

تقييم واقع نظم الإدارة المتكاملة

في شركة الحفر العراقية - بغداد

أ.م.د. إسلام طالب محمد صالح الجابي الباحثة زهراء عبد العباس عبد

الجامعة التقنية الوسطى / -الكلية التقنية الادارية - بغداد

CONSTITUTIONAL PROTECTION OF WORKER WAGES IN THE MIDST OF CORONA PANDEMIC

Asst. Prof. Dr. Islam Talib Muhammad Saleh Al-Jabi

Central Technical University / Administrative Technical College - Baghdad

Researcher Zahraa Abdul Abbas Abd

Central Technical University / Administrative Technical College - Baghdad

المقدمة

ظهرت الحاجة لعملية التدقيق لنظم الإدارة؛ إذ تتمكن من خلالها الإدارة العليا في المنظمة من ضمان تنفيذ سياساتها وخططها، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من جهة، والبحث عن فرص التحسين في نظامها من جهة أخرى، ومن أجل إرشاد المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، ومجال عملها إلى الطريقة السليمة في عملية التدقيق، أصدرت منظمة التقييس الدولية إرشادات نظم إدارة التدقيق (ISO 19011:2018)، وهي دليل استرشادي للمنظمات للقيام بأعمال التدقيق، لأي نظام إداري مطبق فيها، إذ سيتم التدقيق على ونظام الإدارة المتكامل، المعمول به في الشركة لتزويد الإدارة بصورة واضحة عن مكونات نظام الإدارة المتكامل المطبق في الشركة، وتحديد نسبة التطابق، وحجم الفجوة فضلاً عن إبراز أهميته في تلبية التوقعات، واحتياجات أصحاب المصلحة كما يهدف إلى التعرف على أهم الفوائد من تطبيق هذا النظام، والمعوقات التي تواجه تطبيقه. وبناءً على ما تقدم، فقد جاء البحث بأربعة مباحث خصص الأول منها منهجية البحث، فقد تم استعراض مشكلة البحث وأهمية وأهداف البحث، ومجتمع وعينة البحث الخاصة بشركة الحفر العراقية - بغداد. و تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث. أما المبحث الثالث فهو الجانب العملي للبحث حيث تم عرض وتحليل المواصفة، وبعد اظهار النتائج تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ضمنها المبحث الرابع.

المحور الأول - منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:-

بعد اجراء المسح الميداني الأولي والملاحظة المباشرة للشركة المبحوثة، تبين أن المشكلة هي ضعف في فهم وتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل في الشركة من جانب، وضعف اجراء عمليات التدقيق، ولتشخيص فجوة عدم المطابقة، فقد اختارت الباحثة تدقيق واقع نظام الإدارة المتكامل في الشركة وفق منهجية ارشادات المواصفة القياسية للتدقيق (ISO 19011:2018) لمعرفة جوانب الضعف فيه، وإيجاد فرص التحسين. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

1. هل توجد امكانية لتدقيق نظام الإدارة المتكامل بشكل منهجي وفقاً لأرشادات المواصفة القياسية (ISO19011:2018) في شركة الحفر العراقية ؟
2. هل يمكن تشخيص حالات عدم المطابقة بين الواقع الفعلي، ومتطلبات نظام الشركة، ومتطلبات المواصفات الدولية الثلاثة (ISO9001:2015, ISO45001:2018, ISO14001:2015) في شركة الحفر العراقية ؟
3. ماهي فرص تحسين نظام الإدارة المتكامل التي تزيد من كفاءة تطبيقه في شركة الحفر العراقية ؟
4. ما هي الآليات المناسبة التي على الشركة اعتمادها في معالجة وتعزيز نتائج إكتشافات التدقيق للمساعدة في تحسين نظام الإدارة المتكامل على وفق المواصفات الدولية الثلاثة (ISO9001:2015, ISO14001:2015, ISO45001:2018) في شركة الحفر العراقية ؟

ثانياً: أهداف البحث:- يهدف البحث الوصول الى الاهداف الاتية:

يعد الامتثال لإرشادات المواصفة القياسية (ISO 19011:2018) من الإجراءات المهمة لتحسين الممارسات الإدارية، وتطويرها بالشكل الذي يقود الى نجاح تطبيق نظام الإدارة المتكامل القائم بشركة الحفر العراقية، وبناءً على ذلك جرى تحديد اهداف الدراسة على النحو الآتي:

1. الكشف عن واقع تطبيق نظام الإدارة المتكامل من خلال تدقيقه بشكل منهجي سليم وفقاً لأرشادات المواصفة القياسية (ISO 19011:2018) في الشركة

- كأحدى أنواع ادوات التحقق بهدف التعرف على طبيعة تدقيق النظام والمهتمون به وكيفية ادائه.
2. قياس الفجوة بين الواقع الفعلي للنظام المطبق مقارنة بمتطلبات نظام الإدارة المتكامل في الشركة ومتطلبات المواصفات الدولية الثلاثة (ISO9001:2015) و (ISO14001:2015) و (ISO45001:2018) ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها من خلال إكتشافات التدقيق لاجل ضبط عملية التدقيق على الوجه الاكمل الذي يؤدي الى ضمان التحسين المستمر في عمل نظام الإدارة المتكامل في الشركة.
3. ايجاد فرص التحسين التي ينبغي مراعاتها من قبل الشركة لانها تشير الى وجود مجال لتحسين الأداء بهدف الارتقاء بالواقع الفعلي.
4. تقديم آليات معالجة مقترحة لتقليص حالات عدم المطابقة المكتشفة أثناء تدقيق النظام، وتعزيز الحالات الإيجابية، مما يسهم في تحسين نظام الإدارة المتكامل في شركة الحفر العراقية بالاعتماد على متطلبات اجراءات الشركة، والإدلة الإرشادية التي وضعت من اجل مساعدة المنظمات في تطبيق نظم الإدارة بالشكل الصحيح المتمثلة بالدليل الإرشادي لنظام إدارة الجودة (ISO 9002) والدليل الارشادي لتطبيق نظام الإدارة البيئية (Annex A ISO 14001)، والدليل الإرشادي لتطبيق الصحة والسلامة المهنية (Annex A ISO45001).

ثالثاً: أهمية البحث:- يمكن تلخيص اهمية البحث وفق الاتي:

1. المساهمة في إغناء الجانب المعرفي في مجال التوجهات الحديثة في قياس وتدقيق نظم الإدارة بالشكل السليم من خلال توضيح المضامين الرئيسة لمبادئ وبرنامج ونشاطات التدقيق، التي تعد الاساس الذي ينبغي ان تسترشد به المنظمات في تدقيق أنظمتها، سيما المواصفة القياسية ISO 19011 بأحدث إصدار لها عام 2018.
2. المساهمة في مساعدة إدارة الشركة في توضيح الجوانب الايجابية لتطبيق أرشادات المواصفة القياسية (ISO19011:2018) عند تدقيق النظام.
3. ستسهم هذه الدراسة في حث المنظمات والدوائر التي تطبق اي نظام من أنظمة الإدارة في التعرف على كيفية إجراء تدقيق أنظمتها وفق منهج علمي رصين،

ومستلزمات التطبيق، والادوات التي تستخدم عند إجراء التدقيق عملياً، إذ تُعد بمثابة وثيقة تعريفية وتعليمية لشركة الحفر العراقية ولكافة المنظمات.

رابعاً : المخطط الاجرائي للبحث

يعكس الشكل (1) أدناه المخطط الاجرائي للبحث والذي يعبر عن الخطوات المتبعة خلال الدراسة وكيفية الوصول الى النتائج وكما يأتي:



شكل (1) المخطط الاجرائي للدراسة

المصدر: أعداد الباحثة

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يعتمد منهج دراسة الحالة (Case Study) في تحديد ومعالجة المشكلات التي تواجه مجال الدراسة، بما يساعدها على التحليل الشامل والواقعي، واقتراح الحلول المناسبة لها، واستخدام أساليب متعددة في جمع البيانات وتتمثل في الملاحظات المباشرة، والمقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة والمسؤولين، والمعايشة الميدانية، واستخدام قوائم الفحص التدقيقية بقصد الوصول الى الحقائق العلمية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث: شركة الحفر العراقية/ بغداد .
2. عينة البحث: عينة عشوائية من مختلف المستويات الادارية .

سابعاً : حدود البحث

1. **الحدود الزمانية:** تتضمن الحدود الزمانية للدراسة، البيانات والوثائق والمستندات التي تم جمعها من شركة الحفر العراقية / بغداد، التي تخص تحديدا عام 2019 و 2020 و 2021، حيث يعد مجال الدراسة الحالية، وذلك من خلال المعايشة الميدانية التي امتدت من (2021/4/25) لغاية (2021/8/31) للتحضر والاستعداد لعملية التدقيق.
2. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركة الحفر العراقية / بغداد، وهي إحدى تشكيلات وزارة النفط العراقية لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، ومزود بكتاب تسهيل مهمة موضح في الملحق (1).
3. **الحدود العلمية:** تمثلت بمتغيرات الدراسة هي المواصفة القياسية الدولية (ISO19011:2018)، ونظام الإدارة المتكامل (ISO9001:2015)، (ISO 45001:2018, ISO14001:2015).

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثلت أساليب جمع البيانات لانجاز البحث في جانبين رئيسيين، هما :

1. الأساليب المعتمدة في جمع المعلومات المتعلقة بالاطار النظري : الكتب،

والرسائل، والاطاريح ، والدوريات العربية والاجنبية، فضلاً عن اصدارات منظمة

الايزو، والتصفح في شبكة المعلومات الدولية (Internet) .

2. أساليب جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي تتمثل بالآتي :-

أ. المعاشية الميدانية للشركة من (2021/4/25) لغاية (2021/8/31)؛ إذ

ساهمت في استيعاب واقع تطبيق النظام وتقصي الحقائق، والتفاصيل ذات

الصلة بتدقيق نظام الإدارة المتكامل.

ب. إجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في شركة الحفر

العراقية.

ت. قوائم التحقق التدقيقية التي استخدمت في تشخيص فجوة عدم المطابقة بين

الواقع الفعلي لنظام الإدارة المتكامل القائم في شركة الحفر العراقية ومعيار

التدقيق المعتمد في خطة التدقيق.

ث. الملاحظات المباشرة .

3. الإطلاع على تقارير الشركة والوثائق والمستندات ذات الصلة ودراستها، التي

تتضمن (الهيكل التنظيمي، تقارير التدقيق الخارجي، سياسة الشركة والأهداف

ذات الصلة، جميع الإجراءات التشغيلية، المستخدمة للتحكم في العمليات،

التشريعات والقوانين المتعلقة بالتشغيل والبيئة والصحة والسلامة، وملخصات

التشريعات والقوانين، المواصفات الفنية API المستخدمة في عمليات الشركة،

مستندات المجازفة المتعلقة بتشغيل الشركة وتقييم أهميتها، برامج التدقيقات

الداخلية للسنة الحالية والعام الماضي، تقارير التحقيق في الحوادث والإجراءات

ذات الصلة المتخذة، سجلات إدارة المراجعة للسنتين الماضيتين.

المحور الثاني - الجانب النظري

أولاً : مفهوم التدقيق

يتم استخدام التدقيق لجمع المعلومات لمنظمة، أو قسم أو عملية، أو منتج أو نظم الإدارة، ثم يتم استخدام هذه المعلومات كدليل تدقيق للتحقق، فيما إذا كانت تتطابق مع معيار التدقيق، وتعمل ضمن المتطلبات المحددة في المواصفات القياسية، وتشخيص حجم الفجوة (Neuhold,2008:18)، وعليه ظهر مفهوم التدقيق الداخلي كنشاط مهني قديم، يرجع إلى مراحل تطور الحياة الاجتماعية والإقتصادية، لغرض التحقق من صحة البيانات من خلال إكتشاف الخطأ والغش والاحتيال (لظن،2016: 17)، ويمكن القول إنه قد تم تطوير مصطلح التدقيق، من عمل التقارير البسيطة لاكتشاف التزوير والخطأ إلى التحسين، وتجنب وقوع الأخطاء، من خلال أعداد التقارير المحايدة والتأكد من صحتها، وموضوعية ما تم تدقيقه، فتم تقديم مصطلح تدقيق الإدارة لتقييم جودة عمليات الإدارة (Kuceja,2017:7) ، فيعد التدقيق وسيلة للمنظمات التي تطبق نظم الإدارة للتأكد من أن أنظمتها منفذة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة؛ إذ تحرص الإدارات العليا في المنظمات بتنفيذ أعمال التدقيق على نظم الإدارة فيها لتقويم واقع حالها، وتشخيص فجوات التنفيذ عند وجود خلل، أو حالة عدم مطابقة، وما يتبعه من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والوقائية اللازمة بهدف ضمان مطابقة النظام (الجابي،2018: 49) ، أما في العصر الحديث فإن توسع عمل المنظمات، وتعدد فروعها والمنافسة العالية أدى إلى ظهوره بشكل نشاط يتصف بالاستقلالية لمساعدة الإدارة العليا للحكم على كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة داخل المنظمة بفاعلية وكفاءة كبيرة (شلش،2018: 13)، فيتم إجراء عمليات التدقيق بشكل دوري في فترات زمنية محددة وينبغي التأكد من أن المنظمة لديها وصف واضح لتطبيق النظام الداخلي ونظام مراقبة سير العمل من أجل اتخاذ الإجراءات الفاعلة، ويمكن أن يساعد ذلك المدقق في التحقق فيما إذا كان يمكن للمنظمة أن تمضي قدماً في عمليات نظام الجودة المحددة أم لا (Panchal,2020:608)، ويضع المدقق الإستنتاجات الخاصة بنظم الإدارة استناداً إلى نتائج التدقيق ومستوى المطابقة مع متطلبات نظم الإدارة على وفق المواصفة المطبقة (Abuazza et al.,2020:415).

ثانياً: تعريف التدقيق

يُعرف التدقيق وفق إصدارات منظمة التقييس الدولية (ISO19011:2018,1) و (ISO9000:2015,30)، بأنه عملية منهجية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة موضوعية، وتقييمها بشكل موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق، ويوضح (Ugarak et al.,2015:1) هذه السمات والعناصر المفاهيمية للتدقيق بأن المنهجية تعني أن هناك منهجية ثابتة لإجراء التدقيق، والاستقلالية تشير إلى حيادية المدققين، وينبغي التأكد من عدم وجود تضارب في المصالح أثناء التدقيق، مما يعني أن المدققين الداخليين لا يمكنهم تدقيق أنشطتهم، والتقييم الموضوعي يعني به تقييم الوضع الفعلي، والتحقق من عدد المؤشرات والبيانات والحقائق، لذلك تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثة للتدقيق،

ثالثاً: مبادئ التدقيق

يعتمد التدقيق على عدد من المبادئ التي تساعد في جعل التدقيق أداة فاعلة، وموثوق بها لدعم سياسات وضوابط الإدارة، من خلال توفير معلومات للمنظمة لتحسين أدائها، لذا يعد الالتزام بهذه المبادئ هو شرط أساسي لتقديم إستنتاجات التدقيق، ولتمكين المدققين الذين يعملون بشكل مستقل عن بعضهم البعض، من الوصول إلى استنتاجات متماثلة في ظروف متماثلة، وهي سبعة مبادئ حسب ما ورد في الإصدار الأخير للمواصفة (ISO19011:2018,5-6):

1. النزاهة: أساس الاحتراف.
2. العرض العادل: الالتزام بالإبلاغ بصدق ودقة.
3. العناية المهنية الواجبة: تطبيق الاجتهاد والحكم في التدقيق.
4. السرية: أمن المعلومات.
5. الاستقلال: أساس حياد التدقيق وموضوعية استنتاجات التدقيق.
6. النهج القائم على الأدلة: الطريقة المنطقية للوصول إلى استنتاجات تدقيق موثوقة وقابلة للتكرار في عملية تدقيق منهجية.
7. النهج القائم على المخاطر: نهج التدقيق الذي يأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص.

رابعاً: اهداف التدقيق

يعد الهدف الاساس من التدقيق هو: الوقاية من تدني مستوى فاعلية نظم الادارة عن المستوى الذي تحدده المواصفات القياسية، والمعبر عنه بالمتطلبات ضمن عنصر التدقيق لنظم الادارة، ويتفق كل من (محمود، 2018: 342) و (عبيد، 2020: 129)، بتحديد اهداف التدقيق وهي كالآتي :

1. إستكشاف المشاكل .
2. التأكد من حدوث التحسين المتواصل في نظم الإدارة.
3. معرفة مدى التأثير المتوقع، والمخطط من خلال المراقبة والتدقيق.
4. تحديد مصادر المعلومات ذات العلاقة بتحقيق الجودة.
5. التركيز على المؤشرات المتحققة للهدف.
6. تبسيط اجراءات العمل بما يحقق انتاجية وجودة افضل .
7. تهيئة التغذية الراجعة.
8. توفير اداة جيدة للتحقق من فاعلية النظام ودعم الادارة العليا في اتخاذ القرارات.

خامساً: أنواع التدقيق

بعدما تم تخطيط وتطبيق نظم الادارة في المنظمة، يتم تقييمها، والتأكد من فاعليتها وكفاءتها من خلال عملية التدقيق لأسباب عديدة قد تكون داخلية أو خارجية، وقد قُسم التدقيق الى ثلاث أنواع رئيسة وضحاها كلٌّ من (Neuhold, 2008: 19) و (Abidin, 2015: 13) و (Soikkeli, 2016: 21) و (MISHRA, 2020: 3):

1. تدقيق الطرف الأول
2. تدقيق الطرف الثاني
3. تدقيق الطرف الثالث

سادساً: مراحل التدقيق

يعد التدقيق من النشاطات المهمة للحفاظ على فاعلية نظم الادارة، وتحسينها باستمرار؛ وذلك يتطلب التخطيط والتنظيم لأنشطته، وتوفير الموارد المادية والبشرية، فضلاً عن متابعة تقييم نتائجه (الجابي، 2018: 51)، فجزئت عملية التدقيق الى عدد من المراحل لتسهيل العمل في كل مرحلة، ووضع القواعد والضوابط الخاصة بها من

خلال الاتفاق والاحذ بأراء المعنيين بعملية التدقيق وإعداد خطة التدقيق بالمفردات التي يصادق عليها المدير العام لإكساب التدقيق حالة الشرعية، ولتنفيذ عملية التدقيق ينبغي إتباع المراحل الآتية (احمد، 2015: 106):

1. مرحلة التخطيط
2. مرحلة التنفيذ
3. مرحلة كتابة التقرير
4. مرحلة المتابعة
5. مرحلة التوثيق

المحور الثالث - إطار مفاهيمي لنظام الإدارة المتكامل.

أولاً: نظام الإدارة

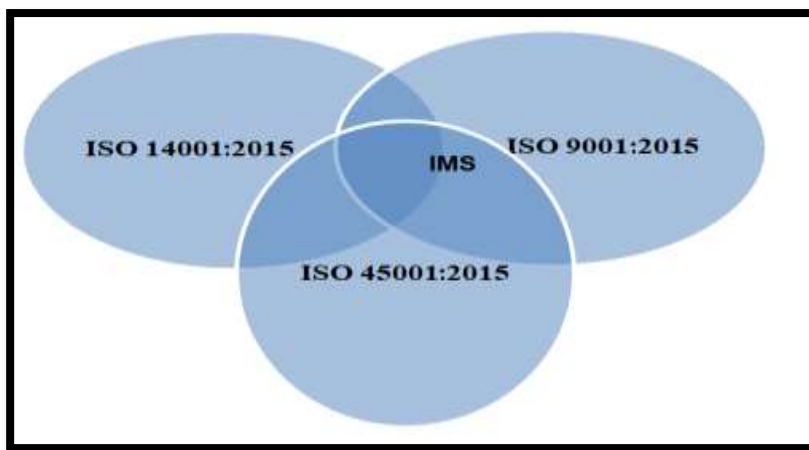
تتبنى المنظمات وتشغل عددًا من نظم الإدارة المختلفة، فتعد كل انواع النظم في المنظمات معقدة من حيث المفهوم والممارسة، ويجمع كل منها بين نظم فرعية مختلفة للتعامل مع الجوانب المتعددة للقضايا التجارية والاجتماعية والبيئية (Bhutto,2004:16) , ولضمان تلبية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ضمن المتطلبات القانونية والتنظيمية، تحتاج إلى إدارة أنشطتها ومواردها أو تحديد المسؤوليات أو وضع المنهجيات أو البرامج أو التخطيط... إلخ، وهذا يعمل على تكوين ما يسمى نظم الإدارة (MANAGEMENT SYSTEMS (MS (VILLAR,2012:14)). كما يشير (Nunhes et al.,2016:1235) بأن النظام الإداري هو مجموعة من الإجراءات التي ينبغي على المنظمة اتباعها من أجل الوصول إلى أهدافها، أو هو عملية تنظيم كيفية إنجاز الأشياء، ولتنفيذ نظم الإدارة هذه تقوم العديد من المنظمات بالإتجاه للمنظمات الاستشارية للعمل على مساعدتهم على إنشاء نظم الإدارة وتوثيقها والحفاظ عليها بطرائق منظمة ومنهجية لتأهيلهم للحصول على شهادة الايزو لهذه المواصفات ISO9001 و ISO 14001 و ISO 45001 .

ثانياً: مكونات نظام الإدارة المتكامل

إن خلال محاولة الربط والتكامل بين نظم الإدارة الثلاثة (ISO9001 و ISO 14001 و ISO 45001) ينتج نظام الإدارة المتكامل (Integrated Management System (IMS)، أذ تم اجراء العديد من الابحاث النظرية والتطبيقية لتسهيل تكامل نظم الإدارة في نظام اداري واحد الذي يحقق عند تطبيقه أعلى مستويات الإدارة والتميز وتتنجم عنه منافع تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة (عز الدين,2017:214)، وقد استخدم هذا النظام بشكل واسع في كثير من الدول، وفيما يلي توضيح أهم مكوناته (هاشم,2020:21):

1. نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
2. نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015
3. نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية ISO 45001:2018

ونتيجة لذلك يعد التشابه بين هذه الموصفات في الهيكل والمحتويات، والعناصر المشتركة، بما في ذلك السياسة والأدوار والمسؤوليات والسلطات والتخطيط والأهداف والموارد والاتصال والتوثيق والتشغيل والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وتقييم الأداء والتدقيق الداخلي، ومراجعة الإدارة والمراقبة والقياس والإجراءات التصحيحية والوقائية، كان هناك اتجاه لإنشاء وتنفيذ نظام متكامل (IMS) لتغطية ISO 9001:2015 و ISO 14001:2015 و ISO 45001:2018 ؛ إذ تعتمد منهجية هذا النظام على تكامل موصفات الأيزو؛ لأن أغلب متطلباتها متشابهة، ويمكن استيعابها عملياً في ظل نظام إدارة واحد، ويترتب على ذلك تقليل الازدواجية من خلال الجمع بين نظامين أو أكثر بهذه الطريقة، والقدرة على تقليل الحجم الكلي لنظام الإدارة بشكل كبير، وتحسين كفاءة النظام وفاعليته (ZGODAVOVA& BOBER,2012:60-62)، والشكل التوضيحي (5) التالي يوضح ترابط الموصفات وتكوينها لنظام الإدارة متكامل (Muzaimi et al.,2017:2):



الشكل (5) ترابط الموصفات وتكوينها لنظام الإدارة متكامل

Source: Muzaimi, Hafizzudin, Boon Cheong Chew, and Syaiful Rizal Hamid. "Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000." AIP Conference Proceedings. Vol. 1818. No. 1. AIP Publishing LLC, 2017, P (2).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بما ان معظم المنظمات لديها أكثر من مواصفة لنظم الإدارة وأن تطبيقها بشكل فردي يتطلب الكثير من الوقت والموارد الإضافية، ومن أجل

معالجة هذه المشكلة قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO على إلغاء الدليل الإرشادي (ISO Guide 83 الذي كان يقدم البنى الأساسية لمواصفات النظام الإداري والمصطلحات والتعاريف، وأستبداله بالملحق (Annex SL) إطار العمل لنظام إدارة عام ومخطط لجميع مواصفات نظم الإدارة الجديدة لضمان الاتساق والتوافق، الذي يسهل للمنفذين التطلع إلى تقليل الازدواجية الذي حدث نتيجة الهياكل المختلفة لنظم الإدارة، فسيكون لجميع مواصفات نظام الإدارة في المستقبل نفس الهيكل عالي المستوى (HLS)، وبالإستناد الى المواصفة المتاحة للجمهور (Publicly Available) (PAS 99: 2012 Specification التي صدرت من قبل المعهد البريطاني للمواصفات (BSI)، التي تم إنتاجها لمساعدة المنظمات على توحيد المتطلبات المشتركة في جميع مواصفات نظام الإدارة.

ثالثاً: مفهوم نظام الإدارة المتكامل

أبدت المنظمات اهتماماً كبيراً بدمج نظم إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة (Bhutto,2004:103)، وبسبب عدم توافر مواصفة لتوحيد هذه النظم في نظام إدارة واحد، فقد ظهر مفهوم نظام الإدارة المتكامل في إدارة المنظمات لتسهيل تكامل نظم الإدارة السابقة في نظام واحد (عزالدين,2017: 214)، لتنفيذ الاجراءات المتفرقة للنظم المختلفة كنظام واحد متماسك لتمكين تحقيق غرضه ورسالته (Rasmussen,2007:6)، فيتكون هذا النظام من مجموعة من العمليات التي تشارك المعلومات حول الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً كالحد من المجازفات، وتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية، وتخفيض التكاليف، وازدواجية السياسات والإجراءات وخلق التعاون لدى الموظفين للسيطرة على المستندات، وتحسين الموارد وزيادة فاعلية وكفاءة نظام الإدارة، مع التركيز على متطلبات جميع الاطراف المعنية، إذ كان أحد المتطلبات الرئيسية لضمان بقاء المنظمة وفعاليتها وتخفيض تكاليفها، وبالتالي تحقيق إطار يتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها (Benyettou&Abdellati, 2018:136)، وترى الباحثة أن نظام الإدارة المتكامل يطبق على مستوى المنظمة بالكامل بهدف تحقيق متطلبات الزبون، الذي يتلقى المنتجات بمستوى الجودة المطلوبة، وذلك من خلال تطبيق نظام الجودة على كل عمليات ومراحل تقديم المنتج، كما ينعكس على الأنشطة البيئية، وفيما يخص التعامل مع

تأثيراتها، وخصوصا التي تعتبر خارج الحدود القانونية؛ إذ يتم حصر وتقييم كل المظاهر البيئية الناتجة عن المنظمة وكيفية التحكم فيها، كما يتم تطبيقه على الأنشطة والعمليات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية؛ إذ يتم تقييم المجازفات الموجودة بالمنظمة مع وضع طرائق التحكم والسيطرة عليها.

رابعاً: مراحل تطبيق نظام الإدارة المتكامل

يمر إنشاء نظام الإدارة المتكامل لإدارة نظام المنظمة والجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بالمراحل التالية (Oliveira,2013:128-131):

1. مرحلة تخطيط التكامل

- أ. الاستشارات الخارجية: تعمل المنظمة على توظيف استشاريين متخصصين لمساعدتهم في عملية التكامل.
- ب. دراسة العلاقات المتبادلة بين الموصفات: دراسة أوجه التشابه والتضارب والتناقضات للموصفات.
- ت. التشخيص: اجراء تشخيص لتحديد مستوى تكامل العناصر المرتبطة بنظم الإدارة المعتمدة للمنظمة ومدى توفر الموارد لتحقيق التكامل.
- ث. ممثل الإدارة : يعمل على ربط الأسئلة التشغيلية بالإدارة العليا، وقيادة المنظمة والفريق المشاركين بشكل مباشر في التكامل.
- ج. فريق التكامل: يكون لهذا الفريق وظيفتان هي إدارة التكامل العملية، والتحسين المتواصل لعملية التكامل.
- ح. خطة التكامل: تراعي العناصر المفصلة، بما في ذلك وصف الأنشطة، ومدتها المتوقعة، والموارد اللازمة لتنفيذها، والأفراد المسؤولين عنها، بحيث يمكن توجيه تكامل النظم ومراقبتها بشكل سليم.
- خ. البنية التحتية: ينبغي على المنظمة أن توفر البنية التحتية اللازمة لتطوير تكامل النظام.

2. مرحلة تطوير التكامل

- أ. الموارد البشرية: هي العامل الرئيسي لنجاح عملية التكامل لنظم الإدارة المعتمدة في المنظمة.

ب. **تكامل العناصر الأساسية:** ينبغي تكامل نظم الإدارة على أساس العناصر الهيكلية التي ستوجه جميع الإجراءات والموارد في اتجاه مشترك ك(النطاق والسياسة والأهداف والمسؤوليات).

ت. **التوثيق والاتصال:** لتوفير المتانة لنظام الإدارة المتكامل، من الضروري تهيئة قدر كبير من الاهتمام والجهد لإدماج الوثائق.

ث. **الزبائن الداخليين والخارجيين:** فيما يتعلق بالزبائن الداخليين، إجراء رسم مفصل لظروف العمل، وخصائص العمليات الإنتاجية، وتدفق المعلومات، لتحقيق ذلك تستخدم الاستبيانات، وفيما يتعلق بالزبائن الخارجيين من المهم تحديد احتياجاتهم التي تتوافق مع نظم الإدارة المعتمدة لتلبيتها، ولتحقيق ذلك تستخدم الاستبيانات والمقابلات.

ج. **السيطرة على العمليات:** يكون لنظام الإدارة المتكامل تأثير كبير على العمليات، خاصة تلك العمليات المتعلقة بشكل مباشر بالانتاج.

ح. **الإجراءات والعمليات:** هي خيارات تكامل مهمة متعلقة بإجراءات العمل الوقائي، والتحكم في الفحص والقياس وفحص المعدات ومعالجة عدم المطابقة، ك(الصيانة والتدريب وخطة طوارئ تحتوي على عناصر مشتركة بين نظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية).

خ. **الموردين وسلسلة التوريد:** يمكن دمج نظم الإدارة وينبغي أن تولد نتائج إيجابية تتعلق بأنشطة التدفق الداخلي والخارجي للمواد والمعلومات في المنظمة.

3. مرحلة السيطرة وتحسين التكامل

أ. **توقعات الزبون للعناصر الأساسية لنظام الإدارة المتكامل:** يتم تحقيق مراقبة تطور عملية التكامل وفرص التحسين من خلال عمليات التحقق قبل وأثناء وبعد عملية التكامل، والمقارنة بين تصورات الزبائن الداخليين والخارجيين لبعض العناصر الرئيسية التي تشكل نظام الإدارة المتكامل.

ب. **مراقبة وقياس وتحسين نظم الإدارة وتكاملها:** ينبغي مراقبة وقياس عناصر نظام الإدارة المتكامل لمعرفة قدرتها على تحقيق الأهداف المقترحة، وتحديد فرص التحسين.

ت. التدقيق الداخلي والخارجي: إجراء يستخدم للتحقق مما إذا كانت متطلبات المواصفات الثلاثة تم استيفائها بطريقة متكاملة أو فردية.

ث. تحليل نقدي من قبل الإدارة : ينبغي على الإدارة العليا تحليل نظام الإدارة المتكامل بشكل نقدي في فترات زمنية منتظمة، لضمان ملاءمتها للأهداف التنظيمية من حيث كفاءتها وفعاليتها؛ إذ ينبغي في هذه الاجتماعات تحديد فرص التحسين وتعديل احتياجات نظام الإدارة المتكامل، واستعراض السياسة والأهداف المتكاملة والتدريب والتوعية وتوسيع الموارد البشرية والتقنية والمالية.

ج. الإجراءات التصحيحية : يتم اتخاذها للقضاء على أسباب عدم المطابقة الحالية أو المواقف غير المرغوب فيها المتعلقة بنظم الإدارة الثلاثة، لتجنب تكرارها في المستقبل.

ح. التكامل مع أنواع النظم الأخرى: بعد تكامل النظم، سيتم توثيق العمليات، والتحكم فيها بشكل مناسب، والتحسين المتواصل من حيث الجودة والبيئة والسلامة، وبالتالي ينبغي وضع الأسس للتكامل مع البرامج والنظم الأخرى.

والشكل (2) التالي يوضح مراحل عملية تكامل نظام إدارة المنظمة مع نظم إدارة

الجودة والبيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية:





الشكل (2) مراحل تطبيق نظام الإدارة المتكامل

المصدر: الباحثة بتصرف وبالأستناد إلى:

De Oliveira, Otavio Jose. "Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies." Journal of Cleaner Production 57 (2013): 124-133, p (128).

المحور الرابع: الجانب العملي

أولاً: وصف مجتمع البحث:

تأسست شركة الحفر العراقية بموجب شهادة التأسيس الصادرة من وزارة التجارة، دائرة تسجيل الشركات استناداً للمادة (6) من قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 وبيان التأسيس بتاريخ 11/5/1999 (المصدر: وثيقة البيان التأسيسي لشركة الحفر العراقية). تعد شركة الحفر العراقية إحدى تشكيلات وزارة النفط و كان الهدف من تأسيسها هو حصر عمليات الحفر والاستصلاح في شركة وطنية واحدة، بعد ان كانت هذه العمليات تدار من قبل شركات الاستخراج مثل شركة نفط الجنوب ونفط الشمال، وعبر تلك المسيرة الطويلة والمحاطة بالتحديات استطاعت شركة الحفر العراقية وبعد عام 2003 من امتلاك 43 جهاز حفر واستصلاح .

ثانياً: بنود المواصفات الدولية الثلاثة

(ISO45001:2018,ISO14001:2015,ISO9001:2015)

يوضح الجدول (1) خلاصة بنود نظام الإدارة المتكامل والنتائج التي تم التوصل اليها

جدول (1) خلاصة بنود المواصفة

جدول (1) خلاصة بنود المواصفة			
المحور	عدد الفقرات	نسبة التطبيق	حجم الفجوة
1.4 فهم المنظمة وسياقها	3	45%	55%
2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية والأطراف المعنية الأخرى	3		
3.4 تحديد مجال نظام الإدارة المتكامل	4		
4.4 نظام الإدارة المتكامل وعملياته	3		
4- سياق المنظمة	13	45%	55%
5.1.1 القيادة والالتزام ومشاركة العمال	1		
5.1.2 التركيز على الزبون	1		

		1	2.5 سياسة نظام الإدارة المتكامل
		1	5.2.2 نشر السياسة
		1	5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات
		1	5.4 مشاركة العاملين
57%	43%	6	5- القيادة
		9	6.1 إجراءات التعرف على المجازفات والفرص
		2	6.2 أهداف نظام الإدارة المتكامل والتخطيط لتحقيقها
		1	6.3 تخطيط التغييرات
65%	35%	12	6 - التخطيط
		8	1.7 الموارد
		1	2.7 الأهلية
		1	3.7 الوعي
		2	7.4 الاتصالات
		4	5.7 معلومات موثقة
53%	47%	16	7- الدعم
		5	8.1 التخطيط التشغيلي والسيطرة
		9	8.2 الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها
		مستثنى	8.3 التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات
		4	8.4 السيطرة على العمليات والمنتجات و الخدمات المقدمة من جهات خارجية
		6	8.5 الانتاج وتقديم الخدمات
		4	8.7 السيطرة على المخرجات غير المطابقة
72%	28%	14	8- التشغيل
		7	9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
		2	9.2 التدقيق الداخلي
		5	9.3 إدارة المراجعة

47%	53%	14	9- تقييم الأداء
		1	10.1 عام
		8	10.2 الحوادث وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
		3	10.3 التحسين المتواصل
63%	37%	12	10 - التحسين

أولاً-البند الرابع (سياق المنظمة)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.9) من اصل (2) درجة وبنسبة مطابقة (45%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (55%) .

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على تحديد الموضوعات الخارجية والداخلية وفقاً لمتطلب (1.4 فهم المنظمة وسياقها) الذي ينص على ان تحدد الشركة الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بهدفها وتوجهها الاستراتيجي، والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة من النظام .

2. حالات عدم المطابقة:

لامتلاك الشركة منهجية لإدارة عملياتها وهذا بدوره يؤثر على فهم وتلبية المتطلبات، وعدم تحقيق الأداء الفاعل للعمليات، إذ تعتبر منهجية العمليات من المبادئ المهمة لتحسين أداء الشركة.

ثانياً- البند الخامس (القيادة)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.85) من اصل (2) درجة وبنسبة مطابقة (43%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (57%) .

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على نشر سياسة نظام الإدارة المتكامل في المقر ومواقع الحفر استناداً لمتطلب (5.2.2 نشر السياسة) الذي ينص على أن تكون سياسة النظام متاحة، ومحافظ عليها كمعلومة موثقة.

2. حالات عدم المطابقة:

تحدد الشركة احتياجات ومتطلبات الزبون الداخلي بالمقابل لا تحدد متطلبات الزبون الخارجي، فلن يتوفر مستند يدل على وجود قائمة للاحتياجات، والمتطلبات التي تحكم العملية المطلوبة.

ثالثاً- البند السادس (التخطيط)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.71) من اصل (2) درجة ونسبة مطابقة (35%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (65%).

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بتطبيق نظم الصحة والسلامة المهنية والبيئة لكافة الأنشطة والعمليات، وملخصات القوانين لهذه المتطلبات استناداً مطلب (6.1.3 التزامات الامتثال تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى).

2. حالات عدم المطابقة:

لاتتوفر كافة الأدلة التي تثبت على تطبيق الالتزام بالمتطلبات القانونية، والمتطلبات الأخرى الخاصة .

رابعاً- البند السابع (الدعم)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.94) من اصل (2) درجة ونسبة مطابقة (47%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (53%).

1. الحالات الإيجابية:

تمتلك الشركة عدداً من الإجراءات التي تجمع المتطلبات التي تخص نظام الإدارة المتكامل؛ حيث تلتزم الشركة بتقليص الدوام في الشركة استجابةً لقرار خلية الأزمة للتصدي لجائحة كورونا.

2. حالات عدم المطابقة:

غياب مستند الكفاءة المتمثل بتحديد الكفاءة الفعلية، المطلوبة للموظفين الذي يجب أن يحدد فيه كل قسم من اقسام الشركة الكفاءة والكفاءة المطلوبة.

خامساً- البند الثامن (التشغيل)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.56) من اصل (2) درجة ونسبة مطابقة (28%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (72%).

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على وضع المعايير لعمليات الحفر، والاستصلاح والصيانة، وتعريف وتحديد الشروط اللازمة لتحقيق العملية، وتحديد الموارد اللازمة بالاتفاق مع الزبون، من خلال تحديد مدخلات العملية، والمعايير والظروف التي ستضمن مخرجات العملية المتوافقة عن طريق صياغة خطة الجودة لبرنامج الحفر المقدم من قبل الزبون؛ إذ يُحدد فيه خطة العمليات لكل جهاز حفر.

2. حالات عدم المطابقة:

لا تعمل الشركة على تفعيل مستندات الاتصالات مع الزبون المحلي، وغياب سجل ممتلكات الزبون على الرغم من وجود إجراءات تخص التواصل مع الزبون، والمحافظة على ممتلكاته .

سادساً- البند التاسع (تقييم الأداء)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (1.06) من اصل (2) درجة، بنسبة مطابقة (53%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (47%).

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على تحديد احتياجاتها من المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، استناداً لمتطلب (9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم) الذي ينص على تحديد طرائق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج. وتعمل الشركة على إجراء عمليات تدقيق داخلية لفترات محددة، لتقديم معلومات حول ما إذا كان النظام يتلاءم مع متطلبات الشركة، ومتطلبات نظام الإدارة المتكامل استناداً لمتطلب (9.2.1 التدقيق الداخلي).

2. حالات عدم المطابقة:

إنّ الضعف في سير عملية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم في الشركة، وغياب مستندات تدل على مراقبة وقياس لمعظم أنشطة الشركة، ومنها عمليات الصيانة التي

ترتبط بها تأثيرات أساسية على النظام، وعملياته وعدم توفر المراقبة المناسبة للأداء البيئي للأنشطة، والخدمات في الشركة التي لها مظهر بيئي يؤدي إلى آثار بيئية، كما لا تتوفر لدى الشركة أي أدلة تشير إلى عمليات مراقبة الموضوعات الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى عدم وجود أدلة تثبت على مراقبة أداء مقاولي التنظيف في مقرات الشركة.

سابعاً- البند العاشر (التحسين)

حقق هذا البند وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (0.75) من اصل (2) درجة وبنسبة مطابقة (37%) مما يشير إلى وجود فجوة مقدارها (63%).

1. الحالات الإيجابية:

تعمل الشركة على حماية العاملين عند الإبلاغ عن الإصابات والحوادث بموجب (إجراء التبليغ والتحقيق في الحوادث والإصابات) وتعمل على تفعيل مستند (التحقق في الحوادث) الذي يخص هذا الشأن استناداً لمتطلب (10.2) الحوادث وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية) الذي ينص على التعامل مع العواقب من خلال تخفيف الآثار السلبية.

2. حالات عدم المطابقة:

ضعف الوعي لدى الشركة بأهمية تحقيق التحسين لنظام الإدارة المتكامل من خلال تحديد الفرص، والفوائد المتحققة منها، وعدم التخطيط لهذه الفرص وتنفيذها، مع غياب توافر آلية خاصة بالتحسين المتواصل لسياسة وأهداف نظام الإدارة المتكامل، وإقتصار إجراءات التحسين على حالات عدم المطابقة أثناء عملية الحفر، إذ إن تحسين الأداء يعني تحسين قدرة العمليات على تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي تحقيق أهداف نظام الإدارة المتكامل.

المحور الخامس - الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

1. تحدد الشركة الموضوعات الخارجية والداخلية والأطراف المعنية ومتطلباتهم بناءً على مطلب بند سياق المنظمة وبما يتلاءم مع هدفها وتوجهها الاستراتيجي من أجل تحقيق النتائج المرجوة من النظام.
2. لا تتوفر أي أدلة لدى الشركة حول تحليل بيئة العمل وفهم سياق العمل الداخلي والخارجي مما يؤثر ذلك سلباً في تعرفها على المجازفات والفرص من جهة، كما أن عدم توفر الأدلة لمراقبة الموضوعات الخارجية والداخلية سيعيق عمليات تقييم التغيرات.
3. لا تتوفر لدى الشركة كافة الأدلة التي تثبت على تطبيق الالتزام بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الخاصة بوضع وتنفيذ والمحافظة على السلامة والبيئة.
4. غياب مستند الكفاءة في أغلب أقسام الشركة المتمثل بتحديد الكفاءة الفعلية والمطلوبة للموظفين.
5. لا تعمل الشركة على تفعيل مستندات الاتصالات مع الزبون المحلي وغياب سجل ممتلكات الزبون على الرغم من وجود إجراءات تخص التواصل مع الزبون والمحافظة على ممتلكاته.
6. ضعف في سير عملية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم في الشركة فلا توجد مستندات تدل على مراقبة وقياس لمعظم أنشطة الشركة.
7. ضعف الوعي لدى الشركة بأهمية تحقيق التحسين لنظام الإدارة المتكامل من خلال عدم تحديد الفرص وعدم التخطيط لتلك الفرص وتنفيذها.
8. لا تتخذ الشركة الحيلة والحذر في تحديد ما إذا تكررت حالات عدم مطابقة مماثلة أو محتمل حدوثها نتيجة عدم تفعيل التفكير المبني على المخاطر وهذا يكلف الشركة عند حدوث التوقفات أثناء العمل.

ثانيا : المقترحات

1. تعزيز عمل الشركة المتعلق بتحديد متطلبات وتوقعات الاطراف المتعاملة معها والموضوعات الداخلية والخارجية، بما يسهم في تطوير وتخطيط نظام الإدارة المتكامل بالشركة بشكل فاعل.
2. ينبغي على إدارة الشركة الاعتماد على تحليل (PEST) الذي يحدد العوامل الخارجية التي قد تتغير، المتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحليل (SWOT) لما له من دور كبير في فهم بيئة العمل الداخلية، ونقاط قوتها وضعفها، فضلا عن دوره في مساعدة الإدارة في التعرف على ابرز الفرص والتهديدات التي تواجه عملها في البيئة الخارجية، فان التحليل الدقيق وفق هذ النماذج سيهم في رد الشركة بالادلة الكافية عن مراقبة ومراجعة متطلبات الاطراف ذات العلاقة.
3. ضرورة تحديد اهداف الشركة بشكل دقيق وواضح؛ لانها قاعدة لتخطيط الانشطة والاجراءات المختلفة، وكذلك ينبغي ان تكون العلاقة وثيقة بين أهداف النظام المتكامل، واستراتيجيات الشركة لأن أهداف النظام هي خطوات استراتيجية، وكذلك عمليات تشغيلية، ولتحقيق هذه الأهداف فإنه ينبغي الوصول إليها وتنفيذ استراتيجيات الشركة.
4. على إدارة الشركة العمل الجاد على تحقيق الكفاءة الفعلية لموظفيها عبر تدريبهم وتطوير ادائهم حتى تتمكن من الوصول الى الكفاءة المطلوبة من اجل ترقيةهم الى درجة اعلى.
5. تنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بالأنظمة المطبقة في الشركة لمتابعة المقترحات وشكاوى وآراء الزبائن لتحسين العمل.
6. تعد عملية المراقبة والقياس والتحليل والتقييم امراً بالغ الأهمية لتقييم أداء نظام الإدارة المتكامل، فينبغي على الشركة توفير المستندات التي تدل على نتائج المراقبة والقياس والتحليل والتقييم في كافة انشطتها لتمكين المنظمة من تحديد ما إذا كان يتم تحقيق النتائج المرجوة.
7. ينبغي على الشركة تحديد السبب الجذري بشكل منهجي عند العثور على حالات عدم المطابقة لحل اسباب المشكلة لضمان عدم تكرارها مستقبلاً بحدوث حالات مماثلة لها، من خلال تحليل الأحداث والعوامل التي أدت إلى عدم المطابقة وتحديد عناصر العملية التي انحرفت عن متطلباتها أو كانت مسؤولة عن عدم المطابقة

المصادر

أولاً:- المصادر العربية

1. احمد، يوسف عبد الإله، (2015)، التدقيق الداخلي لنظام ادارة الجودة على وفق ارشادات المواصفة القياسية الدولية ايزو (2002:19011) دراسة حالة في شركة الحفر العراقية / بغداد، الكلية التقنية الإدارية / بغداد، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26.
2. الجابي، إسلام طالب محمد صالح، (2018)، التدقيق الداخلي بموجب ارشادات المواصفة القياسية الدولية ايزو (2002:19011) دراسة حالة في شركة الحفر العراقية / وزارة النفط ، الكلية التقنية الإدارية / بغداد، مجلة المنصور، العدد 29.
3. رفاعي، عقيل، (2013)، نظام الادارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الاداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد 5، العدد 17.
4. شلش، محمد عبود، (2018)، قياس فجوة تطبيق مواصفة الايزو 19011:2011 ISO في إدارة برنامج التدقيق/ دراسة حالة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
5. عبيد، زهراء ناجي، (2020)، دور منقق الجودة الداخلي في تحسين نظام ادارة الجودة 9001 ISO في الشركة العامة للسمنت العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 64.
6. عز الدين، دعاس، (2017)، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، مجلة دورية محكمة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية الجزائرية، العدد 20.
7. عز الدين، دعاس، (2019)، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية / دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
8. لظن، هيا مروان ابراهيم، (2016)، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار (COSO دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
9. محمود، خليل براهيم، (2018)، نظام ادارة الجودة وفق المواصفة ايزو :20159001، الطبعة الاولى/ بغداد، مطبعة الكلمة.
10. هاشم، نهلة عبد القادر، العازمي، منيرة جعيلان علي، (2020)، نظام الادارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13.

ثانياً المصادر الاجنبية.

11. Neuhold, T. R. (2008). Best Practice in Auditing HSEQ Management Systems of Petroleum E&P Companies (Doctoral dissertation, University of Leoben), <https://pure.unileoben.ac.at/portal/files/2472181/AC06702453n01vt.pdf>

12. Abuazza, O. A., Labib, A., & Savage, B. M. (2019). Development of an auditing framework by integrating ISO 9001 principles within auditing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, https://researchportal.port.ac.uk/files/14316778/Omran_Abuazza_Desktop_Thesis_March.2019.pdf
13. Benyettou, S., & Abdellatif, M. (2018). Empirical study on the integrated management system in Algerian companies. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 11(1), 135-160, <https://doi.org/10.3926/jiem.2445>.
14. Bhutto, K. H. (2004). The application of integrated management systems (IMS) by contracting organizations. Sheffield Hallam University (United Kingdom), <http://shura.shu.ac.uk/19353/1/10694234.pdf>
15. De Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133, https://scholar.google.com/scholar?output=instlink&q=info:RyhZgl9KR0kJ:scholar.google.com/&hl=ar&as_sdt=0,5&scilfp=7828161570997601264&oi=lle
16. <https://jiem.org/index.php/jiem/article/download/1298/650>
17. I Villar, A. S. (2012). An empirical analysis of integrated management systems (Doctoral dissertation, Universitat de Girona), <http://hdl.handle.net/10803/84065>.
18. ISO 19011:2018, Guidelines for auditing management systems, (3ed.), ISO Copyright Office, Geneva.
19. ISO 9000:2015, Quality management systems Fundamentals and vocabulary, (4ed.), ISO Copyright Office, Geneva.
20. Kuceja, A. (2017). Quality management system auditing: a critical exploration of practice (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire), <https://eprints.glos.ac.uk/4949/1/Thesis%20-%20Kuceja>.
21. MISHRA, S. K. (2020). A STUDY OF THE ROLE AND BENEFITS OF THIRD PARTY AUDITING IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS, <https://journal.jusimperator.org/wp-content/uploads/2020/04/SUNIL-KUMAR-MISHRAv3i32.pdf>
22. Muzaimi, H., Hamid, S. R., & Chew, B. C. (2018). Integrated management system for quality management system accreditation. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 12(1 (1)), 87-100, <https://jamt.utem.edu.my/jamt/article/view/3927>.
23. Nunhes, T. V., Motta, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of cleaner production*, 139, 1234-1244, <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/169162/2-s2.0-84996542551.pdf?sequence=1>
24. Panchal, K. M. (2020). Internal Quality Audit of RMC Plant Based on QCI Criteria. *International Journal of Scientific and Research*

- Publications, Volume 10, Issue 2,
<http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.02.2020.p9883>.
25. PAS 99:2012, BSI British Standards PUBLICLY AVAILABLE SPECIFICATION Specification of common management system requirements as a framework for integration, cation, PAS 99:2012, has been published by the British Standards Institution (BSI).
 26. Rasmussen, J. M. (2007). Integrated management systems-an analysis of best practice in Danish companies. Management, 5(4), 2, https://projekter.aau.dk/projekter/files/10247315/Master_Thesis_Jacob_Rasmussen.
 27. Soikkeli, O. (2017). Updating and Implementing Quality Management Systems According to ISO 9001: 2015 and IATF 16949: 2016 Standards (Master's thesis), <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/24887/soikkeli.pdf?sequence=4>
 28. Ugarak, J., Korcok, D., & Vuksanovic, D. (2015). The effectiveness of internal audits and their impact on system improvement. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(4), 1-6, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.402&rep=rep1&type=>
 29. Zgodavova, K., & Bober, P. (2012). An innovative approach to the integrated management system development: SIMPRO-IMS web based environment. Quality Innovation Prosperity, 16(2), 59-70, <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/download/69/48>
 30. <http://www.idc.gov.iq/>
 31. <https://iq.linkedin.com/company/iraqi-drilling-company>

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق نظام الإدارة المتكامل من خلال تدقيقه بشكل منهجي سليم، وفقاً لإرشادات المواصفة القياسية (ISO 19011:2018) عن طريق قياس الفجوة بين الواقع الفعلي للنظام المطبق مقارنة بمتطلبات نظام الإدارة المتكامل في الشركة، ومتطلبات المواصفات الدولية الثلاثة (ISO9001:2015) و (ISO14001:2015) و (ISO45001:2018) ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها، وتقديم آليات معالجة مقترحة لتقليص حالات عدم المطابقة المكتشفة أثناء تدقيق النظام، وتعزيز الحالات الإيجابية مما يسهم في تحسين نظام الإدارة المتكامل في شركة الحفر العراقية؛ إذ اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة (Case Study) وتمثل في الملاحظة، والمقابلات الشخصية، والمعايشة الميدانية، واستخدام قوائم التحقق التدقيقية وتمثل مجتمع الدراسة بشركة الحفر العراقية / بغداد والعينة هي بعض من اقسام شركة الحفر العراقية، فضلاً عن اتباع بعض الأساليب المعتمدة في معالجة البيانات بشكل كمي، وتفسير النتائج في ضوء ما تضمنته نتائج قوائم التحقق باستخدام المعادلات لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة؛ إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة عدم المطابقة بين الواقع الفعلي لشركة الحفر العراقية، ومتطلبات نظام الشركة، ومتطلبات المواصفات الدولية الثلاثة (ISO9001:2015, ISO45001:2018, ISO14001:2015)، إذ احتل بند التشغيل المرتبة الأولى بأعلى حجم فجوة بمقدار (72%).

الكلمات الرئيسية: التدقيق, نظام الإدارة المتكامل, المواصفة الارشادية (ISO

19011:2018) شركة الحفر العراقية / بغداد

Abstract:

The study aims to reveal the reality of the application of the integrated management system through its systematic and proper auditing in accordance with the guidelines of the standard (ISO 19011: 2018) by measuring the gap between the actual reality of the applied system compared to the requirements of the integrated management system in the company and the requirements of the three international standards (ISO 9001: 2015).) and (ISO14001:2015) and ISO45001:2018)), identifying their strengths and weaknesses in the company, and providing suggested remedial mechanisms to reduce non-conformities discovered during the system audit and enhance positive cases, which contributes to improving the integrated management system in the Iraqi Drilling Company. The study relied on the case study method, which is represented in observation, personal interviews, field living, and the use of audit checklists. It represents the study community in the Iraqi Drilling Company / Baghdad, and the sample is some of the departments of the Iraqi Drilling Company, as well as following some approved methods in treating The data quantitatively and the interpretation of the results in the light of what was included in the results of the checklists using equations to extract the percentage of the extent of conformity. The results of the study showed the existence of a gap of mismatch between the actual reality of the Iraqi Drilling Company, the requirements of the company's system and the requirements of the three international standards (ISO9001:2015, ISO14001:2015, ISO45001:2018), where the operating item ranked first with the highest gap size (72%).

Keywords: Audit, Integrated Management System, Guidance Standard (ISO 19011:2018), Iraqi Drilling Company / Baghdad