الموجودة في الاستمارة إلى ثلاث فئات كما يلي:

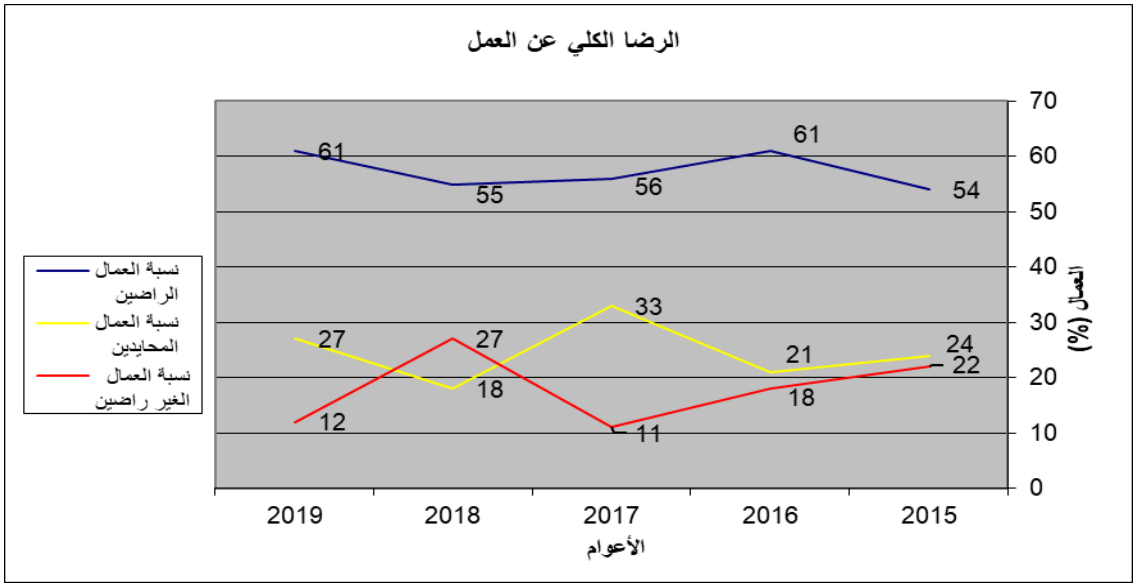
- الدرجات من ١ إلى ٤ تعتبر أن العامل غير راضي.
- الدرجتان ٥ و٦ تعتبران أن العامل محايد في رأيه.
- الدرجات من ٧ إلى ١٠ تعتبر أن العامل راضي.

بالإضافة إلى المعايير المحددة التي تم ذكرها آنفاً، تحتوي الاستمارة أسئلة أخرى مغلقة لإعطاء الرأي بخصوص أمر محدد، وأسئلة مفتوحة لترك المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم خارج المعايير والأسئلة المحددة في الاستمارة.

تقوم شركة البارودي بتحليل بيانات مسح رضا العاملين ومناقشته في اجتماعات الإدارة العليا، ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الخلل ورفع نسب رضا العاملين عن الشركة.

من خلال مراجعة البيانات الخاصة برضا العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها تم استخلاص البيانات الموجودة في الجدول (٣-٨) علماً أن الأرقام تم عرضها بالنسبة المئوية.

يُلاَّحظ من الجدول (٣-٨) أن هناك ازدياداً في نسب رضا العاملين عن أكثرية المعايير المحددة خلال فترة الدراسة. فبخصوص معيار الرضا الكلي عن العمل فقد ازداد نسبة الراضين من ٥٤% عام ٢٠١٥ إلى ٦١% في عام ٢٠١٩، كما في الوقت نفسه تناقصت نسبة غير الراضين من ٢٢% عام ٢٠١٥ إلى ١٢% عام ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٦)



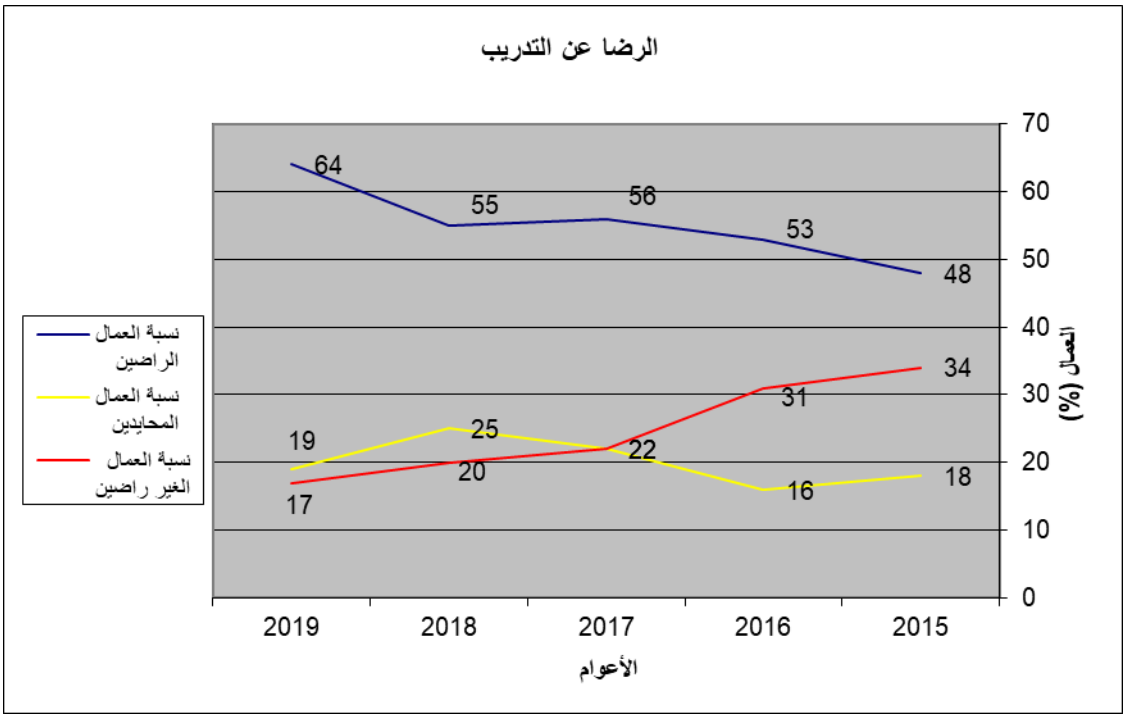
الشكل (٤-٥) نسب الرضا الكلي عن العمل من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

الجدول (٤-٨) -بيانات رضا العاملين من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المعايير / الفئات	٢٠١٥			٢٠١٦			٢٠١٧			٢٠١٨			٢٠١٩		
	غير راضٍ	محايد	راضٍ	غير راضٍ	محايد	راضٍ	غير راضٍ	محايد	راضٍ	غير راضٍ	محايد	راضٍ	غير راضٍ	محايد	راضي
١-الأجور والتعويضات الممنوحة إلى الموظفين	٥٢	٢١	٢٧	٥٣	١٨	٢٩	٢٧	٣٢	٤١	٤٩	٢٩	٢٢	١١	٤١	٤٨
٢- فرص التقدم في العمل	٢٠	٢١	٥٩	٢٣	١٣	٦٤	٣٠	٣٢	٣٨	٢٦	٢٧	٤٧	٢١	٢٩	٥٠
٣-المزايا التي تقدمها الشركة	٢٨	٢٢	٥٠	٣٥	٢٩	٣٦	٢٤	٤٠	٣٦	٣٤	٢٥	٤١	١٦	٣٥	٤٩
٤-علاقات المودة في بيئة العمل	١٩	١٧	٦٤	١٨	١٤	٦٨	٢٣	١١	٦٦	٢٠	١١	٦٩	١٥	١٦	٦٩
٥-التدريب	٣٤	١٨	٤٨	٣١	١٦	٥٣	٢٢	٢٢	٥٦	٢٠	٢٥	٥٥	١٧	١٩	٦٤
٦-تقييم الأداء	٢٦	٢٨	٤٦	٣٦	٢٠	٤٤	٢٠	٢٢	٥٨	٢٠	٢١	٥٩	٢٠	٢١	٥٩
٧-الإشراف	٢٠	٢١	٥٩	٢٧	٢٢	٥١	٢٠	١٧	٦٣	٢١	٢٢	٥٧	١٨	١٨	٦٤
٨- نوعية الإدارة وإمكانياتها	١٨	١٦	٦٦	١٧	١٤	٦٩	١١	١٨	٧١	١٤	١١	٧٥	١٤	١٢	٧٤
٩-الأمان الوظيفي	٣١	١٥	٥٤	٢٢	١٣	٦٥	٢٦	١٣	٦١	٣٥	١٨	٤٧	٣١	٢٠	٤٩
١٠-المرونة في أداء العمل	٢١	٢٣	٥٦	٢٥	١٦	٥٩	٢٢	١٦	٦٢	٢٢	٢١	٥٧	٢٢	١٩	٥٩
١١-الرضا الكلي عن العمل	٢٢	٢٤	٥٤	١٨	٢١	٦١	١١	٣٣	٥٦	٢٧	١٨	٥٥	١٢	٢٧	٦١

* البيانات بالنسبة المئوية

بخصوص معيار التدريب فقد تطورت بشكل تدريجي وملحوظ نسبة العاملين الراضين عنه من ٤٨% عام ٢٠١٥ إلى ٦٤% في عام ٢٠١٩، كما تناقصت نسبة غير الراضين عنه من ٣٤% عام ٢٠١٥ إلى ١٧% في عام ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-٧).



الشكل (٤-٦) نسب رضا العاملين عن التدريب من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

إنَّ التحسن العام في مستوى رضا العاملين يعطي دلالةً ومؤشراً على ازدياد كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة من خلال شعور الموظفين بالراحة والاستقرار والأمان الوظيفي وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم من خلال فرص التدريب المقدمة لهم من قبل الشركة مما يزيد احتمالية فرص تقديمهم في العمل.

٧.٤.٤ تحليل بيانات الإنتاج المعيب ومعالجتها:

يعدُّ الإنتاج المعيب (الإنتاج الغير مطابق) من تكاليف الفشل الداخلي من ضمن تكاليف الجودة الكلية، وعادة تتحمل الشركات تكاليف عالية في حال وجود إنتاج معيب، بالإضافة إلى هدر الوقت والجهد للشركة، مما يجعل تركيز الشركات منصباً بشكل كبير على تخفيض المنتجات المعيبة وتقليلها إلى أدنى حد ممكن. يعد حجم الإنتاج المعيب ونسبته من الإنتاج الكلي من أهم المؤشرات عن كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، فنظام إدارة الجودة الفعال المتمثل في كفاءة عمليات الإنتاج وعمليات فحص والتفتيش للمنتجات الجاهزة لابد أن ينعكس على تخفيض حجم الإنتاج المعيب ونسبته مما يؤدي بدوره إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

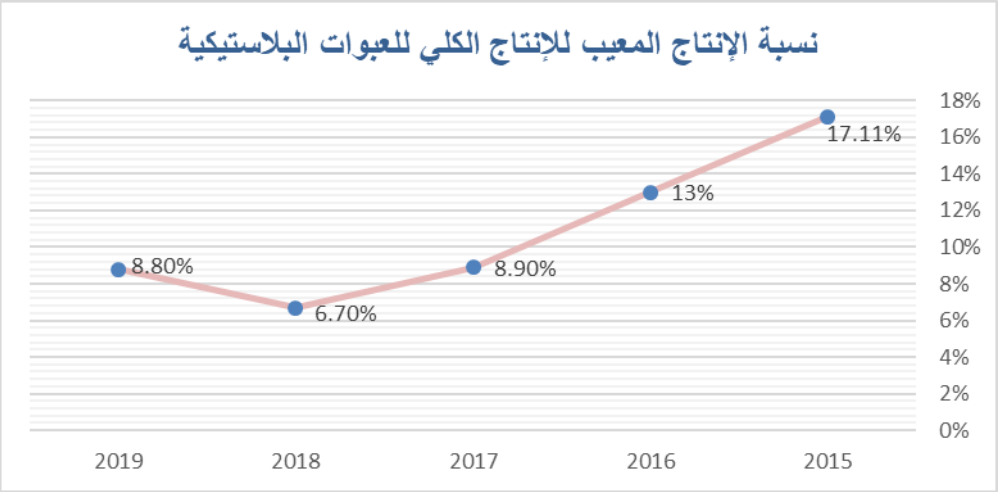
من خلال مراجعة وتحليل البيانات الخاصة بنسب الإنتاج المعيب من الإنتاج الكلي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ تم استخلاص البيانات الموجودة في الجدول (٣-٩).

الجدول (٤-٩) -بيانات الإنتاج المعيب من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المنتج	المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
العبوات البلاستيكية	نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي	١٧.١١	١٣	٨.٩	٦.٧	٨.٨
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		- ٢٤	- ٣٢	- ٢٥	+ ٣١
الأغطية البلاستيكية – آلات المكابس	نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي	١.٣٥	٠.٧٨	٠.٦٤	٠.٣	٠.٤٦
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		- ٤٢	- ١٨	- ٥٣	+ ٥٣
الأغطية البلاستيكية – آلات وضع الجوان	نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي	١.٥	٠.٢	٠.٥٧	٠.٥	٠.٣٤
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		- ٨٧	+ ١٨٧	- ١٢	- ٣٢

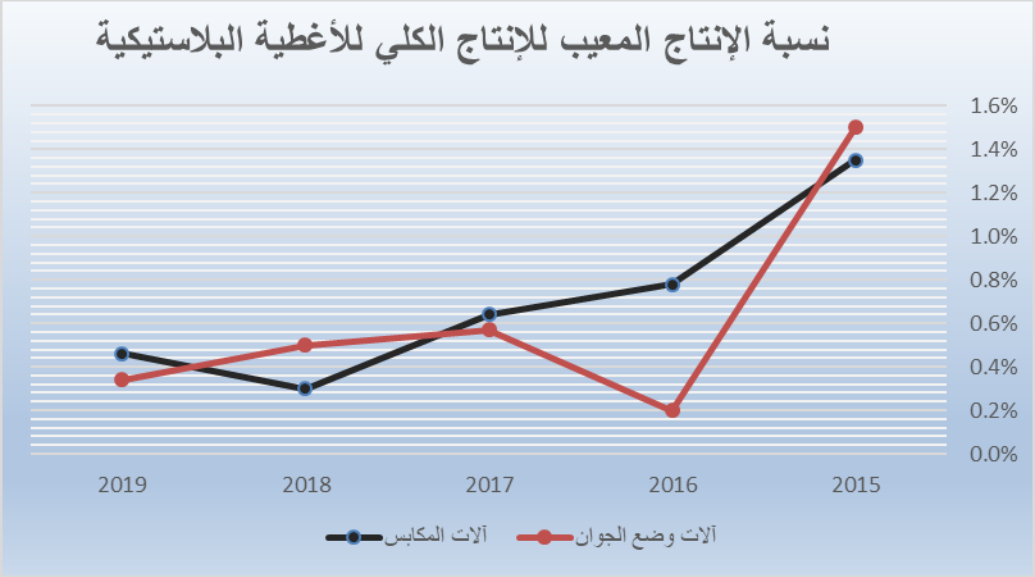
* البيانات كلها بالنسب المئوية

من خلال الجدول يتبين أن الشركة حققت تقدماً ملحوظاً في تخفيض الإنتاج المعيب خلال فترة الدراسة من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩، فبخصوص منتج العبوات البلاستيكية استطاعت الشركة تخفيض نسبة الإنتاج المعيب بشكل متدرج عبر السنوات وذلك من ١٧.١١٪ عام ٢٠١٥ إلى ٨.٨٪ في ٢٠١٩ أي بنسبة انخفاض إجمالية قدرها ٤٩% وذلك كما موضح في الشكل (٣-٨).



الشكل (٤-٧) نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي للعبوات البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

فيما يتعلق بمنتج الأغطية البلاستيكية فإنَّ عملية إنتاجه تمرُّ عبر مرحلتين هما كبس الغطاء في آلة المكبس ومن ثم وضع الجوان في آلة المخصصة لذلك، ولقد استطاعت الشركة تخفيض الإنتاج المعيب لآلات المكابس بشكل تدريجي وذلك من نسبة ١.٣٥٪ في عام ٢٠١٥ إلى نسبة ٠.٤٦٪ في عام ٢٠١٩ أي بنسبة انخفاض إجمالية قدرها ٦٦%، كما استطاعت الشركة تخفيض الإنتاج المعيب لآلات وضع الجوان وذلك من نسبة ١.٥٪ في عام ٢٠١٥ إلى نسبة ٠.٣٤٪ في عام ٢٠١٩ أي بنسبة انخفاض إجمالية قدرها ٧٧%. الشكل (٣-٩) يوضح التخفيض الحاصل على منتج الأغطية البلاستيكية.



الشكل (٤-٨) نسبة الإنتاج المعيب للإنتاج الكلي للأغطية البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

إن الانخفاض الكبير في نسب الإنتاج المعيب مؤشرٌ هام وحساس على نجاح الشركة في عملياتها وإجراءاتها لتطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فعَّال وتخفيض التكاليف الناجمة عن ذلك مما يؤدي بالشركة إلى تلبية متطلبات الزبون بشكل أكبر وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

٨.٤.٤ تحليل بيانات الهدر ومعالجتها:

إن الهدر في شركة البارودي ينتج بشكل رئيسي من الأسباب التالية:

- عند إقلاع الآلة وحتى إتمام ضبط بارامترات الخط الإنتاجي.
- عند وجود خلل في الآلات حيث يتم هدر جزء من المواد الأولية ريثما يتم تصليحها.
- عند مناولة وتفريغ المواد الأولية.
- سوء التخزين وتضرر المواد والمنتجات المخزنة.

يعدُّ الهدر جزءاً لا يتجزأ من تكاليف الإنتاج، والفرق الرئيسي بينه والإنتاج المعيب هو أن الهدر يكون قبل تحول المواد الأولية إلى منتج نهائي بينما الإنتاج المعيب يكون بعد تحول المواد الأولية إلى منتج نهائي، وعادة تتحمل الشركات تكاليف عالية في حال وجود كميات كبيرة من الهدر بالإضافة إلى هدر الوقت والجهد للشركة، مما يجعل تركيز الشركات منصب بشكل كبير على تخفيض الهدر وتقليله إلى أدنى حد ممكن. يعدُّ حجم الهدر ونسبته من الإنتاج الكلي من أهم المؤشرات على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، فنظام إدارة الجودة الفعال المتمثل في كفاءة عمليات الإنتاج ووجود العمال ذوي الخبرة لابد أن ينعكس على تخفيض حجم الهدر ونسبته مما يؤدي بدوره إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

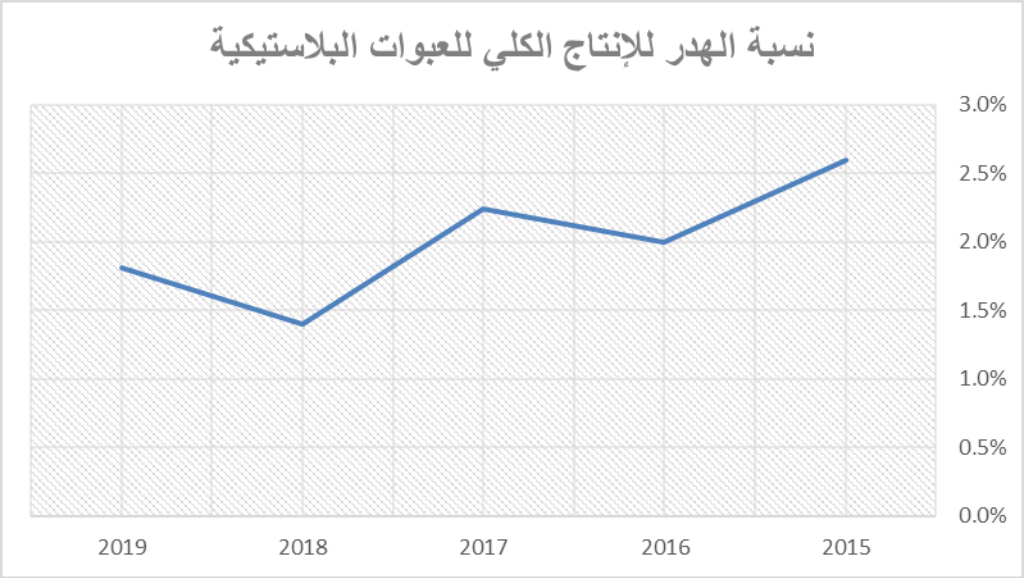
من خلال مراجعة البيانات الخاصة بنسب الهدر من الإنتاج الكلي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وتحليلها تمَّ استخلاص البيانات الموجودة في الجدول (٣-١٠).

الجدول (٤-١٠) -بيانات الهدر من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

المنتج	المعيار	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
العبوات البلاستيكية	نسبة الهدر للإنتاج الكلي	٢.٦	٢	٢.٢٤	١.٤٠	١.٨١
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		-٢٣	+١٢	-٣٨	+٢٩
الأغطية البلاستيكية - آلات المكابس	نسبة الهدر للإنتاج الكلي	٢.٢٧	١.٩	١.٨	١.٦	١.٤
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		-١٦	-٥	-١١	-١٣
الأغطية البلاستيكية – آلات وضع الجوان	نسبة الهدر للإنتاج الكلي	٣.٤	٢.٩	٢.٦	٢.٦	٢.٥
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		-١٥	-١٠	٠	-٤
السدادات المعدنية – آلات المكابس	نسبة الهدر للإنتاج الكلي	٠.٣٤	٠.٣	٠.٢٩	٠.٢١	٠.٢٢
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		-١٢	-٣	-٢٨	+٥
السدادات المعدنية – آلات وضع الجوان	نسبة الهدر للإنتاج الكلي	٤.١	٤.٣	٤.٣٤	٣.٤٢	٣.٥٤
	نسبة التغير بالمقارنة مع السنة التي قبلها		+٥	+١	-٢١	+٤

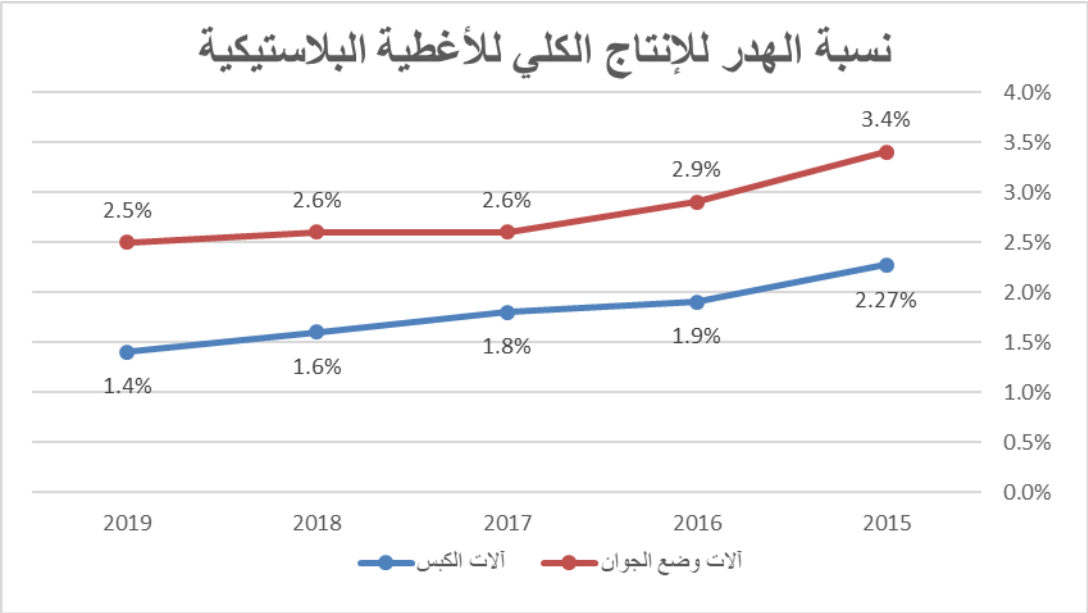
* البيانات كلها بالنسب المئوية

يتضح من خلال الجدول أن شركة البارودي نجحت بشكل ملموس في تخفيض الهدر خلال فترة الدراسة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩، فبخصوص منتج العبوات البلاستيكية فقد نجحت الشركة بتخفيض الهدر بنسبة إجمالية قدرها ٣٠% وذلك من ٢.٦ % في عام ٢٠١٥ إلى ١.٨١٪ في عام ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح بالشكل (٣-١٠).



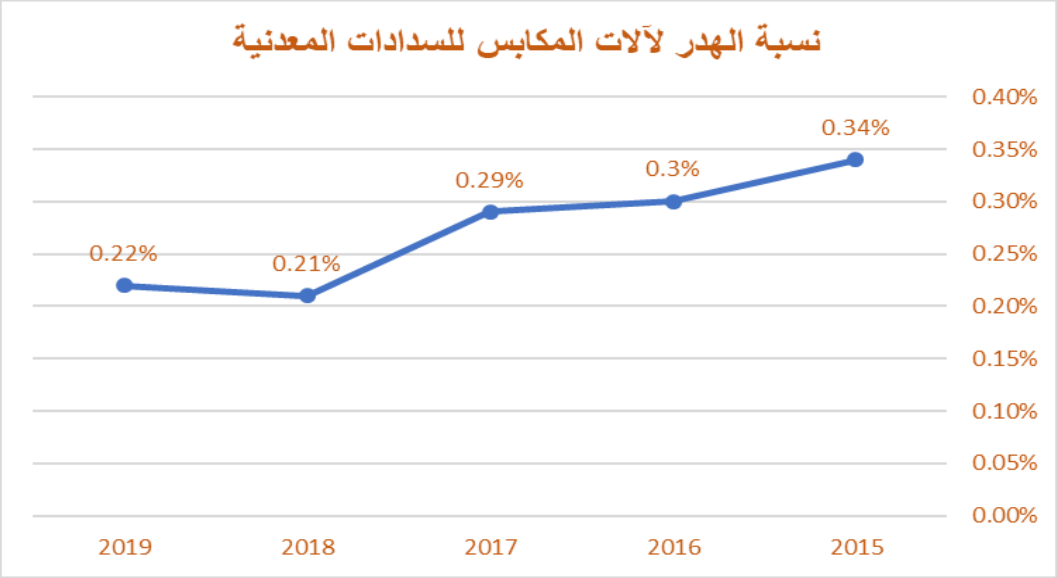
الشكل (٤-٩) نسبة الهدر للإنتاج الكلي للعبوات البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

فيما يتعلق بمنتج الأغطية البلاستيكية فقد نجحت الشركة في تخفيض الهدر لآلات المكابس وآلات وضع الجوان بشكل تدريجي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكل (٣-١١).

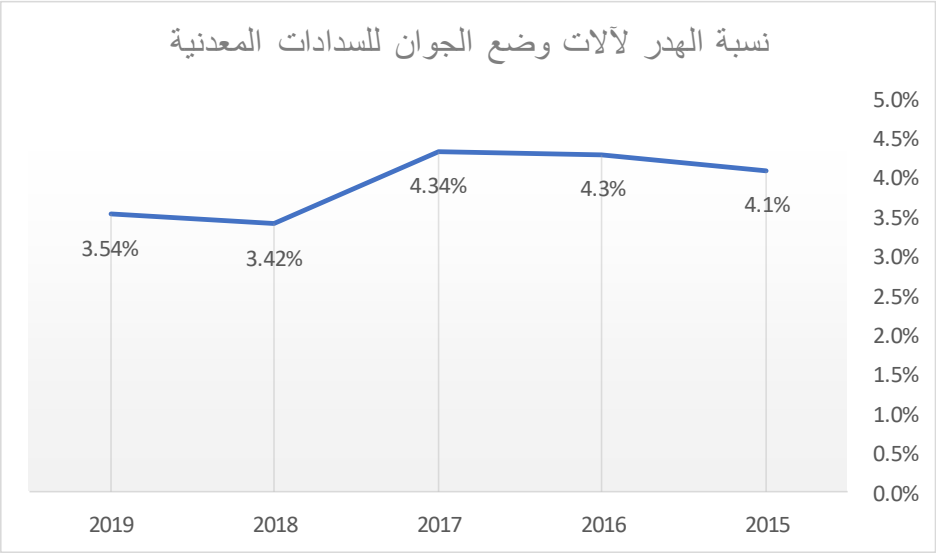


الشكل (٤-١٠) نسبة الهدر للإنتاج الكلي للأغطية البلاستيكية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

كذلك الأمر فيما يتعلق بمنتج السدادات المعدنية فقد نجحت الشركة في تخفيض الهدر لآلات المكابس وآلات وضع الجوان بشكل تدريجي من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ وذلك كما هو موضح في الشكلين (٣-١٢) و (٣-١٣).



الشكل (٤-١١) نسبة الهدر للإنتاج الكلي لآلات المكابس للسدادات المعدنية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩



الشكل (٤-١٢) نسبة الهدر للإنتاج الكلي لآلات وضع الجوان للسدادات المعدنية من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩

إن الانخفاض الكبير في نسب الهدر مؤشر هام وواضح على نجاح الشركة في عملياتها وإجراءاتها لتطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فعال وتخفيض التكاليف الناجمة عن ذلك؛ مما يؤدي بالشركة إلى تلبية متطلبات الزبون بشكل أفضل وتمكنها في السوق بشكل أكبر.

الفصلُ الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية

Chapter (٥): Conclustions, Recommendations & Suggestions for Future Research

١.٥ النتائج

٢.٥ التوصيات

٣.٥ مقترحات البحث المستقبلية

١.٥ النتائج:

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك كما يلي:

١. فيما يخص **الفرضية الأولى** المتعلقة بإدراك المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة٩٠٠١:٢٠١٥ ISO بشكل مقبول أهميَّةَ التدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨، ولكنها لا تعي بشكل واضح الفوائد المتحصلة من التدقيق الداخلي، فقد خلصت الدراسة أن شركة البارودي مدركة بشكل جيد لأهمية التدقيق الداخلي وذلك من خلال إعطائه الاهتمام الكافي لتخطيطه وتنفيذه، ولكن بالمقابل ليس هناك تصورٌ واضح للفوائد الناتجة منه، وكان هذا الأمر الدافع الأساسي لإجراء هذا البحث من أجل توضيح الفوائد الناتجة من التدقيق الداخلي عن طريق تحليل مؤشرات الأداء وتبيان تطورها إيجابياً كنتيجة لفعالية واستمرارية التدقيق الداخلي.

٢. بخصوص **الفرضية الثانية** المتعلقة بالأثر إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ١٩٠١١:٢٠١٨ ISO على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة الوارد في المواصفة القياسية ٩٠٠١:٢٠١٥ ISO، فقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي الفعال والمتواصل له أثر إيجابي وملموس على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة، وينعكس ذلك على التطور الإيجابي في بعض مؤشرات الأداء في شركة البارودي.

٣. فيما يخص **الفرضية الثالثة** المرتبطة بالأثر إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ١٩٠١١:٢٠١٨ ISO على رفع سوية وكفاءة العمل داخل المنظمة، فقد خلصت الدراسة إلى وجود الأثر الإيجابي من خلال تحليل بيانات معدل دوران العاملين ومعدل رضا العاملين في شركة البارودي.

٤. فيما يتعلق **بالفرضية الرابعة** المرتبطة بالأثر إيجابي في تنفيذ إرشادات التدقيق وفق المواصفة القياسية ١٩٠١١:٢٠١٨ ISO في كشف نقاط الضعف في نظام إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية ٩٠٠١:٢٠١٥ ISO، وفي تحقيق التوافق للتدقيق الخارجي، فقد تمَّ استنتاج وجود بوجود هذا الأثر الإيجابي الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية والتوافق للتدقيق الخارجي وتقليل الأفعال التصحيحية للتدقيق الخارجي.

٥. إن التدقيق الداخلي يتم في شركة البارودي بكفاءة وفعالية عالية وهناك اهتمام واضح من قبل الإدارة بتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي وفق ما هو مخطط له والعناية بأدق تفاصيل عملية التدقيق وبالشكل الذي يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الغرض النهائي من عملية التدقيق وهو تقييم

فعالية نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة، ولقد تم ملاحظة هذا الأمر من قبل مدقق الطرف الثالث الذي أشار في تقرير التدقيق الخارجي عام ٢٠١٩ إلى الجهود الكبيرة المبذولة من قبل الشركة في تنفيذ التدقيق الداخلي وإعداد تقاريره وذلك كنوع من الممارسة جيدة من قبل شركة البارودي نالت استحسان المدقق.

٦. هناك التزام من قبل شركة البارودي بتنفيذ الإرشادات في المواصفة ISO ١٩٠١١:٢٠١٨ فيما يتعلق بتقييم المدققين الداخليين في الشركة بشكل دوري، وتقوم الشركة بتعليق قيام المدقق بأعمال التدقيق الداخلي في حال ثبت عدم كفاءته في تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بشكل فعال ومهني.

٧. هناك التزام ملحوظ من قبل شركة البارودي في متابعة طلبات الأفعال التصحيحية، والبحث عن جذور المشكلة ومعالجتها والتأكد من الإغلاق الصحيح للفعل التصحيحي وعدم تكراره، وإن تطلب الأمر، تقوم شركة البارودي بأعلام الزبون بالفعل التصحيحي المرفوع والإجراءات التصحيحية المتخذة لمعالجته.

٨. منذ عام ٢٠١٥ لم تتلقَ شركة البارودي أي فعل تصحيحي متعلق بتدقيق الطرف الثالث، مما يعطي دلالةً ومؤشراً على التزام الشركة بالتنفيذ الفعال والكفوء للتدقيق الداخلي الذي بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة.

٩. توصلت الدراسة إلى وجود تراجع كبير وملحوظ في عدد شكاوى الزبائن في شركة البارودي، وهذا يعطي دلالة على ازدياد فعالية وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي في كشف مواضع الخلل والضعف في نظام إدارة الجودة ومعالجتها قبل اكتشافها من قبل الزبون، كما يلاحظ من خلال الدراسة العملية تركيز اهتمام الشركة بزبائنها وتواصلهم وتفاعلهم المستمر معها والحرص على اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة للاستجابة إلى شكاواهم.

١٠. تقر نتائج البحث بأن تطبيق نظام إدارة الجودة بفعالية وكفاءة بالإضافة إلى تقييمه وتحسينه بشكل مستمر عن طريق عمليات التدقيق الداخلي أدى إلى زيادة نسبة رضا الزبائن.

١١. توصلت الدراسة إلى نجاح الشركة في تخفيض معدل دوران العاملين بشكل ملموس خلال فترة الدارسة، وذلك من خلال مراجعة نظام الإدارة وتحسينه بما يضمن تحسين بيئة عمل العمال وتحسين أسلوب وطريقة منح المكافآت للموظفين ومن خلال متابعة ملاحظات التدقيق الداخلي المتعلقة بتحسين الظروف المحيطة للعمال.

١٢. وجود تحسن عام في مستوى رضا العاملين خلال فترة الدراسة، وازدياد شعور الموظفين بالراحة والاستقرار والأمان الوظيفي، مع ملاحظة أنَّ مستوى رضا العمال عن الأجور

والتعويضات الممنوحة لهم لا يزال دون المستوى المأمول، وهذا عائد بدرجة كبيرة إلى التضخم الكبير في أسعار السلع الأساسية وعدم زيادة الرواتب بنسب مماثلة لهذا التضخم.

١٣. أظهرت النتائج أن تنفيذ التدقيق الداخلي بشكل فعال وكفء أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق، وتخفيض المنتج غير المطابق وتخفيض التكاليف الناجمة عن ذلك.

١٤. أظهرت النتائج انخفاض الهدر بشكل ملموس خلال سنوات الدارسة، وهذا عائد إلى نجاح الشركة في تطبيق نظام إدارة الجودة وفي تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.

٢.٥ التوصيات:

١. بالرغم من وضوح مساهمة التدقيق الداخلي في زيادة فعالية نظام إدارة الجودة، فإن الأبحاث والمنشورات المرتبطة بهذا الموضوع قليلة، لذا يُوصى بزيادة الأبحاث والمنشورات التي تعنى بهذه المسألة وتثبتها من الناحية العلمية وتبين الفوائد الملموسة التي حصلت عليها المنظمات من تنفيذها للتدقيق الداخلي.

٢. التحضير الجيد لتنفيذ أنشطة التدقيق من قبل المدققين، وتخصيص وقت كاف للمدققين للقيام بأنشطة التدقيق، واختيار مدققين داخليين من كافة أقسام وفعّاليات المؤسسة.

٣. يكمن مفتاح النجاح لأي مدقق في اكتسابه وتطويره مهارات التواصل لديه، لذا يُوصى بتطوير مهارات التواصل للمدققين وحضورهم دورات تدريبية لتنميتها لديهم.

٤. الحفاظ على كفاءة المدققين الداخلين وتحسينها من خلال المشاركة المنتظمة في عمليات التدقيق الداخلي ومن خلال التطوير المهني المستمر عبر التدريب والتعلم الذاتي وحضور الاجتماعات ذات الصلة.

٥. ضرورة قيام الشركات بخلق مناخ عمل مناسب للعاملين وإشراكهم بشكل فعال في عمليات التحسين والتطوير التي تتم في الشركة.

٦. تحديث نموذج استبيان رأي الزبون لشركة البارودي وتوسيعه وتفصيله بشكل أكبر بالشكل الذي يعكس الجوانب المتعددة لرأي الزبون في كل ما يتعلق بتعامله مع شركة البارودي.

٧. تحديد المخاطر المرافقة لبرنامج التدقيق وتقييمها من قبل المسؤولين عن إدارة برنامج التدقيق، وذلك لضمان تنفيذ عمليات التدقيق وفقاً لما هو مخطط لها.

٣.٥ مقترحات البحث المستقبلية:

- ✓ دور التدقيق الداخلي في زيادة الإنتاجية للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥.
- ✓ دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة وفعالية عمليات ضبط الجودة والفحص للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥.
- ✓ دور التدقيق الداخلي في زيادة وثوقية الزبائن للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥.

المراجع References:

المراجع العربية:

١. الحوراني، معن، محاضرات مقرر التدقيق الداخلي للجودة، برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، (٢٠١٩).

٢. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (٢٠٠٩).

٣. الطه، رزان محمد رشيد، تقييم واقع أنشطة التدقيق الداخلي لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات السورية الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO ٩٠٠١:٢٠٠٨، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الجودة لدى الجامعة الافتراضية السورية، (٢٠١٤).

٤. اللاذقاني، باسم، العوامل المؤثرة في جودة تدقيق الحسابات من وجهة نظر المحاسبين القانونين في سورية ومدى أهمية تطبيق معايير وإجراءات المواصفة ISO١٩٠١١، مشروع ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، (٢٠١٨).

٥. بوكلبة، أسماء، دور المراجعة الداخلية في تدقيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقة، (٢٠١٦).

٦. حسام، محمد سعيد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١:٢٠١٨ في مصانع المواد البلاستيكية– قطاع غزة وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠١٤).

٧. حمود، خضير كاظم، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو ISO٩٠٠٠:٢٠٠٠ ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (٢٠١٠).

٨. عبد الرزاق، الوعله، دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، (٢٠١٧).

٩. علي، أنيس، أنشطة التدقيق وفق المعيار الدولي(ISO ١٩٠١١:٢٠٠٢)- دراسة حالة في شركة الزوراء العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد٣٢٦، (٢٠١٣).

١٠. عليا، تميم، محاضرات مقرر نظام إدارة الجودة، برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، (٢٠١٨).

١١. مركز ضمان الجودة، كتيب دورة التدقيق الداخلي، جامعة تشرين، (٢٠١٢).
١٢. وردة وميمونة، الدهبي وبن بيه، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، (٢٠١٧).
١٣. SGS، مدخل إلى المواصفة القياسية الدولية ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ والتدقيق الداخلي، سورية.

المراجع الأجنبية:

١. Dmytrenko, Maksym, Improvement the effectivness of internal auding of the quality mangement system, Polonia university, Ukraine, (٢٠١٥)
٢. Fahlén and Langell, Jesper and Andréas, Internal quality audit as improvement tool, Master thesis at Linkopings university, Sweden, (٢٠١٤).
٣. ISO central secrtariat, ISO in brief, Geneva, Switzerland, (٢٠١٩).
٤. ISO ١٩٠١١:٢٠١٨(E),Guidelines for auditing management systems, CH-١٢١١ Geneva, Switzerland, (٢٠١٨).
٥. ISO ١٧٠٢١:٢٠١٥(E), Conformity Assessment-Requirements for bodies providing audit and certification of management system-part ١: requirements, CH-١٢١٤ Vernier, Geneva, Switzerland, (٢٠١٥).
٦. ISO ٩٠٠٠:٢٠١٥(E), Quality management systems -Fundamentals and vocabulary, CH-١٢١٤ Vernier, Geneva, Switzerland, (٢٠١٥).
٧. ISO ٩٠٠١:٢٠١٥(E), Quality management systems-Requirements, CH-١٢١٤ Vernier, Geneva, Switzerland, (٢٠١٥).
٨. ISO ١٩٠١١:٢٠١١(E), Guidelines for auditing management systems, CH-١٢١١ Geneva, Switzerland, (٢٠١١).
٩. ISO ١٩٠١١:٢٠٠٢(E), Guidelines for quality and/or environment management systems auditing, CH-١٢١١ Geneva, Switzerland, (٢٠٠٢).

الملحقات Appendices:

الملحق (١)- جدول إجراءات نظام إدارة الجودة في شركة البارودي وعملياته

ت	اسم الإجراء / العملية	الرمز	ت	اسم الإجراء / العملية	الرمز
١	ضبط الوثائق	QAP-٠١	١٨	المستودعات	FP-٠١
٢	ضبط السجلات	QAP-٠٢	١٩	الشراء وتقييم الموردين	FP-٠٢
٣	التحسين المستمر	QAP-٠٣	٢٠	إنتاج البريفورم	PRP-٠١
٤	مراجعة الإدارة	QAP-٠٤	٢١	تخطيط الإنتاج	PRP-٠٢
٥	التدقيق الداخلي	QAP-٠٥	٢٢	التمييز والتتبع	PRP-٠٣
٦	الأفعال التصحيحية	QAP-٠٧	٢٣	إنتاج الأغطية المعدنية	PRP-٠٤
٧	شكاوى الزبائن	QAP-١٤	٢٤	إنتاج الأغطية البلاستيكية	PRP-٠٥
٨	رضا الزبون	QAP-١٥	٢٥	فرز المنتج المعيب	PRP-٠٧
٩	إدارة المخاطر	QAP-١٦	٢٦	الصيانة الميكانيكية	PRP-٠٨
١٠	إدارة التغيير	QAP-١٧	٢٧	ضبط المنتج غير المطابق	QCP-٠١
١١	الصيانة الكهربائية والصيانة العامة	TP-٠١	٢٨	معايرة الأجهزة المخبرية	QCP-٠٢
١٢	معايرة الأجهزة غير المخبرية	TP-٠٢	٢٩	الجودة والفحص" البريفورم"	QCP-٠٣
١٣	تقانة المعلومات	TP-٠٣	٣٠	الجودة والفحص " الأغطية البلاستيكية"	QCP-٠٤
١٤	النظافة والصحة العامة	AP-٠١	٣١	الجودة والفحص " الأغطية المعدنية "	QCP-٠٥
١٥	إدارة الموارد البشرية	AP-٠٢	٣٢	الجودة والفحص " المواد المباشرة "	QCP-٠٧
١٦	السلامة والصحة المهنية	AP-٠٣	٣٣	معالجة المياه	QCP-٠٨
١٧	التسويق والمبيعات	SP-٠١			

الملحق (٢)- نموذج استبيان رأي الزبون في شركة البارودي

استبيـان رأي الزبـون

السيد : **المحترم** **التاريخ:**

حرصاً منا على تقديم أفضل الخدمات لزبائننا نضع بين أيديكم الاستبيان التالي راجين منكم تخصيص بعض الوقت من أجل إكمال هذا الاستبيان ثم إعادة إرساله إلى رقم الفاكس أدناه أو البريد الإلكتروني : baroudip@gmail.com .

العلامة ١ تعني سيئ جداً والعلامة ٥ تعني ممتاز.

	١	٢	٣	٤	٥
أولاً- منتجات الشركة :					
١- كيف تقيم المواصفات الفنية لمنتجات شركتنا بشكل عام					
٢- هل أسعار منتجاتنا متناسبة مع مستوى جودتها					
٣- كيف تقيم جودة تغليف المنتج					
ثانياً- التواصل مع الزبائن :					
١- هل يتم التعامل مع استفساراتكم بشكل فعال من قبل موظفي الشركة					
٢- هل يتم تقديم المعلومات التي تحتاجها منهم بالمستوى المطلوب					
٣- كيف ترى تقيد الشركة بمواعيد التسليم					
٤- ما رأيكم بخدمات ما بعد البيع المقدمة ومستوى تفاعل شركتنا مع الشكاوى الواردة من قبلكم (في حال وجودها)					

ما هو برأيك أهم ما تتميز به شركتنا ؟

هل هناك جوانب غير راضي عنها في تعاملك مع شركتنا ؟

شكراً لك.

QAF-١٥-٠١ / ٤

الملحق (٣)- نموذج استمارة مسح رضا الموظفين في شركة البارودي

مسح رضا الموظفين

(لعام) ٢٠١٩

فيما يلي مسح يقوم به موظفو شركة البارودي لمستلزمات التغليف المحدودة وهدف هذا المسح هو خدمتك بتميز لتحقيق رضاك الوظيفي.

نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي بهدف الوصول إلى معرفة رضا الموظفين عن عملهم في شركة البارودي، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية في الشركة نحو الأفضل ، والذي سينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الشركة وإعطاء إدارة الشركة إرشادات لتحسين بيئة وظروف العمل

إن التصريح عن الاسم اختياريا.

الاسم..... القسم.....

التقديرات :

يرجى إبداء تقييمكم فيما يتعلق بالمسائل التالية :عن طريق وضع إشارة حول أحد الأعداد من ١ إلى ١٠ (١ يعني سيئ جداً، ١٠ يعني ممتاز).

١- الأجور والتعويضات الممنوحة إلى الموظفين	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٢- فرص التقدم في العمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٣- المزايا التي تقدمها الشركة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٤- علاقات المودة في بيئة العمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٥- التدريب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٦- تقييم الأداء	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٧- الإشراف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٨- نوعية الإدارة وإمكانياتها	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٩- الأمان الوظيفي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١٠-المرونة في أداء العمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١١-الرضا الكلي عن العمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

التوجيه :

١- هل يتم إعطاؤك التوجيه الكافي لإنجاز عملك ؟
٢- هل يتمّ إخبارك فيما إذا كان العمل الذي تقوم به صحيح أو أنه يحتاج للتصحيح ؟
٣- ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين التوجيه ؟

الإشراف :

١- هل يتم الإشراف عليك بشكل كاف ؟
٢- هل مشرفك مدرك بالكامل لمخاوفك ؟
٣- هل تستطيع التعبير بحرية عن رأيك بدون خوف من مشرفك ؟
٤- هل مشرفك يتعامل معك بعدالة كافية واحترام ؟
٥- هل تجد تقدير من قبل مشرفك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي ؟
٦- هل يقوم مشرفك بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية ؟
٧- ما هي التغيرات التي تراها مناسبة لتحسين إجراءات الإشراف ؟

المرونة :

١- هل يتم إعطاؤك المرونة الكافية لإنجاز عملك ؟
٢- هل لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك ؟
٣- هل برأيك اعطاء المرونة والصلاحيات في العمل يزيد من الإنتاجية ؟
٤- ما هي المرونة الإضافية التي تعتقد أنها ستكون ذات قيمة لمساعدتك في إنجاز عملك بشكل أفضل ؟

التدريب :

١- هل يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب ومفهوم لمنصبك الوظيفي ؟
٢- هل يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية ؟
٣- هل لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه ؟
٤- هل تعتقد بأنك بحاجة لتدريب إضافي وما هو ؟
٥- هل تعتقد بوجوب إنجاز تدريب إضافي لموظفي الشركة بشكل عام وما هو وما فوائده ؟

التقييم :

١- هل الطريقة الحالية المستخدمة لتقييم الأداء مناسبة ؟ ما هي اقتراحاتك للتطوير ؟

٢- هل نتيجة تقييم الأداء المتبعة تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل ؟

التكنولوجيا :

١- هل تتبع الشركة في العمل تكنولوجيا متطورة ؟
٢- ما هي التكنولوجيا الإضافية التي تعتقد أنها ستكون مفيدة للشركة ؟

المزايا :

١- هل مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وامن ؟
٢- ما هي المزايا التي تمنحها الشركة والتي تعتقد أنها ذات قيمة للموظفين ؟

٣- ما هي المزايا الإضافية التي تحب أن ترى الشركة تمنحها لموظفيها ؟

الشركة :

١- هل الشركة من الشركات الرائدة في السوق المحلية ؟
٢- هل تفتخر بأنك تعمل في هذه الشركة ؟
٣- هل أهداف الشركة والتي تطمح الإدارة العليا لتحقيقها واضحة ومفهومة ؟
٤- هل تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة ؟
٥- ما هي اقتراحاتك لمستقبل الشركة ؟

الربحية :

١- هل تنعكس ربحية الشركة على وضعك المادي ؟
٢- هل لديك أي اقتراحات لتحسين ربحية الشركة ؟

الإدارة :

١- هل سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة ؟
٢- هل إدارة الشركة قريبة من موظفيها ؟
٣- لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة ؟
٤- هل لديك الثقة بان الإدارة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل ؟
٥- ما هي اقتراحاتك لتحسين الإدارة ؟

الروح المعنوية :

١- كيف تصف معنوياتك في العمل ؟
٢- ما رأيك بالروح المعنوية لموظفي الشركة بشكل عام ؟
٣- هل لديك اقتراحات محددة لتحسين الروح المعنوية ؟

متنوع :

١- هل لديك أية أفكار جديدة لتحسين العمل في الشركة ؟

٢- هل يوجد أي شيء آخر تعتقد أنه بحاجة لتغيير أو تحسين في الشركة ؟

شـــــكرا لك

وبالتوفيق إن شاء الله

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Syrian Virtual University
Professional Master in Quality

The Role of Internal Audit in Improving the Efficiency and Effectiveness of Quality Management System-Case Study

Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for a Master Degree in Quality

By
Mohammad Ayoub

Supervisor
Prof.Dr.Eng.
Maen Al Horani

٢٠١٩-٢٠٢٠