

## دور مدقق الجودة الداخلي في تحسين نظام ادارة الجودة 9001 ISO في الشركة العامة للسمنت العراقية

م.م. زهراء ناجي عبيد\*

### المستخلص

يسلط البحث الضوء على الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحسين اداء نظام ادارة الجودة ISO 9001 بنسختها المحدثه عام 2015 للشركة العامة للسمنت العراقية لكونه أحد المتطلبات الرئيسة للمواصفة الدولية المذكورة اعلاه بوصفه الخطوة الاولى بالاتجاه الصحيح نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، ويُعد التدقيق الداخلي أهم المقومات الرئيسة لتدقيق و متابعة أي نظام مالي و محاسبي في داخل أي شركة، إذ يسهم في تحقيق مستوى مرتفع من الرقابة على أنشطة و فاعليات العمل داخل الشركات و يُعد التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً يقوم به متخصصون داخل الشركة بهدف مساعدة الشركة على تقويم و تطوير منظومة العمل بداخلها و ضبط عمليات إدارة المخاطر و الإشراف على منظومة الرقابة في الشركات. ويشتمل البحث على دليل التدقيق الداخلي والاجراءات الخاصة به المتمثلة ( بخطة التدقيق والاعلام و قوائم الفحص والتقرير).  
الكلمات الرئيسية: التدقيق الداخلي , ادارة الجودة

## The Role Of The Internal Quality Auditor In Improving The Quality Management System 9001 ISO At the General Company For Iraqi Cement

Zahraa Naji obead

Mohammadwesam85@gmail.com

### Abstract

The research highlights the role that the internal auditor plays in improving the performance of the ISO 9001 Quality Management System with its updated version in 2015 for the Iraqi General Cement Company as one of the main requirements of the above-mentioned international standard as the first step in the right direction towards the application of Total Quality Management. Internal audit is the most important key ingredient for auditing and monitoring any financial and accounting system within any company, as it contributes to achieving a high level of control over the activities and activities of work within companies. The system of work within it, control of risk management processes, and

\* عضو هيئة تدريسه /معهد الادارة التقني/ قسم تقنيات المحاسبة

supervision of the corporate control system. The research includes the internal audit manual and the procedures related to it (the audit and information plan, the examination and report lists).

**Keyword: Internal Audit, Quality Management System**

## المقدمة

لقد أصبح لموضوع الجودة أهمية إستراتيجية في الاقتصاديات المعاصرة مع مطلع الالفية الثالثة وما نتج عنها من تحديات عالمية جديدة مثل العولمة وشمولية التجارة والاستثمار وهيمنة الشركات العالمية الكبرى وبزوغ المقاييس والمواصفات الدولية الايزو ISO واتفاقيات التجارة العالمية التي بدأت تفرض على الشركات الانتاجية والخدمية انتاج اسلوب علمي رصين و واعي في مواجهة هذه التحديات المتسارعة واستثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الاداء الانتاجي والتسويقي الكفيل بتحقيق أفضل مستويات الجودة في المنتجات والخدمات، لذا تعد جودة المنتجات والخدمات من اهم المتغيرات التي تسعى الشركات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا زبائنهم على المستويين الداخلي والخارجي ومن ثم زيادة في ارباح الشركة وتعزيز موقعها التنافسي وضمان بقاءها بقوة في الاسواق المحلية والعالمية، لذا ادراكا من المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأهمية نظم الجودة وادارتها فقد قامت بأصدار مجموعة من المواصفات القياسية عن نظام ادارة الجودة عام 1987 ثم تمت المراجعة الاولى لها عام 1994 والتي تضمنت ثلاثاً مستويات هو المستوى الاول (ISO 9001) المستوى الثاني (ISO 9002) المستوى الثالث (ISO 9003) وقد تم تحديثها عام 2000 والغاء التعامل مع المستويات السابقة في ديسمبر من نفسه العام وتوحيدها بمواصفة ISO 9001. ويمكن استخدام المواصفة والحصول عليها من قبل أي شركة سواء كانت كبيرة ام صغيرة انتاجية أم خدمية واما ISO 9004 فتعد هي الارشادات العامة لتطبيق المواصفة (المنظمة الدولية للتقييس ISO). من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة الواجب توافرها في المنتج النهائي ليكون مطابقا للمواصفة القياسية الخاصة به (على سبيل المثال منتج السمنت في العراق يجب ان يكون مطابق للمواصفة القياسية العراقية رقم (5) وبين المواصفة القياسية لنظام ادارة الجودة الذي يحدد اسلوب ادارة الجودة في المنظمة الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل المنظمة ويعد التدقيق الداخلي الذي يمثل احد متطلبات الحصول على شهادة مطابقة نظام ادارة الجودة على وفق المفاهيم والاتجاهات الحديثة عاملا مهم في تخصيص الموارد الرئيسية المتاحة بافضل كفاءة ممكنة لانتاج السلع والخدمات بجودة عالية، اذ ان البيانات و التقارير المحاسبية غير الدقيقة التي لم تخضع للتدقيق تخفي في طياتها اسرافا وسوء كفاية و تحول دون تخصيص الموارد النادرة بطريقة حكيمة.

## المبحث الاول / منهجية البحث

**1. مشكلة البحث.** مع تطور الجانب الاقتصادي و الصناعي في العالم أصبح التدقيق الداخلي التقليدي لا يلبي الطموحات والتطورات الحاصلة، لذا ظهر التدقيق الداخلي الحديث الذي يركز على الجانب المالي و التشغيلي عليه ما زالت الكثير من الشركات والمصانع العراقية تهتم بالتدقيق التقليدي دون

الاهتمام بالتدقيق الداخلي على وفق للمعايير والمفاهيم الحديثة المتمثل بالتدقيق التشغيلي وتلخص المشكلة بالتساؤلات المطروحة.

هل يمكن العمل على انشاء تدقيق داخلي على وفق معايير والمفاهيم حديثة؟ وهل تعزز القدرة التنافسية للشركات عند اعتمادها المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي في الرقابة على كلف الجودة؟

## 2- أهمية البحث. يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1 - الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي على كلف الجودة و مراقبتها.
- 2 - تسليط الضوء على صناعة السمنت التي تعد من الصناعات الاستراتيجية إذ يستخدم السمنت لربط المواد الاصطناعية أو الطبيعية لتشكيل مواد بناء قوية مقاومة للتأثيرات البيئية.
- 3 - ضمان دقة الحسابات ذات العلاقة بالجودة وسلامتها.
- 4 - السيطرة على حالة التوازن بين متطلبات الجودة و المبالغ المترتبة عليها.
- 5 - الارتقاء بالشركة وزيادة القدرة التنافسية لها.

## 3- أهداف البحث. يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

- 1 - التعرف على مفهوم التدقيق الداخلي وفقاً للمفاهيم والاتجاهات الحديثة .
- 2 - التعرف على كلف الجودة ومؤشراتها وتصنيفها.
- 3 - الوقوف على أثر و أهمية المدقق الداخلي في الرقابة على تكاليف الجودة وبما يعزز القوة والقدرة التنافسية للشركة.

## 2- المبحث الثاني / المحور الاول / التدقيق والمدقق الداخلي : البرنامج العلمي التطبيقي في تهيئة وأعداد مدققي الجودة / نظم إدارة الجودة / الاصدار الرابع لسنة 2010

**1.2- تعريف التدقيق.** التدقيق الداخلي هو عملية فحص منهجية ومستقلة وموثقة لغرض الحصول على دليل مرجعي وتقييمه بموضوعية لتحديد المدى الذي إليه تم استيفاء معايير التدقيق المحددة - مواصفة الايزو 9001 لعام 2008، وباختصار انه عملية تقييم نظامية مستقلة. ويقصد بالتقييم هو تبيين او وزن الفعاليات ذات الصلة بوظيفة الجودة من خلال مقارنة ما هو كائن مع ما يجب ان يكون، اما بالنسبة لمفهوم النظامي فيعني وجوب اجراء التدقيق طبقاً لقوائم الفحص وعلى وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO-9001 لعام 2008، واما بالنسبة لمفهوم المستقل هو وجوب تنفيذ التدقيق من قبل فريق التدقيق او مدقق من قسم آخر اي حيادية

(التعاريف الواردة في إستشارات نظم إدارة الجودة وتكنولوجيا المعلومات / شركة أيزو تك) .

**1.1.2- أهداف التدقيق.** تهدف عملية التدقيق الى الوقاية من تدني مستوى فاعلية نظام الجودة عن المستوى الذي تحدده مواصفة ISO-9001\2008 المعبر عنه بالمتطلبات ضمن عنصر التدقيق الداخلي للجودة من خلال:

- 1- التعرف على المشكلات .

- 2- التأكد من حدوث التحسين المستمر في الجودة.
  - 3- التعرف على مدى التأثير المتوقع والمخطط له من خلال المراقبة والتدقيق.
  - 4- تحديد مصدر المعلومات ذات العلاقة بتحقيق الجودة.
  - 5- التركيز على المؤشرات المتحققة للهدف.
  - 6- تبسيط اجراءات العمل بما يحقق إنتاجية أفضل وجودة أفضل.
  - 7- تهيئة التغذية العكسية المستمرة.
  - 8- توفر أداة جيدة للتحقق من فاعلية النظام ودعم الادارة العليا في اتخاذ القرارات.
- 2.1.2. حدود ومعايير التدقيق.** حدود التدقيق هي الموقع أو الوحدة التنظيمية التي سيتم اجراء التدقيق عليها. اما بالنسبة لمعيار التدقيق فيشمل مجموعة من سياسات او اجراءات او متطلبات تستخدم بوصفه مرجعاً يحددها مدير الشركة او مدير قسم الجودة او مدير الادارة .

### 3.1.2. خصائص التدقيق

- 1 - السلوك الاخلاقي. 2 - العرض العادل. 3 - العناية المهنية الواجبة. 4 - الاستقلالية. 5 - الأدلة.
- 4.1.2. مراحل عملية التدقيق ( البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدقي الجودة /**  
**قسم إدارة الجودة / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي / رقم الاصدار 4**  
**لسنة 2008- صفحة 94)**

تمر عملية تدقيق ادارة الجودة باربعة مراحل اساسية ومهمة هي :

#### 1.4.1.2. التخطيط

التدقيقات الداخلية للجودة يجب أن تكون مخططة ومحددة بتوقيات زمنية، كما انه يمكن اجراء تدقيقات غير مخططة اذا دعت الحاجة إلى ذلك ،ويجب تبليغ الجهة المدقق عليها بموعد اجراء التدقيق وخطة التدقيق (في حالة التدقيق الغير مخطط يبلغ المدقق عليه قبل 24 ساعة على الأقل من موعد اجراء التدقيق) .  
حيث تبدأ المرحلة الاولى بقيام ممثل الادارة بالتخطيط ببرنامج التدقيق الداخلي وتكون مسؤوليته متمثلة بادارة عملية التدقيق لضمان اجراء التدقيقات بحسب الخطة، إذ ينبغي تحديد الآتي:

- أ- تحديد مجال التدقيق، اي العملية او القسم او الاجراء المدقق عليه.
- ب- المراجع المستخدمة في التدقيق. ت - تحديد رئيس واعضاء فريق التدقيق.
- ج - تاريخ تنفيذ التدقيق. ح - مكان التدقيق.

**2.4.1.2. تنفيذ التدقيق.** (البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدقي الجودة/ قد إدارة الجودة/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي/ رقم الاصدار 4 لسنة 2008- صفحة 95) تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- اللقاء المفتوح يتم فيه،

- تقديم أعضاء فريق التدقيق الى الجهة المدقق عليها.
- توضيح الهدف من التدقيق.

- عرض برنامج التدقيق (خطة التدقيق والجدول الزمني المحدد له).
  - تحديد المسؤولين من الجهة المدقق عليها المرافقين للفريق.
  - تهيئة الموارد اللازمة لعمل فريق التدقيق (حاسوب، قرطاسيه، مكان اجتماع للفريق،..الخ).
  - اعلامهم بما سيقوم به الفريق وبالتفصيل من حيث فحص الوثائق والسجلات والأنظمة ذات العلاقة بعملية التدقيق للتأكد من فاعليتها والاتفاق على موعد المقابلة الختامية.
- ب- التدقيق.** على المدقق أن يكون ايجابيا وبناءً ويؤدي التدقيق بمهارة ولتحقيق ذلك عليه القيام على النحو لآتي:

- مقابلة المسؤولين المدقق عليهم في مكان العمل.
- التحدث الى الفرد المعني وفحص الوثائق المناسبة والسجلات.
- شرح الهدف من الزيارة التدقيقية وأنها ليست لتصيد الأخطاء وكشف العيوب.
- على المدقق التحدث بأسلوب واضح وبدون غموض.
- يجب على المدقق استخدام قوائم الفحص عند التدقيق.
- اتباع أسلوب الاستماع والإنصات الجيد للمدقق عليه وتسجيل ملاحظاته تحريريا ولا يعتمد على الذاكرة.
- توجيه أسئلة مفتوحة بالاعتماد على قوائم الفحص والطلب من المدقق عليهم ودعم إجاباتهم بالأدلة المادية.

- يجب على المدقق ان لا يعتمد على الادلة الوصفية والتأكد وجود ادلة مادية.
- يجب على المدقق عند اكتشاف اي احتمال لعدم المطابقة ابلاغ المدقق عليه فورا فهذا يعطيه فرصة لتوضيح وجهة نظره التي قد تؤثر على قرار المدقق.

### ج- اللقاء المغلق

- بعد انتهاء عملية التدقيق وقبل المقابلة الختامية يقوم رئيس فريق التدقيق بعقد اجتماع لأعضاء الفريق لتقويم الملاحظات المسجلة التي تم جمعها وتحليلها وتحديد ما اذا كانت هناك حالات عدم مطابقة.
- ويتم خلال اللقاء المغلق مايلي:

- توجيه شكر الى المدقق عليهم على تعاونهم.
- استعراض نتائج التدقيق.
- عرض حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية الخاصة بها.
- توقيع المدقق عليهم على طلبات الأجراء التصحيحي.
- الاتفاق على نتيجة التدقيق.
- يمكن لفريق التدقيق اقتراح فرص تحسين النظام الى المدقق عليه.

**3.4.1.2. كتابة التقارير.** (البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدقي الجودة / قسم إدارة الجودة / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي / رقم الاصدار 4 لسنة 2008- صفحة 96) في هذه المرحلة يتم وضع نتائج التدقيق بصورة موثقة مدعوما بالأدلة المادية، إذ يقوم رئيس

فريق التدقيق بإعداد التقرير النهائي للتدقيق وإرساله الى المدقق عليه وحسب الموعد المتفق عليه بالمقابلة الختامية وعند اعداد التقارير يجب الأخذ بنظر الاعتبار النقاط الآتية :

أ - أن تكون واقعية ولا تعبر عن الآراء الفردية.

ب - أن تكون مفهومة.

ج - أن تكون دقيقة ومستندة الى مراجع صحيحة.

د - أكمل التقارير بسرعة لاتخاذ إجراءات سريعة بصدد نتائجها.

هـ - يجب أن تكون تفاصيل التقارير (خاصة حالات عدم المطابقة) متفق عليها.

و - أن تكتب بخط جيد وواضح .

ويجب ان تحتوي تقارير التدقيق طبقا للاستمارة رقم (20 - 4) على المعلومات الآتية :

مجال التدقيق - جهة التدقيق (داخلية، خارجية) - تاريخ التدقيق - المراجع - اسماء رؤيس واعضاء فريق التدقيق - تاريخ المقابلة الافتتاحية والختامية - حالات عدم المطابقة - طلبات الاجراءات التصحيحية - المتابعة

**4.4.1.2. المتابعة.** وهي مرحلة مهمة من مراحل عملية التدقيق لانه اذا لم تصحح حالات عدم المطابقة التي اكتشفت اثناء التدقيق فان العملية تكون بلا معنى ومضيعة للوقت، وان الاجراءات التصحيحية والوقائية هي من مسؤولية المدقق عليه اما المدقق فمسؤوليته اكتشاف حالات عدم المطابقة والتأكد من تصحيحها، فبعد استلام الرد على تقرير التدقيق واستكمال اجراءات التصحيح يقوم المدقق بالمتابعة بعد تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتصحيح ( البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدقي الجودة/ قسم إدارة الجودة/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي / رقم الاصدار 4 لسنة 2008- الصفحات 88 و 89 و 90). واذا اتضح اثناء المتابعة بان الاجراءات التصحيحية التي اتخذت كافية لتصحيح عدم المطابقة يغلق طلب الاجراء التصحيحي ويسجل ذلك على الطلب.

### 5.1.2. أسباب التدقيق، يتم اجراء التدقيق للأسباب الآتية:

- 1- عندما تريد الشركة التأكد من فاعلية نظام ادارة الجودة.
- 2- عندما يريد الزبون التأكد من ان النظام لدى المورد يؤهله لتجهيز المنتج/ الخدمة المدقق عليها (سواء كان ذلك قبل او أثناء التجهيز).
- 3- اذا حدث تغير جوهري في النظام المطبق في الشركة.
- 4- رغبة الشركة في الحصول على شهادة المطابقة لنظم ادارة الجودة العالمية إذ ان التدقيق الداخلي مطلب رئيس من متطلبات المواصفة ISO- 9001 لعام 2008.

### 6.1.2. لعوامل المؤثرة على التدقيق،

- 1- مجال و أهداف التدقيق. 2 - حجم الشركة و هيكلها التنظيمي. 3- التعقيد في المنتج او العمليات .
- 4- المتطلبات القانونية. 5- بيئة العمل .

## 7.1.2. أنواع التدقيق: دليل المواصفة الدولية ISO 9001 : 2015

يوجد ثلاثة أنواع من التدقيقات:

### 1.7.1.2. التدقيقات الداخلية: تدقيق الطرف الاول:

على نظامها من اجل التأكد بان نظام الجودة ينفذ كما جاء بإجراءات العمل وتعليمات التشغيل وان النظام يعمل بكفاءة وهو ما يتناوله هذا البحث .

### 2.7.1.2. التدقيقات الخارجية: تدقيق الطرف الثاني:

المتوقع للموردين والمقاولين الثانويين الوسيط والمخصص لهم لتحديد او التأكد من ان لديهم المقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منهم.

### 3.7.1.2. التدقيقات الخارجية: التقييم مقابل مواصفات محددة. تدقيق طرف

ثالث، تنفذ بواسطة جهة خارجية مستقلة او قانونية لتقييم مدى تطابق نظام الجودة مع مواصفات محددة .

### 2.2. المدقق الداخلي ومواصفاته.

يُسهّم المدقق الداخلي في تخطيط وتنفيذ برنامج التدقيق الداخلي للتأكد من ان اعمال الجودة والنتائج المتعلقة بها تتفق والترتيبات المخطط لها مسبقاً، كما يسعى لتحديد مدى فاعلية نظام الجودة المتبع في الشركة. ولغرض المساهمة بتوثيق الاجراءات الخاصة بالفحص للمنتج/ للنظام بالطرق المناسبة وتوثيق اجراءات العمل والاجراءات التصحيحية والوقائية الكفيلة بتحديد العيوب والافاقتات ومعرفة اسبابها والعمل على ازالتها تكلف الشركات اشخاص مؤهلين ويطلق عليهم المدققين الداخليين (الذين اجتازوا دورات متخصصة وحصلوا على شهادة بعد اجتيازهم الاختبار والتي تقيمها جهة مانحة للشهادة سواء جهة داخلية او خارجية وعلى سبيل المثال الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة النوعية) يقومون بتدقيق نظم الجودة في الشركة وبالتعاون مع كافة العاملين. وعلى المدقق ان يحصل على المعلومات الكاملة عن نظم الجودة في موقع العمل والخاضعة للتدقيق (البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدققي الجودة/ قسم إدارة الجودة/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي / رقم الاصدار 4 لسنة 2008 – الصفحات 89 و90). نادراً ما يمتلك المدقق الداخلي صلاحيات شخصية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية،

والمسؤولية تقع على عاتق الادارة العليا وممثليها ويبقى دور المدقق حيادياً ولكن عليه الاسهام في خلق قناعة لدى الادارة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ومنع تكرار الانتقادات.

### 1.2.2. صفات المدقق

يجب ان يتحلى المدقق بالصفات الاتية:

1-خلق، مخلص، صادق، محترم، امين، هادئ، حكيم و اجتماعي.

2-متفتح الذهن، دبلوماسي، لبق، قوي الملاحظة.

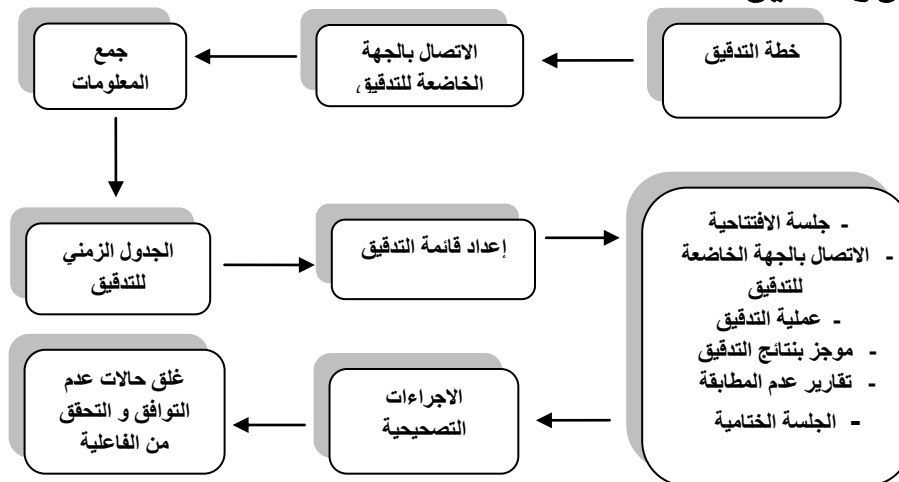


- 3- لا يغضب بسرعة (صريح، واضح، سريع البديهة، قادر على الاقتناع، متفهم، نزيه، صبور).
- 4- مرن (قادر على التكيف مع الظروف) و قادر على التغلب على الصعاب ومنظم.
- 5- متأني (قادر على تحديد المشكلة بسرعة بدون استعمال الاستنتاج).

## 2.2.2. دور المدقق الداخلي في تدقيق النظام.

- يمكن توضيح دور المدقق عند تدقيق النظام من خلال محاولة تقدير على النحو الاتي:
- 1- هل ان نظام ادارة الجودة (تحت التدقيق) يلبي الاحتياجات المطلوبة لمعيار نظام الجودة.
  - 2- هل تقوم الشركة بما وثقته (مكتوب) في نظام الجودة في كل حالة.
  - 3- هل يحافظ نظام الجودة على منتجات / خدمات الشركة وهل هناك ادلة عن تطورات ملموسة في الجودة، أي ان المدقق وبشكل رئيس يحاول ايجاد الادلة الموضوعية التي تقرب الشركة من المتطلبات.
  - 4- يمكن للمدقق الداخلي ان يتعلم الكثير عن نقاط القوة و الضعف في نظام الجودة للشركة ومجالات التطوير الممكنة.
  - 5- يعمل المدقق الخلي بتطوير نظام الجودة في الشركة و عليه أن يعرف كيف تعمل الشركة.
- يمكن ان يطلب المدقق الداخلي مساعدة الادارة في صياغة اجراءات جديدة وتوثيق جديد للاجراءات غير المكتوبة.
- 6 - على المدقق أن يقنع الادارة العليا بالتغيرات المطلوب اجراءها ( البرنامج العلمي التطبيقي لاعداد وتهيئة مدقي الجودة/ قسم إدارة الجودة/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ بند التدقيق الداخلي/ رقم الاصدار 4 لسنة 2008 - صفحة 91 والرمزة التدريبية الخاصة بالبرنامج العلمي والتطبيقي للمدققين الداخليين للجودة الاصدار الثاني- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ 2004).

## مخطط عملية التدقيق الداخلي «التدريب على التدقيق الداخلي بأستخدام التوجيهات الارشادية لانظمة التدقيق» الايزو 19011، شركة TUV SUD للتفتيش والتدقيق»





### 3. المحور الثاني / مفهوم مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001 لسنة 2015

**1.3. مواصفة الـ ISO :** تهدف المواصفة اعلاء وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في الشركات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة في جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة أو منتج على وفق المتطلبات المحددة ،

وتكمن أهمية الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة في محاور عدة هي:

- 1 - القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورة المنظمة لدى الزبون ومساعدتها على طرح منتجاتها في الاسواق العالمية وملائمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- 2 - توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق اداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- 3 - المساعدة في رفع مستوى اداء المنظمة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة من خلال تقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يُسهم في خفض اسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
- 4 - تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- 5 - تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على الاسهام في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق ومن ثم الوصول الى افضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي (المنظمة الدولية للتقييس [www.iso.org](http://www.iso.org) / دليل الانتقال من 9001:2008 الى 9001:2015).
- 6 - ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالتدقيق والتقييم المستمر .
- 7 - مساعدة الشركة على تحقيق اهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيوب وزيادة المبيعات.
- 8 - تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل التدقيق والتقييم الذاتي.

**أما الفوائد التي يمكن الحصول عليها في حالة الحصول على شهادة مطابقة لنظام إدارة الجودة فهي ،**

- 1 - نظام إدارة الجودة بحد ذاته عبارة عن اداة او وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- 2 - نظام إدارة الجودة يحدد المسؤوليات الادارية والصلاحيات والمحاسبة على الأخطاء.
- 3 - يؤسس اسلوب احصائي يمكن للشركة من التقويم وفهم نظم المعلومات داخل الشركة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
- 4 - نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين.

**2.3. أختلاف الاصدار الاخير لمواصفة ISO لسنة 2015 عن الاصدارات السابقة: المنظمة الدولية للتقييس / دليل المواصفة الدولية ISO 9001: 2015**

تم إجراء بعض التغييرات والتحديثات في الإصدار الجديد للمواصفة الدولية 9001 بهدف تسهيل التكامل بين نظم الإدارة المختلفة، وسيكون من الأسهل على الشركات المطبقة لنظم الجودة والسلامة تحقيق تكامل أكبر وأفضل في ظل هذه التغييرات، وكذلك من أجل التوافق مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات. وقد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي:

### 1 المنظمة الدولية للتقييس [www.iso.org](http://www.iso.org) دليل الانتقال من 9001:2008 الى 9001:2015

وقد تم تقسيم بنود المواصفة الدولية الجديدة 9001 : 2015 كما يلي،

البند 1 : مجال التطبيق

البند 2 : المرجعية

البند 3 : التعريفات

البند 4 : سياق عمل المؤسسة

البند 5 : القيادة

البند 6 : التخطيط

البند 7 : الدعم

البند 8 : العمليات

البند 9 : تقييم الأداء

البند 10 : التحسين ( نسخة المواصفة الجديدة 9001 : 2015 )

اي ان الذي حصل من تغير إنما هو تغير شكلي إذ تم فيه تغيير البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، وأنما حصل هو بروز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم .

– مصطلح معلومات موثقة بديلاً عن الوثائق والسجلات

– مصطلح مزود خارجي External Provider بدلاً من مورّد Supplier

– مصطلح قابلية التطبيق Applicability بدلاً من الاستثناء Exclusion

كما اختفت بعض المصطلحات من المواصفة الجديدة مثل: – دليل الجودة – ممثل الإدارة

### 3.3. طريقة الحصول على شهادة الايزو: توجد ثلاث مراحل أساسية تمكن الشركات من

الحصول على شهادة الايزو 9001 يجب تطبيقها وكما يأتي:

1. **التخطيط والإعداد:** ويتم في هذه المرحلة الأولى إعداد الأوضاع في الشركة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات و كما يأتي (استشارات نظم إدارة الجودة وتكنولوجيا المعلومات/ شركة أيزو تك):

أ - اقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، وتحفيز العاملين بالشركة عن طريق نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية.

ب - تعيين مدير للجودة مسؤول عن نظام الأيزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو.

ت - تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية، مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

ث - وضع خطة عمل على وفق جدول زمني للتنفيذ.

ج - الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة الشركة في عملية التنفيذ.

ح - صياغة سياسة الجودة وأهدافها في الشركة.

خ - توثيق الإجراءات وتعليمات العمل والخطوات التصحيحية.

ذ - إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في الشركة للتأكد من الوفاء بمتطلبات

النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق

الداخلي لأنظمة الجودة.

ر - التغلب على العقبات ومقاومة التغير التي تواجه عملية التنفيذ.

## 2. مرحلة التسجيل لحصول المؤسسة على الشهادة: يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة

التي تقوم بالإشراف على نظام إدارة الجودة للحصول على الشهادة على أن تكون هذه الجهة من الشركات

المرخصة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

أ - التعاقد مع المسجل، وهي المنظمة التي سوف تمنح الشهادة (جهة مانحة لشهادة الجودة).

ب - قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها الشركة.

ت - التعاون مع المشرف (المسجل) وأجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

ث - قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة.

ج - تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات

نظام إدارة الجودة . وفي حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت المخالفات صغيرة،

فتمنح الشهادة على أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقاً.

## 3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001

ودخولها في سجل الشركات الحاصلة على الشهادة، لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها

العمل على التحسين المستمر للجودة، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، والذي منحت الشهادة

بموجبه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة ( المسجل ) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من

الزيارات وكما يأتي:

أ - الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة ( 6 ) أشهر.

ب - لزيارات المفاجئة التي تكون في حال استلام شكاوى عن عيوب في منتجات أو خدمات الشركة،

والهدف

الأساس من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى الشركة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة.

### 3.4. مفاهيم خاطئة عن الايزو 9000 . يوجد الكثير من التصورات الخاطئة فضلاً عن

الاهتمام المتزايد بالحصول على شهادة إدارة الجودة الايزو 9000، وهذه التصورات لاتزال عالقة في أذهان الأفراد من جهة، والمؤسسات التي لم تحصل على الشهادة من جهة أخرى، وهذه التصورات هي كما يأتي:

1 - تعد شهادة الأيزو 9001 دليل على جودة منتجات المؤسسة التي حصلت على الشهادة، ومما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال بعض المؤسسات لشهادة الجودة على المنتجات على أنها إثبات لجودة منتجاتها، إذ تقوم بوضع شعار الايزو 9001 على المنتجات، مع إن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات، وإنما بجودة النظام الإداري للشركة.

2 - شهادة الأيزو 9001 تحصل عليها الشركات الخاصة فقط، ويعد هذا التصور خاطئاً إذ تستطيع أي شركة مهما كان نوعها أو حجمها سواء كانت عامة أم خاصة أم تطوعية ، تقدم خدمات أو منتجات الحصول على شهادة الايزو، ما دام نظام الجودة لديها مطابق للمواصفات الدولية، ولهذا فإن هناك عدداً كبيراً من المنظمات الحكومية والمدارس والجامعات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها حصلت على الشهادة.

3 - يجب أن تحصل الشركة ككل على شهادة الايزو 9001، وهذا السبب يؤدي إلى إجحام الشركات الكبيرة والمتعددة الأنشطة عن التقدم للحصول على الشهادة، ولكن في الحقيقة تستطيع أي منظمة أن تتقدم بطلب الحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من أنشطتها، وهذا يفسر حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة.

4 - الحصول على شهادة الايزو 9001 عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل، ويعزز هذا التصور أن بعض المكاتب الاستشارية تطالب بمبالغ كبيرة مقابل خدماتها، ولكن في الحقيقة أن الحصول على الشهادة لا يحتاج للكثير من التكاليف، لاسيما إذا قامت الشركة بنفسها بتطوير نظام الجودة لديها إذ تنحصر تكاليف الحصول على الشهادة في رسوم التدقيق وإصدار الشهادة.

5 - شهادة الأيزو 9001 يتم الحصول عليها من المنظمة الدولية للتقييس ISO مباشرة، إذ يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة، حيث يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من المنظمة الدولية للتقييس بزيارة المنظمة التي ترغب بالحصول على الشهادة، وهذه الشركات موجودة في الكثير من دول العالم، وهي في الغالب شركات خاصة .

6 - شهادة الأيزو 9001 شهادة ليس لها مدة محددة، إذ إن لشهادة الأيزو مدة محددة وهي في العادة ثلاث سنين من تاريخ الحصول على الشهادة، إذ لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتجديد الشهادة . مع العلم أنه بعد الحصول على الشهادة يتم إجراء زيارات عدة وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام الجودة المعمول به.

7 - المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 وصلت إلى نهاية المطاف فيما يتعلق بجودة نظامها الإداري، ولكن في الحقيقة عملية الحصول على الشهادة هو بداية الطريق ليس فقط للمحافظة على جودة النظام ولكن نحو التحسين المستمر للعمليات والنشاطات وتفعيل النظام نحو الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة. يمكن التغلب على هذه التصورات الخاطئة وغيرها من خلال نشر الوعي بالجودة والتأكيد أن تحقيق الجودة يحتاج لعمل مستمر وجهود متواصلة تركز على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر (بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية على وفق متطلبات الأيزو 9001 في الجامعات العراقية / مكتب الاستشارات العلمية والهندسية / الجامعة التكنولوجية ).

### 5.3. دليل إجراءات وتعليمات عمل التدقيق الداخلي

#### 3.5.1. بند التدقيق الداخلي في المواصفة 2015 / 9001، يحمل بند التدقيق الداخلي في

المواصفة 2015 / 9001 التسلسل رقم 9-2 وكما يأتي :

#### 9.2. التدقيق الداخلي، يجب على المنظمة أن تنفذ التدقيق الداخلي على مدء مخططة لتقديم

معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة :

أ - متطابق مع : 1) متطلبات المنظمة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها.

2 ) متطلبات هذه المواصفة الدولية.

ب - مطبق بفاعلية ومحافظ عليه.

9-2-2- يجب على المنظمة أن:

أ - تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على برامج التدقيق ومتطلبات التخطيط و التقارير أخذة في الاعتبار

أهمية العمليات المعنية و التغيرات المؤثرة على الشركة ونتائج التدقيقات السابقة.

ب - تحدد خصائص التدقيق ومجال كل تدقيق.

ج - تختار المدققين و تنفذ التدقيق مع التأكد من موضوعية و نزاهة عملية التدقيق.

د - تضمن ان نتائج التدقيق قد رفع بها تقارير للأدارة المعنية.

هـ - اخذ التصحيحات الضرورية والفعل التصحيحي اللازمة بدون اي تأخير.

و - تحتفظ بمعلومات موثقة بوصفه دليلاً على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق.

#### 3.5.2. الهدف، لضمان ومتابعة مدى مطابقة الترتيبات المخططة في تحقيق الخدمات المقدمة للزبائن

مع متطلبات نظام ادارة الجودة المراد تطبيقه في الشركة وللمنع هبوط مستوى نظام ادارة الجودة في الشركة

وامكانيات تحسينه باستمرار .

#### 3.5.3. المجال، يطبق هذا الاجراء لتدقيق كافة الفعاليات و الاجراءات الخاصة بنظام ادارة الجودة

المعمول بها في الشركة،

#### 3.5.4. المسؤولية، تقع مسؤولية تنفيذ هذا الاجراء على:-

1- ممثل الادارة من متابعة تنفيذ هذا الاجراء ومراجعة وثائقه كافة، والمصادقة على البرنامج السنوي.

2 - مدير قسم ادارة الجودة للقيام باعداد البرنامج السنوي والدوري للتدقيق واعداد خطط التدقيق الداخلي ومتابعة تنفيذها.

3- كافة منتسبي الشركة المعنيين بنظام ادارة الجودة من تسهيل مهمة المدققين الداخليين في الحصول على المعلومات وتذليل الصعوبات واجراء اللازم بخصوص حالات عدم المطابقة التي قد تظهر اثناء عملية التدقيق.

### 5.5.3. وصف الاجراء..

3-5-5-1- يقوم مدير قسم ادارة الجودة بوضع برنامج سنوي للتدقيق الداخلي في اقسام ومقر الشركة وفروعها على المتطلبات المحددة في نظام ادارة الجودة وكذلك متطلبات المواصفة الدولية وفق الاستمارة (20 - 6).

3-5-5-2- يصادق ممثل الادارة على البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي ويراجعه دوريا لضمان ملائمة لتحقيق الاهداف المحددة، قد يخضع البرنامج للتحديث تبعا للمستجدات والتغيرات في نظام ادارة الجودة.

3-5-5-3- يمكن ان يوعز ممثل الادارة او مدير قسم ادارة الجودة باجراء تدقيقات اضافية خارج نطاق البرنامج السنوي المعتمد، حيث يمكن اجراء التدقيقات الاضافية في الحالات التالية:

أ - وجود تعديلات رئيسية على اجراءات وتعليمات العمل.

ب- تكرار ظهور نتائج غير مرغوب فيها تتعلق بجودة الخدمات المقدمة وشكاوي الزبائن.

ج- استخدام تقنيات حديثة تستلزم التأكد من ملائمة استخدامها ضمن العمليات الخاصة بالشركة.

د- عدم قناعة بعض مسؤولي الاقسام بمستوى تأدية عمليات التدقيق الداخلي.

هـ - متطلبات اتخاذ الاجراء الوقائي وتنفيذه تستلزم احيانا تدقيقات اضافية .

3-5-5-4- يقوم مدير قسم ادارة الجودة بوضع خطط تنفيذ التدقيق الداخلي على وفق برنامج سنوي

المعتمد ويبين ذلك في الاستمارة رقم (20 - 2). كما يقوم بالاجراءات الاتية :

أ - اختيار رئيس مدققين من المدققين الداخليين الموجودين في الشركة .

ب- اعلام الاقسام المشمولة بالتدقيق قبل تنفيذ عمليات التدقيق بأسبوع على الاقل على وفق نموذج

الاعلام المعتمد في وثائق هذا الاجراء المرقم (20 - 1).

ج - يكون الاعلام لعمليات التدقيق الاضافية قبل مدة لا تقل عن (4) ايام قبل اجراء التدقيق.

د - يتصل المدققون بالاقسام او المواقع المشمولة بالتدقيق (اتصالات شفوية) لاعلامهم بموعد وهدف

التدقيق والتأكيد بان هنالك اعلاماً رسمياً سوف يصلهم بهذا الخصوص، ويفضل ايضا تكرار الاتصال لاجل

التأكد من وصول الاعلام الى الجهة المعنية.

هـ - يقوم المدققون بالاطلاع على الوثائق ذات العلاقة بموضوعات التدقيق ومراجعتها بشكل مفصل

(إجراء و دليل التدقيق الداخلي/ قسم إدارة الجودة / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية).

### 3.5.6. تنفيذ التدقيق.. يتم التنفيذ وفق المراحل الاتية:-

3-5-6-1- مرحلة عقد اللقاء الافتتاحي مع مسؤولي الاقسام المراد تدقيقها لتوضيح اهداف التدقيق الحالي وخطته بالتفصيل، ينبغي الحرص على ان يكون مدير القسم او مسؤول الموقع المراد تدقيقه حاضرا طيلة مدة التدقيق.

3-5-6-2- يعد المدققون قوائم فحص ويتطلب من المدقق الاطلاع على الوثائق كافة ذات العلاقة بالاجابة على الموضوعات المحددة في القوائم واختيار الادلة الموضوعية ومراجعتها وتقييمها لاجراض تأكيد حالات عدم المطابقة على وفق الاستمارة رقم (20 - 3) .

3-5-6-3- ينبغي ان يحدد المدقق اسباب عدم المطابقة والادلة المؤكدة لها في سجل ملاحظاته.

3-5-6-4- يناقش المدقق مع مدير القسم او مسؤول الموقع المدقق حالات عدم المطابقة والادلة الموضوعية ويتم الاتفاق على قبولها من الطرفين وتنبيتها في استمارة حالات عدم المطابقة المعتمدة في وثائق هذا الاجراء، وفي حالات عدم اتفاق الطرفين تراعى الموضوعية في تأمين القبول من خلال التأكيد على الادلة الموضوعية ذات العلاقة وبعبكسه يستعان بمدير قسم ادارة الجودة او ممثل الادارة لاجل حسم الموضوع (دليل إسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات / ديوان الرقابة المالية).

3-5-6-5- يقوم المدقق بكتابة تقرير التدقيق الداخلي وفقا للنموذج المعتمد رقم (20 - 4).

### **طلب الاجراء التصحيحي.-**

3-5-7-1- يحدد في القسم الثاني من التقرير الاجراء التصحيحي الواجب اتخاذه وتنفيذه من قبل مدير القسم او مسؤول الموقع المدقق عليه الاستمارة رقم (20 - 5) .

3-5-7-2- يتم اعلام مدير القسم او الموقع المدقق عليه رسميا من خلال تسليمه نسخة من تقرير التدقيق الداخلي ويطلب اتخاذ الاجراء التصحيحي خلال فترة لا تزيد على خمسة ايام وتسجيل التنفيذ في المكان المخصص ضمن تقرير التدقيق الداخلي واعادة النسخة الى مدير قسم ادارة الجودة.

3- يحدد مدير قسم ادارة الجودة او المدقق موعدا للتأكد من الاجراءات التصحيحية من ملائمتها وحصول حالة المطابقة .

### **8.5.3. متابعة التدقيق الداخلي.-**

3-5-8-1- يتابع مدير قسم ادارة الجودة او المدقق الاجراءات التصحيحية المتخذة والمنفذة ويتأكد من ازالة مسببات عدم التطابق والاجراءات المتخذة لضمان عدم تكرارها.

3-5-8-2- يوثق المدقق كافة البيانات في تقرير التدقيق الداخلي على وفق أنموذج المعتمد وغلق التقرير رسميا والمصادقة عليه وارساله الى مدير قسم ادارة الجودة.

3-5-8-3- في حالة عدم قبول مدير قسم ادارة الجودة بالاجراءات التصحيحية المتخذة ينبغي اعلام المدقق ومسؤول الموقع او مدير القسم المدقق عليه والطلب منه اتخاذ الاجراء المناسب لضمان تحقيق التطابق وعدم تكرار حالات عدم المطابقة.



3-5-8-4- يتم اللجوء الى ممثل الادارة او المدير المفوض في حالة حدوث عدم الاتفاق او عدم القبول بالاجراءات التصحيحية ويمكن في هذه الحالة ان يشكل المدير المفوض او ممثل الادارة لجنة مهمتها دراسة الحالة واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

**9.5.3. حدود البحث.** تمثل الشركة العامة للسمنت العراقية / مقر الشركة حدود البحث، إذ تجري عملية التدقيق الداخلي على بعض اقسامها (التجارية، السلامة المهنية، التخطيط، التسويق، البحث والتطوير، الصيانة و ممثل الادارة العليا) .

**10.5.3. تراجع كافة نتائج التدقيق الداخلي من قبل ممثل الادارة.**

**11.5.3. توثيق كافة بيانات هذا الاجراء في سجل التدقيق الداخلي.**

**12.5.3. الوثائق المرفقة : اجراء ودليل التدقيق الداخلي / قسم إدارة الجودة / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .**

3-12-5-1- استمارة رقم ( 1-20 ) اعلام التدقيق الداخلي

3-12-5-2- استمارة رقم ( 2-20 ) استمارة خطة التدقيق الداخلي.

3-12-5-3- استمارة رقم ( 3-20 ) قائمة فحص التدقيق الداخلي

3-12-5-4- استمارة رقم ( 4-20 ) تقرير التدقيق الداخلي.

3-12-5-5- استمارة رقم ( 5-20 ) استمارة طلب الاجراء التصحيحي.

3-12-5-6- استمارة رقم ( 6-20 ) خطة التدقيق السنوية.

**6.3. مبادئ إدارة الجودة .** لقيادة وتشغيل المنشأة بنجاح، فإنه من الضروري توجيهها وضبطها بأسلوب منهجي وشفاف. ويمكن ان يتحقق النجاح من التطبيق والمحافظة على نظام إدارة مصمم بغرض التحسين المستمر للأداء، وموجه لتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية. إن إدارة الشركة تشتمل على إدارة الجودة مع أنظمة إدارة أخرى. تم تحديد مبادئ ثمانية لإدارة الجودة يمكن استخدامها بوساطة الإدارة العليا لقيادة الشركة نحو تحسين الأداء.

أ - التركيز على الزبون/ تعتمد الشركة على زبائنها وينبغي عليها تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون والوفاء بمتطلباته، والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات الزبون.

ب - القيادة/ يرسخ القادة وحدة الهدف والتوجه للشركة. فإنه ينبغي عليهم خلق البيئة الداخلية والمحافظة عليها ليصبح العاملون مشتركين بشكل كامل في تحقيق أهداف الشركة.

ج - مشاركة العاملين / العاملون على جميع المستويات هم جوهر الشركة و مشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لمصلحة الشركة .

د - منهج العملية/ يتم تحقيق النتيجة المرجوة بفعالية أكبر، عندما تدار الأنشطة والموارد اللازمة لها مثل عملية التدقيق الداخلي .

هـ - منهج النظام في الإدارة / تحديد وإدارة العمليات المرتبطة بوصفه نظاماً يساهم في تحقيق أهداف الشركة بفاعلية وخير مثال عليها عملية التدقيق الداخلي .

- و - التحسين المستمر/ ينبغي ان يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للشركة هدف ثابت من أهدافها .  
ز - المنهج الواقعي في صنع القرار/ القرارات الفاعلة تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات.  
ح - علاقات المنفعة المتبادلة مع المزمدين / تعتمد الشركة ومزوديهما كل منهما على الآخر ومن ثم فإن علاقة تبادل المنفعة تعزز مقدرة كل منهما لخلق القيمة .

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### المحور الاول / عملية التدقيق الداخلي للجودة في الشركة العامة للسمنت العراقية

تمثل الشركة العامة للسمنت العراقية/ مقر الشركة حدود البحث الخاضعة الى البند رقم (2-5-9) الخاص بحدود البحث إحدى الشركات الحكومية الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في البلد، وسيتم تسليط الضوء على عملية التدقيق الداخلي الذي تم إجرائه على بعض أقسام الشركة (عينات) للتعرف بصورة أدق على العملية وإجراءاتها (مصدر البيانات: قسم ادارة الجودة في مقر الشركة العامة للسمنت العراقية).  
1 - 1 طبقا لما تم ذكره سابقا في البند (2-1-2) والفقرة (3-5-1) ضمن البند رقم (3-5-5) الخاص بوصف الاجراء، والذي ينص على وضع خطة سنوية للتدقيق الداخلي من قبل مدير قسم الجودة (مدير الادارة حسب مفهوم المواصفة الدولية) في الشركة واقسامها وفق الاستمارة (20 - 6) الخاصة بـ (خطة التدقيق السنوية).

| الشركة : الشركة العامة للسمنت العراقية | دليل إجراءات وتعليمات العمل                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| الفقرة المرجعية في المواصفة: 9- 2      | العنوان: خطة التدقيق السنوية<br>استمارة رقم: (20 - 6) |

#### خطة التدقيق الداخلي للجودة لعام 2017

| القسم المدقق عليه                        | رقم و أسم البند او الأجراء                | التاريخ | أسماء المدققين | المكان     | مدير القسم المدقق عليه |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|----------------|------------|------------------------|
| قسم التجارية                             | 15/ اجراء الشراء المحلي                   | شباط    |                | مقر الشركة | —                      |
|                                          | 16/ اجراء الشراء الخارجي                  |         |                |            |                        |
|                                          | 17 / التحقق من المنتجات المشتراة          |         |                |            |                        |
| قسم النوعية                              | 3 / التركيز على الزبون                    | اذار    |                | مقر الشركة | —                      |
|                                          | 12 / تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالزبون  |         |                |            |                        |
|                                          | 13 / مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج |         |                |            |                        |
|                                          | 18 / ضبط الانتاج وتقديم الخدمة            |         |                |            |                        |
| السلامة المهنية والتفتيش الهندسي والقياس | 9 / البنى التحتية                         | نيسان   |                | مقر الشركة | —                      |
|                                          | 10 / بيئة العمل                           |         |                |            |                        |
|                                          | 21 / ضبط معدات المراقبة والقياس           |         |                |            |                        |

أ) هذه التسلسلات (5 و 4 و 27 .. الخ) تم وضعها من قبل بالشركة تمثل بنود التدقيق الداخلي يقابلها رقم البند في المواصفة الدولية .

| القسم المدقق عليه           | رقم و أسم البند او الأجراء <sup>(1)</sup> | التاريخ      | أسماء المدققين | المكان     | مدير القسم المدقق عليه |
|-----------------------------|-------------------------------------------|--------------|----------------|------------|------------------------|
| قسم الصيانة                 | 9 / البنى التحتية                         | مايس         |                | مقر الشركة | —                      |
| قسم البحث و التطوير         | 8 / الكفاءة و التدريب والتوعية            | حزيران       |                | مقر الشركة | —                      |
| قسم التسويق                 | 3 / التركيز على الزبون                    | أب           |                | مقر الشركة | —                      |
|                             | 12 / تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالزبون  |              |                |            |                        |
|                             | 13 / مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج |              |                |            |                        |
|                             | 14 / الاتصال بالزبون                      |              |                |            |                        |
| قسم التخطيط                 | 7 / توفير الموارد                         | ايلول        |                | مقر الشركة | —                      |
|                             | 11 / التخطيط لتحقيق المنتج                |              |                |            |                        |
|                             | 15 / الشراء المحلي                        |              |                |            |                        |
|                             | 16 / الشراء الخارجي                       |              |                |            |                        |
| قسم الجودة                  | 1 / ضبط الوثائق                           | تشرين الاول  |                | مقر الشركة | —                      |
|                             | 2 / ضبط السجلات                           |              |                |            |                        |
|                             | 3 / التركيز على الزبون                    |              |                |            |                        |
|                             | 6 / مراجعة الادارة                        |              |                |            |                        |
|                             | 22 / التدقيق الداخلي                      |              |                |            |                        |
|                             | 26 / تحليل البيانات                       |              |                |            |                        |
|                             | 28 / الأفعال التصحيحية                    |              |                |            |                        |
|                             | 29 / الأفعال الوقائية                     |              |                |            |                        |
| ممثّل الادارة العليا للجودة | 4 / سياسة الجودة                          | تشرين الثاني |                | مقر الشركة | —                      |
|                             | 5 / تخطيط نظام إدارة الجودة               |              |                |            |                        |
|                             | 27 / التحسين المستمر                      |              |                |            |                        |

1-2 بعد وضع الخطة السنوية يقوم مدير قسم ادارة الجودة بوضع خطة تنفيذ التدقيق الداخلي كما مبين في البند 3-5-5-4 وحسب الاستمارة رقم ( 20 - 2 ) .

الشركة العامة للسمنت العراقية أ.ج / ت.م.د ( 20 – 2 ) إستمارة خطة التدقيق الداخلي

| رقم وأسم الأجراء              | ( 2 ) ضبط السجلات        | ( 22 ) التدقيق الداخلي | رقم التدقيق : 8             |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| ( 26 ) تحليل البيانات         | ( 28 ) الأفعال التصحيحية | ( 29 ) أفعال الوقائية  |                             |
| الفقرة المرجعية في الموصافة : | 3-5-7                    | 2 – 9                  | تاريخ التدقيق<br>2017/10/11 |
| 3-1-9                         | 1-2-10                   | 1 - 6                  |                             |

- 1 - نوع التدقيق : داخلي
- 2 - أهداف التدقيق ونطاقه : للتأكد من تطبيق الاجراءات أعلاه بالتوافق مع أعمال الشركة على وفق الموصافة القياسية الدولية ISO 9001 : 2015
- 3 - المسؤول المباشر (للقسم المدقق عليه ) : مدير قسم إدارة الجودة
- 4 - المصادر و الوثائق المرجعية : الموصافة القياسية الدولية ISO 9001 : 2015
- 5 - فريق التدقيق الداخلي : - (ر.الفريق)  
- (عضو)  
- (عضو)
- 6 - تاريخ ومكان تنفيذ التدقيق : 2017 / 10 / 11  
مقر الشركة / قسم إدارة الجودة
- 7 - البدء والانتهاج
- المقابلة الافتتاحية : 2017 / 10 / 11
- عملية التدقيق : 2017 / 10 / 11
- المقابلة الختامية : 2017 / 10 / 11

في هذا الجزء تكون اسماء و تواريخ فريق التدقيق و مدير القسم المدقق عليه

أ) هذا الرقم يمثل تسلسل القسم الذي ستجري عليه عملية التدقيق بحسب الخطة السنوية الموضوعية الشركة العامة للسمنت العراقية أ.ج / ت.م.د ( 20 – 2 ) إستمارة خطة التدقيق الداخلي

| رقم وأسم الأجراء   | ( 5 ) تخطيط نظام إدارة الجودة | ( 27 ) التحسين المستمر | رقم التدقيق : 9             |
|--------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| ( 4 ) سياسة الجودة | الفقرة المرجعية في الموصافة : |                        | تاريخ التدقيق<br>2017/11/20 |
| 2-2-5              | 1-4-4                         | 3 – 10                 |                             |

- 1 - نوع التدقيق والمجال : داخلي / ممثل الادارة العليا للجودة
- 2 - أهداف التدقيق ونطاقه : للتأكد من تطبيق الاجراءات أعلاه بالتوافق مع أعمال الشركة على وفق الموصافة القياسية الدولية ISO 9001 : 2015
- 3- المسؤول المباشر : / ممثل الادارة العليا للجودة
- 4 - المصادر و الوثائق المرجعية : الموصافة القياسية الدولية ISO 9001 : 2015
- 5 - فريق التدقيق الداخلي : - (ر.الفريق)  
- (عضو)  
- (عضو)  
- (عضو)
- 6 - تاريخ ومكان تنفيذ التدقيق : 2017 / 11 / 20  
مقر الشركة / ممثل الادارة العليا للجودة
- 7 - البدء والانتهاج
- المقابلة الافتتاحية : 2017 / 11 / 20
- عملية التدقيق : 2017 / 11 / 20
- المقابلة الختامية : 2017 / 11 / 20

في هذا الجزء تكون اسماء و تواريخ فريق التدقيق و مدير القسم المدقق عليه

- 3-1 بعد وضع خطة التدقيق الداخلي من قبل مدير قسم إدارة الجودة يتم اعلام الاقسام المشمولة بالتدقيق قبل تنفيذ عمليات التدقيق بأسبوع على الاقل على وفق الفقرة ب ضمن البند 2-4-5-2 .

استمارة رقم ( 20 – 1 )

العدد / 3 / 3 / 117  
التاريخ / 4 / 10 /

قسم : أ. ج /

2017

أعلام التدقيق الداخلي  
الى / قسم إدارة الجودة  
نود أعلامكم بأن موعد التدقيق الداخلي لقسمكم سيكون بتاريخ 2017/10/11 ولمدة ( يوم واحد )  
من قبل فريق التدقيق :-

1 - (ر. الفريق)

2- (عضو)

3- (عضو)

متضمنة الاجراءات التالية :-

1- إجراء رقم (1) إجراء ضبط الوثائق .

2- إجراء رقم (2) إجراء ضبط السجلات .

3- إجراء رقم ( 3 ) التركيز على الزبون

4- إجراء رقم (22) إجراء التدقيق الداخلي .

5- إجراء رقم (26) إجراء تحليل البيانات .

6- إجراء رقم (28) إجراء الأفعال التصحيحية .

7- إجراء رقم (29) إجراء الأفعال الوقائية .

وهي من متطلبات المواصفة القياسية الدولية ( ISO 9001 : 2015 )

راجين أعلامنا تهينتكم ضمن الموعد أعلاه وأملين مرافقتكم للمدققين خلال عملية التدقيق ،

علما ان رقم وتاريخ التدقيق السابق هو ( 8 ) في 14 / 10 / 2016 .....

مع التقدير

توقيع واسم مدير قسم الجودة

1 - 4 بعد مرور المدة المعطى من قبل إعلام التدقيق الداخلي، تنفذ عملية التدقيق الداخلي في اليوم  
المحدد لذلك وبحسب الاستمارة رقم ( 20 - 3 ) الخاصة بقائمة التدقيق الداخلي.

|                    |                                     |                            |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| أستمارة رقم 20 – 3 | الشركة العامة للسمنت العراقية       | دليل و إجراء تعليمات العمل |
|                    | الفقرة المرجعية في المواصفة : 2 – 9 | قائمة التدقيق الداخلي      |

استمارة قائمة التدقيق الداخلي (20- 3)

القسم المدقق عليه : إدارة الجودة رقم الاجراء: 201 اسم الاجراء: ضبط الوثائق  
ضبط السجلات

| ت   | بند<br>المواصفة | الاسئلة / المتطلبات                                                     | مدى<br>المطابقة | التحليل المادي                                                                                                                                                     |
|-----|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - | 3-5-7           | تحديد الوثائق المتعلقة<br>بالنظام وتوزيعها                              | مطابق           | تم الاطلاع على الوثائق والادلة ( دليل<br>الجودة ، الاجراءات ، الوصف الوظيفي )<br>وموقعه من قبل المعنيين وبحسب مسؤولية<br>كل منهم ( الاعداد و المراجعة ولمصادقة ) . |
| 2 - | 3-5-7           | حصر كافة الاستثمارات<br>و النماذج المتعلقة<br>بالنظام وتوحيدها          | مطابق           | وجود قائمة رئيسية بوثائق النظام مرتبة<br>بحسب موقع كل وثيقة مع تحديد القسم<br>المعني بمتابعتها والتوقيع على تأييد الاستلام<br>.                                    |
| 3 - | 3-5-7           | التبليغ عن الوثيقة<br>المضبوطة و الملغاة<br>والتأكد من ختمها            | مطابق           | يتم التبليغ وفق المخاطبات الرسمية في<br>الشركة ( قسم إدارة الجودة ) مع وجود ختم<br>على كل وثيقة وبحسب نوعية إستخدامها .                                            |
| 4 - | 3-5-7           | بيان استخدام ترميز<br>الوثائق و توزيعها<br>على المعنيين لغرض<br>التطبيق | مطابق           | وجود رمز لكل وثيقة يشير الى نوعها<br>ومصدرها والقسم المعني بتطبيقها .                                                                                              |
| 5 - | 3-5-7           | إستخدام إستمارة<br>إصدار ، تعديل ، إلغاء<br>الوثائق                     | مطابق           | كما مبين في النموذج المرفق ( نموذج رقم -<br>1 )                                                                                                                    |
| 1 - | 3-5-7           | تحديد السجلات<br>المطلوبة لتوثيق نتائج<br>تطبيق النظام                  | مطابق           | وجود سجلات الجودة كاملة تضمن العمل<br>على تحقيق المتطلبات للنظام بالتوافق مع<br>عمل الشركة                                                                         |
| 2 - | 3-5-7           | قائمة السجلات<br>ومواقعها بين الاقسام                                   | مطابق           | وجود قائمة أساسية للسجلات المطلوبة في<br>الادلة الرئيسية وتم الاطلاع على سجل<br>توزيع الاجراءات وسجل الوثائق خارجية<br>المصدر . (نموذج رقم -2 )                    |

اسماء وتواقيع فريق التدقيق الداخلي ومدير القسم المدقق عليه

نموذج رقم -1

الشركة العامة للسمنت العراقية إستمارة طلب تعديل و إلغاء الوثائق إ . ج ( 1 - 1 )

القسم : إدارة الجودة  
الشعبة : إدارة الوثائق  
الرقم : 3  
التاريخ : 2017 / 1 / 23

| ت   | نوع الوثيقة                       | جهة الأصدار  | رقم وتاريخ الوثيقة السابقة | الموضوع       | الأسباب                                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------|--------------|----------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - | إجراء عملية الشراء المحلي         | إدارة الجودة | 5 تشرين الثاني / 2014      | تعديل و إلغاء | 1 - تغيير ترميز الاستثمارات الخاصة بإجراءات الشراء .<br>2 - تغيير إستمارة سحب المواد وحسب طلب قسم الشؤون التجارية .<br>3 - تغيير و إدخال عمل شعبة المخازن وإدراجه ضمن إجراء المحافظة على المنتج |
| 2 - | إجراء عملية الشراء الخارجي        | إدارة الجودة | 5 تشرين الثاني / 2014      | تعديل و إلغاء |                                                                                                                                                                                                 |
| 3 - | إجراء التحقق من المنتجات المشتراة | إدارة الجودة | 5 تشرين الثاني / 2014      | تعديل و إلغاء |                                                                                                                                                                                                 |
| 4 - | إجراء البيئة التحتية              | إدارة الجودة | 5 تشرين الثاني / 2014      | إلغاء         | إضافة إستثمارات الصيانة الوقائية وترميزها وبما يتلائم مع طبيعة العمل .                                                                                                                          |
| 5 - | إجراء بيئة العمل                  | إدارة الجودة | 5 تشرين الثاني / 2014      | إلغاء         | تغيير ترميز الاستثمارات الخاصة بالأجراء .                                                                                                                                                       |

ممثل الإدارة العليا للجودة

توقيع مدير قسم الجودة

توقيع القسم الطالب

توقيع مدير شعبة إدارة الوثائق

مصادقة المدير العام



نموذج رقم 2

|                               |                                |               |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| الشركة العامة للسمنت العراقية | دليل إجراءات و تعليمات العمل   | رقم الأجراء : |
| رقم البند في المواصفة : 3-5-7 | أسم الأجراء: إجراء ضبط السجلات | 2             |

السجلات :

| ت    | أسم السجل                       | رمز السجل | رقم البند في المواصفة | المسؤول عن السجل            | الموقع     | مدة فاعلية السجل |
|------|---------------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------------|------------|------------------|
| 1 -  | سجل تعديل وإصدار وإلغاء الوثائق | 1-1       | 3-5-7                 | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 2 -  | سجل تسليم الوثائق               | 1-2-1     | 3-5-7                 | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 3 -  | سجل مراجعة الإدارة              | 6-1-1     | 3 - 9                 | ممثّل الإدارة العليا للجودة | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 4 -  | سجل التدريب                     | 8-1-1     | 3- 7                  | شعبة التدريب                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 5 -  | سجل الدورات التدريبية           | 8-2-1     | 3- 7                  | شعبة التدريب                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 6 -  | سجل الشراء                      | 13-1-1    | 1-4-8                 | التجارية                    | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 7 -  | سجل تقييم الموردين              | 13-2-1    | 5 - 8                 | التجارية                    | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 8 -  | سجل شكاوى الزبائن               | 3-1-1     | 6 - 8                 | التسويق                     | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 9 -  | سجل قياس المنتج ومراقبته        | 22-2-1    | 6 - 8                 | الرقابة النوعية             | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 10 - | سجل المنتجات غير المطابقة       | 23-1-1    | 7 - 8                 | السيطرة النوعية             | المعمل     | ثلاث سنوات       |
| 11 - | سجل الأفعال الوقائية            | 27-1-1    | 1 - 6                 | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 12 - | سجل التدقيق الداخلي             | 20-1-1    | 2- 9                  | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 13 - | سجل التحليل البيانات            | 24-1-1    | 3-1-9                 | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 14 - | سجل الصيانة                     | 21-1-1    | 1-5-7                 | الصيانة                     | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 15 - | سجل الأفعال التصحيحية           | 28-1-1    | 1-2-10                | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 16 - | سجل التحسين المستمر             | 25-1-1    | 3 - 10                | إدارة الجودة                | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |
| 17 - | سجل ترميز الوجبات               | 17-1-1    | 2-5-8                 | الانتاج                     | مقر الشركة | ثلاث سنوات       |

## استمارة قائمة التدقيق الداخلي (20- 3)

القسم المدقق عليه : إدارة الجودة رقم الاجراء: 3 و 22 و 26 و 28 اسم الاجراء: التركيز على الزبون

التدقيق

الداخلي

الاجراءات

التصحيحية

تحليل

البيانات

| ت   | بند<br>الموصافة | الاسئلة / المتطلبات                                                                      | مدى<br>المطابقة | التحليل المادي                                                                                                                              |
|-----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - | 2-1-9           | إستلام ودراسة شكاوي الزبون عن طريق إستمارة قياس رضا الزبون                               | مطابق           | الأطلاع على إستمارة رضا الزبون المرقمة (1-2-3) المتضمنة مقترحات الزبون وفق الاستمارة ادناه .                                                |
| 1 - | 2 - 9           | خطة التدقيق وبيان دقة تحقيقها وفق المواعيد للاقسام و بيان قوائم التدقيق السابق ورقمه     | مطابق           | تم الاطلاع على تدقيقات الفرق السابقة وكانت ضمن المواعيد المثبتة .                                                                           |
| 2 - | 2 - 9           | أعلام التدقيق الداخلي وتبليغ الاقسام التي سيدقق عليها وتأييد ذلك وتهئية الوثائق المطلوبة | مطابق           | وجود نموذج أستمارة الأعلام ( 20 - 1 ) و التي تم ذكرها سابقا .                                                                               |
| 3 - | 2 - 9           | أختيار المدققين وحسب الاقسام المدقق عليها ( المدقق لايدقق قسمه )                         | مطابق           | وجود قائمة بإسماء المدققين مع معلومات كاملة عن كل منهم والقسم الذي ينتسب اليه لضمان عدم تكليفه بالتدقيق على القسم المنتسب اليه .            |
| 1 - | 1-2-10          | هل تقوم الشركة بمراجعة حالة عدم المطابقة وتحديد اسبابها                                  | مطابق           | إتخاذ اجراءات مناسبة لتصحيح الحالة بالتنسيق مع الاقسام المعنية .                                                                            |
| 2 - | 1-2-10          | هل تطبق وتوثق الافعال الوثائقية الاطلاع على السجل                                        | مطابق           | وجود سجل ولم تحصل حالة تستوجب الافعال الوقائية لتسجيلها .                                                                                   |
| 1 - | 3-1-9           | ماذا يعطي تحليل البيانات ( الهدف ) رضا الزبون وتقييم الموردين ( منتج + الخدمات )         | مطابق           | تقييم رضا الزبون و الموردين واضح من قوائم التحليل إضافة الى تحقيق مواصفة المنتج النهائي ( السمنت ) .                                        |
| 2 - | 3-1-9           | وثائق البيانات و الاستثمارات الخاصة بها مع بيان رقم وتاريخ لتحليل البيانات               | مطابق           | وجود وثائق تشير الى تقديم المعلومات من الاقسام المسؤولة على تطبيق هذا الاجراء وإستثمارات تحليل البيانات تحمل رقم وتاريخ التحليل لكل مرحلة . |
| 3 - | 3-1-9           | مراجعة تقرير تحليل البيانات مع الشركة                                                    | مطابق           | الاطلاع على محضر إجتماع لمناقشة ومراجعة تحليل البيانات مع إقسام الشركة المعنية .                                                            |

اسماء وتواقيع فريق التدقيق الداخلي و مدير القسم المدقق عليه

وزارة الصناعة و المعادن  
الشركة العامة للسمنت العراقية  
استمارة قياس رضا الزبون / استبيان  
( 3 – 2 – 1 )

أولا – طبيعة الزبون :

شركة عامة / مختلطة / خاصة  وكلاء  مواطنين

ثانيا – موقع التجهيز في معامل شركتنا

كروك/سمنت عادي  فلوجة/سمنت أبيض  القائم/سمنت مقاوم   
كبيسة سمنت عادي  النجف الأشرف/عادي  الكوفة / مقاوم   
السماعة / مقاوم  بابل / مقاومة  كربلاء المقدسة للسمنت والنورة

ثالثا – ما هو تقييمك لنوعية منتجات شركتنا مقارنة مع معامل القطاع الخاص والسمنت المستورد المطروح في الاسواق

جيد جدا  جيد  متوسط  مقبول

رابعا – هل تعتقد بأن شركتنا حريصة على توفير منتجاتها الى الزبائن و لكافة المحافظات

نعم  قليلا  كلا

خامسا – هل أن شراؤك لمنتجات شركتنا كونها

سعرها مناسب بالدرجة الأساس

تلبي حاجة الزبون من حيث النوعية

تميزها عن غيرها من السلع المشابهة المطروحة في الأسواق

أخرى تذكر (  )

سادسا : ما هو المنتج الأكثر تميزا من منتجات الشركة ولكافة الأنواع من السمنت

السمنت المكيس  السمنت الفل

سابعا – ما هو تقييمك لمستوى الدعاية التعريفية عن المنتج

جيدة  متوسطة  مقبولة  ضعيفة

ثامنا – تحديد مستوى تلبية الخدمات من حيث الفقرات الموضحة أدناه : -

| ت   | الفقرات                         | التقييم |     |       |       |
|-----|---------------------------------|---------|-----|-------|-------|
|     |                                 | جيد جدا | جيد | متوسط | مقبول |
| 1 - | الأداء الوظيفي / سرعة الاستجابة |         |     |       |       |
| 2 - | التسهيلات الإدارية              |         |     |       |       |
| 3 - | ملائمة الكلفة                   |         |     |       |       |
| 4 - | طريقة التعبئة                   |         |     |       |       |
| 5 - | دقة التسليم                     |         |     |       |       |

تاسعا – أي مقترحات لتحسين المنتج

- 1 -  
2 -  
3 -

عاشرا – الرجاء كتابة الملاحظات و الشكاوى بشأن الخدمات المقدمة إليك

أسم الزبون :  
العنوان :

التوقيع :  
التاريخ :

1 – 5 بعد إجراء التدقيق الداخلي ، يكتب تقرير خلال فترة قصيرة يوجز فيه عملية التدقيق الداخلي وكما جاء في البند رقم 2 – 6 – 5 وحسب الاستمارة رقم ( 20 – 4 ) .

الشركة العامة للسمنت العراقية

قسم أ.ج

إستمارة تقرير التدقيق الداخلي رقم ( 20 – 4 )

المواصفة :- ISO 9001 : 2015

| بند المواصفة | رقم الاجراء | أسم الاجراء       |
|--------------|-------------|-------------------|
| 3 – 5 – 7    | 1           | ضبط الوثائق       |
| 3 – 5 – 7    | 2           | ضبط السجلات       |
| 2 – 9        | 22          | التدقيق الداخلي   |
| 3 – 1 – 9    | 26          | تحليل البيانات    |
| 1 – 2 – 10   | 28          | الافعال التصحيحية |
| 1 – 6        | 29          | الافعال الوقائية  |

|                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القسم المدقق عليه: ادارة الجودة                                                                                                                                                                          |
| نوع التدقيق: داخلي                                                                                                                                                                                       |
| تاريخ التدقيق: 2017/10/11                                                                                                                                                                                |
| اسماء فريق التدقيق: 1- ر. الفريق 2- عضو 3- عضو                                                                                                                                                           |
| ملخص التدقيق وحالات عدم المطابقة: من خلال قوائم الملاحظة والملاحظات الميدانية لوثائق و سجلات القسم وفعايات نظام ادارة الجودة تبين ان الاجراءات مطبقة بشكل سليم وصحيح و لاتوجد أي حالة تشير الى خلاف ذلك. |
| 1- المقابلة الافتتاحية:                                                                                                                                                                                  |
| 2- تنفيذ عملية التدقيق                                                                                                                                                                                   |
| 2017/10/11                                                                                                                                                                                               |
| 3- المقابلة الختامية                                                                                                                                                                                     |
| 2017/10/11                                                                                                                                                                                               |
| 4- المتابعة                                                                                                                                                                                              |
| لا توجد حالة تستوجب المتابعة                                                                                                                                                                             |
| الاجراء التصحيحي :- لا توجد                                                                                                                                                                              |

أسم وتواقيع فريق التدقيق و مدير القسم المدقق عليه

1- 6 في حالة وجود حالات عدم مطابقة ، تنفذ الإجراءات الواردة في البند ( 2 - 7 ) الخاص ب ( طلب  
الأجراء التصحيحي ) وحسب الأستمارة رقم ( 20 - 5 ) الخاصة بطلب إجراء تصحيحي .

|                                    |                             |                         |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| الشركة العامة للسمنت العراقي       | دليل إجراءات وتعليمات العمل | إستمارة رقم: ( 20 - 5 ) |
| الفقرة المرجعية في المواصفة: 9 - 2 | العنوان: طلب إجراء تصحيحي   |                         |

إستمارة طلب إجراء تصحيحي رقم ( 20 - 5 )

|                                               |                                       |                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| القسم:                                        | رقم التدقيق:                          |                             |
| المدقق:                                       | المدقق عليه:                          |                             |
| موضوع التدقيق :                               | موضوع التدقيق :                       |                             |
| حالات عدم المطابقة:                           | حالات عدم المطابقة:                   |                             |
| اسم المدقق عليه وتوقيعه                       | مصادقة القسم المعني                   | اسم المدقق وتوقيعه          |
| الاجراء التصحيحي:                             | اسم وتوقيع ممثل القسم المعني بالتدقيق |                             |
| الاجراء المتخذ لمنع تكرار حالات عدم المطابقة: | تاريخ الانتهاء:                       |                             |
| تاريخ الانتهاء:                               | اسم وتوقيع القسم المعني بالتدقيق      |                             |
| متابعة التدقيق الداخلي:                       | تاريخ المتابعة:                       |                             |
| نتائج المتابعة:                               | نتائج المتابعة:                       |                             |
| تاريخ غلق الطلب                               | اسم وتوقيع المدقق                     | اسم وتوقيع مسؤول قسم الجودة |

ملاحظة - يمكن للمدقق الداخلي أن يقدم توصيات لأغراض التحسين

## 1 - 7 سؤال للنقاش

عند إجراء التدقيق الداخلي، هل من واجب المدقق الداخلي أن يراجع تطبيق بنود المواصفة أم دوره يقتصر فقط على مراجعة الاجراءات و العمليات التي يكلفه بها رئيس فريق التدقيق ؟

**تبسيط السؤال في حالته العملية :** المدقق الداخلي أنتبه أن الشركة ليس لها أي تطبيق فيما يتعلق بإدارة التغيير ولم يتم الإشارة له في أي وثيقة فقرر يرفع حالة عدم مطابقة على مكتب الجودة الأ إن مكتب الجودة أعترض بأن ليس من حق المدقق الداخلي ذلك و أنه فقط يدقق على الإجراءات الموجودة و إن إستيفاء متطلبات المواصفة من عدمه هو دور المدقق الخارجي و الجهة المانحة فما هو الجواب ؟ (هذا السؤال تم طرحه في المدونة العربية لخدمات أنظمة إدارة الجودة المتكاملة وتمت إجابته من قبل البروفيسور هاني العمري / أستاذ إدارة الاعمال ).

### الجواب

إجراء المدقق سليم وحالة عدم المطابقة صحيحة ، والاعتراض غير مقبول وعليه فهم المطلوب أولاً وطريقة تطبيق البند بما يتناسب مع ظروف عمل المؤسسة ونشاطها ، وعلى المدقق قراءة البند الخاص بإدارة التغيير ( رقم البند 6 - 3 في المواصفة القياسية الدولية 2015 : ISO 9001 ) جيداً فهي تناقش مسألة هامة لها علاقة بالمخاطر والتغيير .

## الاستنتاجات والتوصيات

**الاستنتاجات.** تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات من عملية التدقيق الداخلي في الشركة:

- أ - الاهتمام الواضح من قبل افراد الشركة العامة للسمنت العراقية بكل إجراءات التدقيق الداخلي على تكاليف الجودة والمؤشرات المالية والتشغيلية المستخدمة لقياسها .
- ب - معالجة حالات عدم المطابقة بصورة سريعة ضمن فترة الافعال التصحيحية مما يؤكد التزام الشركة ببنود التدقيق الداخلي بصورة خاصة و بنود المواصفة الدولية بصورة عامة .
- ت - الاستخدام الامثل للموازنة التشغيلية ، بمعنى ادق تقليل التكاليف لمقر الشركة واقتصار الصرف على الاحتياجات الضرورية والحاكمة .
- ث - تنفيذ خطة صيانة من قبل قسم الادارة الصناعية في مقر الشركة

## التوصيات

- أ - إقامة ندوات دورية وفي مختلف الاختصاصات في مقر ومعامل الشركة لدورها المهم في تبادل الافكار ومناقشة المقترحات التي تطرح أثناء الندوات .
- ب - إنشاء مختبر للقياس والمعايرة وفق متطلبات نيل الاعتمادية والتحويل من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية للقيام بعملية المعايرة لاجهزة وادوات القياس التابعة لمقر الشركة ومعاملها لما لهذه الخطوة من فائدة في تقليل نفقات المعايرة الحالية ( معايرة خارجية ) وكذلك السيطرة على عملية المعايرة في مقر ومعامل الشركة بصورة افضل .
- ت - ترشيح مجموعة من منتسبي الشركة وزجهم في دورات تقام من جهات متعددة ورصينة مانحة لترخيص الفحص الهندسي ليتسنى الاعتماد في إجراء هذه الفحوصات على منتسبي الشركة والذي سيؤدي الى تقليل الكلف المادية وتقليص الوقت المطلوب لاتمام هكذ إجراء .
- ث - زيادة رصيد مكتبة الشركة من البحوث والكتب العلمية ولمختلف الاختصاصات للاستفادة منها من قبل المنتسبين .

## المصادر والمراجع

- 3 - 1 وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية / دائرة السيطرة النوعية / قسم إدارة الجودة
- 3 - 2 وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للسمنت العراقية
- 3 - 3 المنظمة الدولية للتقييس ISO
- 3 - 4 المواصفة الدولية 2015 : ISO 9001
- 3 - 5 ديوان الرقابة المالية / دليل إسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات
- 3 - 6 شركة أيزو تك / إستشارات نظم إدارة الجودة وتكنولوجيا المعلومات
- 3 - 7 الجامعة التكنولوجية / بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 في الجامعات العراقية .
- 3 - 8 الرزمة التدريبية الخاصة بالبرنامج العلمي والتطبيقي للمدققين الداخليين للجودة الاصدار الثاني- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية/ 2004 .
- 3 - 9 Moving from ISO 9001 : 2008 to ISO 9001 : 2015 ( [www.iso.org](http://www.iso.org) ) .
- 3 - 10 ISO /TC 176/SC2 “ISO 9001 : 2015 Quality management systems : Requirements .