

## دور المدقق في البيئة غير المستقرة

م.م. خالد عبد الله ابراهيم  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة

م.م. طه علي نايل  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة

### مشكلة البحث :

ان عملية التدقيق تكون اصعب في الظروف المتغيرة وغير المستقرة سواء اكانت في بيئة العمل الداخلي ام في بيئة العمل الخارجي وهذا ما يؤثر سلباً في نتائج التدقيق، وبالتالي ينبغي معرفة دور المدقق في تلك الظروف لجعل هذه الوظيفة وظيفية تقويمية وليست تصيد للاخطاء.

١. هل أن دور المدقق يختلف في البيئة غير المستقرة عن دوره في البيئة الثابتة.
٢. ما هي الأساليب التي يجعل دور المدقق أكثر فعالية في ظل الظروف البيئية غير المستقرة.
٣. وأخيراً، كيف يمكن جعل وظيفة التدقيق تلقى الاهتمام من قبل المدقق عليهم واعتبارها وظيفة مكملة لعملهم وليست وظيفة أمنية في ظل هذه الظروف.

### أهمية البحث :

اولت نظرية النظم المفتوحة اهتماماً كبيراً في البيئة واثراً في تحقيق المنظمة، فضلاً عن الدراسات التي ركزت على العوامل البيئية ومدى تأثيرها في المنظمة وبالتالي على القائم بالتدقيق منطلقين في هذا من افتراضهم من ان المنظمات لا تعمل في فراغ لكونها تمثل نظاماً مفتوحاً على البيئة تحصل منها على مدخلاتها من ناحية وتصدر اليها مخرجاتها من ناحية اخرى. من هنا تنطلق أهمية البحث، إذ تتمثل في منع بروز ظاهرة تجاهل بعض متطلبات تحقي هذا العمل كما يقره علم النفس وتعد هذه الظاهرة غير المستحبة لحيز التطبيق من خلال استبعاد العوامل النفسية المتجاوبة معها. وعلى هذا الأساس تضمن البحث مجموعة من الأهداف يروم الباحثان تحقيقها ومنها:

١. معرفة دور المدقق في البيئة المتغيرة.
٢. العمل على جعل دور المدقق أكثر من مجرد تصيد الأخطاء.
٣. الاهتمام بالجوانب النفسية للمدقق عليه وعدم إهمالها عند إجراء عملية التدقيق.
٤. كيف يمكن أن نجعل توجيه الأفراد نحو المدققين.

### فرضيات البحث

من خلال ما تم طرحه في مشكلة البحث نبين أن تساؤلات المشكلة البحث تتحقق ب:-

١. إن طبيعة عمل المدقق يجب أن يكون مختلف في البيئة غير المستقرة عن دوره في البيئة المستقرة، لما ستعترية ظاهرة الغموض والتناقض.
٢. هناك مجموعة من الأساليب التي تجعل دور المدقق أكثر فاعلية في تلك الظروف وسنتمكن من إيرادها في هذا البحث دون النظر إلى وظيفة التدقيق بأنها وظيفة تصيد الأخطاء كباقي الوظائف.

### أسلوب التحليل

يستخدم الباحثان الأسلوب الوصفي النظري في تحليل الظاهرة التي يعيشها البلد وما هو دور المدقق في إظهار نتائجه بالدقة المطلوبة لتصحيح الأخطاء وسبل معالجتها وعدم تكرارها في المستقبل.

### مفهوم البيئة الداخلية والخارجية

تناول العديد من الباحثين في مجال المنظمة مفهوم البيئة منطلقين في ذلك من إن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها وتستمر شأنها شأن أي كائن حي من دون البيئة. وقد أشار إلى ذلك ( Daft, 1989, 42 ) عندما أعطى مفهوم البيئة الخارجية بمدى القدرة في إحداث التأثيرات المتبادلة والتي بدونها تنعكس على الكل أو جزء من أنشطة المنظمة، والبيئة الداخلية كل العناصر الموجودة داخل المنظمة والتي لها القدرة على التأثير في المنظمة كلاً أو على قسم منها ، أي إن البيئة الداخلية عوامل تعمل داخل المنظمة ذاتها والبيئة الخارجية عوامل تقع خارج المنظمة ذاتها.

### عوامل البيئة الداخلية والخارجية

تتمثل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وكما حددها (هاشم، ١٩٨٩، ٥٥٧) بـ:

١. العوامل الداخلية:
  - دعم الإدارة العليا- التفاعل بين الإدارات في المنظمة - أهمية الإدارات كل حسب طبيعة عملها - ممارسات الإدارات ووظائفها التخصصية-اختصاص شاغلي تلك الإدارات.
٢. العوامل الخارجية:
  - طبيعة عمل المنظمات المحيطة بها.
  - طبيعة السوق.
  - طبيعة المنافسة.
  - دعم الحكومة لتلك المنظمة.
  - التشريعات والقوانين.
  - ثقافة المنظمة

### خصائص البيئة

اختلف الباحثون في مجال الفكر التنظيمي في تحديد نوع وطبيعة (خصائص) البيئة فمنهم من أكد خاصية واحدة لوصف البيئة الخاصة غير أنهم اختلفوا في نوع تلك الخاصية فمنهم من أكد على الاعتمادية أمثال ( Emerson, 1962 ) و ( Balu, 1969 ) ومنهم من أكد خاصية عدم الاستقرار البيئي أمثال ( Lawrence and Lorsch, 1967 ) ومنهم من أكد على هاتين الخاصيتين أمثال ( Child, 1972 ) الذي حددها بعدم الاستقرار والتغيير والتعقيد، أما (

الذي حددها بالتجانس وعدم التجانس وعدم الاستقرار وعدم التأكد، إلا انه ومن خلال الاستعراض لجهود الباحثين في هذا المضمار نلاحظ إن أغلبهم أكدوا خاصيتين وهما عدم التأكد البيئية والاعتمادية وتأكيد الباحثين ( Aldrich and Mindlin, 1978, 139 ) لهاتين الخاصيتين واعتبرهما مدخلين مهمين لدراسة البيئة وأطلق عليهما بمدخل المعلومات ومدخل الموارد.

### مفهوم البيئة غير المستقرة وأبعادها

أشار ( Daft, 1989, 42 ) إلى إن مفهوم البيئة الخارجية والداخلية ومدى القدرة في إحداث التأثيرات المتبادلة والتي بدورها تنعكس على كل أو جزء من أنشطة المنظمة عندما حددها بأنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها القدرة في التأثير على المنظمة كلاً أو على قسم منها. ووصف ( Chansarkar, 1998,140 ) البيئة غير المستقرة من خلال التغييرات الاقتصادية والقانونية والتقنية. في حين إن ( Barr, 1998,374 ) اعتبرها أساس التفكير للإدارة الإستراتيجية مركزاً على التغييرات في البيئة الخارجية. أما ( يامازاوا، ٢٠٠١، ٢١ ) فقد بين في ورقته المقدمة لاجتماع الطاولة المستديرة مفهوم البيئة غير المستقرة من خلال دراسة الأزمات الاقتصادية العالمية وقدرة المنظمات في التعامل معها بنجاح عبر آليات التعاون الإقليمي. وأخيراً ( Hayas ) وصفها من خلال سرعة التحول البيئية عبر عقود الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن العشرين مركزاً على التغييرات السكانية والتقنية والتشريعية والقانونية والسياسية والإيديولوجية ومن خلال هذا التعريف والتعاريف الأخرى التي لا يسعنا التطرق إليها للتشابه في مضمونها إلا أنهم اختلفوا في مجال الفكر التنظيمي في تحديد نوعها وطبيعتها فمنهم من أكد خاصية واحد لوصف البيئة الخاصة غير أنهم اختلفوا في نوع تلك الخاصية فمنهم من أكد على الاعتمادية ومهم من أكد خاصية عدم التأكد البيئي ( البيئة غير المستقرة ) ومنهم من أكد على هاتين الخاصيتين ( Daft, 1989, 51 ). وفي سبيل إعطاء البحث الخصوصية في مجال البحث سوف نتطرق إلى الخاصية التي يهتم الباحث في بحثها وهي خاصية البيئة غير المستقرة.

### أبعاد البيئة غير المستقرة:

تركز البيئة غير المستقرة على البيئة الخارجية بوصفها مصدراً للمعلومات التي يستخدمها متخذو القرارات في سبيل تحديد الأهداف وتحقيقها، وتعد البيئة غير المستقرة من الموضوعات المهمة التي تمت دراستها من العديد من الباحثين كما اشرنا لتحديد علاقتها بأنشطة المنظمة المختلفة ولاسيما التدقيق الداخلي. إذ انه يعد مشكلة لمتخذي القرار وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق وواضح أو إن المصادر التي تقوم بتزويد هذه المعلومات للمدقق قد تكون متناقضة حيث أشار ( Dill ) على إن البيئة هي مصدر لإتاحة المعلومات وأكد ضرورة توافر هذه المعلومات والمتعلقة بسلوك المدقق عليه الواجب أخذها بالحسبان عند اتخاذ أي قرار في

المنظمة. كما تركز اهتمام الباحثين أمثال ( Duncan, 1982, 60 ) على قياس درجة التغيير في البيئة ومدى وفرة المعلومات ووضوحها للإدارة العليا عند قيامها بعملية اتخاذ قرار معين، على أساس إن التغيير المستمر في عناصر البيئة يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق مما يشكل حالة عدم التأكد لمتخذي القرار. وفي الوقت الذي اهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين المدقق وبينته فأنهم اختلفوا بشأن تعريف وقياس البيئة غير المستقرة فقد عد كل من ( Burns & Stalker, 1990, 12 ) إن البيئة غير المستقرة هو ناتج من الإمكانيات المتباينة للمديرين في سبيل الاستفادة من المعلومات على أساس إن مدركي البيئة هم الأفراد الذي ينقلون المعلومات من هذه البيئة إلى المدقق وان إدراكهم لها يتوقف على قابليتهم وقدراتهم الشخصية ووفقاً لمواقفهم. إن عدم الاستقرارية يعني الحالة النفسية التي تحصل لمتخذي القرار عندما تكون المعلومات المتعلقة بالبدائل غير واضحة وغير كافية بسبب التغيير السريع الذي يطرأ على البيئة، كما انه أشار إلى وجود ثلاث مصادر لعدم الاستقرارية اثنتين منها خارجية وتتمثل بعدم الاستقرارية العام أو النقص في فهم السبب والنتيجة والموقف الذي يمكن تحديده بحركة عناصر البيئة، أما المصدر الداخلي فيتمثل بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المنظمة. ومن جانب آخر بين عدم الاستقرارية يمثل محدداً مهماً في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة كالقيادة والهيكلة والإستراتيجية.

وتناول ( Lawrence & Lorsch, 1987, 14 ) البيئة غير المستقرة عندما قاما بدراسة ثلاث أنواع من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة من خلال استخدامهم ثلاث مؤشرات هي:

١. النقص في المعلومات.
  ٢. طول الوقت الذي تستغرقه عملية التغذية العكسية.
  ٣. عدم الاستقرارية بالعلاقة بين السبب والنتيجة.
- أما ( Duncan, 1982, 64 ) فقد بين إن البيئة غير المستقرة تعني الحالة النفسية لمتخذ القرار نتيجة عدم قدرته على التنبؤ بشكل دقيق من نتائج القرارات المتعلقة بالمستقبل نتيجة لغموض وعدم كفاية ودقة المعلومات المتعلقة بها.

وبين آخرون إن هناك عناصر محددة تسبب حالة عدم الاستقرار منها طبيعة الأحداث والتغيرات البيئة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وصعوبة التنبؤ بعوامل بيئة المهمات وذلك عندما أكد على إن عدم الاستقرار هو الحالة التي تتعلق بنقص المعلومات البيئية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وعدم وضوحها من ناحية والصعوبة التي تواجه الإدارة العليا والمدقق من ناحية أخرى.

### قياس البيئة غير المستقرة:

وكما اختلف الباحثون والمفكرون في مجال الفكر التنظيمي ف تحديدهم لمفهوم البيئة غير المستقرة فأنهم اختلفوا أيضا في طريقة قياسه. ومن خلال المراجعة للبحوث والدراسات الخاصة بالبيئة غير المستقرة اتضح لنا العديد من المقاييس ومنها على سبيل الإيجاز:

١. اعتمد ( Emery & Trist, 1985, 35 ) على معدل التغييرات التي تحصل في عوامل بيئة المنظمة كمؤشرات لقياس عدم الاستقرارية إذ انه في حالة ارتفاع معدل هذه المتغيرات ترتفع حالة عدم الاستقرارية والعكس بالعكس.
٢. اعتمد ( Lawrence & Lorsch, 1987, 20 ) المؤشرات التالية لقياس عدم الاستقرارية:
  - أ. النقص في وضوح المعومات الواردة للمدقق.
  - ب. طول المدة التي تستغرقها عملية التغذية العكسية.
  - ت. عدم الاستقرارية العام للعلاقات السبب والنتيجة.
٣. ركز البعض على مقدار المعلومات المتاحة والمطلوبة ودرجة الثقة بها للتعبير عن عدم الاستقرار حيث صممت مجموعة أسئلة للتحقق من حالات التأكد منها .

### نماذج من البيئة غير المستقرة ( أنموذج Duncan )

لقد وظف الكاتب ( Daft, 2001, 147 ) أنموذج ( Duncan ) في تحديد البيئة غير المستقرة التي تتراوح درجته بين الاستقرارية واللااستقرارية وكذلك ما ينتج عن تفاعله مع التعقيد البيئي من مواقف بيئية تتطلب تغييراً في أبعاد التركيب التنظيمي ( الرسمي والمركزية وعدد الأقسام والتكامل بين الأدوار وتوجيه العمليات ) وكما يشير إليها الشكل (١).

عدم استقرارية منخفضة	عدم استقرارية معتدل	
١. تركيب آلي ( رسمية ومركزية ) ٢. عدد قليل من الأقسام ٣. ليست هنالك ادوار تكاملية ٤. توجه العمليات الحالي	١. تركيب آلي ( رسمية ومركزية ) ٢. تعدد الأقسام ( محدودية نطاق الاشراف ) ٣. تكامل ادوار محدود. ٤. تخطيط محدود	مستقر
عدم استقرارية مرتفع - معتدل	عدم استقرارية مرتفع	البيئة غير المستقرة
١. تركيب عضوي ( فرص عمل، مشاركة، لا مركزية ) ٢. عدد قليل من الأقسام ( نطاق اشراف واسع ) ٣. تكامل ادوار محدود ٤. التوجه نحو عملية التخطيط	١. تركيب عضوي ( فرص عمل، مشاركة، لا مركزية ) ٢. تنوع وتعدد الأقسام ( نطاق اشراف واسع جداً ) ٣. تعددية تكامل الادوار ٤. التوسع في عمليات التنبؤ والتخطيط	غير مستقر



٢. تشخيص مواطن الضعف وفرص التحسين التي حددت والأشخاص المناسبين قد وظفوا.
٣. ضمان إتباع المعايير والتعريفات النظامية المحددة.

### دور المدقق في ظل الظروف البيئة المستقرة

إن عدم وجود أي تغيرات بينية خارجية بشكل دوري ومستمر ومؤثرة على طبيعة المنظمة يجعل دور المدقق فيها أشبه بالوظائف الأخرى كأنشطة الرقابة وأنشطة التفتيش ويقتصر دوره على:-

١. تكون عملية التدقيق لمرة واحدة أو مرتين في السنة وليس بشكل دوري وفي أحيان أخرى مفاجئ.
٢. تحديد ملائمة المنتجات للاستخدام من عدمها.
٣. الإجراءات التي تم تحديدها مناسبة وقد تم اتباعها.
٤. تشخيص مناطق الخلل في العمليات ورفعها إلى الإدارة العليا.
٥. لا تكون عملية التدقيق مجدولة (أي وفق جدول زمني محدود ودوري).

### دور المدقق في ظل الظروف البيئة غير المستقرة

إن التدقيق هو عبارة عن تقييم غير منحاز لمدى فاعلية النظام أو عناصره، وعدم الانحياز (الاستقلالية) تعني إن التقييم يجب إن يكون موضوعي وإن القانونين به يجب إن لا تكون لديهم أية منافع أو اهتمامات بالقسم الخاضع للتدقيق، وبذلك فإنه من الأفضل لو كان المدقق جهة مستقلة عن الإدارة (كمكاتب المفتش العام حالياً) لغرض تحقيق أهداف التدقيق كما يتوجب، يستدعي بجانب الدراية العلمية والمهارة التنفيذية للمدقق إلى خلفية ثقافية متميزة بأساليب وطرائق التعامل الإنسان السوي مع من يدقق عليهم عملهم. وذلك لان الابتعاد عن متطلبات التعامل السوي يبعد التدقيق عن أهميته وأهدافه من خلال ما يترتب على ذلك من ضعف التعاون بين المدقق والمدقق عليه كتحصيل حاصل لهذه الكيفية عدم توصل المدقق لاستنتاجات موضوعية هادفة تخدم عملية التدقيق المستمر من خلال التأكيد على وجوب الابتعاد عملياً عن ظاهرة تجاهل بعض المتطلبات التفصيلية لتحقيق الهدف المنشود (كوريل، ٢٠٠١، ٧١) وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف يختص التدقيق بإمداد الإدارة بالتحليل الموضوعي للبيانات والمشاكل وبتقويم الأنظمة الرقابية وكذلك تقويم الخطط والإجراءات (عبد ، ١٤٣، ١٩٨٦).

ومن خلال الواقع العملي الذي يعيشه المدقق في أثناء تنفيذه عملية التدقيق بتفاصيلها الدقيقة، نجد إن جوانب نفسية أخرى تظهر على وفق الحالات الخاصة، لذا يتعين على المدقق الانتباه الجيد لهذه الحالات للعمل على مواجهتها على وفق أهمية كل منها وخصوصيتها لتحقيق هدف التدقيق الرئيس، كما إن مقاومة التغير لدى الأفراد العاملين في المنظمة موجودة حتى لو أنهم فهموا إن عملية التدقيق هي من أجل تحسين أساليب العمل ودعوة إلى التحسين المستمر، إذ أنهم من الصعوبة على هؤلاء العاملين التعود بسرعة على تلك الأساليب الجديدة هذا من جانب، ومن جانب آخر، إن على المدقق أخذ هذه الحقيقة بمحمل من الجدية لكي لا يؤدي ذلك إلى دخوله مع من يدقق عليهم في وجهات قد يترتب عليها ضعف التعاون بينهما مما يؤدي إلى عدم

التوصل المدقق إلى استنتاجات دقيقة من جانب وعدم بناء التوصيات على تلك الاستنتاجات من جانب آخر ومن تصفح المواصفة الدولية ( ISO 10011-2, 1991, 7 ) و المواصفة الدولية ( ISO 19011, 2002, 8 ) فانه سيجد أنها مرشدة لكيفية تنفيذ التدقيق ومن هذه المواصفة ما نصت عليه في فقرة ( الخصائص الشخصية للمدقق ) " المرشحون كمدققين يجب ان يكونوا ناضجين واسعوا الأفق، ولديهم القدرة على التحكم السليم، المهارات التحليلية، التمكن والثبات، كما إن لديه القدرة على التعامل مع المواقف بأسلوب واقعي، وفهم العمليات المعقدة، والنظر إليها بمفهوم واسع، مع فهم دور الوحدات والإحساس به كل على حدة في إطار المنظمة ككل، والمدقق يجب إن يكون قادراً على توظيف تلك الخصائص من اجل ما يلي:

١. الحصول على الشواهد الموضوعية وتقييمها بعدالة.
٢. الحفاظ على المصدقية إزاء الغرض من التدقيق دون خوف أو مجاملة.
٣. التقييم الثابت لآثار ملاحظات التدقيق والمعاملات الشخصية خلال التدقيق.
٤. معاملة الكوادر المعنية بطريقة تؤدي إلى التوصل الأمثل لغرض التدقيق.
٥. التفاعل بحساسية مع التقاليد للدولة التي يتم بها إجراء التدقيق.
٦. تنفيذ عمليات التدقيق بدون انحراف نتيجة السهو غير المقصود.
٧. التصرف بكفاءة في مواقف التوتر.
٨. التوصل إلى نتائج مقبولة بصفة عامة مبناه على مشاهدات التدقيق.
٩. الالتزام الصادق بالنتائج على الرغم من أية ضغوط للتغيير غير مبنية على أدلة.

من خلال النص أعلاه نجد فيها جملة إرشادات وضعتها منظمة الايزو للتدقيق منها: (عبد المالك، ٢٠٠٤، ٦٥).

- لا تستجيب للضغوط.
  - تصرف بكفاءة في مواقف التوتر.
  - التزم بأصول المهنة وأخلاقيات التعامل.
  - حافظ على المصدقية دون خوف أو مجاملة.
  - تذكر ضوابط لائحة سلوك المدقق التي تعهدت بها.
  - تصرف بلباقة في جميع الأحوال.
  - ابتعد عن التحيز والتأثير.
  - اعتمد الكتمان وابتعد عن التشهير.
- وينبغي إن يتضمن نطاق العمل للتدقيق فحص وتقويم مدى كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية بالتنظيم إلى جانب تقويم مدى جودة الأداء في سبيل تحقيق الأهداف والمهام المحددة، وهذا يشمل على:
- مراجعة مدى تكامل المعلومات والاعتماد عليها، فعلى المدقق إن يفحص ويتحقق من مدى تكامل المعلومات وإمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية من حيث تحديد ماهيتها، وقياسها وتبويبها ثم التقرير عنها.
  - التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح.

- التحقق من المحافظة على الأصول ومدى كفاية وسائل المحافظة عليها والتحقق من وجودها في الأحوال الممكنة.
  - تقويم مدى اقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاءة هذا الاستخدام.
  - تقويم مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة الموضوعة بالتنظيم.
- ومن المعلوم، إن نجاح التدقيق يعتمد على ثلاثة عناصر هي:
- ( Hansen, 1994, 2 ).
- التحضير الجيد.
  - التعاون الجيد بين المدققين والخاضعين للتدقيق.
  - المدققين الجيدين.
- وإذا ما أردنا ترتيب هذه العناصر على وفق أهميتها فانه من المناسب، ولضمان نجاح عملية التدقيق إن يكون المدققين في البداية فالمدققين يقومون بالإعداد للتدقيق ويقدون المناقشة، وينبغي إن يميزوا نقاط الضعف بموضوعية وان يكونوا قادرين على فرز الأشياء الضرورية من غير الضرورية.
- وكما لاحظنا إن المواصفة السابقة أولت الاهتمام بالمؤهلات التي ينبغي التحلي بها من قبل المدقق وهذه هي الخطوط الهامة لها، فبالإضافة إلى التعليم، التدريب، الخبرة، التوجهات الشخصية، القدرات الإدارية، إدامة القابليات فان المدققين يحتاجون إلى:
- إن يمتلكوا الخبرة في أكثر ما يمكن من المواقع.
  - إن يمتلكوا الخبرات الإدارية، وبعد كل ذلك، كل تدقيق يعتمد على المهام الإدارية ويتطلب الخبرة المناسبة في القيادة ليكون ناجحاً.
  - إن حصلوا على الخبرة في مجال ديناميكية الجماعة ومهارات القيادة في محطات العمل.
  - إن يركزوا على كيفية التعامل مع الوثائق وهذا مهم لاسيما إذا علمنا أنهم لا يمتلكون الوقت الكافي خلال عملية التدقيق.
  - إن يشاركون كملاحظين في عمليتين تدقيقيتين على الأقل لإكساب الخبرة العملية.
- ولم تستطع أجهزة التدقيق من خلق روح الثقة والتفاهم والارتياح بينها وبين الأقسام الأخرى وخاصة الأقسام المحاسبية، حيث لا يزال المدقق ثقيل الظل عليها، ويعود السبب في ذلك كما يراه البعض إلى عدم الفهم الواضح لوظيفة التدقيق فيتصور البعض أنها عملية تصيد للأخطاء أو معاقبة للآخرين على الأخطاء المكتشفة ويشبه عملية التدقيق بعمليات التحري التي يقوم بها رجال الأمن لذا ينشأ الصراع بين التدقيق والأقسام الأخرى.
- خصائص وصفات المدققين التي تجذب الأفراد :-
- هناك متطلبات أكيدة فيما يتعلق بشخصية المدقق والتي ربما تكون أكثر أهمية عند مقارنتها بالمعرفة والخبرة.
- يجب ان يكون المدققين غير منحازين، منفتحين ومتوازنين في أحكامهم ويجب إن يكونوا قادرين على التعامل مع المواقف بصورة تحليلية وواقعية.
  - قادرون على التمييز بين الحقائق والآراء.

- ان يكونوا هادنين تحت حالات الضغط، يبقون موضوعين وجاهزين لتسوية المواقف بدون فقدان النظر إلى الحقائق.
  - ان يركزوا على أهداف التدقيق ولا يسمحوا لأنفسهم ان ينحرفوا عن المنهج التحليلي، من جهة أخرى فالمدققين يجب ان يكونوا مرنين عندما يواجهون حالات غير متوقعة، ويجدون العذر لتغيير منهجهم طبقاً لذلك.
  - ان يكونوا قادرين على وصف الحالات الأساسية بدقة.
  - ان يكونوا قادرين على التكلم على التكلم بلغتهم الخاصة بصورة صحيحة.
  - يجب على المدققين ان لا يتوجهوا لقيادة الأسئلة بل عليهم الإصغاء إلى ما يقوله القسم الخاضع للتدقيق.
- لذلك فان تأثير شخصية المدقق على الآخرين مهمة جداً ولاسيما في الظروف التي نعيشها الآن فالضعف في ناحية واحدة يؤدي إلى خلل في تحقيق أهداف التدقيق.

## بعض خبرات المتخصصين بالتدقيق

- ومن المفيد والمناسب بهذا الصدد، نقل خبرة متخصصين بممارسة نشاط التدقيق للاستفادة منها وكما سيجيء في أدناه: ( كوريل، ٢٠٠١، ٧٢ ).
١. لخص احد المتخصصين خبرته بصيغة نصائح وأكد فيها على: إن الطريقة المؤكدة لتدهور العلاقات الإنسانية في أثناء تنفيذ التدقيق هي البحث عن إلى من سوف يوجه اللوم، وعليه ينبغي على المدقق عدم الوقوع في هذه المصيدة التلقائية لان آثارها الجانبية سوف لن تكون مقتصرة على الاستياء بين العاملين فقط وإنما تمتد إلى ضعف فرص الحصول على المعلومات الدقيقة. ولهذا يتعين على المدققين ضرورة جعل تقاريرهم منصبة على المشاكل بدون التعرض لمسؤولية الأفراد عليها بشكل مباشر.
  ٢. لخص متخصص آخر خبرته بصيغة إرشادات للمدققين جاء فيها: من خلال ممارسة نشاط التدقيق لاسيما في المراحل الأولى ظهرت أمور كثيرة بسبب صعوبة تعود الأفراد بسرعة على طرائق عمل جديدة غير التي كانوا يمارسونها ولهذا أرى ضرورة ابتعاد المدقق عن أي أسلوب يترتب عليه الدخول في مواجهة مع المدقق عليهم، لان ذلك يؤدي إلى الخصومة وعدم التعاون معه وكنتيجة لذلك التوصل لنتائج تدقيق لا تتسم بالدقة المطلوبة لحل المشاكل. لذلك على المدقق ان لا يكون فظاً مع من يدقق عليه عمله بل مرشداً وحكيماً وصديقاً لضمان الحصول على معلومات دقيقة توصله لاستنتاجات فاعلة، وذلك لان واقع التجارب العملية تشير إلى ان توصيات المدقق كانت غير فاعلة وغير مثمرة في حل المشاكل فان اللوم الأول والأخير يقع على عاتقه.
- يبقى السؤال هنا، ما العمل لجعل وظيفة التدقيق تلقى الاهتمام من لدن الإدارات الأخرى والعاملين في المنظمة في ظل الظروف الحالية؟

حدد الخبراء لممارسة هذا النشاط في ضوء ذلك للمدقق جملة نصائح بصيغة إرشادات للتوصل إلى استنتاجات هادفة ومثمرة لعملية تطوير العمل في أية منظمة ومنها: (عبد المالك، ٢٠٠٤، ٨٠).

- اعتماد الشفافية في التعامل مع من يدقق عليهم عملهم كممارسة ثابتة مع وجوب ايلانها عناية متميزة في المراحل الأولى لحاجة الأفراد لبعض الوقت للتعود على طرائق العمل الجديد كنهج عمل ثابت في ممارسات عملهم اليومي.
- الابتعاد عن طرح الأسئلة على المدقق عليهم بشكل مباشر من جانب وبصيغة اصطيداد من جانب آخر بغية عدم الدخول معهم في مواجهات غير محسوبة النتائج.
- سعي المدقق من خلال مهاراته الاجتماعية لجعل الخاضع للتدقيق متعاوناً معه باعتماد أي أسلوب تربوي يؤدي إلى إشعاره بأنه صديق متعاون معه.
- عدم إبداء الاستغراب عند تشخيص أي قصور في أداء المدقق عليه والإصغاء بصبر وهدوء لإجاباته وأرائه بصدد القصور وإرشاده بصيغة لا تنم على أي نوع من الانتقاص من شخصيته بطريقة تصحيح القصور وإشعاره بان هذا الإرشاد ليس بصيغة جامدة غير قابلة للمرونة في التنفيذ.

### نجاح عملية التدقيق في ظل الظروف الحالية

لغرض إنجاح عملية التدقيق وجعل المدقق والمدقق عليه متعاونين في تحسين أداء المنظمة لابد من اعتماد ما يلي:

#### أولاً: العلاقة مع الآخرين:

نادراً ما يمتلك المدقق صلاحيات شخصية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية فالمسؤولية تقع على عاتق الإدارة ومن يمثلها، ويبقى دور المدقق حيادياً، ولكن عليه المساهمة في خلق قناعة لدى الإدارة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومنع تكرار الانتقادات الشخصية. كما إن علائقهم، إن لا يظهر للآخرين سلباً يسعى لاكتشاف الأخطاء، بل عليه إن يكون إيجابياً ونقده بناءاً للوصول إلى نتائج ايجابية، ويجب إن يكون صديقاً مساعداً يساهم في بناء أساليب ناجحة ويسعى لان يكون الخاضع للتدقيق متعاوناً معه وعليه إن يوضح للمنظمة الخاضعة للتدقيق أهداف عملية التدقيق وهي بالتأكيد مهمة صعبة حيث لا يرغب أي شخص إن يمتحن أو ينتقد. ( الجهاز المركزي ، ٢٠٠١، ١١٦ ).

#### ثانياً: فهم العلاقات الإنسانية في التدقيق

من الناحية النظرية، التدقيق هو صنف من الأدوات المرتبطة بالعمليات تنجز لضمان الحصول على المعلومات من مصادر مستقلة، وبما إن المدققين هم بشر فعلاقتهم مع العاملين الذين سيتم تدقيق أعمالهم يمكن إن تصبح متوترة جداً، والأشخاص الذين سببوا العيوب ربما يكونون مستاءين جداً بسبب الانتقادات الموجهة إليهم. التوصيات في تقرير التدقيق ربما تكون مسببة للاستياء بسبب تحديدها للمسؤولين عن الانحرافات، ومن جهة معاكسة فإن المدققين ربما يعطون أهمية قليلة في الاستجابة للمعلومات المطلوبة كصيغة من صيغ التعاون مع زملائهم. هذه المشاكل بالعلاقات الإنسانية وغيرها من المهم الانتباه لها عند القيام بعملية التدقيق. ولذلك يجب

القيام بتوضيح ضرورة الاهتمام بالاتي لكل من الأفراد التشغيليين والإفراد القائمين بالتدقيق ( Juran, 1993, 574 ):

- سبب التدقيق: في الحقيقة إن كل العاملين في المنظمة ينبغي الاهتمام بهم بشرح المنافع التي يمكن إن يحصلوا عليها من خلال القيام بعملية التدقيق.
- تجنب أجواء اللوم: الطريق الأكيد الذي يسبب تدني العلاقات الإنسانية هو في البحث عن من يقومون باللوم أكثر من البحث عن كيفية تحسين الأداء، فالإدارة التشغيلية وكذلك المدققين يمكن إن يقفوا في هذه المشكلة فأجواء الملامة لا تؤدي فقط إلى التوتر والاستياء وإنما تؤدي إلى ضعف مصادر المعلومات، ولذلك يجب إن تكون تقارير المدققين موجهة إلى المشاكل وليس إلى الأشخاص.
- التوازن في التقرير: التقرير الذي يهتم بالمشاكل فقط ربما يكون مستنداً إلى الحقائق، ولكنه يسبب الاستياء بسبب عدم ذكر أي شيء عن الأعمال التي تؤدي بصورة جيدة. فبعض الشركات تطلب من المدقق إن يبدأ تقريره بـ ( التوصيات التي يمكن ملاحظتها ) وآخرين يطلبون ملخصات للتقارير لا تهتم بالمشاكل فقط وإنما بفرص تحقق العيوب أيضاً.
- عدم شخصية التقرير: في عدة شركات، يتأثر المدقق من حقيقة إن التقرير الذي سيقوم بإعداده يتم مراجعته من قبل الإدارة العليا. والفكرة هي عن طريق عدم شخصية التقرير والتوصيات. فالقاعدة الصحيحة في التوصيات هي إن تكون مبنية على الحقائق وليس على أساس الرأي الشخصي للمدقق. إذ إن هناك مجالاً واسعاً للاختلاف في الآراء والمدقق يمتلك حق وواجب إعطاء رأيه وذلك كمدخل من ضمن مدخلات عملية اتخاذ القرار، ومع ذلك يجب على الإدارة إن تؤكد على ضرورة تجنب أي انحياز شخصي في التقرير وان يعتمد على الموضوعية.
- مراكز لقاءات التدقيق: تعد هذه المراكز جزءاً مهماً من مرحلة التنفيذ، إذ يتم الاجتماع مع مدير الفعاليات التي دقت وفي هذا اللقاء يقدم المدقق ملاحظاته ليتمكن المدير من إن يخطط للإجراءات التصحيحية. فضلاً عن ذلك يتمكن من تحديد أية أخطاء وقع بها المدقق ويوجهه للاهتمام بالحقائق التي يجمعها.

ثالثاً: العوامل الأساسية التي يجب الاهتمام بها من قبل فريق التدقيق ( Spenley, 1994,50 )

- ناقش ولا تستجوب: ينبغي إن لا يكون المدقق ملاحظ خارجي يقف بعيداً عن الأنشطة وقيمها بل يركز على المناقشة مع أفراد القسم عن طيفية قيامهم بتلك الأنشطة وحول أية مشاكل يشعرون بها.
- اصغي: ابدأ المناقشة بأسئلة مبسطة ثم تبنى دور المصغي، وكلما تكلمت أكثر عن موضوع معين كلما تطلب البحث عنه بصورة أقل.
- لا تنتقد أو تجادل: ليس من ادوار المدقق إن يعطي الأحكام حول الأنشطة الشخصية وان أي انتقاد أو جدال غير صحيح مع الأفراد قد يؤدي إلى عدم الحصول على الأدلة الموضوعية الضرورية لإثبات وجود النظام.

- كن محدداً: عندما يوجد عدم تطابق، فإن اقتراح الإجراء التصحيح ينبغي إن يتم نقاشه مع مدير القسم أو الموظف المختص في القسم، فالقسم ينبغي إن يعطي الفرصة لتحديد أو التوصية بالإجراء التصحيحي المناسب ويعطي النصيحة إذا طلب منه ذلك ويجب الاتفاق على ذلك بين المدقق والقسم.
- لا تكن سرياً: من الضروري ملاحظة إن المناقشة المفتوحة ضرورية للتدقيق الناجح والذي سوف لن يتحقق إذا لم يساهم القسم المعني بذلك، ويمكن استخدام الأساليب التي تسمح بتوفير الوضوح وإذا أمكن مشاركة الأفراد في رؤية المعلومات التي يتم تسجيلها في أثناء التدقيق.
- أعطي الثقة عند الحاجة: إن العمل في ظروف صعبة، ربما يضيف التدقيق ضغوط أخرى، لذلك ينبغي التركيز على الاتفاق حول الأنشطة الضرورية لتعديل النظام أكثر من التركيز على حالات عدم المطابقة ويتم ذلك فقط عند إعطاء الثقة في أثناء ذلك.
- تحكم بالوقت: على الرغم من أهمية الإصغاء إلى أفراد القسم، فتأكد أنك لن تكون متعباً لأثر كل الشكاوى والتظلمات في القسم وعدم السماح بالمناقشة إن تطول أكثر من المطلوب. ومن وقت لآخر قد يكون من الضروري طرح سؤال آخر للاحتفاظ بالاتجاه الصحيح للتدقيق.

### ثالثاً: أساليب طرح الأسئلة ( Burr, 1997,76 ) ، ( قدار، ١٩٩٨، ٥٢٦ ) .

- أسأل أسئلة مفتوحة النهايات، إن هذا النوع من الأسئلة يكون أكثر فائدة في الحصول على معلومات متعلقة بالموضوع، مثل ( كيف تعرف كيف تقوم بمثل هذا العمل ؟ ) .
- تجنب استخدام الأسئلة التي يكون جوابها نعم أو لا، مثل ( هل تفعل هذا أو ذاك ؟ ) عادة ما يكون الجواب نعم وعندها ما الذي قد حصلت عليه.
- تجنب استخدام الأسئلة التي لا تحتاج إلى جواب، مثل ( أنت تفهم ماذا اعني أليس كذلك؟ ) أنت لا تتوقع أي جواب، لهذا لا تسأل السؤال.
- تجنب السؤال الذي يكون مسلم بصحته مثل ( ماذا تعمل عندما تصنع منتجات غير مطابقة؟ ) إن مثل هذا السؤال قد يقو إلى مناقشة حادة حول ما إذا كان الشخص الذي تلتقي به قد قام بهذا العمل من قبل أم لا.
- تجنب الأسئلة القيادية مثل ( أنت فعلاً لديك أساليب تخبرك كيف تفعل ذلك؟ ) بعض الأحيان قد تحتاج إلى إن تسأل سؤال قيادي عند فضل الآخرين بتزويدك بالمعلومات ولكن افعل هذا في أوقات متباعدة.
- حاول استخدام الأسئلة الافتراضية، مثل ( إذا عملت مادة غير مطابقة، ماذا سوف تفعل بها؟ ) هذه الطريقة تبعد الاتهام عن السؤال.
- يمكنك إن تسأل السؤال الغبي، مثل ( أنا لا اعرف أي شيء عن هذه العملية، هل تستطيع إن تخبرني ماذا يجري هنا؟ ) إن هذا السؤال يجعل الشخص المقابل هو الخبير وأكثر رغبة في الكلام. لكن تذكر إن لا تستعمل هذا النوع من الأسئلة إلا إذا أردت إن تناقض المقابل بمعرفتك الكاملة والتي حصلت عليها بمهارة عالية.

#### رابعاً: خلال المقابلة وجمع المعلومات:

نصف المعلومات التي يتم الحصول عليها في التدقيق تأتي من المشاهدة والسمع ولكن ينبغي إن تأخذ بعض الأمور بمحمل من الجدية ( Burr, 1997, 77 ):

- قلل من اخذ الملاحظات: عادة الأشخاص يحاولون معرفة ماذا تكتب، خاصة إذا لم يكونوا متأكدين من أجوبتهم لذلك فإن كتابة الملاحظات سوف تبعد تركيزهم عن الموضوع الذي يتحدثون به، وكذلك فأنهم يشعرون بالتهديد من هذه العملية لذلك فمن الأفضل إن تستخدم رموزاً تعبر عن الأشياء التي تريد كتابتها كأن تكتب رمزاً كالنجمة للتعبير عن عدم المطابقة.
- تجنب العيون الهانئة: أي انك لا تصغي إلى ما يقال لك من قبل الشخص المقابل باهتمام فيجب ترك هذه النظرة إلى وقت آخر.
- تأكد من فهمك للأمور قبل إن تقفز إلى النتائج: إحدى الطرق لفعل هذا هو إن تحدد النقاط الرئيسية لفهمك لكي تتأكد من انك قد سمعت جيداً لان ذلك يوسع التحقق من صحة ما وصلت إليه بتوضيح لماذا يعتبر شيء ما غير مطابق.
- تجنب محاولة فهم العملية: إن عملك هو إن تحدد فيما إذا كان الشخص الملتقى به قد فهم العملية، لا تجهد نفسك بالبحث عن ( مثل تقويم اختبار الكفاءة، توثيقات غير معترف بها، ضوابط عمليات، .... الخ ) استخدم قائمة الفحص Checklist واسأل عن أي شيء تعتقد انه غير طبيعي أو غير منطقي.

## الاستنتاجات:

- من خلال ما تم طرحه يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
١. ينبغي توضيح أهداف جهاز التدقيق وبما يتناسب مع المفاهيم العلمية الحديثة ولاسيما ما يقوم به مكتب المفتش العام.
  ٢. تعد معايير التدقيق الدولية أساس لقياس وتقويم أجهزة التدقيق وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء وتقديم المقترحات الناجحة لتطوير الأداء الأفضل فيها.
  ٣. تبني قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال تحليل عمل التدقيق وتحديد واجباته ومن ثم تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأشخاص الذين يستطيعون أداء هذا العمل بنجاح.
  ٤. أهمية تدريب العاملين بالتدقيق واختيار المادة التدريبية ذات الصلة الوثيقة بعمل المتدربين بما ينسجم والأطر الحديثة التي يعمل بها المدقق.
  ٥. لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار أهمية العلوم السلوكية والإدارية والإحصائية بما يتناسب والتأهيل العلمي للمدقق مع مستوى التقدم الأكاديمي وتحقيق الأهداف.
  ٦. لا بد من إعطاء بعض الصلاحيات لمدرء أجهزة التدقيق والعاملين من أجل الاجتهاد في تنفيذ الأعمال والتحسين المستمر وخصوصاً في حل المشاكل التي تواجه أعمالهم.
  ٧. إن دور المدقق يتأثر بالظروف المحيطة به ولذا فإن عملهم سيختلف كلياً إذا ما اختلفت البيئة وتخللها الغموض والتباين.
  ٨. عمل المدقق يكمن في تشخيص مواطن الضعف ومحاولة معالجتها.

## التوصيات:

- من خلال ما تم طرحه في هذا البحث يمكن إعطاء بعض المقترحات ومنها:
١. ضرورة توضيح أهداف جهاز التدقيق بالشكل الذي يتناسب مع المفاهيم العلمية الحديثة للتدقيق ولاسيما ما يقوم به مكتب المفتش العام.
  ٢. ضرورة الاستفادة من معايير التدقيق الدولية وما هو مطلوب من المدقق ومن التنظيم ومن إدارته واعتبار هذه المعايير كأساس لقياس وتقويم أجهزة التدقيق وتحديد مواطن القوة والضعف في أداءها وتقديم المقترحات الناجحة لتطوير العمل فيها.
  ٣. تحليل عمل التدقيق وتحديد واجباته وظروف أدائه ومن ثم تحديد الخصائص والسمات الواجب توافرها في الأفراد الذي يستطيعون أداء هذه العمل بنجاح.
  ٤. إعداد خطة لتدريب العاملين بالتدقيق واختيار المادة التدريبية ذات الصلة الوثيقة لعمل المتدربين، على أن تكون متطورة لتزويدهم بالجديد منها لتغير اتجاهاتهم بما ينسجم والأطر الحديثة التي يعمل بها المدقق ووفق الظروف الحالية التي يعيشها القطر.
  ٥. هناك حاجة إلى الانفتاح على العلوم السلوكية والإدارية والإحصائية لكي يتناسب التأهيل العلمي للمدقق مع مستوى التقدم الأكاديمي ويساعد على تقليل حجم الثغرة بين النظرية والتطبيق.
  ٦. الابتعاد عن المركزية في تحديد أساليب تطوير وتحسين العمل التدقيقي وإتاحة قدر مناسب من المرونة لمدرء أجهزة التدقيق والعاملين فيها بحيث تترك لهم مساحة معينة من الاجتهاد في تنفيذ الأعمال وفي حال المشاكل التي تعترض أدائهم.
  ٧. ينبغي على المدقق الابتعاد عن تصيد الأخطاء ومحاولة جذب المدقق عليه له لاستحصال كافة المعلومات منه خدمة لصالح العام.
  ٨. عند النظر إلى تغيير الظروف ينبغي على المدقق تغيير أسلوبه والتكيف مع البيئة غير المستقرة لتحقيق هدفه.

## المصادر

١. عبد الله، خالد أمين، ١٩٨٦، ( علم التدقيق الحسابات: الناحية النظرية ) ط٤، عمان.
٢. ياماوا، ايبي، ٢٠٠٠، ( التعاون الإقليمي في بيئة عالمية متغيرة: النجاح والإخفاق في شرقي آسيا)، دور الاونكتاد العاشرة، بانكوك.
٣. الدكتور المهندس عادل عبد المالك وآخرون، ٢٠٠١، (متطلبات التطبيق الهادف للتدقيق الداخلي للجودة بموجب مواصفة الايزو 1,2,3-10011)، مكتب الأشقر – الطبعة الأولى - بغداد.
٤. كراس الجهاز المركزي للتقنين والسيطرة النوعية، ٢٠٠١ (البرنامج العلمي والتطبيقي في تهيئة وإعداد مدققي الجودة)، بغداد.
٥. الدكتور المهندس عادل عبد المالك والدكتور إسماعيل القزاز، ٢٠٠٤، ( تدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة بموجب إرشادات المواصفة القياسية الايزو ٢٠٠٢:١٩٠١١ )، مكتب الأشقر ، الطبعة الأولى ، بغداد.
٦. قدار، طاهر رجب، ١٩٩٨، ( المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠)، ط١، دمشق.
٧. هاشم، زكي محمود، ١٩٨٩ ( إدارة الموارد البشرية )، الكويت، ١٩٨٩.
8. Burns, T., 1990, ( the management of innovation ), London.
9. Daft, R.L., 1989,( Organization theory & design) 3<sup>rd</sup> ed., south-western, Ohio.
10. Daft, R.L., 2001,( Organization theory & design) 7<sup>th</sup> ed., south-western, Ohio.
11. Johnson, C.& Scholes, K., 1997,. ( Exploring Corporate strategy), 3<sup>rd</sup> ed., prentice hall, London.
12. Duncan R.B., 198٢ (multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organization effectiveness), HR, V:26, N:3.
13. ISO 19011:2002, Guidelines for Quality and / or Environments Management Systems Auditing, First Edition, 1-10-2002.
14. ISO 1٠011:١٩٩٤, Guidelines for Quality Management Systems Auditing, First Edition.
15. Juran , J. , 1993, ( quality planning & analysis from product development though use) 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-hill.
16. Spenley, paul, 1994, ( total quality management k the key to business improvement ), 2<sup>nd</sup> ed., chapman & hall.
17. Burr, T., 1997, ( keys to a successful internal audit ) quality progress, April.

18. Chansarkar& Roy, 1998, ( entrepreneurial skills for small businesses in changing environment ), CD.
19. Emery, F., 1985, ( the causal texture of organization environment, HR, v.18 , n.1.
20. Hansen, W., 1994, ( selection of experiences with quality audits), seminar , 5. paper.
21. Lawrence, P.,& Lorsh, J., 1987, ( Differentiation & integration in complex organization ), V:13, N:1