



**تأهيل المراجعين الداخليين للجودة
وكالة المشاريع
جامعة الملك سعود**

مايو ١٢٠٢ م

خلال الفترة من 6 - 9/ 7/ 1433 هـ

من 9 صباحاً إلى 2 ظهراً

المدرّب

➤ الأستاذ/ عصام محمد أبو العين خليفة

- حاصل على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة من الأكاديمية العربية للعلوم البحرية – مصر.
- كبير مدققين لنظم الجودة الإدارية (QMS ISO 9001/2008) معتمد دولياً من قبل المسجل الدولي لمدققي الجودة (IRCA).
- مستشار جودة معتمد من البورد البريطاني CQC رقم الملف (711720).
- يعمل مدير إدارة الإستشارات الإدارية والتدريب بشركة إيماك.
- خبرة (9) أعوام في مجال الاستشارات الإدارية ونظم الجودة.
- عضو بالجمعية المصرية للجودة، كما شارك في تنفيذ برامج تدريبية وعمل محاضراً لبعض من الدورات التي تم تنفيذها.
- مستشار إداري رئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة الخارجية السعودية.
- كما شارك في تصميم وتطبيق أنظمة جودة في عدد من الشركات الكبرى في جمهورية مصر العربية شملت قطاعات مختلفة.
- قام في تصميم وتطبيق أنظمة الجودة في عدد من المصانع والشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية شملت قطاعات مختلفة حكومية وخاصة.

الوحدات التدريبية

سيتم تغطية الوحدات التدريبية التالية:

/1 مفهوم إدارة الجودة

/1 مقدمة

/2 تعريف إدارة الجودة

/1 الجودة

/2 التفتيش

/3 ضبط الجودة

/4 تأكيد الجودة

/5 إدارة الجودة الشاملة

/6 6 سيجما

/2 مفهوم التدقيق

/1 مقدمة

/2 تدقيق الجودة

/3 أنواع التدقيق للجودة

/4 فوائد التدقيق

/3 مهارات التدقيق

/1 مقدمة

/2 صفات مدقق الجودة

/3 مهارات الاتصال

/4 مهارات المقابلة

5 / سلوك الطرف الآخر

4 / إجراءات التدقيق

1 / مقدمة

2 / الإعداد والتخطيط

3 / تنفيذ التدقيق

4 / عمليات التصحيح والمتابعة

5 / إجراءات ونماذج عمل عملية التدقيق الداخلي.

الجزء الأول

الوحدة التدريبية:

مفهوم إدارة الجودة

الهدف:

تحديد مفهوم إدارة الجودة.

الموضوعات:

1 / مقدمة

2 / مفهوم إدارة الجودة

1 / الجودة

2 / التفقيش

3 / ضبط الجودة

4 / تأكيد الجودة

5 / إدارة الجودة الشاملة

6 / سيجما

أصبحت المؤسسات والمنظمات العالمية تواجه كثير من التحديات المتجددة في ظل تيارات العولمة التجارية والصناعية والخدمية وفتح الحدود والتحول إلى اقتصاديات السوق في إطار نظم جديدة على المستوى الدولي أسهمت في خلق مناخ تنافسي سريع التغيير هناك حكمة إدارية تقول "من لا يتقدم يتقدم"، والمعنى في هذا القول أن التقدم هو سنة الحياة وليس ذلك باليسير تحقيقه، مما يجعل الإدارة في أي كيان اقتصادي تجد نفسها أمام مواقف ومشكلات إدارية تتطلب تقديم الجديد بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لكل موقف.

ولذلك اتفق الجميع على أهمية مراجعة عمليات وإجراءات العمل وتحسينها وتطويرها نحو الأفضل، و لهذا يجب علينا أن نتخلص من كلمة (نحن نعرف ما نعمل) والتحول إلى (علينا أن نسأل ونتعلم من الآخرين كيف نعمل بشكل أفضل). الأمر يحتاج إلى صبر في التنفيذ والمراجعة الدائمة للنتائج، ولذلك لا بد من إشراك العاملين في برامج التحسين وتشجيع فرق العمل لتحديد مواقع الخلل وتقديم حلول ومقترحات عملية وواقعية لتحسين مواقع العمليات، وبالتالي تقليل مقاومة التغيير حتى تصبح ثقافة الجودة عادة وممارسة طبيعية تؤدي إلى تحسين مستمر للأداء في العمليات وخلق روح الإبداع والتطوير الدائم لدى كل العاملين في المقولة، فكان ذلك هو السبب في اختيار لنظام الجودة الأيزو 9001 والذي سيكون له الدور الفعال في تحقيق هذه الأهداف لضمان نجاح واستمرارية المقولة والحفاظ على أجور كل العاملين.

إن كلمة الايزو هي مختصر ISO لمصطلح International Standards Organization وهو يعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمقاييس" وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا وفي الواقع أن "ISO" مشتق من كلمة يونانية ISOS، وتعني مساوي أو معادل. والآن تستخدم الـ "ISO" للدلالة على اسم المنظمة للمقاييس، وذلك للابتعاد أو تفادي اختلاف الترجمة من بلد إلى آخر.

وهي شهادة أو مواصفة تمنحها المنظمة الدولية للمقاييس للشركات (إنتاجية أو خدمي) التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة الدولية. ولذلك إن المنشآت التي تلتزم بمواصفات الايزو 9000 يمكنها أن تبيع منتجاتها للدول الأخرى الملتزمة بنظام ايزو 9000 بدون فحص المنتج.

حيث أن المنظمة الدولية للمقاييس، وهي مؤسسة دولية، لأعضاء دوليين من 130 دولة بواقع عضوا واحدا من كل دولة. وقد تم تأسيسها عام 1947. والهدف من إنشائها هو العمل على تطوير المقاييس والمهام المتعلقة بها في العالم، والى جانب تسهيل وتبسيط عملية تبادل الخدمات والمنتجات حول العالم، والتعاون في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية. ونتج عن تلك المهام التي قامت بها الـ ISO، اتفاقيات دولية وتم نشرها وإصدارها كمقاييس دولية موحدة.

كما أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام /1947/ ولغاية عام /1997/، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع. أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما 9000ISO، 14000ISO، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام. اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات 9000ISO كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

إذا أردنا التحدث عن الجودة بصورة عامة ومحاولة إيجاد مفهوم يعبر عن هذا المصطلح سنجد أنه يحتمل العديد من الأفكار والتوضيحات فالجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات المعلنة والضمنية من استخدامه وهذه الخصائص تتغير حسب الوقت وبالتالي لابد من المراجعة المستمرة لمتطلبات الجودة وهذه المتطلبات عادة ما يتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير فهناك من قال أن الجودة هي:

- الإتقان في العمل.
- الأداء الصحيح وبطريقة صحيحة منذ المرة الأولى.

1/3 إدوارد ديمينج (Edward Deming)

هو مهندس تصنيع أمريكي، ولد عام 1900م وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. أدرك ديمينج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج. فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينج التي بناها على أربعة محاور (خطط – نفذ – افحص – باشر). ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات. وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمينج – كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951م

جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمنج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف "ديمنج" بلقب "أبو الجودة" في اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيراً في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية). لقد علم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعنى تكلفة أقل. لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين.

"تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً".

2/3 فيليب كروسبى (Philip Crosby)

فيليب كروسبى يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام 1926م في مدينة ويلنج غرب ولاية فرجينيا. في عام 1952م كانت البداية العملية لكروسبى عندما التحق بشركة (كروزبى) الأمريكية، وتتنقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشوخ) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من 1965م إلى 1979م. وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة (Quality is Free) الذي لاقى رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبى أيضاً بتأسيس كلية للجودة. ويرى فيليب كروسبى أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة. وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نأى بمفهوم (اللا عيوب) (Zero Defect) أي إخراج منتج بلا عيوب. وهو ما يعنى عدم القبول بالعيوب مطلقاً، وهو يرى أن الجودة هي المواثمة مع المتطلبات، كما أنه يساوى بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية.

وكذلك فإن كروسبي ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفسل.

"أداء العمل الصحيح بشكل صحيح المرة الأولى وكل مرة."

"تقديم خدمات/ منتجات خالية من العيوب والشوائب"

"الالتزام بالمتطلبات والمعايير المحددة سلفاً."

3/3 جوزيف م. جوران (Joseph M. Juran)

ولد جوزيف جوران عام 1904م في رومانيا وقدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912م وتخرج من كلية الهندسة بجامعة (مانيسوتا) وعمل أستاذاً بجامعة نيويورك وفي نفس الوقت عمل أيضاً في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة (هوثورن الكهربائية الغربية). وكما حدث لديمنج فإن جوران قد تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية. وقد دعي جوران إلى اليابان عام 1950م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين وركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف.

وقام بتأليف عدد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها المختصون باهتمام كبير، ومن أشهر كتبه (مراقبة الجودة) Quality Control Hand Book عام 1951م. كما قام أيضاً بتأسيس (معهد جوران) وهو معهد متخصص في إدارة الجودة.

"ملائمة المنتج/الخدمة للاستخدام".

4/3 بيتر دراكر

بيتر فرديناند دراكر الذي أصل لأغلب ما رسخ في النظرية الإدارية والذي استطاع خلال أكثر من نصف قرن أن يدمج علوماً وفنوناً شتى في كيان كبير جميعنا نعرفه وهو الإدارة.

أصدر 29 كتاباً أولها كتاب مفهوم المؤسسة عام 1947م عن طباعة شركة جنرال موتور العملاقة وخلال ما تلاها من أعوام صاغ الرجل الكثير من المصطلحات والتعريفات التي صارت اليوم أفكاراً مستقرة في علم الإدارة ومن أواخر ما أصدر من كتب كتاب مفاهيم دراكر في الإدارة عام 2003م.

وإليك بعض مبادئ الإدارة التي أصلها هذا العملاق:

1- اعثر على البديهي

بحث دراكر عن الأشياء البديهية كي يحدد ويُعرف أكثر حاجات ورغبات الناس الأساسية أهمية، هذا الأمر يحتاج لتنظيم من أجل تحديد هذه الرغبات، ما يؤدي في النهاية لأن تعثر على فرص نمو رائعة تفيدك في مشروعك الصغير.

2- ساعد موظفيك على تنمية أنفسهم

دل موظفيك في مشروعك الصغير على الطريق لأن يتعلموا كل جديد، فببتر دراكر يرى أن الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على المعرفة، ولا سبيل للنمو فيه سوى عن طريق التعلم المستمر.

"التميز في تقديم الخدمة/المنتج للعميل."

5/3 التعريف الأشمل:

بعد دراسة كافة التعريفات التي قام بصياغتها علماء الجودة القدامى فقد أتفق مفكرين الجودة الحاليين على تعريف أشمل للجودة ليتم تطبيقه على كافة المنتجات/الخدمات المقدمة للمستخدمين ويتمثل التعريف في التالي:

" الخصائص الشاملة لمنتج أو خدمة والتي لديها القدرة

على تحقيق الاحتياجات المحددة والمتوقعة."

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.

4/ التطور التاريخي للجودة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات).

ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

1/4 المرحلة الأولى (قبل عام 1900 م) :

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، حيث ظهر الصناع البارعون، وكانت النقابات المهنية والمحاكم في القرون الوسطى تضع نظم

العمل ومبادئه بأسلوب صارم، وظل هؤلاء الصناع والحرفيون يضعون أسس الجودة وتأكيدا .

2/4 المرحلة الثانية عام 1900-1920م :

مع بداية القرن التاسع عشر، وظهور الثورة الصناعية، عمل المهندس الأمريكي تاييلور على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة عملاً بمبدأ التخصص، باعتباره يزيد من الإنتاجية، ولذا انصب اهتمام المشرفين باعتبارهم متخصصين، على اعتبار أن الجودة هي مدى مقابلة المعايير على أساس مبدأ الملاحظة.

3/4 المرحلة الثالثة بداية عام 1920-1940م :

يطلق عليها أحياناً مرحلة التفنيش وهي تمثل بدايات حركة الجودة الشاملة، ظهرت بداياتها في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية، وتبلورت بعد ظهور نظرية (تاييلور) في الإدارة العلمية.

وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة وأنها ستلبي حاجات المستفيدين. وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، فهي لا تمنع وقوع الخطأ ولكن تساعد على اكتشافه بعد وقوعه ومن ثم استبعاد المنتج المعيب. وقد امتد هذا الفكر التفنيشي إلى قطاعات الخدمات أيضاً ومن ضمنها التعليم والصحة، ولذلك تم إجراء الاختبارات على المنتج من حيث المواصفات والأداء ، وهنا بدأ التأكيد على أن الجودة من مسؤولية المفتش أو المشرف، وفي هذه المرحلة لم يتم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب ومسبباتها وتتبعها، ولذلك فإن المنتجات لم تخل من العيوب.

4/4 المرحلة الرابعة من عام 1940 – 1960 م :

في العشرينات من القرن العشرين، بدأت العيوب تظهر في المنتجات الحربية والمدنية، وأدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى مديرين للبحث عن طرق لوضع نظام للتخطيط والرقابة على الجودة أو ما يعرف بتأكيد الجودة، ولذا تم الاهتمام في هذه المرحلة بالعوامل التالية:

- طرق الرقابة الإحصائية على الجودة .
- مدى ملائمة أداء المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في ظل وقت محدد.
- ظهور إمكانيات الصيانة للمنتج، وذلك للمحافظة على مقدرة المنتج لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة وهذا معنى وجود أوقات لتعطل العمل من أجل إجراء الصيانة اللازمة.
- منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين (العلاء) لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

5/4 المرحلة الخامسة عام 1960-1980 م :

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى (التحسين المستمر) الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على التالي:

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة، ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.
- الاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.
- التركيز على الدور الذي يجب أن تطلع به كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.
- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة بأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة. وكذلك تحقيق (Zero Defects) أي اختفاء نسبة العيوب.
- وعموماً فقد أثرت الرقابة على المنتجات والخدمات بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على: التركيز على العمليات الإنتاجية والخدمية بدلاً من النواتج.

6/4 المرحلة السادسة من عام 1980 – 2003 م :

في هذه المرحلة بدأ مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات متعددة كالخدمات الصحية ، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية، وغيرها، وفي هذه المرحلة أيضاً برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل، وهنا أيضاً ظهرت معايير دولية للجودة التي وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات.

7/4 المرحلة السابعة من عام 2003 حتى الآن:

عد مفهوم "6 سيجما" أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة وقد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وحقق انتشاراً واسعاً وبدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

وتعد كلاً من ألابيد سيجنل وجنرال إلكتريك وجونسون آند جونسون وبنك أوف أمريكا من بين أشهر الشركات العالمية التي تعتمد مفهوم "6 سيجما" للجودة.

ويعتمد نظام (6 سيجما) على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعّة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو المنتجات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك.

ويقوم نظام (6 سيجما) على معايير أساسية قوامها تعريف الإجراءات ومن ثم قياس مستوياتها وتحليلها ثم تطويرها والوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات والإنتاج.

"و تقدر تكلفة تبني الشركات لأنظمة سيجما التي تقل عن معيار 6، أي سيجما 2 أو 3، وهي من المعايير الإدارية الوسطية لمعظم الشركات بحوالي 10 – 20 في

المائة من إيرادات الشركات. إلا أن الدراسات قد أثبتت أن تبني معايير 6 سيجمما قد يساهم في توفير ما نسبته 1.2 إلى 4.5 في المائة من الهدر في إيرادات الشركات. ولو افترضنا وجود شركة تحقق إيرادات بنسبة 30 مليون دولار سنوياً يمكن لنظام سيجمما المساهمة في توفير مبالغ تتراوح بين 360 ألف دولار إلى 1.35 مليون دولار سنوياً، ويعد هذا الرقم كبيراً ولا بد أن يثير انتباه أي مدير تنفيذي أو رئيس تنفيذي في أي مؤسسة ."

ويرى الباحث أن المراحل السابقة التي توضح التطور التاريخي لمفهوم الجودة يمكن إيضاحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) التطور التاريخي للجودة

الأولى	قبل 1900م عصر الصناع والحرفيين
الثانية	من عام 1900 : 1920 (الملاحظ)
الثالثة	من عام 1920 : 1940 جودة التفتيش
الرابعة	من عام 1940 : 1960 (مراقبة الجودة)
الخامسة	من عام 1960 : 1980 (توكيد الجودة)
السادسة	من عام 1980 : 2003 (إدارة الجودة الشاملة)

من عام 2001: حتى الآن

6 سيجما (6σ)

السابعة

الجزء الثاني

- الوحدة التدريبية:** مفهوم التدقيق
- الهدف:** التعرف على تدقيق الجودة وأنواعه وفوائده.
- الموضوعات:**
- 1/ مقدمة
 - 2/ تدقيق الجودة
 - 2/ أنواع التدقيق للجودة
 - 3/ فوائد التدقيق

1/ المقدمة

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 تنسجم 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، وان 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 المسئول عن الجهة أو المنطقة التي تم تدقيقها.
4. يجب على الإدارة المسئولة عن المنطقة أو الجهة التي تم تدقيقها أن تقوم بعمليات التصحيح لكافة حالات عدم المطابقة التي تم تحديدها في الوقت المناسب والمتفق عليه.

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 ككبير 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.

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.

الجزء الثالث

الوحدة التدريبية:

مهارات التدقيق

الهدف:

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

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 وبشكل 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 التفنيس على أعمال الآخرين وما يقومون به لذلك يحول كثير من المدققين عملهم إلى عمل بوليسي مما ينفرد 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 بمثلهما.

• الموضوعية

عمل التدقيق لا يهدف إلى البحث عن الخطأ ومعاينة 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 سلبي.

• 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 الآخريين ويثقون 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 اصطياًد 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 يهمله بشكل مباشر وتركيزه على ما يهمله.

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 لا بد 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:

- ◆ تكييف 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 مستقبليين. 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.

وفما 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 الآخرون 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.

4 / 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.

5 / 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 ومعاقبة 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. واهم السلوكيات التي يجب أن يتوقعها المدقق هي:

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

الجزء الرابع

الوحدة التدريبية: إجراءات التدقيق

الهدف: تطبيق إجراءات الجودة والتعرف على مراحل هذه الإجراءات.

الموضوعات:

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

التدقيق للجودة عملية ديناميكية ومنظمة تتم وفق خطوات محددة ومنتالية 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 التخاطب 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.

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 ويترأسه 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 لانتهاء 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 وجدته 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 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.

الوحدة التدريبية: إجراءات ونماذج عمل المراجعة
الداخلية

الهدف: تمكين المراجعين المؤهلين من
إستخدام الإجراءات والنماذج.

الموضوعات: 1/ مقدمة
2/ الإجراءات