

تدقيق الجودة

لتحقيق فعالية حقيقية

2011

خطة البحث

المقدمة وضبط المصطلحات.....	
1- المنطق العام للتدقيق	
2- أنواع تدقيق الجودة	
1،2) - التدقيق الثنائي_ تدقيق منع شهادات الجودة	
2،2) - التدقيق الثانوي_ تدقيق الموردين.....	
2،3) - تدقيق الجودة الداخلية.....	
3- تدقيق الجودة الداخلية	
1،3) - الأبعاد المختلفة لتدقيق الجودة	
2،3) - سيرورة عملية التدقيق	
3،2،1) - التحضير.....	
3،2،2) - الجلسة الافتتاحية	
3،2،3) - التدقيق الميداني	
3،2،4) - الجلسة الختامية	
3،2،5) - مرحلة ما بعد التدقيق	
4 - التدقيق الثانوي	
4،1) - تدقيق التقييم الأولي	
4،2) - تدقيق المتابعة	
5 - التدقيق الثنائي	
6 - العلاقة بين التدقيق الداخلي، ISO وتدقيق الجودة	
6،1) - العلاقة بين الايزو و التدقيق الداخلي	
6،2) - تدقيق الجودة الداخلية و ISO.....	
6،3) - التدقيق الداخلي وضبط الجودة	
6،4) - تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة	
الخاتمة	

المقدمة

المقدمة وضبط المصطلحات:

تدقيق الجودة ذو سمعة سيئة لدى المؤسسات الاقتصادية ، ذلك لأنهم غالبا ما يواجهون إجراءات وضوابط يصعب عليهم كثيرا تنفيذها والامتثال لها. وبالتالي فهو غير مرحب داخل المؤسسة، ومن ثم فإن من الصعوبات المطروحة هل نستطيع القيام بعملية تدقيق الجودة بشكل فعال ومفيد - *bien ressentis* - داخل المؤسسة؟

هذا ما نحن بصدد مناقشته في هذا البحث الذي يعرض عددا من الأفكار والتوصيات في الحالات الثلاث: التدقيق الداخلي للجودة ، التدقيق الثانوي والتدقيق الثالث وفي الأخير نقوم بإجراء مقابلة بين التدقيق الداخلي العادي وطرق تكيفه ومساندته ليصبح أداة للتدقيق للجودة داخل المؤسسة.

انه من الطبيعي ان عمليات التدقيق التي تتصف بنوع من الرقابة أن تكون غير مرحبة بها نوعا ما من طرف الأشخاص الذين تتم عملية تدقيق وظائفهم أو أدائهم حتى بالنسبة للذين يرون بضرورته وحتميته ويرجع ذلك إلى الطبيعة البشرية.

ولكن يمكننا اعتدلو هذا الخوف الطبيعي من الضوابط والقواعد التي قد تكون مفيدة في أنها تشجع أو تدفع إلى الامتثال لقواعد العمل طوال العام.

ضبط المصطلحات:

الجودة : مجموعة من خصائص المنتج تحدد مدى ملاءمة المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك.

التدقيق الداخلي : نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها .وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطرة والرقابة. (معهد المدققين الداخليين)

ضبط الجودة (تدقيق الجودة الداخلي) : فحص منظم ومستقل لتحديد فيما إذا كانت نشاطات الجودة ونتائجها ذات العلاقة تتطابق مع ما هو مخطط له، يتم تطبيقه بشكل فاعل يحقق الأهداف

الموضوعة، ولذلك لا يمكن انجازه بدون توثيق وتحديد الوضع الذي ينبغي أن يكون من خلال دليل الجودة.

ISO: فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس **International Standardization Organization** وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا ، تعتبر الجودة احدي اهتماماته من خلال:

1 - سلسلة مواصفات إدارة نظام توكيد الجودة **ISO 9000:2000**

2 - سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة **ISO 14001:2004**

قيمة فعالية عمليات التدقيق:

يبدو في الواقع أن عمليات التدقيق الداخلية تكشف أساسا في كثير من الأحيان تفاصيل ك : عدم تحديث الإجراءات ، وعيوب في إضفاء الطابع الرسمي دون لمس أخطاء حقيقية تمس الجودة.

وبالمثل فإنه يمكن لتدقيق الحصول على الشهادة - les audits de certification - إيجاد مؤسسة "جيدة" لكنها تتأخر في تسليم الطلبات إلى عملائها ، تكثر الأخطاء أو لديها مكتب اتصال يرثى له.

و ينبغي أن ينظر إلى أن العديد من الحالات حيث كان السعي للحصول على الشهادة الجودة من قبل صاحب المشروع مع عدم وجود رغبة حقيقية في المشاركة وإجراء « مسعى حقيقي لعملية تدقيق وتطوير الجودة » .

الحفاظ على شهادة مطابقة الجودة شرط قويا للحصول على رواج تجاري وأداة تتركز عليها حملات الترويج والإشهار.

كما أن حساسية هذه الشهادة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة تجعل الجميع متخوفين كونهم قد يكونون الشخص الذي أعطى إجابة أو انطباع خاطئ للمدقق ، الذي صادق على "عدم

المطابقة مع معايير " ، وبالتالي حرمان المؤسسة من الحصول على شهادة الجودة، فغياب التوقيع على إحدى الوثائق يصبح اشد هولا من سوء التصرف مهني.

في الواقع ، عمليات تدقيق الجودة تعاني من التركيز الأساسي على المراقبة الرسمية لنظام إدارة الجودة ، وليس على نوعية العملية نفسها ، على الرغم من أن إصدار 2000 من الايزو يطور هذا التصميم. الذي كان يرثى له في الإصدارات السابقة...

(1) - المنطق العام للتدقيق La logique générale de l'audit :

في الأساس، تدقيق جودة هو وسيلة لتقييم المخاطر المتعلقة بالنشاط أو المنتج ، من خلال فحص مفصل لمفهومها وطريقة انجازها.

وهو يركز على التنظيم وأساليب العمل وينبغي أن يؤدي إلى مقترحات لإزالة أوجه القصور والمخاطر إن وجدت.

كما أن المخاطر تصنف إلى نوعين مخاطر مهمة أو معروفة , "risques avérés" وهناك مخاطر طفيفة غير مهمة "risquite" قد تؤدي بالمؤسسة إلى القيام بتدابير غير ضرورية ، لتجنب هذه الأخطاء ، يجب علينا أولاً التعرف على الوجه الصحيح الذي يؤدي به المهام من جهة والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها من جهة أخرى، ونقوم بتركيز التدقيق على هذه النقاط، كما يجب عدم الدخول في التفاصيل الدقيقة إلا بعد معالجة الأخطاء المسببة للمخاطر.

نأخذ على سبيل المثال إدارة المخزون لمنتج نهائي موجه للبيع في شركة تجارية .

التحليل الأولي مبني علي تحليل المخاطر لفترة سابقة مبني على الطبيعة والإطار العام للتخزين يجب أن يقوم بتحديد الأخطاء الكلية المحتملة الحدوث كانهيار المخزون rupture de stocks مقارنة بقيم سابقة. ولكم في المقابل يمكننا الأخذ في الحسبان أخطار سرقة المخزون انفجاره أو تلوثه.

(2) - أنواع تدقيق الجودة Les différentes types d'audits qualité

لا يوجد نوع واحد للتدقيق ، لكن هناك مجموعة متنوعة من أنواع التدقيق والتي تختلف فيما بينها من خلال الهدف أو طريقة العمل ، يجب في البداية الأخذ في الحسبان الطبيعة القانونية للتدقيق، يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من التدقيق:

1 - التدقيق الثالثي "tierce partie" Les audits : وهو تدقيق تقوم به مؤسسات أو

مكاتب مستقلة عن المؤسسة محل التدقيق وهي متركزة في تدقيق الحصول على الشهادة Audit de certification في هذه الحالة المؤسسة محل التدقيق تكون واقعة تحت معايير و ضوابط يجب احترامها بدفة (وليس تحت السلطة التقديرية للمدقق) وذلك لضمان نزاهتها.

2 - تدقيق جودة الموردين / التدقيق الثانوي seconde partie : في هذه الحالة يقوم

مدقق داخلي بعملية التدقيق هدفها الرئيسي هو تحديد الأخطاء والمشاكل المسببة للجودة والتي يكون سببها من الموردين كما أن وظيفة المدقق وضع معايير لضمان تموين بدون مشاكل جودة محتملة ، هذا النوع من التدقيق لا يغطي سوى موارد منظمة المتعلقة بنوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة ، مع استبعاد كل الاعتبارات بشأن فعالية العمليات الداخلية للمؤسسات الممونة. أيضا يجب أن تتبع قواعد منهجية معينة والموضوعية من أجل مراقبة مسؤوليات وحقوق المورد، في حين تبقى العلاقة في إطار تعاقدية.

المراقبة الناجحة للموردين تسمح بالحصول على إمدادات موثوق بها.

3 - تدقيق الجودة الداخلي: هدفها الكشف عن الأعطال و الإختلالات الداخلية المسببة

لعيوب الجودة واقتراح تدابير وحلول لها بعد دراسة وتحليل جميع الجوانب المتعلقة بالمشكلة والتشاور مع جميع الأطراف.

Nature	Objectif	Domaine à couvrir	Règles de base	Critères de réussite
Audit tierce partie (par un organisme certificateur)	Garantir pour le compte de la collectivité la qualité du fournisseur, c'est-à-dire la qualité des produits et services fournis sous ses différents aspects (tels que spécifiés dans le certificat) : qualité des produits/services, respect des délais, livraisons, services annexes...	L'organisation, les moyens et les risques ayant une incidence sur la qualité des produits ou services fournis, à l'exclusion de toutes considérations concernant la rentabilité, l'efficacité ou l'adéquation du fonctionnement interne, qui ne concernent pas le client.	- Indépendance des deux parties et impartialité. - Reproductibilité des audits, critères précis pour l'attribution des certificats. - Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité.	Absence de problèmes de livraison et autres de la part des fournisseurs certifiés.
Audit seconde partie (du client chez son fournisseur)	Détecter les risques de mauvaises livraisons et faire prendre les mesures nécessaires pour obtenir des garanties de qualité suffisantes.	Idem que précédemment.	- Respect du contrat - Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité. - Avant de tenir compte des certificats, l'acheteur doit évaluer leur fiabilité.	Fiabilité des approvisionnements de la part des fournisseurs "agrés".
Audit interne	Détecter les dysfonctionnements et proposer les mesures utiles pour les résorber.	La globalité de l'organisme, y compris sa gestion, son activité commerciale et sa rentabilité.	Respect des règles de base de la méthode : - Indépendance de l'auditeur. - Examen méthodique complet, en dehors de l'opérationnel courant. - Concertation avec toutes les parties.	Détection et résolution au plus tôt des problèmes de fonctionnement.

- Principales caractéristiques des différents types d'audits -

بالنسبة لهذه الأنواع من التدقيق معايير الجودة ISO وضعت العديد من المعايير والإجراءات يمكن تلخيصها:

- بالنسبة للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة يجب تطبيق معايير (ISO 19011:2002)
- أما بالنسبة لتدقيق الموردين وتدقيق الجودة الداخلية يتم ببساطة التقيد ببعض المعايير نذكر منها :
 - وجود برنامج تدقيق ترداد أهميته وصرامته كلما زادت أهمية عمليات التدقيق.
 - التدريب العالي وحياد واستقلال المدققين.
 - فعالية التدابير المتخذة مقارنة مع تطور المؤسسة.
 - التوثيق المستمر لعمليات التدقيق.

(3) - تدقيق الجودة الداخلية

(1،3) - الأبعاد المختلفة لتدقيق الجودة الداخلية :

يتميز تدقيق الجودة الداخلية في الواقع بثلاثة جوانب أو أبعاد.

✓ **بعد معلوماتي Une dimension informative :** وهو يساهم في معرفة كيفية القيام

بالنشاطات بالتفصيل وكذا المشاكل المحتملة الحدوث.

✓ **البعد التحسيني Une dimension d'amélioration**

✓ **البعد رقابي Une dimension de contrôle :** يعمل على التأكد من السير الحسن

والمنضبط للعمليات والنشاطات وكذا ضمان مطابقة هذه العمليات للمعايير والأسس مطابقة الجودة

يمكن ملاحظة أن أي تدقيق يشتمل على الأبعاد السابقة و لكن بتفضيل الأهمية النسبية لهذه الأبعاد يمكن التوصل إلى العديد من أنواع التدقيق التي يمكن تكييفها مع العديد من المواقف فيمكننا إيجاد خمسة أنواع من التدقيق الداخلي للجودة مع العلم أن هناك إمكانية للمزج بين هذه الأنواع للحصول على أنواع أخرى:

➤ **تدقيقات الاكتشافات "Les audits "découvertes" :** هذا النوع يتم بين مختلف

المصالح و الأقسام داخل المؤسسة كان يقوم القسم التجاري بتدقيق القسم الإنتاج وقسم المبيعات يدقق لقسم المشتريات هذا التدقيق يتركز على البعد المعلوماتي .

➤ **تدقيق الرقابة: "Les audits de "contrôle" :** تهتم بالأمور التقنية التي

لا يتم فيها العمل بالتعليمات والأوامر على قضايا مثل تخزين الملفات والنظافة، وارتداء معدات السلامة، وما إلى ذلك . هذا التدقيق يتم تنفيذه من قبل أشخاص يتمتعون بفهم دقيق وجيد للمشكلة حيث يغلب عليهم الطابع التقني، كما هذه العملية يمكن أن تتكرر، على نحو منتظم، على سبيل المثال، أسبوعيا شهري...حتى يتم اتخاذ عادات جيدة بالنسبة للتعليمات . مع الحفاظ على حجم معين من تحليل أسباب الخلل وتحسين المقترحات، بناء على الاقتراحات الواردة.

➤ **تدقيق المراقبة "Les audits de surveillance"** : وتجرى بشكل منتظم من

دون سبب محدد، للتحقق من حسن سير العمل في أي نشاط من أجل الكشف عن الانحراف في بدايته والمشاكل الأساسية المسببة له.

➤ **التدقيق ما قبل الحصول على شهادة الجودة "Les audits de pré-certification"** :

يقوم هذا النوع من التدقيق بالاهتمام بمدى تطبيق القواعد والتعليمات المتعلقة بالجودة والتي تكون في العادة صارمة وهذا من أجل الحصول على شهادة الجودة وكذا التأكد من تطبيق القرارات التي تم اتخاذها.

من خلال المزج بين مختلف أنواع التدقيق يمكننا الحصول على خطة تدقيق Plan d'audit ويكون بإتباع الخطوات الأربعة التالية:

1. تحديد المشاكل أو الأخطاء وتحديد مدى سوءها.
2. على ضوء الخطوة الأولى يتم تحديد مجريات التدقيق أهدافه و تيرته.
3. تحديد نوع التدقيق أو المزيج التدقيقي مع تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالتدقيق.
4. وضع اللمسات الأخيرة على خطة التدقيق، الذي يسرد الفترة المقررة للتدقيق، المدققين المعنيين وتقدير الجدول الزمني العام.

(2,3) - سيرورة عملية التدقيق

جودة عملية تدقيق الجودة تعتمد على العناصر التالية :

- 1 خوعية تكوين المدقق
 - 2 طريقة التحضير للتدقيق
 - 3 منهجية التدقيق
 - 4 متابعة التدقيق.
- أما فيما يخص مراحل التدقيق فهي:

3،2،1 - التحضير للتدقيق

الإعداد للتدقيق يعد جزءا مهما من عملية التدقيق . وأهدافه تتمثل أساسا في :

1. التعرف على النشاط: وتم عن طريق قراءة التوصيف الوظيفي (متطلبات النشاط ، المهام، السيورة ،الإجراءات المتعلقة بالنشاط، المسؤوليات ، التقارير ، يجب أن تم التعرف على أقصى حد من المعلومات المتعلقة بالتدقيق.
- كما يمكن اللجوء إلى طرح الأسئلة من خلال المقابلات أو الاستبيانات.
2. تحديد المشكل: أي المشكل أو المهمة التي على أساسها يقوم التدقيق ويتم من خلال التعرف على جميع المعلومات ممكنة: كمعايير الجودة، تقارير تدقيق سابقة، تقارير الحالة و سجل الحوادث. كما يمكن التواصل المباشر مع العمال للوصول إلى تحديد نوعية الأسئلة التي سيتم طرحها.
- (هذه المرحلة صعبة نسبيا خصوصا إذا كانت إدارة الجودة ضعيفة نسبيا، حيث تكون المعلومات قليلة التوفر وإذا توفرت لا تكون بالجودة والأهمية المطلوبة في هذه الحالة يقترح المدقق مجموعة من الاقتراحات تكون بغرض جمع المعلومات التي يرى بأنها مهمة لعملية التدقيق).
3. تنظيم التدقيق : تحديد مجموعة المدققين الذين سيقومون بالمهمة والذين يمكن تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات :
- مجموعة التدقيق وتتمثل عادة في مسؤول التدقيق ومجموعة من مساعديه كل حسب تخصصه (خبير تقني، خبير في القواعد والإجراءات المطبقة في التدقيق...الخ).
- مجموعة الأشخاص الذين تتم عملية تدقيق مهامهم les audités
- المجموعة الأخيرة تكون مكونة من أشخاص ذوي علاقة بالمؤسسة أو بالتدقيق والذين يشاركون في النشاط واتخاذ القرارات فد يكونون الإدارة الداخلية مثلا والذين تكون مساهمتهم في إجراء التدقيق جزئية كحضور الجلسة الختامية.
4. القيام بزيارة تحضيرية من طرف المدقق تكون بغرض التعارف بين المدقق وأفراد المؤسسة وهذا لتلطيف العلاقة بينهم وكذا ليتمكن المدقق من الحصول على الملفات والمستندات اللازمة.
5. القيام بشرح منهجية العمل وتكون من طرف المدقق حيث يقوم بإعطاء مجموعة من النصائح الأساسية في شكل أوامر بسيطة وإزالة التعقيدات المرتبطة بعملية التدقيق

لضمان المشاركة الفعالة وتقديم تصميم بسيط للعملية مع التأكيد أن عملية التدقيق بسيطة هدفها التحسين ومصلحة المؤسسة أساسا.

2,2,3) - اجتماع الجلسة الافتتاحية la réunion de démarrage

تتم عملية التدقيق عادة بجلسة افتتاحية متعددة الأهداف

1. تحديد الطريقة التي سيتم بها عملية التدقيق بطريقة مفصلة لتفادي الوقوع في الالتباس من جهة والرجوع إلى المدقق في كل صغيرة وكبيرة.
 2. عرض شامل للنشاطات التي سيتم القيام بها، تحديد الأهداف، التحديات والصعوبات التي من الممكن التعرض لها، والتدابير المتخذة لمواجهتها.
- هذا الاجتماع يكون فرصة للحديث ومناقشة الملاحظات العامة التي تم تدوينها أثناء عملية التحضير للتدقيق.

3,2,3) - التدقيق الميداني L'audit de "terrain"

بعد الجلسة الافتتاحية ، يقوم المدققون بعمل زيارات تفقدية إلى مواقع العمل على طول الاتجاه الطبيعي للعمل، سلسلة النشاط أو الإنتاج أي منذ وصول المادة الأولية أو إصدار الأمر بالإنتاج إلى عملية التسليم النهائي .

الأهداف الأساسية لهذه العملية هي:

1. معرفة و فهم كيفية العمل والظروف الفعلية للعمل.
2. معرفة و فهم مواقف واقتراحات الأشخاص المتواجدين في ميدان العمل
3. فهم أسباب الفشل أو أسباب اللاجودة التي تم تشخيصها قبلا أثناء التحضير للتدقيق.
4. التحقق من مدى تطبيق التعليمات - الخاصة بالجودة - وكيفية تطبيقها، كعملية التخزين، التوريد، النظافة (هذه العملية قد تكون عشوائية عن طريق العينات حسب الهدف من التدقيق).

كملاحظة عملية التدقيق الميداني تقوم به مجموعة صغيرة من المدققين كل حسب المهمة الموكلة إليه تفاديا لإرباك العمال.

La réunion de conclusion الختامية (4،2،3)

الغرض من هذا الاجتماع هو عرض استنتاجات التدقيق وعرض مختلف المقترحات على مختلف الأطراف، فإذا كانت الحالة واضحة يمكن عقد الجلسة الختامية على الفور، إما إذا كان الوضع مخالفا فيمكن اخذ قليل من الوقت لاستغلال المعلومات المتاحة لتقديم مشروع التقرير الذي يعرض على كافة الأطراف.

ينبغي أن يسلط هذا التقرير الضوء على الأمور الرئيسية التي تم تدقيقها والمقترحات التي تم تقديمها. في حالة قبول الاقتراحات يتم اتخاذ قرارات واضحة ، يصبح التقرير حينها بيانا بالإجراءات التي سيتم تطبيقها بمختلف التفاصيل (...qui fait quoi, pour quand)

Le suivi de l'audit التدقيق (5،2،3) - مرحلة ما بعد

عملية التدقيق لا تنتهي عند جلسة استخلاص المعلومات (débriefing) بل تبقى مرحلة أساسية منها وهي مرحلة تنفيذ القرارات إلى غاية الوصول إلى حل دائم للمشاكل والاختلالات. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

1. مرحلة اتخاذ القرارات: هذه المرحلة صعبة نسبيا لان المدقق يقوم بشرح مجريات التدقيق بصفة مفصلة.
2. مرحلة تنفيذ ومتابعة الإجراءات: يقوم بها عادة قسم الجودة الذي يتابع سير العمل.

l'audit seconde partie الثانوي (4)

وهو تدقيق خاص بالموردين يتم من طرف المؤسسة ، ويمكن أن يكون على ثلاث حالات :

- 1 - تقييم أولى للمورد الجديد.
- 2- المتابعة المستمرة للموردين.
- 3- في حالة حدوث مشكلة .

عملية التدقيق تتم بنفس خطوات التدقيق الداخلي للجودة لذا سوف نقتصر على الحالات الخاصة.

1،4 - تدقيق التقييم الأولي Les audits d'évaluation initiale

وهو تدقيق هدفه التعرف إذا ما كان المورد قادرا على القيام بالمهام الموكلة إليه على أتم وجه من جهة وعن قدرته على اخذ الاحتياطات في حالة حدوث مشاغل، عملية التقييم تكون على أساس النقاط الخمسة التالية:

✓ القدرة - الكفاءة التقنية العامة للمورد: من حيث الآلات والمعدات،

القدرات ، الانجازات السابقة.

✓ قدرة المورد في التحكم في التكنولوجيات المتحركة في عملية التسليم،

تتم مناقشة هذه النقاط مسبقا في دفتر المواصفات cahier des charges.

✓ ضمانات الجودة التي يقدمها المورد: هدف هذه الخطوة تحديد جملة

الأخطار التي يمكن أن تمس السلع المقدمة والضمانات المقدمة من طرف المورد.

✓ القدرة على تلبية طلبات محددة: كالضمان على السلع المتاحة، الامتثال

لقواعد امن النقل.

✓ طريقة تنفيذ التموين: طبيعة الطلبيات والعقود، طريقة نقل المعلومات،

تنظيم التوريدات.

فريق التدقيق يكون مكونا في العادة من المشتري - منتدب من القسم التجاري -، تقني في ميدان المادة الموردة، وخبير تنظيم.

فيما يلي سوف نقوم بعرض بعض القيد التي يجب احترامها:

❖ احترام الإطار التعاقدية: يجب احترام بنود العقد بتفاصيلها، وتجنب

الانحراف عنها.

❖ احترام حقوق وخصوصيات المؤسسة المدققة: يجب أن يقتصر التدقيق فقط

على المخاطر المحتملة الموضحة في عقد التموين، وعدم إصدار أحكام

وتصاريح تمس التنظيم الداخلي للمؤسسة الداخلية والتي قد تشكل خطرا عليها.

كما هو الحال في التدقيق الداخلي، ينبغي أن يكون التدقيق الثانوي مبنيا على المشاركة، ينبغي أن تناقش النتائج والمقترحات مع المورد ويجب الإبلاغ عن مختلف المواقف بشكل واضح. كما أن التدقيق يمكن أن يمتد إلى مختلف أبعاد عملية الشراء:

- ✓ تنقيح جوانب من العقد تحتاج إلى توضيح.
- ✓ تنمية وتحسين بعض جوانب الجودة الداخلية للمورد والتي تتخذ طابعا رسميا في خطة الجودة، والتي ترفق بالعقد
- ✓ إضافة ترتيبات جديدة لعملية التمويل والتي تكون على شكل اتفاق يمكن إضافته إلى العقد.
- ✓ الخطوات التي يمكن اتخاذها من طرف المؤسسة فيما يخص التمويل سيما في حالة عدم قيام المورد بالتحكم في المخاطر بالكامل ، حيث يمكن الاحتفاظ به رغم عدم تمكنه من ذلك، إذا كان يقدم أسعارا أفضل لكن مع احذ احتياطات داخلية كمخزون الأمان و المتابعة المستمرة.

إذا كان التدقيق مرضيا و تم تحديد مورد، على انه " كفاء "، يتم وضعه في قائمة الموردين الذين يتم التوريد من عندهم بانتظام

الجزء الأمثل في هذه الموافقة إنها تتبع بتطوير شراكة حقيقية مع المورد، مع تبادل المعلومات والنظر في المصالح. على سبيل المثال ، إعلام العميل المورد بوجود طلبات كبيرة في المستقبل أو في حالات الطوارئ، بحيث يتخذ المورد تدابير إستعدادية، وعلى العكس، تحذير المورد من قبل العميل في حالة وجود مشاكل مثلا لإحباط عمليات التسليم. نذكر أن الهدف من تدقيق جودة الموردين ليس فقط للتأكد من مطابقتهم للمعايير، لكن لإعلامهم بأنهم قادرون على أن يصبحوا شركاء يمكنهم الاعتماد على المؤسسة، وهو أمر أساسي لنشاطها ونشاطهم الخاص.

(2،4) - تدقيق المتابعة Les Audits de Suivi

تدقيق - تدقيق الجودة - المتابعة يمكن انجازه في حالتين:

- ✓ إما بشكل منتظم: لمنع الإختلالات والانتهاكات في حالة مودين يتمتعون بحساسية كبيرة، أو الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وفق طريقة Just à temps بدون مخزون أو مراقبة المدخلات.
- ✓ أو في حالة تكرار الحوادث.

عموما فريق التدقيق يمكن أن يخفض، وهذا يتوقف على نوع المشكلة المراد معالجتها: تدقيق المتابعة البسيط يمكن انجازه فقط من خلال مسؤول الجودة، مندوب المشتريات يتدخل في حالة الإختلالات الخطيرة، أما التقني فيتدخل في حالة وجود متاعب تقنية. هذا التدقيق يتم تحضيره من خلال مراجعة سجلات الترمين: للتعرف عن حالات الاختلال، و مجالاتها، والتحسينات التي تم القيام بها، هدفه الأساسي القيام بتصحيح الأخطاء فيما يخص أداء المؤسسة.

كما يحترم هذا التدقيق نفس القيود السابقة:

- ✓ احترام الإطار التعاقدى: يجب احترام بنود العقد بتفاصيلها، وتجنب الانحراف عنها.
- ✓ احترام حقوق وخصوصيات المورد: يجب أن يكون المورد على علم بعملية التدقيق كما يجب إخباره بكل خطوة يقوم بها المدقق.

في ظل هذه المعطيات، التدقيق المنتظم للموردين مفيدة وفعال لتجنب وقوع حوادث على الإمدادات الحيوية، ولحل المشاكل الترمين.

إنها تساهم بقوة في زيادة الوعي لدى الموردين والمقاولين من الباطن بمدى ضرورة الوفاء بالتزاماتها.

وتبين التجربة أيضا أن المشاكل كثيرا ما تنشأ من فشل المؤسسة المشتريتها نفسها، عندما تكون مواصفات غير واضحة ، مواعيد تسليم نهائية مستحيلة، تقديم معلوما سيئة المورد... ومن ثم فعلمية التدقيق طريقة ممتازة لتصحيح الوضع داخليا.

(5) - التدقيق الثالثي: Les Audit Tierce Partie

وهو تدقيق يتم فقط من خلال المؤسسات المانحة لشهادات الجودة، هذا التدقيق نظريا له نفس أهداف التدقيق الثانوي، أي التأكد من أن المؤسسة تملك ضمانا للجودة، التي يريدها المستهلك، ومع ذلك ، يتساءل المرء عن ذلك عندما نرى أن منح شهادات الجودة يستند في الوقت الراهن على الامتثال الرسمي للمعيار...

في المقابل توصلت بعض الهيئات المانحة لشهادات الجودة إلى أن الهدف من منح شهادة الجودة ليس من خلال متابعة كل التعليمات بحذافيرها و لكن على أساس المتطلبات التي ترى بأنها تضمن الجودة التي يرغب بها المستهلك النهائي، فهي تركز على الأخطار الناجمة عن اللاحودة - الجودة السيئة- بدلا من التقيد الكلي بالطابع الرسمي للمعايير والتعليمات، ولكن عموما تدقيق منح شهادات الجودة يتمحور حول مدى المطابقة الرسمية للتعليمات والمعايير الخاصة بالجودة.

ما هي القواعد التي يتبعها تدقيق منح شهادات الجودة لتقديم ضمان جودة

حقيقي؟

يتم من خلال:

- ✓ أولا دراسة مؤشرات الجودة الخاصة بالمؤسسة، وكذا مساعي المؤسسة للسيطرة على عيوب الجودة، وهذا ما يبين مدى إرادة المؤسسة في الحصول على جودة أفضل.
- ✓ ثم البحث أثناء عملية التدقيق عن الأسباب الهيكلية للمشاكل ، مع استنتاج التحسينات الضرورية.
- ✓ أخيرا، تقييم مدى خطورة المشاكل التي تمثل مخاطر حقيقية للعملاء التي واجهتها عملية التدقيق وأسلوب المنظمة في التعامل معها.

هذا التدقيق مفيد جدا بالنسبة للمؤسسات المدققة، فمن شأنه ابحت عن مصادر حقيقية لتقدم المؤسسة وفقا لمعايير عالمية، ويمكن من خلاله الكشف عن المؤسسات التي تسعى حقيقة لتحقيق الجودة.

كما انه يمكن للمؤسسة تحقيق نفس الصرامة من خلال تدقيق الجودة الداخلي لها من خلال اتخاذ التدابير التالية:

✓ تدقيق متابعة صارم بالنسبة للموردين، على أساس معايير عالمية أكثر صرامة.

✓ ردود فعل سريعة في حالة وجود شكوى من طرف عملاء، زبائن أو الموردين المتعاقدين مع المؤسسة.

كل هذا يمكن تحقيقه من خلال معايير - ISO - التي تضمن قدرات تقنية وتجارية عالية.

(6) - العلاقة بين التدقيق الداخلي، ISO وتدقيق الجودة:

(1,6) - العلاقة بين الايزو والتدقيق الداخلي:

حدثت العديد من التطورات في بيئة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى المزيد من المتطلبات من التدقيق الداخلي، حيث أصبح هناك ضرورة للالتزام بمعايير المواصفات القياسية (ISO 9001) للجودة و (ISO-14000) لإدارة البيئة، وهو الأمر الذي يشير إلى زيادة دور التدقيق الداخلي في كافة التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة. وينبغي الانتباه إلى أن شهادة الجودة (ISO 9001) لم تتناول الجودة المتعلقة بالمنتج النهائي للمؤسسة أو جودة الخدمات، ولكن هذه المعايير قد ركزت على الإجراءات، وطرق التوثيق بالإدارة التي تسمح بتحقيق معايير الجودة. ومن أهم المعايير التي سعت لتحقيقها:

- 1 . تعريف وتحديد نظام الجودة الذي يناسب طبيعة المؤسسة.
- 2 . أن يتم التوضيح للمستهلك، ما هي الالتزامات والتعهدات المطلوبة من المؤسسة وما هي الأنظمة الإدارية التي تحقق نظام الجودة.
- 3 . توفير أساس مناسب للتحسين المستمر مثل نظام إدارة الجودة الشاملة.

- 4 . إشراك جميع العاملين في المؤسسة في برامج تحسين الجودة، وذلك من خلال تعليمهم أهمية أنظمة الجودة، وتأثيرها على المؤسسة وعملاتها.
- 5 . تحقيق تكاليف التشغيل وتنفيذ برامج تحسين الجودة، وزيادة فاعليتها من خلال زيادة النتائج الخاصة بهذا البرامج.
- 6 . التعامل مع الموردين على أنهم شركاء في المؤسسة، وذلك لتخفيض مشكلات التعامل مع الموردين على أدنى حد ممكن.
- وبالرغم من عدم وجود اشتراك مباشر من المدقق الداخلي في كثير من الحالات في وضع معايير الجودة، حيث أن المواصفات ومعايير الجودة هي مسؤولية وظيفة تأكيد الجودة بالمؤسسة، إلا أنه يجب على المدقق الداخلي الإلمام بمتطلبات معايير الجودة وبتوثيقها، حيث يلعب المدقق الداخلي دورا هاما بإعطاء درجة من الاستقلالية لمعايير الجودة عن المؤسسة. من ناحية أخرى يمكن للمدقق الداخلي أن يساعد مؤسسته في إجراء فحص خارجي رسمي لنظام الجودة، وذلك من خلال دوره في إدارة عملية الفحص وإعطاء مقترحات حول كيفية تحسين هذه العملية.

(2.6)- ضبط الجودة (تدقيق الجودة الداخلي) و ISO:

- إن المتطلب رقم 8-2-2 من متطلبات شهادة الايزو 9001 إصدار سنة 2000 والخاص بالتدقيق الداخلي ينص على أنه:
- يجب على المؤسسة تنفيذ تدقيق داخلي على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة: أ - مطابقا للترتيبات المخططة ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة.
- ب - مطبق بفاعلية والمحافظة عليه من خلال تخطيط برامج التدقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج التدقيق السابقة، ويجب أن تحدد معايير ومجال وأساليب التدقيق المتبعة.
- كما يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ التدقيق وكذلك تقارير نتائجه والمحافظة على سجلاته.
- إن المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001 عليها أن تطور نظاما داخليا لتدقيق الجودة يهدف إلى التحقق من أن نشاطات الجودة تتطابق مع الترتيبات المخطط لها وذلك لتحديد درجة فاعلية نظام الجودة .إن الهدف من تدقيق الجودة الداخلي هو فحص تطابق مع نظام إدارة الجودة الموثق.

يبدأ تدقيق الجودة الداخلي بعد اجتماع مع الأطراف الخاضعة للتدقيق ومقابلتهم وفحص والتوثيق، ثم يتم عقد اجتماع ختامي يتم فيه مناقشة النتائج وحالات عدم التطابق، وبناءاً على حالات عدم التطابق يجب تنظيم تقرير إجراء تصحيحي، كما يجب على الجهة التي ستقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالإجراء التصحيحي أن تحدد تاريخ تنفيذ التوصية، بحيث إن عملية المتابعة تتم مراجعتها من خلال موظف معين في المؤسسة والتوصيات التي يتم التأخر في تنفيذها يتم إخبار الإدارة بها بشكل منتظم، وبهذا يتوفر للإدارة آلية تساعد على اتخاذ ما يلزم في حال لم تقم الجهة المخولة بتنفيذ التوصية المتعلقة باتخاذ الفعل التصحيحي.

(3,6) - التدقيق الداخلي وضبط الجودة:

حسب الإرشادات التوجيهية الصادرة من معهد المدققين الداخليين في المملكة المتحدة (IIA- UK_2004) الإرشاد رقم 44 الفقرة 3-4 "حيثما يوجد خيار لتطبيق الايزو أو المعايير البريطانية فإن قسم التدقيق الداخلي يجب أن ينفذ ما يسمى بالتدقيق ما قبل التصديق (Pre-certification Audit).

وهذا يعني أنه:

- 1- يمكن للتدقيق الداخلي أن يدقق عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تبادل الأفكار مع أعضاء التدقيق الداخلي قد يخلق فرصاً للتحسين المستمر.
- 3- يمكن لنظام الجودة أن يوفر مدخلات للتدقيق الداخلي.
- 4- يمكن للتدقيق الداخلي أن يقوم بدور الناصح والمرشد لإدارة الجودة.

(4,6) - تفعيل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة (تدقيق الجودة الداخلي):

من خلال التالي:

✓ **الاتصال، التعاون والتنسيق:** حيث يتضمن الاتصال تبادل المعلومات وهذا سوف يحدد نوع العلاقة التي ستكون ذات فائدة بالنسبة للطرفين، وحتى يتم الاتصال بشكل فاعل، يجب أن يكون لدى كل طرف فهم أساسي بطريقة عمل الطرف الآخر.

✓ **الاعتماد والتقييم:** لتأسيس علاقة تعاونية قوية بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة الداخلي، لابد للتدقيق أن يحدد درجة اعتماده على نتائج أعمال تدقيق الجودة الداخلي، وحتى يستطيع ذلك لابد أن يأخذ بعين الاعتبار:

- 1- هل يركز تدقيق الجودة الداخلي على نواحي الرقابة؟

- 2- هل تم تحقيق المنافع المرجوة من نظام الجودة؟
3- هل شهادة الجودة 9001 تتعلق بكل أنشطة المؤسسة أم بأنشطة معينة؟

✓ **المواجهة بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة:**

إن المواجهة بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة الداخلي قد تحدث عندما يشير التدقيق الداخلي عند مراجعته إلى وجود نقاط ضعف رقابية، مرتبطة بمخاطر عمل (Business Risk) لتطبيق نظام إدارة الجودة، وهذا ما قد يرفضه فريق عمل تدقيق الجودة الداخلي ولكن يمكن تجنب حدوث هذه المواجهة من خلال تفعيل الاتصال بين الطرفين.

✓ **التكامل التنظيمي :** بمعنى أن يكون المدقق الداخلي ومدقق الجودة الداخلي يعملان

تحت إدارة واحدة، وهذا يعتمد على مدى التعاون والتنسيق بينهما والمشار إليه

سابقا (IIA- UK_2004) .

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن التدقيق قد يكون أفضل أو أسوء عملية تقوم بها المؤسسة وذلك حسب الطريقة التي يتم بها الأخير فقد يكن عملية تفتيش ومراقبة تؤدي إلى الامتثال الحسن للإجراءات والمعايير المعتمد، ولكنه قد يصبح أداة للترهيب عديمة القيمة، أي أن أفضل طريقة لإجرائه هي عند الكشف عن عيوب الجودة في النظام الحالي للمؤسسة وهنا تبرز أهميته وقيمته بالنسبة للمؤسسة.

هذه الأداة الإدارية الجديدة تعرض في الواقع العديد من التطبيقات:

- ✓ أفضل وسيلة عمل جماعي بين مختلف المصالح، الأقسام ومواقع العمل.
- ✓ المراجعة والفحص الدوري للمشاكل الميدانية.
- ✓ حل المشاكل الخفية للمؤسسة
- ✓ التكيف المستمر مع الإجراءات، اللوائح والمعايير .
- ✓ العودة الدورية للمسيرين إلى واقع العمل الميداني.
- ✓ تنقيح الموردين من خلال الموردين الحقيقيين الذين يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهم.

قائمة المراجع:

- ✓ **محمد فلاق** : التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001 .
- ✓ **Christian DOUCET** : L'audit qualité : pour une vraie efficacité, Qualité références, Avril 2002
- ✓ **موقع عقار سيتي** : (<http://www.aqarcity.com/t310071.html>)