

الوحدة التدريبية:

الهدف:

الموضوعات:

- مفهوم إدارة الجودة
تحديد مفهوم إدارة الجودة.
/1 مقدمة
/2 مفهوم إدارة الجودة
/1 الجودة
/2 التفتيش
/3 ضبط الجودة
/4 تأكيد الجودة
/5 إدارة الجودة الشاملة
/6 6 سيجما

1 / مقدمة INTRODUCTION

الجودة هي أفضل الأساليب الشائعة والحديث لتقديم منتجات وخدمات تلبى احتياجات متطلبها من عملاء ومستهلكين للمنتج أو الخدمة المقدمة، ولضمان تطبيق نظام الجودة داخل المنشأة بفاعلية ونتائج إيجابية تساهم في تقديم منتجات عالية الجودة يتم تنفيذ تدقيق داخلي للمنشأة لضمان تطبيق وسلامة نظام الجودة داخل المنشأة ويعتبر التدقيق الداخلي لنظم الجودة الإدارية أحد المتطلبات الرئيسية لنظام الأيزو 9000 إصدار 2000م. (ISO 9001:2000) بالنسبة للأيزو، فقد نصت سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في إصدار المواصفة العالمية سنة 2000م الفقرة (8.2.2) على التالي:

"يجب على المنظمة القيام بالتدقيق الداخلي وفق خطط دورية لتحديد ما إذا كان نظام الجودة الإدارية ينسجم مع الترتيبات المخطط لها، ومع متطلبات المعايير الدولية، ومع متطلبات نظام الجودة الإدارية المعتمدة في المنظمة مطبق وتنم صيانتته وحفظه بشكل فعال".

ويجب أن يخطط لبرنامج التدقيق مأخوذاً في الاعتبار الوضع الراهن والأهمية للعمليات الإدارية ومناطق العمل التي يتم تدقيقها، ونتائج عمليات التدقيق السابقة.

كما يجب تحديد معايير التدقيق ونطاقه وتكراره وأساليبه، كما يجب أن يضمن اختيار المدققين وتنفيذ عمليات التدقيق الموضوعية والنزاهة في عملية التدقيق. كما أنه لا يجوز للمدققين أن يدققوا الأعمال التي يقومون بها.

ويجب أن يتم تحديد المسؤوليات والمتطلبات الخاصة بالتخطيط للتدقيق وتنفيذ أعمال التدقيق، وعرض النتائج، وحفظ الملفات في إجراء موثق.

ويجب أن تضمن الإدارة المسؤولة عن المنطقة التي يتم تدقيقها أن تقوم بالأعمال المطلوبة دون تأخير للقضاء على حالات عدم المطابقة وأسبابها. ويجب أن تشمل نشاطات المتابعة التأكد من أن هذه الأعمال قد تم القيام بها.

من خلال النص السابق يتبين أن التدقيق الداخلي عبارة عن فحص للمنظمة بغرض التأكد من أن المنظمة ملتزمة بمتطلبات سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ونظام إدارة الجودة المتبع في المنظمة. ويهدف التدقيق الداخلي لإعطاء الإدارة الثقة بأن الإجراءات والعمليات المعتمدة من الإدارة يتم إتباعها بشكل دقيق ولضمان حسن سير العمل داخل المنظمة وفق النظام المعتمد.

إن التدقيق الداخلي لنظم الجودة الإدارية مصمم بشكل خاص لتمكين المدققين الداخليين من القيام بكافة أعمال التدقيق الداخلي.

CONCEPT OF QUALITY / مفهوم إدارة الجودة **MANAGEMENT**

للجودة العديد من التعريفات والاستخدامات، فهناك من يعرفها من خلال التركيز على المنهجية المتبعة لتحسين الجودة، بينما آخرون يعرفون الجودة من خلال التركيز على النتيجة أو المحصلة النهائية للجهود المبذولة لتحسين الجودة. وفيما يلي بعض التعريفات الشائعة للجودة:

"الملائمة للاستخدام"
Fitness for use
جوزيف جوران (Juran)

"الالتزام بالمتطلبات"
Conformance to requirements
"انعدام العيوب"
Zero defects
"أن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى"
Getting everyone to do it right the first time
فيليب كروزبي (Crosby)

"تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً"
Meeting customer's needs and expectation, present and future
إدوارد ديمينج (Deming)

1/2 الجودة QUALITY

تعرف الجودة على أنها:

الجودة هي:

الخصائص الشاملة لمنتج أو خدمة والتي لديها القدرة على تحقيق الاحتياجات المحددة والمتوقعة.

QUALITY IS:

The totality of characteristics of an entity (product or service) that bear on its ability to satisfy stated and implied needs.

Quality Management & Quality Assurance – 1994 Vocabulary ISO 8402.

ويلاحظ في هذا التعريف أن الجودة تعتمد على المتغيرات التالية:

- مستوى الأداء – Performance.
- درجة الاعتمادية - Reliability.
- مستوى السلامة - Safety.
- درجة التحمل والبقاء – Durability.
- المظهر – Appearance.
- المحافظة والصيانة – Maintainability.

كما يلاحظ من التعريف أن الجودة لا تعني معيار أو مواصفة، وأنه يمكن أن نحصل على منتج بجودة عالية ولكن بمعايير ومواصفات متدنية، إذا تمكن المنتج أو الخدمة من تجاوز الحد الأدنى المطلوب من المواصفات والمعايير المحددة.

2/2 التفتيش INSPECTION

التفتيش عن مقارنة المنتج أو الخدمة مع المواصفات والمعايير المحددة، وتعتبر الوسيلة التقليدية المتبعة للتأكد من جودة المنتج أو الخدمة. وللتفتيش كأسلوب للتأكد من جودة المنتج أو الخدمة العديد من العيوب منها:

- **تكلفة عالية جداً.** المفتشين غير منتجين إطلافاً، وكلما زاد حجم الإنتاج كلما زادت الحاجة للتفتيش وبذلك عدد المفتشين والذي يؤدي إلى مزيد من التكلفة.
- **غير دقيق.** مهما بلغ عدد المفتشين فإن عملية التفتيش تتم بشكل عشوائي، ولا يقوم المفتشين بفحص كل قطعة، لذلك فإن هناك عدد لا بأس به من المنتجات تمر دون تفتيش مما يزيد من فرصة وصول بعض المنتجات الغير سليمة للعملاء.
- **يأتي بعد فوات الأوان.** عملية التفتيش تعتبر متأخرة جداً وتأتي بعد فوات الأوان، لذلك فهي لا تضيف للجودة شيء، لأن فحص المنتج بعد إنتاجه لا يحسن الجودة نظراً لأن المنتجات الغير سليمة قد تم إنتاجها.
- **يشتت المسؤولية.** عملية التفتيش تنقل المسؤولية من المنتج إلى المفتش الذي ليس بوسعه شيء لتحسين الجودة.
- **يركز على النتيجة ويتجاهل السبب.** عملية التفتيش تركز بشكل أساسي على فحص المنتج بعد إنتاجه، وتتجاهل عملية التفتيش الإجراءات والنظم واللوائح وأساليب العمل التي تسببت في الخلل.

إذاً للتفتيش عيوب كثيرة ومؤثرة تجعل منه منهج غير فعال إطلافاً لتحسين الجودة، ولكن هذه العيوب لا تبرز إلا إذا تم تبني هذا المفهوم بمعزل عن مفاهيم الجودة الأخرى أي أن التفتيش لا يمكن الاستغناء عنه إطلافاً نظراً لأهميته للجودة، ولكن يجب أن لا يؤخذ به لوحده وذلك للتغلب على العيوب الموضحة أعلاه.

3/2 ضبط الجودة QUALITY CONTROL

يهدف نظام ضبط الجودة إلى المحافظة على مستوى درجة معينة من جودة الخدمة أو المنتج وضمان استمرارية الجودة وثباتها عند مستوى معين من خلال الجمع المستمر للبيانات عن المنتجات والخدمات وتحليلها وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب والعمل على تصحيحها. وتعرف سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ضبط الجودة كما يلي:

ضبط الجودة هو:

كافة العمليات الفنية والنشاطات الإدارية المستخدمة لتلبية

متطلبات الجودة.

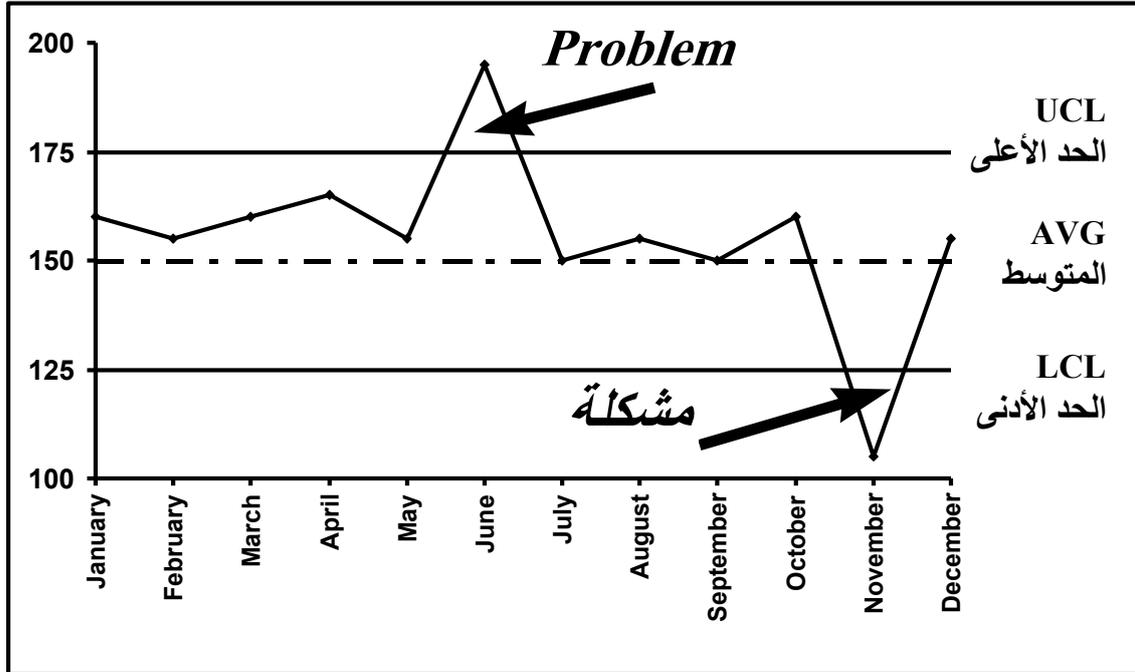
QUALITY CONTROL IS:

Operational techniques and activities that are used to fulfil requirements for quality.

Quality Management & Quality Assurance – 1994 Vocabulary ISO 8402.

من خلال التعريف السابق يتبين أن ضبط الجودة إذا تم تطبيقه بشكل فعال سيساهم في الرفع من فعالية نظام التفتيش من خلال التغلب على المشكلات والعيوب الناجمة عن نظام التفتيش عند استخدامه بشكل مستقل. كما يتبين أن ضبط الجودة يتطلب تحديد المعايير ومستويات الأداء التي تضمن تحقيق الجودة بشكل دقيق والقيام بعملية القياس بشكل مستمر للتأكد من درجة الانحراف عن هذه المستويات سواء كان الانحراف إيجابي أو سلبي والعمل على تصحيح الانحراف في الوقت المناسب وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

خريطة ضبط الجودة



4/2 تأكيد الجودة QUALITY ASSURANCE

تهدف جهود تحسين الجودة إلى التأكد بأن الأعمال التي يتم القيام بها تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من جودة الخدمة أو المنتج، وترى سلسلة مواصفات الأيزو 9000 بأن ذلك يتحقق من خلال تأكيد الجودة والذي تعرفه السلسلة بالتالي:

تأكيد الجودة هو:

كافة النشاطات المنظمة والمخطط لها من خلال نظام الجودة والتي تستخدم عند الحاجة لتوفير درجة ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة يلبي متطلبات الجودة.

QUALITY ASSURANCE IS:

All the planned and systematic activities within the quality system and demonstrated as needed, to provide adequate confidence that the entity will fulfill requirements for quality.

Quality Management & Quality Assurance – 1994 Vocabulary ISO 8402.

من خلال التعريف السابق يتبين أن تأكيد الجودة عبارة عن سلسلة من العمليات والنشاطات المتناغمة والمنظمة والتي يتم القيام بها من خلال خطة دقيقة وتمثل هذه العمليات نظاماً شاملاً لتقديم الأدلة الموضوعية والعلمية للإدارة العليا وللعلماء بأن درجة معينة من الجودة قد تم تحقيقها. ويحقق نظام تأكيد الجودة درجة عالية من الثقة بأن الخدمة أو المنتج قد حقق درجة عالية من الجودة من خلال:

- ◆ أدلة العمل الرسمية الموثقة والمعتمدة.
- ◆ إجراءات العمل الموثقة والمعتمدة.
- ◆ الملفات المنظمة والمحفوظة.
- ◆ لوائح ونظم العمل الموثقة والمعتمدة.

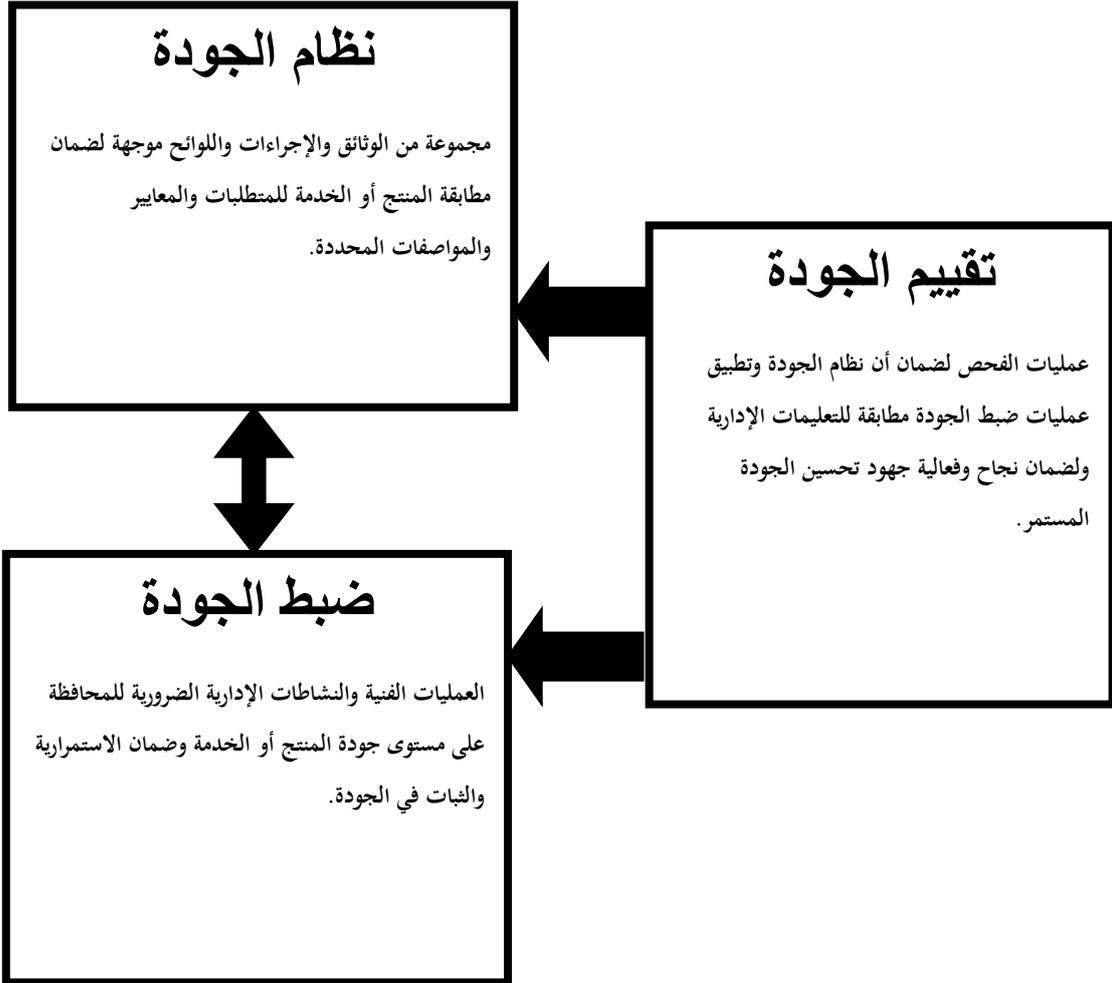
ومن خلال نظام تأكيد الجودة يتحقق للمنظمة الجوانب التالية.

- ◆ معرفة العاملين لمتطلبات العمل. ويتحقق ذلك من خلال مواصفات ومعايير الأداء.
- ◆ معرفة العاملين لكيفية أداء العمل. ويتحقق ذلك من خلال التعليمات والتدريب والإجراءات.
- ◆ توفر الموارد للعاملين. ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل وأدوات ومواد العمل.
- ◆ التدقيق على المطابقة. ويتحقق ذلك من خلال التفتيش والمقارنة والتدقيق الداخلي.
- ◆ التحسين. ويتحقق ذلك من خلال التغذية المرتدة وعمليات التصحيح والوقاية.
- ◆ توفير دليل للمطابقة. ويتحقق ذلك من خلال الملفات والتدقيق الداخلي والحصول على شهادة الأيزو 9000.

ويعتبر تأكيد الجودة نظاماً فعالاً إذا ما تم تطبيقه بشكل شامل على المنظمة بحيث أن يشمل كافة مراحل العمليات الإدارية ولكافة العمليات وليس لعملية دون أخرى، وأن يتم تطبيق هذا النظام بغرض تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة. كما يتطلب نجاح نظام تأكيد الجودة التزام الإدارة العليا بإجراءات تأكيد الجودة ونتائجه. ويعتمد نجاح نظام تأكيد الجودة على التالي كما هو موضح في الشكل التالي:

- أولاً : وجود نظام شامل للجودة في المنظمة.
- ثانياً : وجود نظام لضبط الجودة في المنظمة.
- ثالثاً : وجود تقييم لوظائف الجودة بشكل مستقل.

تأكيد الجودة



الوحدة التدريبية:

الهدف:

الموضوعات:

مفهوم التدقيق

التعرف على تدقيق الجودة وأنواعه وفوائده.

1/ مقدمة

2/ تدقيق الجودة

2/ أنواع التدقيق للجودة

3/ فوائد التدقيق

1 / مقدمة

يعتبر التدقيق الداخلي لنظم الجودة الإدارية أحد المتطلبات الرئيسية لنظام الأيزو 9000، ويهدف إلى تمكين المنظمة من تقييم نظام الجودة وتزويد الإدارة بمعلومات وأدلة موضوعية عن فاعلية نظام الجودة في تحقيق أهداف الجودة، وذلك من خلال تدقيق نظام الجودة بشكل دوري وتحديد حالات عدم التطابق وتقديم التوصيات اللازمة لتصحيحها. وقبل الخوض في نشاطات وإجراءات التدقيق، نستعرض فيما يلي مفهوم التدقيق.

2 / تدقيق الجودة QUALITY AUDIT

تعرف سلسلة مواصفات الأيزو 9000 تدقيق الجودة كالتالي:

تدقيق الجودة:

عملية فحص منظمة ومستقلة لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة والنتائج ذات العلاقة تتلائم مع الترتيبات المخطط لها، وتحديد ما إذا كانت هذه الترتيبات قد تم تطبيقها بشكل فعال وأن ملائمة لتحقيق الأهداف.

QUALITY AUDIT IS:

A systematic and independent examination to determine whether quality activities and related results comply with planned arrangements and whether these arrangements are implemented effectively and are suitable to achieve objectives.

Quality Management & Quality Assurance – 1994 Vocabulary ISO 8402.

- من التعريف السابق يتبين أن تدقيق الجودة يتكون من جزئين رئيسيين هما:
- أ- تدقيق النظم.** ويتم تدقيق النظم من خلال فحص وتقييم توثيق نظام الجودة مقارنة بمتطلبات ومعايير نظم الجودة المطلوبة مثل الأيزو 9001. ويهدف تدقيق النظم إلى التأكد من أن نظام الجودة الموثق يتلاءم مع متطلبات ومعايير نظام الجودة المطلوب. ويعرف هذا النوع من التدقيق بالتدقيق المكتبي (Desk Top Review)، أو تدقيق الوفاء بالالتزامات (adequacy Audit).
 - ب- تدقيق المطابقة.** ويتم تدقيق المطابقة من خلال فحص العمليات والنشاطات مقارنة بنظام الجودة الموثق. ويهدف تدقيق المطابقة إلى التأكد من أن الممارسة والتطبيق تتلائم مع ما هو موثق في نظام الجودة ودليل الجودة.

وكلا الجزئين من التدقيق (تدقيق النظم وتدقيق المطابقة) مطلوب، بل أن أحدهما لوحده لا يكفي. وللتحقق من أن نظام الجودة يعمل بشكل متكامل وفعال، يجب على المدقق أن يسأل الأسئلة الأربعة التالية وأن تكون الإجابة إيجابية لكافة الأسئلة وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

1. هل يوجد نظام موثق للجودة (دليل للجودة)؟
2. هل نظام الجودة الموثق يفي بمتطلبات نظام الجودة المطلوب؟
3. هل الممارسة الفعلية تتسجم مع ما هو موثق في دليل الجودة؟
4. هل ذلك سيحقق رضا العملاء ويلبي احتياجاتهم؟



كما أن سلسلة مواصفات الأيزو 9000 قد حددت شروط ومتطلبات للتدقيق، وأهم متطلبات تدقيق الجودة هي:

1. يجب أن يتم التدقيق وفق خطة متكاملة، وأن تجدرول كافة أعمال ونشاطات التدقيق بحيث تكون الجدولة حسب أهمية النشاط.
2. يجب أن يتم تدقيق الجودة وعمليات التصحيح بناء على نظام الجودة والإجراءات واللوائح كما هي موثقة في دليل الجودة، وليس بناء على ما يعتقد مدقق الجودة بأنه الأفضل.
3. يجب توثيق نتائج التدقيق وعرضها على الشخص المسؤول عن الجهة أو المنطقة التي تم تدقيقها.
4. يجب على الإدارة المسؤولة عن المنطقة أو الجهة التي تم تدقيقها أن تقوم بعمليات التصحيح لكافة حالات عدم المطابقة التي تم تحديدها في الوقت المناسب والمتفق عليه.

13 / أنواع التدقيق للجودة *TYPES OF QUALITY* **AUDIT**

تختلف أنواع التدقيق للجودة من حيث الهدف والمنهجية والنطاق والإجراءات والنشاطات التي يتم القيام بها، وفيما يلي أنواع التدقيق للجودة:

أولاً: التدقيق الداخلي ويعرف بتدقيق الطرف الأول

(Internal Audit – First Party Audit)

يتم التدقيق الداخلي للجودة من قبل المنظمة نفسها لتقييم ومراجعة الأداء في المنظمة، ويقوم به مدققين داخليين من العاملين بالمنظمة أو مدققين متخصصين ومعتمدين يتم توظيفهم لهذا الغرض. وتعتبر إجراءات التدقيق الداخلي أقل رسمية وأكثر بساطة وأسرع من إجراءات التدقيق الخارجي أو المستقل.

ثانياً: تدقيق المورد ويعرف بتدقيق الطرف الثاني

(Supplier or Vendor Audit – Second Party Audit)

يتم تدقيق الجودة لدى الجهات الموردة من قبل المنظمة نفسها. ويهدف هذا التقييم إلى التأكد من أن الموردين ملتزمين بنظم ومعايير الجودة. ويقوم به مدققين داخليين من العاملين بالمنظمة أو مدققين متخصصين ومعتمدين يتم توظيفهم لهذا الغرض. وتعتبر إجراءات هذا النوع من التدقيق للجودة أكثر رسمية وتحتاج لتخطيط وإعداد أكثر مما هو الحال في التدقيق الداخلي.

ثالثاً: التدقيق الخارجي أو المستقل ويعرف بتدقيق الطرف الثالث

(External or Independent Audit – Third Party Audit)

يتم تدقيق الجودة لدى المنظمة من قبل جهة خارجية مستقلة تماماً عن المنظمة التي يتم تدقيق الجودة لديها. ويجب أن يقوم بهذا النوع من التدقيق شخص متخصص ومعتمد كبير مدققين (Lead Auditor). ويهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من مطابقة نظام الجودة المعمول به لمتطلبات نظام الجودة المقصود بغرض الحصول على شهادة الأيزو 9000. ونظراً لأن هذا البرنامج موجه لمدققين داخليين (Internal Auditors) للقيام بأعمال التدقيق الداخلي (Internal Auditing) ستقتصر المنهجية على إجراءات ونشاطات التدقيق الداخلي.

BENEFITS OF QUALITY /4 فوائد التدقيق **AUDIT**

تقوم المنظمات بالتدقيق للجودة لتحقيق الأغراض التالية:

- تقييم مدى الالتزام بمتطلبات العملاء.
- تقييم كفاءة وفعالية العمليات في المنظمة.
- تحديد مشاكل التوثيق والحفظ.
- تحديد مدى ودرجة الفهم للعمليات.
- تحديد مدى الالتزام بالمتطلبات النظامية والإدارية.
- تحديد عمليات التصحيح والوقاية بشكل فعال.

والقيام بأعمال التدقيق بشكل فعال يساعد المنظمات في تحقيق العديد من الفوائد، ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بأعمال التدقيق بشكل فعال ومنظم التالي:

- زيادة فعالية وكفاءة العمليات في المنظمة.
- زيادة درجة الفهم لمتطلبات العمليات والإجراءات.
- تحقيق درجة عالية من الالتزام بالمتطلبات.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ضمان رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- ضمان كفاءة وفاعلية نظام الجودة.
- تحديد المواقع التي تحتاج للتحسين.
- ضمان استمرارية جهود تحسين الجودة.
- توفير آلية علمية ومنظمة لتحديد الأخطاء وتصحيحها.

الوحدة التدريبية:

الهدف:

مهارات التدقيق
اكتساب المهارات اللازمة لمدقق الجودة
والتعرف على الصفات الأساسية لمدقق الجودة.

الموضوعات:

- 1/ مقدمة
- 2/ صفات مدقق الجودة
- 3/ مهارات الاتصال
- 4/ مهارات المقابلة
- 5/ سلوك الطرف الآخر

1/ مقدمة

التدقيق للجودة عملية ديناميكية يشترك فيها العديد من الأفراد وتتفاعل فيها العديد من السلوكيات والاتجاهات والمصالح، والنجاح في هذه المهمة يتطلب توفر درجة عالية من المهارات السلوكية لدى مدقق الجودة. وتبرز أهمية هذه المهارات وضرورة توفرها لدى مدقق الجودة نظراً لأن نجاح عملية التدقيق يعتبر نجاحاً للمدقق نفسه وفشلها يعتبر فشلاً للمدقق نفسه، كما أن المدقق يعتبر أكثر الأشخاص اهتماماً وحرصاً على نجاح عملية التدقيق. لذلك يجب على المدقق أن يعمل ويشكل مستمر على تطوير مهاراته السلوكية كما أنه يجب أن لا يكتفي بما سيرد لاحقاً من مهارات بل عليه العمل على صقل مهاراته من خلال التجربة والممارسة. وهناك كثير من الحالات التي فشل فيها المدققين بالرغم من إتقانهم التام لإجراءات وعمليات التدقيق وذلك لعدم توفر المهارات السلوكية المطلوبة لديهم والتي تمثل أهمية خاصة في عملية التدقيق لا تقل عن أهمية الإجراءات والعمليات المطلوبة لإتمام عملية التدقيق. ويركز هذا القسم على المهارات المطلوب توفرها في مدقق الجودة.

2/ صفات مدقق الجودة AUDITOR'S PERSONAL QUALITIES

قبل الخوض في المهارات السلوكية الواجب توفرها في مدقق الجودة، هناك عدد من الصفات التي يجب أيضاً أن تتوفر في مدقق الجودة، والتي تمثل شرطاً أساسياً لتأهيل الفرد للقيام بأعمال التدقيق. وهذه الخصائص هي:

● سرعة البديهة.

عمل المدقق يتطلب القيام بنشاطات متعددة كالحوار والنقاش والاستماع وطرح الأسئلة ومراجعة الوثائق، لذا لا بد أن يكون لدى المدقق سرعة بديهة تمكنه من إدراك ما يتم خلال هذا التفاعل وبسرعة عالية.

● الجانب الإنساني.

عمل المدقق يميل إلى التفتيش على أعمال الآخرين وما يقومون به لذلك يحول كثير من المدققين عملهم إلى عمل بوليسي مما ينفر الآخرين منهم ويقلل من درجة التعاون معهم وبذلك يفشل المدقق بتحقيق الهدف الذي يعمل من أجله. لذلك يجب على المدقق لكي ينجح في عمله أن يتعامل مع الآخرين بدرجة عالية من الإنسانية ليكسب ثقتهم واحترامهم وأن لا يطرح الأسئلة التي تقلل من أهمية وشأن الآخرين كما يجب عليه أن لا يهاجم الآخرين وينتقد أعمالهم.

● الجاهزية.

يمثل الإعداد ما يقارب 50% من عمل المدقق بينما لا يمثل التدقيق سوى 20% من وقت المدقق، ويمثل إعداد تقارير التدقيق ومتابعتها 30% من عمل المدقق. لذلك يجب أن يقوم المدقق بالإعداد لعملية التدقيق بشكل جيد وان يكون جاهزاً لعملية التدقيق. وتتمثل الجاهزية في أن المدقق قد حدد الأسئلة التي ينوي طرحها والوثائق التي ينوي مراجعتها قبل البدء في عملية التدقيق.

• الدقة.

يجب على المدقق أن يكون دقيق ومحدد وواضح في الأساليب والمنهجية التي يتبعها في عملية التدقيق. وعمل التدقيق لا يعتمد على الصدفة أو الاجتهاد بل على المعرفة والدقة في كل ما يقوم به المدقق من عمل. وتبرز أهمية الدقة في عمل المدقق من خلال أهمية هذا العمل للجودة في المنظمة، حيث أن كافة جهود تحسين الجودة في المنظمة تعتمد على المدقق وبشكل كبير جداً.

• الالتزام بالمواعيد.

التوقيت عامل مهم وحيوي في عملية التدقيق خاصة وان المدقق يمثل الجودة في المنظمة، لذا يجب على المدقق احترام المواعيد والالتزام بها كما يجب أن يحافظ على الوقت بشكل جيد فيحضر لاجتماع التدقيق في الوقت المحدد وينهي الاجتماع في الوقت المحدد.

• الصبر.

بالرغم من أن التدقيق عمل ممتع وشيق بالنسبة للمدقق، إلا أنه شاق في كثير من جوانبه خاصة عند التفاعل والتعامل مع الآخرين الذين يقوم المدقق بتدقيق أعمالهم. ونظراً لأن الشخص الذي نقوم بتدقيق ما يقوم به من عمل يلجأ في كثير من الأحيان إلى استخدام طرق وأساليب لإخفاء بعض المعلومات عن المدقق أو عدم توضيحها بشكل جيد، لذا يجب على المدقق التحلي بالصبر وعدم مواجهة الشدة أو التجاهل من قبل من نقوم بتدقيق عمله بمثلها.

• الموضوعية.

عمل التدقيق لا يهدف إلى البحث عن الخطأ ومعاقبة المخطئ إطلاقاً، وإنما يهدف إلى التأكد والطمأنينة بأن العمل يسير وفق المعايير والمواصفات المحددة سلفاً. لذا يجب على المدقق أن يكون موضوعي في عمله وان لا يحاول تفسير الأشياء بطريقة تؤدي إلى أنها غير صحيحة. المدقق يعتمد على الحقائق الثابتة أمامه وليس على تفسيره للأمور بشكل سلبى.

• التخصص والمهنية.

التدقيق للجودة عمل تخصصي ومهني ولا يمكن أن يقوم به إلا شخص متخصص حاصل على التدريب المناسب للقيام بهذه المهمة، لذا يجب لذا يجب أن ينعكس هذا التخصص والمهنية على كل ما يقوم به المدقق من أعمال وأن ينعكس أيضاً على سلوك وتفاعل المدقق. كما يجب أن لا يقوم المدقق بعمله بعشوائية وفوضوية، بل وفق قواعد ومبادئ هذا التخصص لكي يحترمه الآخرون ويتقون بقراراته.

● المرونة.

لكي ينجح المدقق في عمله يجب عليه أن يكون مرناً في تعامله مع الآخريين وكما ذكرنا سابقاً الهدف من التدقيق هو التأكد والطمأنينة بأن الأعمال تتم وفق المعايير والمواصفات المحددة سلفاً وليس اصطلياد الآخريين متلبسين في الخطأ، لذا يجب أن يكون مرناً في تعامله ومواعيده معهم وأن لا تكون زيارته مفاجئة.

3/ مهارات الاتصال COMMUNICATION SKILLS

لا يمكن إنجاز أي عمل يحتاج لمشاركة أكثر من شخص بدون وجود اتصال فعال بين

الأعضاء، ولكي يتم إنجاز العمل بفاعلية لا بد من وجود نظام اتصال فعال، لأن كفاءة وفعالية الأداء تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية الاتصال بين الأعضاء. والتدقيق عمل جماعي تفاعلي يحتاج إلى درجة عالية من الاتصال الفعال ولكي يتحقق هذا الاتصال الفعال المنشود بين فريق التدقيق والجهة التي يتم تدقيقها يجب أن يتحقق التالي:

- ◆ التغلب على معوقات الاتصال الفعال.
- ◆ تطبيق شروط الاتصال الفعال.
- ◆ تبني نمط الاتصال المناسب.
- ◆ تقديم تغذية مرتدة فعالة.
- ◆ الاستماع الجيد.
- ◆ تبني نمط الاستماع المناسب.

أولاً: معوقات الاتصال الفعال

- ◆ اللغة.
- ◆ الانطباع المسبق.
- ◆ الفروق الفردية.
- ◆ إطار التفكير.
- ◆ الفوارق الوظيفية.
- ◆ انعدام التخطيط.
- ◆ الخوف وعدم القدرة على التعبير.
- ◆ سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- ◆ الإفراط في الاتصال.
- ◆ نقص في التدريب.
- ◆ مقاومة الرأي الآخر.
- ◆ نقص في مهارة الاستماع للآخرين.
- ◆ عدم الإباحة بالأهداف الحقيقية عند الاتصال والاعتراف بالنية التي تحرك الرسالة.
- ◆ تكوين افتراضات خاطئة عن الأفراد وعملية الاتصال.
- ◆ التعالي عند الاتصال.
- ◆ تجاهل الفرد لما لا يهمه بشكل مباشر وتركيزه على ما يهمه.

ثانياً: مقومات الاتصال الفعال

- ◆ قيام المرسل بإرسال رسالة صحيحة ودقيقة وواضحة.
- ◆ استلام المرسل له الرسالة بالوقت المناسب ودون تأخير.
- ◆ فهم المرسل إليه الرسالة كما أراد لها المرسل أن تفهم.
- ◆ إيصال الرسالة إلى المرسل إليه بالتحديد وليس لشخص آخر.
- ◆ إيصال الرسالة للمرسل إليه بأقل تكلفة ممكنة.
- ◆ تفاعل المرسل إليه مع الرسالة بالشكل المناسب.

لكي يكون الاتصال فعالاً في أي تنظيم أو منظمة لابد من توفر شروط قانون الخمسة في عملية الاتصال (5 Cs) وسمي بهذا الاسم لأنه يتكون من خمسة كلمات إنجليزية تبدأ كل كلمة منها بحرف سي (C) وهي:

Complete	كاملة
Concise	مختصرة
Clear	واضحة
Correct	صحيحة
Courteous	لطيفة

- ولزيادة فاعلية الاتصال يجب الاهتمام بالنقاط التالية أثناء عملية الاتصال:
- ◆ تكيف المعلومات من قبل المرسل بالطريقة التي يفهمها المستقبل وليس كما يريد المرسل.
 - ◆ استخدام لغة سهلة وواضحة ومفهومة لدى المستقبل وتجنب استخدام المصطلحات واللغة المتخصصة.
 - ◆ زيادة الثقة بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم ليتمكن الجميع من التعبير بحرية وصدق.
 - ◆ إرسال المعلومات في وحدات صغيرة ليتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها والتعامل معها.
 - ◆ معرفة رد فعل المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغ الرسالة.
 - ◆ يجب أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة ومفيدة وإلا تحولت إلى مبالغة في عملية الاتصال وسبباً في الضوضاء.
 - ◆ يجب أن لا تقبل الرسالة التأويل.
 - ◆ محاولة التكرار الغير ممل في حالة الشك في عدم فهم الرسالة.
 - ◆ تدريب العاملين والرؤساء على عملية الاتصال لخلق مفهوم موحد عن عملية الاتصال.
 - ◆ وضع خطة واضحة ونظام دقيق لعملية الاتصال لتوحيد وسائل وقنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة.
 - ◆ مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
 - ◆ التحرر من الانطباعات الشخصية وأطر التفكير أثناء عملية الاتصال والقيام بعملية الاتصال بأفق واسع وانفتاح.
 - ◆ الاستماع بشكل جيد وإعطاء المتحدث وقت كاف للحديث دون مقاطعة.
 - ◆ الاستفسار في حالة عدم فهم الرسالة لأن ذلك أفضل بكثير من التعامل مع رسالة فهمت بشكل خاطئ.
 - ◆ عدم التعالي أثناء عملية الاتصال.
 - ◆ وضع هدف واضح ودقيق قبل بداية الاتصال والسعي لتحقيقه بدقة.
 - ◆ اختيار قنوات اتصال مناسبة.
 - ◆ اختيار الوقت المناسب للاتصال.

ثالثاً: أنماط الاتصال

هناك خمسة أنماط رئيسية للاتصال تبين فعالية الاتصال والتغذية المرتدة. هذه الأنماط هي: إنكار الذات، حماية الذات، تعرية الذات، حوار الذات، وتحقيق الذات.

◆ إنكار الذات:

يتبنى الأفراد هذا النمط لإيجاد نوع من العزلة والابتعاد عن الآخرين. أصحاب هذا النمط غير منفتحين على الآخرين و لا يقدموا تغذية مرتدة للآخرين عندما يكونون مستقبلين. الأفراد من هذا النوع يخفون أفكارهم وآرائهم وشعورهم عن الآخرين، لذلك من الصعب معرفة ما يدور في خلد الفرد من هذا النوع ومن الصعب أيضاً معرفة رأيهم بما يستقبلون من رسائل.

◆ حماية الذات:

الأفراد من هذا النوع يميلون إلى تقييم الآخرين قبل التعامل معهم لذلك يميلون لحماية أنفسهم ويعطون رأيهم في ما يسمعون فقط أما شعورهم وآرائهم فمن النادر معرفتها. أصحاب هذا النمط لا يقبلون الانتقاد أبداً وغالباً يميلون للهدوء. تعرية الذات: أصحاب هذا النمط هم أكثر الناس انفتاحاً على الآخرين وأكثرهم قبولاً للانتقاد فكثيراً ما تجدهم يسألون الآخرين عن رأيهم في سلوكهم وتعاملهم. يميلون إلى معرفة آراء الآخرين بهم، ولكنهم يحبون أن يسمعون أكثر مما يقولون لذلك تفاعلهم مع ما يسمعون متدن جداً ومن الصعب معرفة رأيهم بما يسمعون.

◆ حوار الذات:

الأفراد من هذا النمط منفتحين مع الآخرين بدرجة انفتاح الآخرين معهم ويتفاعلون بدرجة تفاعل الآخرين معهم. يميل الأفراد من هذا النمط إلى التوازن في التعامل مع الآخرين لذلك تجدهم يعاملون الآخرين كما يتعامل الآخرون معهم.

◆ تحقيق الذات:

هؤلاء الأفراد دائماً يقدمون المعلومة المناسبة وبالكمية المناسبة ويسألون بشكل مباشر عن الرأي الآخر والتغذية المرتدة ويقدمون تغذية مرتدة عما يسمعون دون أن يسألون عنها. يعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط فعالية لعدم وجود تحفظ في التعامل والانفتاح في التعامل مع الآخرين.

رابعاً: التغذية المرتدة الفعالة

لتكون التغذية المرتدة فعالة وتحقق الهدف المنشود منها يجب أن تكون بناءة وموضوعية ويجب أن تهدف للتصحيح. فيما يلي أهم مبادئ التغذية المرتدة الفعالة:

◆ يجب أن يكون هناك درجة عالية من الثقة بين المرسل والمستقبل لتكون التغذية المرتدة فعالة.

◆ يجب أن تكون التغذية المرتدة محددة ودقيقة وليست عامة وشاملة لتكون فعالة.

◆ يجب أن تقدم التغذية المرتدة في الوقت المناسب أي عندما يكون المستقبل مهياً لقبولها، لذلك عندما يكون الشخص غضبان فإن الوقت غير مناسب للتغذية المرتدة.

◆ يجب فحص التغذية المرتدة للتأكد من وصولها كما ينبغي وعدم فهمها بشكل خاطئ من قبل المستقبل.

وفيما يلي أهم خصائص التغذية المرتدة الفعالة وهي:

1. **الغاية:**
التغذية المرتدة الفعالة موجهة لتطوير أداء المرؤوسين وليست موجهة للهجوم على الفرد. يجب أن لا تمس شعور الإنسان أو التقليل من شأنه.
2. **الدقة:**
التغذية المرتدة يجب أن تقدم معلومات دقيقة ليسهل على الموظف معرفة ما يجب عمله وما ينبغي تجنبه. التغذية المرتدة الغير فعالة دائماً تثير أسئلة في عقل المستقبل لعموميتها وافتقادها للدقة.
3. **الوصف:**
التغذية المرتدة الفعالة تكون دائماً موضوعية وتصف للموظف بحياد ما قام به من عمل وما يجب أن يقوم به، أما التغذية المرتدة الغير فعالة فهي تميل إلى تقييم الفرد نفسه وتفتقد للموضوعية.
4. **الفائدة:**
التغذية المرتدة الفعالة تقدم معلومات للموظف يمكنه الاستفادة منها لتطوير أداءه وتتجنب إشعار الموظف بعدم القدرة على الأداء أو التقليل من شأنه، لذلك فالقاعدة هنا إذا كان الأمر يتجاوز قدرات الموظف لا داعي لذكره.
5. **الوقت:**
التغذية المرتدة الفعالة تكون دائماً في الوقت المناسب، أي أنها تكون مباشرة بعد الحدث.
6. **الجاهزية:**
لتكون التغذية المرتدة فعالة يجب أن يكون الموظف جاهز تماماً لاستقبالها وإلا انعدمت الفائدة. عندما يجبر الموظف على شيء فإن الفائدة تنعدم.
7. **الوضوح:**
يجب أن يفهم الموظف الرسالة تماماً كما أراد لها المرسل أن تفهم حتى تكون التغذية فعالة. عدم الوضوح من أهم خصائص التغذية المرتدة الغير فعالة فكثيراً ما يعزى سبب عدم التفاعل إلى عدم فهم المقصود.
8. **الصدق:**
لتكون التغذية المرتدة فعالة يجب أن تكون مصداقيتها عالية جداً ويمكن الاعتماد على ما ورد فيها.

خامساً: الاستماع الجيد

يتطلب عمل المدقق القدرة على الاستماع الجيد ولكي يتحقق ذلك يجب القيام بالتالي:

- ◆ أستمع للمعنى كاملاً.
- ◆ لا حظ الانفعالات.
- ◆ تجنب العبارات العدوانية.
- ◆ تجنب العبارات الغريبة.
- ◆ تجنب المقاومة.
- ◆ تجنب التكرار.
- ◆ تجنب المقاطعة.

سادساً: أنماط الاستماع

هناك خمسة أنماط للاستماع وهي:

- (1) **مقيم:** هو الشخص الذي دائماً يميل إلى تقييم ما يقوله الآخرين سواء كان التقييم سلباً أو إيجاباً.
- (2) **مفسر:** المفسر هو الشخص الذي يعيد ما يقوله الآخرون بصيغة مختلفة مع مزيد من التوضيح ويحاول تعليم أو تدريس الآخرين.
- (3) **مساند:** المساند هو الشخص الذي يقدم الدعم للآخرين ويؤيد آرائهم ويدعم مواقفهم.
- (4) **مقاطع:** المقاطع هو الشخص الذي يقاطع المتحدث إما بحثاً عن مزيد من المعلومات أو لتوجيه الحديث كما يريد لا كما يريد المتحدث.
- (5) **مدرك:** المدرك هو الشخص المتفهم والمدرك لما يدور من حديث والمتحمس لفهم الحديث كما يريده المتحدث أن يفهم.

14 / مهارات المقابلة INTERVIEWING (QUESTIONING) SKILLS

يحتاج عمل المدقق إلى التعامل والتفاعل مع مدير الإدارة التي يتم تدقيقها ومع العاملين في تلك الإدارة ومع فريق التدقيق. ويتطلب عمل التدقيق إجراء المقابلات الشخصية وطرح الأسئلة ذات العلاقة بالتدقيق وإجراءات العمل. ويعتمد نجاح عملية التدقيق على قدرة المدقق على طرح الأسئلة بشكل علمي ودقيق ليحصل على إجابات دقيقة ومباشرة تعكس إجراءات العمل بشكل جيد، أما إذا طرح المدقق أسئلة غير جيدة فإن ذلك سنعكس بشكل سلبي على نتائج التدقيق. لذلك تعتبر مهارة طرح الأسئلة من المهارات المهمة جداً للمدقق.

الغاية من السؤال هي الحصول على معلومة دقيقة وواضحة وبحسب دقة السؤال تكون دقة الإجابة وتعتمد دقة الإجابة على دقة السؤال وفي حالة عدم وضوح الإجابة يكون السبب هو

في الغالب عدم وضوح السؤال. لذلك يجب على المدقق أن يتذكر دائماً أن الشخص الذي نقوم بتدقيق إدارته يجب أن يتحدث أكثر من المدقق ويقتصر دور المدقق على طرح الأسئلة فقط ولا يتحول إلى متحدث ومناقش. خلال المقابلة يجب أن لا يتحدث المدقق أكثر من 15% من الوقت ويترك الوقت الباقي للشخص الذي نقوم بتدقيق إدارته للحديث.

ولكي يتمكن المدقق من طرح الأسئلة بشكل جيد يجب عليه معرفة أنواع الأسئلة ومعرفة ما يتوقعه من كل نوع منها وما يقدمه كل نوع من معلومات. فهناك أسئلة تدفع الشخص للحديث أكثر وتقديم معلومات أكثر، وهناك أسئلة أخرى تكون الإجابات عليها بنعم أو لا، وهناك أسئلة أخرى أيضاً تكون الإجابات عليها مختصرة، وهنا تبرز مسؤولية المدقق في اختيار السؤال المناسب للحصول على المعلومة المناسبة. وفيما يلي أنواع الأسئلة.

● الأسئلة المفتوحة (Open Questions).

الأسئلة المفتوحة (أو العامة) تهدف إلى الحصول على المزيد من المعلومات. والسبب الرئيسي لاستخدام هذا النوع من الأسئلة هو تشجيع الشخص الموجه له السؤال على الحديث بإسهاب وبحرية وبدون أي نوع من القيود. وهذا النوع من الأسئلة لا يقيد الشخص الموجه له السؤال على الإطلاق. ومع كثير من الناس يستحسن أن نبدأ بهذا النوع من الأسئلة ليساعد الطرف الآخر على التغلب على الخوف والارتباك.

مثال:

كيف يتم التعرف على رضا العملاء؟
ما هي أسباب عدم رضا العملاء؟

● الأسئلة المغلقة (Closed Questions).

الأسئلة المغلقة (أو المحددة) تهدف إلى الحصول على إجابات مختصرة تكون في الغالب نعم أو لا، وفي بعض الأحيان تكون إجابات قصيرة جداً. والسبب الرئيسي لاستخدام هذا النوع من الأسئلة هي الحصول على إجابة محددة ودقيقة وعدم إعطاء الطرف الآخر مجال للإسهاب. ولكن يجب الحذر عند استخدام هذا النوع من الأسئلة، لأن استخدامها بشكل مكثف وزائد عن المطلوب يخلق مناخ غير ملائم ويدفع الشخص الآخر إلى عدم التعاون والانزعاج من المقابلة. لذا يجب أن لا تستخدم إلا عند الضرورة وفي الحالات التي تدعو لاستخدامها مثل الحالات التي يكون الطرف الآخر فيها كثير الكلام ونرغب أن نحد من ذلك، أو أننا نرغب في التأكد من إجابة الطرف الآخر أو التأكد من معلومة قدمها لنا الطرف الآخر. وبالرغم من خطورة الإكثار من هذا النوع من الأسئلة إلا أنها ضرورية ويجب استخدامها أحياناً أثناء المقابلة، ولكنها تبقى مسئولية المدقق لتحديد واختيار النوع المناسب من الأسئلة.

مثال:

هل أنت المسئول عن التخطيط؟
هل تراجع شكاوي العملاء يومياً؟

● الأسئلة الموجهة (Leading Questions).

الأسئلة الموجهة (أو الدافعة) وهي التي تحتوي بجزء منها على الإجابة المتوقعة، أي أن السؤال يقترح الإجابة على الطرف الآخر. في هذا النوع يكون المدقق يتوقع إجابة معينة ويدفع الطرف الآخر للإجابة بشكل متوقع. هذا النوع من الأسئلة غير مناسب في كثير من الحالات، إلا أنه ضروري جداً في بعض الحالات خاصة التي يكون فيها الشخص الذي نقوم بتدقيق إدارته مرتبك وغير قادر على الإجابة بشكل جيد برغم أن هناك ما يثبت صحة ما يقوم به من عمل.

مثال:

أنت تقوم بمراجعة شكاوي العملاء بنفسك، أليس كذلك؟
يقوم المشرف بالتوقيع على كل معاملة قبل اعتمادها، أليس كذلك؟

● الأسئلة المتعددة (Multiple Questions).

- الأسئلة المتعددة هي طرح أكثر من سؤال في آن واحد. ويعتبر هذا النوع من الأسئلة من الأسئلة المحظورة تماماً ويجب على المدقق أن لا يسأل هذا النوع من الأسئلة إطلاقاً وذلك للأسباب التالية:
- تسبب إرباك لدى الطرف الآخر.
 - الإجابة نادراً ما تكون كاملة ودقيقة.
 - تقتصر الإجابة على سؤال واحد فقط أو جزء من السؤال.
 - يختار الطرف الآخر الجزء المناسب فقط.

مثال:

من يقوم بمراجعة ومعالجة مشاكل وشكاوي العملاء؟
كيف تتم أعمال التخطيط والمتابعة وما هو دوركم في ذلك؟

● الأسئلة الصامتة (Silent Questions).

الأسئلة الصامتة هي عدم التحدث لفترة محددة بعد انتهاء الطرف الآخر من الحديث وتوقعه بأن تستجيب أو تطرح سؤالاً آخر. هذه الوقفة تدفع الطرف الآخر للاستمرار في الحديث وبذلك تقديم مزيداً من المعلومات. ولكن يجب التذكر بأن طول فترة السكوت إذا صاحبها عدم تجاوب من الطرف الآخر بالاستمرار في الحديث أمر غير مرغوب وله آثار سلبية كثيرة جداً. لذا يجب استخدام السكوت كطريقة للحصول على مزيد من المعلومات بشكل حذر جداً. ويمكن في كثير من الحالات الاستغناء عن السكوت بالإيماء بالرأس أو بالتأكيد الإيجابي بالرغبة في مزيد من المعلومات.

15 سلوك الطرف الآخر AUDITEE BEHAVIOR

لا يكفي المدقق أن يكون متخصص ولديه مهارات سلوكية عالية ومعرفة بمتطلبات عمله، بل يجب أن يكون لديه القدرة على التعامل مع سلوك الشخص الذي نقوم بتدقيق إدارته. عملية التدقيق غير مرغوبة من الطرف الآخر إطلاقاً ومهما بذل المدقق من جهد سيظل الطرف الآخر ينظر لهذه العملية على أنها عملية بوليسية تهدف إلى البحث عن العيوب والأخطاء ومعاينة مرتكبيها. هذا الشعور لدى الطرف الآخر يولد سلوكيات قد تؤثر بشكل سلبي على عملية التدقيق وتحد من نجاحها، وهنا تبرز مسؤولية المدقق في محاولة التعرف على هذه السلوكيات والتعامل معها بشكل فعال. وأهم السلوكيات التي يجب أن يتوقعها المدقق هي:

- الارتباك.
- المقاومة.
- الغضب والتهيج.
- الملل وعدم الحماس.
- درجة متدنية جداً من التفاعل.
- عدم التعاون.

الوحدة التدريبية:

الهدف:

إجراءات التدقيق
تطبيق إجراءات الجودة والتعرف على مراحل
هذه الإجراءات.

الموضوعات:

- 1/ مقدمة
- 2/ الإعداد والتخطيط
- 3/ تنفيذ التدقيق
- 4/ عمليات التصحيح والمتابعة

1/ مقدمة

التدقيق للجودة عملية ديناميكية ومنظمة تتم وفق خطوات محددة ومتتالية يعتمد كل منها على نتائج الخطوات السابقة. وإجراءات التدقيق تتكون من ثلاث مراحل رئيسية وفي كل من هذه المراحل نشاطات محددة. وفي هذا القسم سيتم استعراض هذه المراحل والنشاطات الخاصة بكل منها وذلك كالتالي:

- الإعداد والتخطيط للتدقيق.
 - جدول التدقيق.
 - تحديد قائد وأعضاء فريق التدقيق.
 - إشعار الجهة التي سيتم تدقيقها.
 - مراجعة الوثائق.
 - إعداد قائمة التدقيق.
- تنفيذ التدقيق.
 - الاجتماع الافتتاحي.
 - التدقيق.
 - عدم المطابقة.
 - الملاحظات.
 - الاجتماع الاختتامي.
 - تقرير التدقيق.
- التصحيح والمتابعة.

2/ الإعداد والتخطيط & PLANNING & PREPARATION

يمثل الإعداد والتخطيط للتدقيق القاعدة الأساسية لعملية التدقيق ويعتمد نجاح كافة العمليات الأخرى في التدقيق على دقة الخطة ونجاحها. ولكي يتم الإعداد والتخطيط للتدقيق بنجاح يجب أن يتم القيام بالنشاطات التالية:

- إعداد جدول التدقيق.
- تحديد قائد وأعضاء فريق التدقيق.
- إشعار الشخص أو الإدارة التي سيتم تدقيقها.
- تحديد ومراجعة كافة الوثائق التي سيتم تدقيقها.
- إعداد قائمة التدقيق.

1/2 جدولة التدقيق

جدولة التدقيق عبارة عن وثيقة أو نموذج مبسط يبين الجوانب والعناصر التي سيتم تدقيقها ويحدد الوقت الذي سيتم تدقيقها فيه ويمكن للمدقق اختيار الجدول المناسب منهما لإعداد جدول زمني لنشاطات التدقيق كافة. وللجدولة أهمية خاصة لأنها توفر معلومات دقيقة لكافة العاملين في الشركة عن الجوانب التي سيتم تدقيقها ومواعيد التدقيق. ويجب على فريق التدقيق تزويد كافة مديري الإدارات بصورة من جدول التدقيق وتكون مسئولية مديري الإدارات إشعار العاملين لديهم بالجدول وتهيئتهم لعملية التدقيق وفق الجدول.

2/2 فريق التدقيق

قبل أن تبدأ عملية التدقيق يتم تشكيل فريق التدقيق خاص بكل نشاط بحيث يكون هناك قائد للفريق يعرف بكبير المدققين (Lead Auditor) ويكون دور قائد الفريق التخابط مع الجهة التي سيتم تدقيقها ومعالجة كافة المشاكل التي تبرز قبل أو أثناء أو بعد عملية التدقيق. وعند الضرورة يمكن أن يكون من بين أعضاء الفريق خبراء خارجيين من المختصين ومن لديهم الخبرة في عملية التدقيق.

3/2 إشعار الجهة التي سيتم تدقيقها

قبل البدء بعملية التدقيق يقوم قائد الفريق بالاتصال برئيس الجهة التي سيتم تدقيقها ويتفق معه على تفاصيل التدقيق وهي الاتفاق على الجوانب التالية:

- نطاق التدقيق.
 - مدة التدقيق.
 - بداية ونهاية التدقيق.
- يقوم قائد الفريق بهذه العملية قبل بدء التدقيق بثلاثة إلى أربعة أسابيع قبل عملية التدقيق ويؤكد لها قبل التدقيق بيوم أو يومين.

4/2 مراجعة الوثائق

تعرف هذه العملية بتدقيق الوثائق أو التدقيق المكتبي والتي من خلالها يقوم قائد الفريق بتحديد الوثائق التي سيتم تدقيقها ويعمل على الحصول على تلك الوثائق ويراجعها بشكل مفصل ويزود أعضاء الفريق بتلك الوثائق ويطلب منهم أيضاً مراجعتها وتدقيقها. الوثائق التي يجب أن يعمل قائد الفريق على الحصول عليها وتدقيقها تشمل دليل الجودة ودليل الإجراءات ولوائح العمل والتعليمات وسياسات العمل ومعايير ومواصفات الأداء. كما يجب على قائد الفريق مراجعة تقارير التدقيق السابقة الخاصة بالإدارة التي سيتم تدقيقها ومراجعة كافة حالات عدم المطابقة الخاصة بها.

وأثناء عملية المراجعة (تدقيق الوثائق) يقوم قائد الفريق بتسجيل ملاحظاته في نموذج مراجعة الوثائق (نموذج مراجعة الوثائق) لاستخدامها أثناء عملية التدقيق.

5/2 قائمة التدقيق

تعتبر قائمة التدقيق أكثر وسائل التدقيق أهمية ومساعدة للمدقق. وتحتوي القائمة على مجموعة ضخمة من الأسئلة والملاحظات والمتطلبات التي ينوي المدقق القيام بتدقيقها (نموذج قائمة التدقيق). وأثناء عملية التدقيق يقوم المدقق بطرح هذه الملاحظات والأسئلة على الجهة التي يقوم بتدقيقها كما يقوم بالتأكد بنفسه من بعض الإجراءات ويسجل ما يتوصل إليه من نتائج في قائمة التدقيق كما يجب أن يسجل الدليل على ما توصل إليه. بعد الانتهاء من ذلك يقوم قائد الفريق بتحديد عملية التصحيح المطلوبة.

1/3 تنفيذ التدقيق EXECUTING THE AUDIT

بعد الانتهاء من عملية الإعداد والتخطيط للتدقيق تبدأ عملية التدقيق والتي فيها يقوم المدقق باستثمار كل ما لديه من مهارات وقدرات ومعارف للقيام بهذه العملية. وتشتمل عملية التدقيق على النشاطات التالية:

- الاجتماع الافتتاحي.
- التدقيق.
- تسجيل حالات عدم المطابقة.
- تسجيل الملاحظات.
- الاجتماع الاختتامي.
- تقرير التدقيق.

1/3 الاجتماع الافتتاحي

تبدأ عملية التدقيق بالاجتماع الافتتاحي لقائد وأعضاء الفريق برئيس الجهة التي سيتم تدقيقها والعاملين في تلك الجهة. ويعتبر هذا الاجتماع من النشاطات المهمة جداً في عملية التدقيق والذي يجب أن ينسق له ويرأسه قائد فريق التدقيق. يجب أن لا تكون مدة هذا الاجتماع طويلة، بل مختصرة إلى أكبر قدر ممكن من الوقت ويتركز الاجتماع على تحقيق النتائج التالية:

- يقوم قائد الفريق بالترحيب بأعضاء برئيس الجهة التي سيتم تدقيقها وبالعاملين في تلك الجهة ويبين لهم مهمة فريق التدقيق مركزاً على أن المهمة لخدمة الإدارة وليس للضرر بها.
- يقوم قائد الفريق بالتعريف بأعضاء الفريق ويطلب من رئيس الجهة التي سيتم تدقيقها التعريف بأعضاء الإدارة.
- يقوم قائد الفريق بالتعريف بنطاق التدقيق والجوانب التي يشملها التدقيق وكيف سيقوم فريق التدقيق بعملية التدقيق. ويبين قائد الفريق الآلية التي سيتم من خلالها تحديد حالات عدم المطابقة وكيفية التعامل معها.
- يقوم قائد الفريق بتحديد جدول التدقيق والوقت الذي سيستغرقه الفريق للانتهاء من عملية التدقيق.

- يطلب قائد الفريق من الإدارة تحديد شخص من الإدارة ليقوم بالتنسيق والتعريف بالإدارة.
- يقوم قائد الفريق بالاتفاق مع الإدارة على موعد محدد للاجتماع الاختتامي.
- يقوم قائد الفريق بإعطاء رئيس الجهة والعاملين بها الفرصة لطرح الأسئلة ويقوم هو بالإجابة عليها.

2/3 التدقيق

بعد الانتهاء من الاجتماع الافتتاحي تبدأ عملية التدقيق والتي من خلالها يبحث قائد وأعضاء الفريق عن إجابة دقيقة وموضوعية للسؤال التالي:

هل العمل يتم وفق نظام الجودة الموثق والمعتمد وما ورد فيه من لوائح وسياسات وإجراءات وتعليمات ومواصفات ومعايير؟

ويجب أن يتذكر قائد وأعضاء الفريق أن البحث عن إجابة على هذا السؤال ليست عملية بوليسية بل هي عملية تعاونية تهدف إلى التأكد والطمأنينة بأن الأعمال تسير وفق ما هو موثق ومعتمد من إجراءات وسياسات. ويجب على قائد الفريق وأعضاء الفريق أن لا يعملوا بإصرار على الوصول إلى حالات عدم مطابقة بل يجب أن تكون رغبتهم هي عدم وجود حالات عدم مطابقة. فمثلاً إذا طلب المدقق نموذج التدريب للتأكد من تسجيل عمليات التدريب كما هو محدد ووجد أنها مسجلة وطلب نموذج آخر للتأكد ووجد أنه مطابق، يجب في هذه الحالة أن يكتفي ولا يقوم بمراجعة كافة النماذج بغرض الوصول لحالة عدم مطابقة لأن ما وجده يكفي لتحقيق الطمأنينة بأن العمل يتم وفق ما هو موثق في الدليل.

وللإجابة على السؤال السابق يقوم قائد وأعضاء الفريق بالاستفادة من مراجعتهم للوثائق وما سجلوه من ملاحظات في عملية التدقيق المكتبي وما لديهم من ملاحظات في قائمة التدقيق. وتتم عملية التدقيق باستخدام الوسائل التالية:

- الملاحظة.
- المقابلات الشخصية.
- مراجعة وفحص الوثائق والملفات.

3/3 عدم المطابقة

بعد الانتهاء من عمليات التدقيق يقوم قائد وأعضاء الفريق بالاجتماع ومناقشة حالات عدم المطابقة التي تم التوصل إليها وتحديد ما إذا كانت هذه الحالات تمثل حالات تفاوت جذري بين ما هو موثق وما هو معمول به أم أنها حالات بسيطة. بعد الاتفاق على حالات عدم المطابقة يقوم قائد وأعضاء الفريق بإعداد تقرير عدم المطابقة (تقرير عدم المطابقة).

بعد إعداد تقرير عدم المطابقة يتم تقديمه لرئيس الجهة التي تم تدقيقها ليتم الاتفاق على عملية التصحيح المطلوبة وعلى الوقت الذي سيتم تصحيحها فيه. وهنا يجب التأكيد على أن تحديد عمليات التصحيح ليست مسؤولية قائد الفريق، بل هي مسؤولية رئيس الجهة التي تم

تدقيقها. لذا يجب على قائد الفريق أن لا يقدم الحلول ولا يقدم التوصيات بشأن معالجة المشكلة بل يترك الأمر لرئيس الجهة التي تم تدقيقها لتحديد عملية التصحيح المطلوبة. وفي بعض الحالات يطلب رئيس الجهة من قائد الفريق المساعدة في تحديد عملية التصحيح المناسبة وهنا لا بأس أن يقدم قائد الفريق التوصية المناسبة ولكن يجب أن لا تكون مكتوبة.

4/3 الملاحظات

أثناء عملية التدقيق قد يكتشف قائد وأعضاء الفريق حالات لا ترقى لمستوى عدم المطابقة ولكنها لو تركت كما هي قد تتطور لحالات عدم مطابقة. وهذه الحالات يطلق عليها ملاحظات فقط. هذه الحالات يتم اكتشافها من الخبراء المتمرسين في العمل. وبالرغم من أن هذه الحالات لا تصل إلى مستوى عدم المطابقة إلا أنه يتم استخدام نموذج عدم مطابقة (نموذج عدم مطابقة) لعرضها على الإدارة ولكنه يبين في تقرير عدم المطابقة أنها ملاحظات فقط ولا ترقى لمستوى عدم المطابقة. ويستفيد المدقق من هذه الحالات في التدقيق التالي حيث يقوم بمراجعتها والتأكد من أنه تم تصحيحها أو بقيت كما هي ملاحظات فقط أم أنها تطورت لمستوى حالات عدم مطابقة.

5/3 الاجتماع الاختتامي

بعد الانتهاء من عملية التدقيق ومراجعة كافة حالات عدم المطابقة والملاحظات يعقد قائد وأعضاء الفريق اجتماعاً ختامياً لعملية التدقيق مع رئيس الجهة التي تم تدقيقها والعاملين في تلك الجهة، ويكون الاجتماع برئاسة قائد فريق التدقيق. وفي هذا الاجتماع يجب أن يتأكد قائد الفريق من تحقيق التالي:

- يبدأ قائد الفريق بعرض النتائج التي تم التوصل لها من حالات عدم مطابقة وملاحظات على رئيس الجهة التي تم تدقيقها والعاملين في تلك الجهة ويقوم بشرح مفصل لتلك الحالات وتحديد لماذا تعتبر حالات عدم مطابقة والأسباب التي أدت لذلك.
- التأكد من أن رئيس الجهة والعاملين فيها قد فهموا فهماً جيداً تلك الحالات.
- الاتفاق مع رئيس الجهة والعاملين بها على عمليات التصحيح وموعد القيام بها.
- التأكد من أن رئيس الجهة التي تم تدقيقها يقوم بالتوقيع على كافة حالات عدم المطابقة والملاحظات بما في ذلك المواعيد المحددة لعمليات التصحيح.
- يقوم قائد الفريق بشكر الإدارة التي تم تدقيقها على التعاون أثناء عملية التدقيق.

6/3 تقرير التدقيق

بعد الانتهاء من عملية التدقيق ومراجعة كافة حالات عدم المطابقة والملاحظات والاتفاق على عمليات التصحيح مع الإدارة التي تم تدقيقها في الاجتماع الختامي، يقوم قائد الفريق بإعداد تقرير التدقيق بشكل مفصل. تقرير التدقيق (تقرير التدقيق) يجب أن يكون مفصلاً ودقيقاً ويحتوي على نتائج عملية التدقيق وصور من حالات عدم المطابقة والملاحظات. ويجب أن لا يشتمل التقرير على أي جزء لم يتم الاتفاق عليه في الاجتماع الختامي.

4/ عمليات التصحيح والمتابعة CORRECTIVE ACTION AND FOLLOW UP

لاستكمال دورة التدقيق وزيادة فعالية هذا الجهد وتمكينه من تحسين الجودة، يجب متابعة عمليات التصحيح والملاحظات التي تم الاتفاق عليها للتأكد أن الإدارة التي تم تدقيقها قد قامت بعملية التصحيح المطلوبة. وعملية المتابعة لا تتطلب القيام بعملية تدقيق كاملة من أجل التأكد من أن الإدارة التي تم تدقيقها قد قامت بعمليات التصحيح المطلوبة، بل يكفي المدقق بمراجعة حالات عدم المطابقة فقط نظراً لأن الهدف هنا ليس البحث عن حالات عدم مطابقة (تدقيق) بل هو التأكد من تصحيح حالات عدم المطابقة.

وإذا تبين للمدقق أن الجهة قد قامت بعملية التصحيح المطلوبة في الوقت المحدد، يقوم المدقق بإقفال عملية التدقيق مبيناً أن الجهة قد قامت بعملية التصحيح المطلوبة.

أما إذا تبين أن الجهة لم تقوم بعملية التصحيح المطلوبة يقوم المدقق بإقفال عملية التدقيق مبيناً أن الجهة لم تقوم بعملية التصحيح المطلوبة في الوقت المحدد ويقوم بإعداد تقرير عدم مطابقة جديد للجهة نفسها وبنفس الحالة. وفي هذه الحالة فقط يتم تزويد الإدارة العليا بصورة من تقرير عدم المطابقة مبيناً فيه أن الجهة لم تقوم بما هو مطلوب لتصحيح حالة عدم المطابقة.