

## الفصل الأول

### نظرة عامة على المراجعة

المراجعة على جودة الأداء أو فى معنى أساسى المراجعة على الجودة ، باختلاف نوعية الأعمال الجارية أو التى محل الفحص ، وفى الوقت ذاته هو ما يوجد الاحتياج الماس فى مختلف نواحي الأعمال من إنتاجية أو خدمية ، أو ربما حتى منزلية ، إلى تعرف الأساسيات والكيفية وإمكانة التطبيق ، منعاً من الخسائر والإهدار لعدد من الإمكانيات ، حسبما نرى ونشاهد ونقرأ فى كل يوم من هذا الزمن الذى نحياه مع بدايات القرن الواحد والعشرين .

يتناول الكتاب بالعرض أساسيات الطرق للمراجعة والتقييم مع كيفية التصحيح إن لزم ذلك ، سواء أن كانت مخالفات بسيطة أو أخرى مؤثرة أى كبيرة .

فى البداية؛ أى منذ أكثر من عدة عقود، كانت هذه الطرق للمراجعة تقع فى نطاق وتخصص السادة المحاسبين بهدف التحسين لأى من الأنشطة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، داخلية أو خارجية ، أى داخل أو خارج القسم أو المؤسسة . وكانت مفاتيح النجاح فى أداء هذه المراجعات الحسابة لا تختلف عما هو متطلب القيام به من الأعمال الأخرى المتنوعة ، مثال ضرورة اتباع الآتى :

- الإعداد الكافى الملئم بمختلف الجوانب الفنية والإدارية .
- الأداء الفعال حتى ولو اعترضته بعض الصعوبات .
- التوصل إلى التقارير الجيدة والهادفة .
- المتابعة لكافة الأعمال بشكل فعال .

ومهما كانت أعمال المراجعة اللازم تنفيذها ، سواء على العمليات لتصنيع المنتجات المختلفة ، أو الأداء سواء للقسم أو المؤسسة أو الآخرين ، أو حتى على أداء وتصرفات الموردين ، وغيرهم ، فإن المهارات الأساسية لإجراء المراجعات تكون متماثلة، وحيث تكتسب من خلال التدريب المصاحب للخبرة العملية الفعلية . إن المراجعين المهرة (المدرسين) بالنسبة لأى مؤسسة هم ثروة حقيقية ، إنهم يعرفون المؤسسة ، العمليات ، الأفراد ، الطرق ، علاقات الموردين والعملاء ... إلخ . إضافة إلى مهارة الاتصال مع الآخرين .

إن المراجعين المثاليين هم الذين يمتلكون القدرات المتوازنة من حيث : عمق المشاعر ، القدرات الذهنية ، كفاءة الحركة ... إلخ ، إضافة إلى المقدرة على إجراء

المقابلات الشخصية والتحكم فى قيادة المجموعات، واكتساب ثقة المراجع عليهم ، وتفهم مختلف الظروف. كذلك يلزم أن يكونوا مهرة فيما يخص أخذ العينات، تتابع الأعمال ، تحليل المربيات ، وغيرها من صور ما يتعرضون له من بيانات أو أعمال. إن هذه المهارات ليس من السهل الحصول عليها ، بل إنها تتطور من خلال الدراسة والتطبيق العملى ومراجعة النتائج .

(المراجعة عملية ليست سهلة ، بل تكتسب ، وتكون ثروة للحائز عليها)

## المراجعة تاريخياً :

بعد الحرب العالمية الثانية واجهت الجيوش عديداً من مشكلات التكنولوجيات الجديدة للأسلحة ، والتي كانت تستهدف إحداث أضرار شديدة بالأعداء ، فقد أصبحت الدبابات والمدافع والطائرات المقاتلة أكثر تعقيداً وكثيرة المخاطر ، كذلك كان الأمر بالنسبة للطاقة النووية ، حيث استخدمت فى البداية كسلاح فتاك ومدمر، ثم طورت لتتحول إلى الاستخدام السلمى .

وفى عقد الخمسينيات من القرن العشرين، كانت هناك أوقات كثيرة ومثيرة وفى الوقت ذاته شديدة التأثير . مما دعا قادة الجيوش من الجنرلات والأدميرالات إلى البحث عن وسائل جديدة يمكن أن تتعامل بنجاح مع هذه المخاطر المستجدة ؛ إذ كان الاعتماد على وسائل المراجعة المالية والمستخدمه بمعرفة مراجعى الحسابات ، حيث تم تطويرها وتعديلها لتتناسب مع هذه المستجدات ، وفى ذلك الوقت كان أغلب الأفراد لا يعرفون عنها شيئاً ، لكن كل منهم كان متأكداً من أن هناك احتياجاً لاستخدامها ، وكما يحدث فى مختلف الأشياء المستحدثة فلم تكن الاحتياجات تطرح على الآخرين ، خاصة المسؤولين عن مهام التوريدات ، بينما الموردون أنفسهم لا يلتفتون إلى المطلوب منهم بالتحديد .

ومع ذلك الاحتياج إلى تقييم الموردين ، أصدرت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) أولى مواصفات للمراجعة على الموردين ، ولنظم الجودة المطبقة لديهم ، حيث ورد بهذه الوثيقة النص التالى : «يلزم أن يقوم العميل (المشتري) بالمراقبة على برامج الجودة للتأكد من مطابقة السلع المشتراة للمواصفة المطلوبة أو المحددة ، وإذا ما وجد عدم مطابقة لذلك البرنامج للجودة ، أو انحراف واضح عن محتواه ، فإن ذلك يمكن أن يحدد أسباب الرفض وعدم القبول للمنتج» .

ثم قام معهد المراجعين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors بنشر قواعد المراجعة على العمليات الجارية ، وكان ذلك فى عام ١٩٧٨ ، حيث استخدمت على نحو مستمر ، مع تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك . وقد غطت هذه المراجعة على العمليات : أساليب الرقابة ومصادر المخاطر ، مع تحديد

الأماكن ذات الاختناقات أو الضعف، أو التي يمكن أن تؤدي إلى الخسائر ونمو المخاوف.

مع تعقد المنظمات على نحو متزايد ، فقد أدى ذلك إلى حدوث بعض الأمور السيئة أو الغير مرغوب في حدوثها ، بذلك أصبح مراجع العمليات من أهم خطوط الدفاع لجعل المنظمة تعمل على نحو مستقر وسليم ، وغالباً ما يرفع هؤلاء المراجعون التقارير الخاصة بهم إلى لجنة مشكلة من مديري الشركة أو المنظمة .

هذا الأسلوب للمراجعة طبق في البداية على الأعمال العسكرية والنووية لأهميتها وضرورة أن تكون محققة للجودة والانضباط ، لكن بعد ذلك كان هناك الدافع لأن تسير مختلف المنظمات الأهلية والحكومية على المنهج نفسه .

ومنذ نهاية عقد السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين ، زادت الضغوط على العمليات ، خاصة الحكومية ، تطالب بالمراجعة والمحاسبة وتحديد أولويات وبرامج الإنفاق والموازنات ؛ مما دعا إلى إصدار مواصفات حكومية للمراجعة في عام ١٩٨١ ، حيث كان الغلاف المستخدم ذا لون أصفر ، مما جعل التسمية التي عرفت بها «الكتاب الأصفر» (أو الأوراق الصفراء) ، حيث لا زال مصدراً ممتازاً للمعلومات لمختلف القائمين بعمليات المراجعة .

وفي رد فعل أو استجابة لما استجد خلال عقد الثمانينيات من منافسة عالمية، أصبحت الشركات الصناعية في احتياج إلى تغيير الطرق التي تنفذ بها الأعمال ، وبما كان يعنى الاحتياج إلى أداء الأعمال على نحو أفضل ، مع مراقبتها بما يحقق تعرف احتياجات العملاء والإبداع عند تنفيذها ، وعلى نحو مستمر .

وقد استدعى ذلك جمع عديد من المعلومات ثم اتخاذ القرارات استناداً إلى هذه المعلومات ، أو بمعنى آخر كان هناك احتياج ماس إلى المراجعين ، وفي مختلف المجالات . وهذا ما دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى إصدار المواصفات الخاصة لبرامج المراجعة الداخلية ، وكذلك على الموردين<sup>(١)</sup> ، وعلى نحو مماثل صدرت المواصفات الكندية<sup>(٢)</sup> ، وقد ساعد على إصدار هذه المواصفات معهد المراجعين الداخليين<sup>(٣)</sup> بأمريكا ، إضافة إلى بعض المواصفات البريطانية ، وقد أعقب ذلك الاستفادة مما تم نشره من مواصفات ؛ حيث قامت المنظمة الأمريكية للجودة (ASQ) بنشرها جميعاً في عام ١٩٨٦ تحت مسمى QI .. إضافة إلى ذلك فإن ما حدث في نهاية الثمانينيات ، خاصة من حيث :

(١) مواصفة U.S. Standard on Quality Systems Y-1.15 (1979)

(٢) مواصفة CAN 3-Q-395 (1981)

(٣) Institute of Internal Auditors (IIA)

- انتهاء الحرب البارد بين أمريكا وروسيا .
- الاستخدام الموسع لشبكة الإنترنت .
- توقيع اتفاقيات التجارة العالمية .

كل هذه العوامل دفعت إلى الإصدار الأول لمواصفة الأيزو ٩٠٠١ فى عام ١٩٨٧ ، وكانت أولى الدول العاملة على التطبيق تشمل : المجموعة الأوروبية ، كندا ، استراليا ، حيث تؤكد المطابقة سواء للمنتج أو للنظام ، وقد استفاد البريطانيون بكل ما نشر ، حيث أصدروا المواصفة الخاصة بالمملكة المتحدة فى عام ١٩٨٩ ، والتي حملت الرمز BS 7229 .

تلى ذلك صدور نشرة مواصفة الأيزو عن المراجعة فى عام ١٩٩٠ - ١٩٩١ (ISO 10011-1) ، ثم صدرت فى صورة نهائية بالولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٩٤ تحت المسمى (ISO 10011) ذاته ، والتي طورت فى عام ٢٠٠٢ إلى المواصفة (ISO 19011) ؛ حيث أخذت فى الحسبان المراجعة على نظام إدارة البيئة . والتي سبق صدورها تحت مسمى (ISO 14001) ، بذلك شملت المراجعات على كل من نظام الجودة والإدارة البيئية ، مع إيجاد قواعد للمراجعات الداخلية والخارجية ، وكذلك تقييم حدود المطابقة ودرجة الاتفاق .

وبالطبع ، كان ذلك التطور يتم على نحو بطئ نوعا ما ، لكن ما تحقق فى النهاية كان يعنى النجاح فى إصدار نظام متكامل للمراجعة على الجودة .

## تعريفات المراجعة :

هناك تعريف لعملية المراجعة صادر عن الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) يحددها كالتالى : «تقييم مخطط له ، مستقل ، موثق ، لبيان مدى الاتفاق مع المتطلبات المحدد مقابلتها» .

أما مواصفة الأيزو ١٠٠١١ المحدد بها الخطوط الإرشادية لتنظيم مراجعة الجودة ، فإنها تحددتها كالآتى :

«فحص منطقي مستقل لبيان ما إذا كانت أنشطة الجودة وما يتعلق بها من نتائج تتفق مع الترتيبات المخططة ، وكذلك لبيان ما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفاعلية ومناسبة لتحقيق أهدافها » .

## مفهوم المراجعة :

رغم أن هناك عديداً من الأفراد يستخدم مصطلح أو تعبير «المراجعة» ، إلا أنه لا يطبق بالمفهوم ذاته فى جميع الحالات ، ذلك أن الناس يستخدمون الكلمات طبقاً لخبراتهم السابقة أو بما قاموا من قبل بقراءته ، فالكلمة «مراجعة - Auditing» قد أتت أصلاً من التسجيل الفعلى لشحنات بواخر النقل البضائع ، حيث كان ذلك يتم

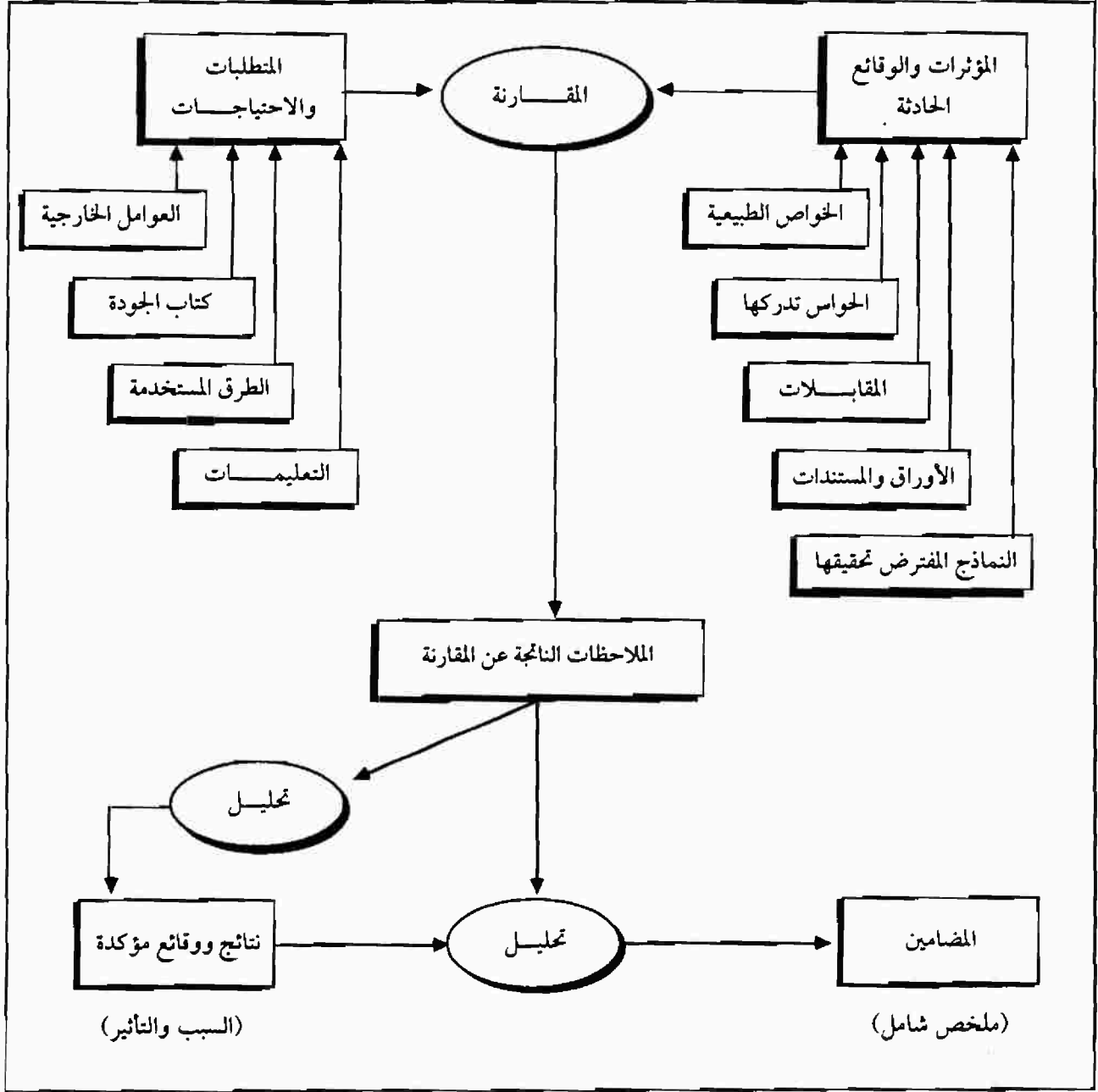
شفاهة بمعرفة قبطان الباخرة وهو يعد الأصناف والكميات المشحونة ، والقائم بعمليات المراجعة فى تلك الحالات كان يمثل الملك أو المالك ، حيث كان يقوم بعمله للتأكد من أن جميع الضرائب قد تم تحصيلها وتسجيلها ، أى إنه منذ البداية ومهمة المراجعين تقوم على الرقابة واتباع الطرق اللازمة للتأكد من صحة ما تم ، وبالتدريج بدأ فى الاستعانة بأفراد خارجيين ليؤكدوا للجهات ذات الاختصاص كفاءة الجارى من أداء للعمليات المنفذة ، وحالياً يوجد عديد من تخصصات المراجعين ، فعلى سبيل المثال يوجد : مراجعى الضرائب - مراجعى الحسابات - مراجعى القوانين - مراجعى السلامة - مراجعى الجودة وتنفيذ الأداء ... إلخ .

### نموذج عام للمراجعة :

للوصول إلى نموذج للمراجعة فإن ذلك يستدعى تحديد الاحتياجات ، حيث تشمل الأنشطة ، الأنظمة ، التعليمات ، الطرق ، كتيبات التشغيل ، متطلبات العمل... إلخ . وفى المقابل من الاحتياجات ، يلزم أن تكون الوقائع القائمة بالفعل واضحة ومحددة ، حيث تشمل ما يتم قياسه ، أو الإحساس به ، إضافة إلى المقابلات ، والأوراق والمستندات ... إلخ ، مع بيان كيفية مقابلة وتنفيذ الاحتياجات وبالتالى يلزم عند المراجعة مقارنة الاحتياجات بالوقائع من خلال الملاحظة والقياس ، وتحديد إذا ما كانت المقارنة ذات نتائج إيجابية أم سلبية ؛ أى إن ما يتم أقرب إلى عمليات الفحص ، ولكن على المراجع أن يحلل كل ما يتوافر لديه من الوقائع ، وأن يتوصل من خلالها إلى مضامين ، أى إن الملاحظات قد تكون جيدة أو سيئة ، إيجابية أو سلبية ، ودور المراجع أن يحلل الملاحظات ويصل إلى مضامين يدرجها فى تقرير المراجعة.

يوضح الشكل (١) ذلك النموذج العام لعملية المراجعة .

شكل (١) : نموذج عام لعملية المراجعة .



## أنواع المراجعات :

تنقسم المراجعات إلى نوعين أساسيين ، هما :

- المراجعة لتبين درجة الاتفاق (مراجعة المطابقة) .
- المراجعة لتحديد كفاءة الأداء .

## نماذج المراجعة لتبين درجة الاتفاق:

تشمل هذه المراجعة النماذج التالية :

## مراجعو الضرائب :

يعمل المراجعون للتأكد من أن الضرائب قد سجلت وتم سدادها ، وبما يتفق مع ما هو منصوص عليه ، مع ضرورة أن يكون المراجعون أفراداً متخصصين ذوى كفاءة عالية ، سواء على المستوى المحلى أو القومى .

## مراجعو الحسابات :

هؤلاء يمثلون «المراجعين التقليديين» ؛ حيث يقومون بالمراجعات على : المدفوعات ، المدخلات ، المخرجات ، المبيعات ، ... إلخ ، وهم من داخل المؤسسة ، أو من خارجها (من شركة أو منظمة أخرى) ، وبذلك يعطون للمديرين وحاملى الأسهم الدليل على أن قوائم الحسابات والمدفوعات والمصروفات جميعها صحيحة ، كما أنهم يعملون على منع حدوث فواقد ، خسائر ، غش ، تحايل ، ... إلخ .

## مراجعو القوانين :

كثير من الأنشطة يتم تنظيمها من قبل هيئات أو منظمات متخصصة ، سواء حكومية أو خاصة ، مثال : إنتاج الطاقة ، الإشراف على البيئة ، إنتاج الأطعمة والخضروات والفاكهة ، حماية أمن وسلامة العاملين ، مقابلة النواحي الطبية والعلاجية ... إلخ ، وجميعها ذات أهمية كبيرة ، كما أن هناك عدداً من القوانين الصادرة والمنظمة لها ، ودور المراجعين هو التأكد من أن هذه القوانين والنظم المطبقة كافية ، وهناك الالتزام المستمر فى تنفيذها بكفاءة .

## مراجعو السلامة (درجة المخاطر) :

فى بعض الأنشطة فإن نتائج الفشل غير مقبولة على الإطلاق ، مثال تشغيل الطائرات ، البواخر أو الغواصات ، أو إطلاق الصواريخ الحاملة لرواد الفضاء ، ... إلخ ، وبذلك يصبح من اللازم إجراء جميع المراجعات قبل بدء الأداء أو التشغيل ، حيث يقوم المراجعون بفحص السجلات ، وكذلك شهادات الصلاحية ، مع مراجعة التصميمات ، وخلافه مما يلزم التأكد من صحته وكفاءته أدائه .

## مراجعو الجودة وتنفيذ الأداء :

للتأكد من الالتزام فى الإنجاز والأداء مع مقابلة المعايير والمواصفات والتأكد من عدم وجود انحرافات ، وكذلك تسجيل الانحرافات إن وجدت ، وتقييمها عملياً وإحصائياً ، وصولاً إلى ألا تكون هناك انحرافات على الإطلاق (أو ما يطلق عليه مصطلح : صفر الانحرافات Zero Defect) ، أى إنها بالأساس تسعى لتحديد إذا ما كان المنتج أو النشاط يقابل الخواص المحددة ، أو الاحتياجات اللازم الوفاء بها ، وبذلك تكون تجاوزت مرحلة الفحص إلى مرحلة إصدار الشهادة بالاعتماد والمطابقة . وأن القواعد متبعة عند التصنيع أو أداء الخدمة . وبالطبع فإن النتائج النهائية قد تعنى المطابقة أو عدم المطابقة أى النجاح أو الفشل .

## نواحي القصور :

تشمل نواحي القصور فى عمليات المراجعة لتبين درجة الاتفاق على الآتى :

- المراجعة على الوقائع قد تكون غير موفقة ، إذ لا يمكن دائماً أن تكون الملاحظة كاملة ، مما لا يحقق كفاءة الحكم أو التقييم ، أو كيفية الاستمرار مستقبلاً ، سواء كانت النتائج إيجابية أم سلبية فإن ضمانات استمرار الحال على ما هو عليه قد لا تكون متوافرة ، خاصة عند تحديد أن النتائج إيجابية والمطابقة متحققة . بالطبع يمكن رفع احتمالية التأكد وصحة الاستمرار من خلال النواحي الإجرائية أو التطبيق العملى السليم .
- مراجعة درجة الاتفاق لا تختبر مقدار كفاءة القواعد المطبقة على تحقيق أهداف المنظمة ، مما يدفع المراجعين إلى افتراض أن هذه القواعد جيدة ، وبالتالي يتركون القيام باللائم من التحليلات إلى غيرهم ، حيث يتم تناولها أثناء المراجعات التى تقوم بها الإدارة (طبقاً للجدول الزمنية) . أو عند حدوث ما يصنف بعدم الرضاء على الأداء ، أو وجود ظروف غير مرضية ، وهذا ما يحدث فى أغلب الأحوال .
- مراجعة المطابقة تضع قيوداً على التطوير والابتكار ، لكن قد يكون ذلك غير سىء وإنما مطلوب ، إذ لا يكون هناك احتياج إليه (مثال حادث الانفجار النووى بجزيرة الأميال الثلاث The Three Miles Island) حيث نتج عن قيام العاملين ببعض التجديدات ، ظروف أدت إلى ما حدث من انفجار مدمر ، أى إن بعض العمليات ذات المخاطر أو التكلفة المرتفعة ، والتى فى إعدادها وتطويرها مجهودات مكثفة ، تجعل أى أعمال لاحقة للتطوير أو التحديث غير مستحبة أو لازمة . على عكس الأعمال الحكومية التى قد تستدعى دائماً التطوير ، أو ما يعنى أن المنظمة التى تستمر على أداء الأعمال ذاتها وعلى المنوال نفسه ، ربما



تجد المنافسة متفوقة عليها ، بما يعنى دفعها إلى الفشل . لكن النجاح فى إتمام ذلك يستدعى أن تتخذ إجراءات تصويبية صحيحة وقوية لمواجهة ما يلاحظ فى التنفيذ من قصور .

- أصبحت فرق العمل ذات أهمية كبيرة فى الأداء ، وربما تزيد فى الأهمية عما يتولاه قائد الفريق ، وذلك هو الحادث ويتم ملاحظته ، لكن مراجعة درجة الاتفاق لها طبيعة مزدوجة ، بما يعنى أن فرق العمل غير مشجعة ، وتوجد التنافر بين من يقومون بالمراجعة والتقييم وهؤلاء الجارى مراجعتهم وتقييمهم ، ومما يحمل ضمناً عوامل التشهير بهم .

- يعمل المراجعون طبقاً لقائمة مراجعة سبق إعدادها ، وبما يعنى الاكتفاء بالنظر إلى ما حدث فى المراجعات السابقة .

تشتمل هذه النوعية من المراجعات على الآتى :

### المراجعة لتحديد كفاءة الأداء :

١ - المطابقة مع القواعد والقوانين .

٢ - تحديد فاعلية القواعد والقوانين للاستخدام .

٣ - مناسبة القواعد والقوانين لتحقيق أهداف المنظمة .

أى إن ذلك النظام للمراجعة يزيد عن نوعية المراجعة لتحديد درجة الاتفاق ، بأنه يسعى إلى إيجاد الرقابة الفعالة على الأعمال طبقاً لما وضع لها من تصميمات ، وبأنها مقبولة وتحقق ما يريده المستخدم النهائى للمنتج أو المستفيد من الخدمة . أما درجة المناسبة فتعنى تحديد قدرة الرقابة على إنجاز المنوط بها على نحو فعال ؛ أى بما يعنى أن المراجعة تحقق الاتساع والعمق المطلوبين لجعل المنظمة تتحرك إلى الأمام ، وتؤكد أن القواعد والقوانين هى الأكثر مناسبة .

إن هذه النوعية من المراجعة تسعى إلى تحديد درجة الكفاءة ونتائج الأعمال . وبما يعنى أن ليس جميع الأعمال على النحو المطلوب ، لذلك فأحياناً يكون السعى إلى تحقيق الأفضل باستخدام جميع المصادر المتوافرة ، أى إن هناك تحدياً للقواعد ، بينما قد يكون هناك قبول للمبادئ التى سعت إلى إيجاد هذه القواعد .

هذا ما سعت إليه عمليات المراجعة على العمليات ، وهو ما يعد تطوراً لاحقاً على ما أطلق عليه مراجعات الإدارة ، أو مراجعة القيمة المضافة ، ورغم أن كلمة الإدارة قد تكون أحياناً غير واضحة أو مسببة للتضارب والاختلاف .

هذه النوعية للمراجعة تسمى ليس فقط لتجاوز مراجعة درجة الاتفاق بل تستدعى الفهم العميق لكل ما هو مطلوب ، وما الطرق اللازمة لتحقيق تلك الرقابة ،

استناداً إلى ما توفره مراجعة درجة الاتفاق من بيانات ومعلومات تم جمعها ، لكنها قد لا تكون صالحة بعد للنشر ، إذ يلزم تحليلها لتحديد ما إذا كانت النتائج المستهدفة قد أمكن بالفعل الوصول إليها . وهل الطرق المستخدمة فعالة ، أو ما يطلق عليها الطرق الصديقة ، وبأن النظم القائمة لها الاتساع والعمق المطلوبين لأداء الأعمال المحددة ، أو ما يحدد درجة المناسبة ، وكما هو واضح فإن هذه النوعية من التفكير والتحليل ليست بالسهولة المطلوبة . إن المطلوب من المراجعة تحديد الأسباب واستكشاف نماذج الأداء ، مع تفسير أسباب ونوع ما يحدث ، وربما قد يكون ما بين السطور أكبر مما تعرضه المستندات من محتويات .

## تطبيق المراجعة لتحديد كفاءة الأداء :

إن هذه النوعية للمراجعة تعتبر الأكثر مناسبة للاستخدام فى المراجعات الداخلية، حيث تتم الرقابة على الأداء والمصادر المستخدمة ، كذلك قرارات التسويق ، مع تحليل النماذج والنتائج ، بذلك يمكن للمراجعين تحديد مسببات ما يلاحظونه من عدم المطابقة ، كما تتوافر لديهم فرصة كبيرة لمراجعة التكلفة وبيانات الإنتاج ، كذلك تحديد وتعريف لماذا عدم الفاعلية فى الإنتاج أو ما يتعلق باتجاهات السوق ، أى إنها بصورة أو بأخرى تؤدي المطلوب من أعمال استشارية ، مما يتيح أن يتقدم المراجعون بمعلومات محددة إلى الإدارة بطريقة باعثة على الاهتمام ، كذلك تحديد وإيجاد الدعوة إلى التغيير ؛ خاصة وأنها تأتي من داخل المؤسسة ، أى أن يتحول المراجعون إلى أعضاء للفريق ولهم كفاءة حل المشكلات .

هذه النوعية فى مراجعة كفاءة الأداء يمكن أن تطبق خارج المؤسسة ، مثال علاقات التوريد والإمداد ، إذ غالباً ما تكون أكثر صعوبة عما يتم من مراجعات داخلية ، حيث تتركز الصعوبة فى فقدان عوامل الثقة مع عدم توافر اللازم من معلومات وبيانات ، والبعد الجغرافى ، وأحياناً ما تكون هذه المؤثرات جميعاً قائمة .

وطالما أن برامج علاقات الموردين غير متوافرة ، فإن أداء المراجعة لتحديد كفاءة الأداء تصبح غير ممكنة التنفيذ أو التطبيق ؛ حيث إن المؤثرات يصعب تحديدها موضوعياً ، وبالتالي من الصعب قياسها أو تحديد درجة شدتها .

فى ظروف محددة يمكن أن تطبق مراجعة تحديد كفاءة الأداء على علاقات مقننة وواضحة ؛ إذ المهم أن تتوافر لها العناصر الثلاث المؤثرة : درجة الاتفاق ، درجة الفاعلية ، مدى المناسبة .

إنها بالأساس تركز على الجودة وإيجاد المبادئ التى تطبقها الإدارة ، حيث الإدارة هى الرقيب على المصادر ، وبأن أهداف : الجودة ، الأمان ، المناسبة ، البيئة ، الفاعلية ... إلخ ، جميعها مستقاة من هذه المجموعة من القواعد وبما يحدد

الاحتياجات وكيفية الوفاء بها ، ومراجعة ما يتحقق منها ، مع العمل على التحسين المستمر لهذه الاحتياجات .

## المنتج ، العملية ، النظام :

يصنف المنتج على أنه ما تتوصل إليه العملية من منتجات أو خدمات ، وأن كل منظمة تؤدي سلسلة من الخطوات تنتهي إلى تحقيق ما تسعى إليه من أهداف أو واجبات ، حيث تكون هذه المنتجات واضحة ومحسوسة مثال : السيارات أو المأكولات ، أو غير ملموسة أو واضحة مثال : عمليات الشراء والتجارة ، كذلك يمكن أن تكون تعليمات التشغيل لمعدة أو ماكينة على هيئة برامج أو أقراص مدمجة ، حيث تتولى مواصفة أيزو ٩٠٠٠ تحديدها في الأنواع التالية : الخدمات - البرامج - معدات التشغيل - الخامات الجارية تصنيعها .

أما العملية فتصنف على أنها فعل أو أداء ، يتولى التحويل من حالة إلى أخرى ، مثال : التصنيع أو الدهان ، كذلك قد تكون ذهنية مثال : تحليل بعض البيانات والنتائج ؛ أى إن العملية بالأساس خاصة بشيء تم الحصول عليه ثم تحويله ، وتتولى نظام أيزو ٩٠٠٠ تحديد العملية بأنها مجموعة من الخطوات المرتبطة والمتداخلة لفاعليات تتولى تحويل المدخلات إلى المخرجات .

يعرف النظام بأنه مجموعة من العمليات تعمل للوصول إلى هدف عام ، وقد تكون العمليات متتالية ، تؤدي كل منها إلى أخرى ، مثال محطة كهرباء ، أو نظام التدفئة في المنازل «حرارة محددة ، تسخين لوسيط ، توزيع حرارى ، مع هواء نظيف (صديق البيئة)» ، وبما يعنى جعل الأماكن مريحة ومقبولة ، كذلك توجد نظم إدارية ، مثال الرقابة على المشتريات أو المبيعات حيث يوجد فى كل من هذه النظم عديد من العمليات التى تعمل جميعها معاً .

إن هذه العلاقات بين المنتج ، العملية ، النظام مرتبطة معا ويأتى ذكرها لعدد من المرات عند استعراض نظم إدارة الجودة .

## أنواع من المراجعات :

يشتمل الجدول (١) على بيان نوعية المراجعات لكل من : النظام - العملية - المنتج ؛ طبقاً لنظام المراجعة ، أى لتحديد درجة الانفاق أو كفاءة الأداء .

جدول (١) : أنواع من المراجعات .

| مراجعة كفاءة الأداء                                                         | مراجعة درجة المطابقة<br>(الاتفاق)               |                |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| المقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة والمساعدة على التغيير .                     | تطبيق مستمر لنظام محدد يسعى إلى توفير الثبات .  | مراجعة النظام  |
| المقدرة للعمليات على تحقيق الخواص المحددة .                                 | أداء للمقدرة ومدى اتفاقها مع العمليات المحددة . | مراجعة العملية |
| مدى المناسبة للسلع المنتجة أو الخدمات المؤداة للاستعمال المطلوب أو المحدد . | إنتاج سلع أو خدمات طبقاً لاحتياجات محددة .      | مراجعة المنتج  |

لتحقيق أفضل النتائج يكون من اللازم توصل المراجعة الداخلية إلى حوالي ٧٥٪ من المراجعات على العمليات ، و ٢٥٪ من المراجعات على النظام ؛ أى إن مراجعة العملية غالباً ما تكون مراجعة داخلية ، بينما يكون الاستثناء الفعلى وجود علاقة حقيقية بين العميل والمورد ، حيث قد تكون للمورد مصاعب تتجاوز قدرته الداخلية على حلها ، وفى المناخ السائد للتعاون يمكن أن تطرح المراجعة لتبين أداء سلسلة من العمليات ، أى على ما يقومون به من أنشطة ، وربما يكون ذلك لمرة واحدة بالمراجعة على العملية . أما المراجعات بمعرفة الطرف الثالث (الشريك الثالث) فإنها غالباً ما تكون مراجعة على درجة الاتفاق ، حيث تتولى فحص المنتج (سلع أو خدمات) وعلى العمليات (تصنيع - إدارة) خلال الزيارة أو المرور لقياس مدى الاتفاق مع نظم الاحتياجات .

## صور المراجعة :

### ١ - المراجعة الداخلية :

بمعرفة المنظمة - الهيئة - الشركة : ويطلق عليها المراجعة بمعرفة الشريك الأول (First Party Audit) - وتقوم بها الأجهزة المختصة بالشركة .

### ٢ - المراجعة بمعرفة الشريك الثاني :

قد تكون بمعرفة العميل أو المورد للتأكد من الوفاء باحتياجاته واشتراطاته (Second Party Audit) .

### ٣ - المراجعة بمعرفة الشريك الثالث :

أى بمعرفة طرف ثالث ، خلاف الشركة أو العميل أو المورد ؛ لمراجعة الكفاءة والأداء ، ومما يرفع من كفاءة استخدامها كوسيلة تسويقية ، مثال المراجعين القائمين بالعمل طبقاً لنظام الأيزو ٢٠٠٠ : ٩٠٠٠ أو الأيزو ١٤٠٠٠ (Third Party Audit) .

وتنقسم إلى :

### تكاليف المراجعة :

#### أ - تكاليف منع الفشل :

تتعلق تكاليف منع حدوث الفشل بالآتى :

- تصميم العملية الأدائية .
- تنفيذ العملية الأدائية .
- اللازم من عمليات الصيانة .
- الخدمات المقدمة .
- طرق الفحص .
- التدريب .
- تخطيط الجودة : التوصل إلى الجودة المطلوبة ، وتأكيد الجودة ، مع الاستمرارية .
- الإنتاج .
- الإشراف .
- الرقابة على العمليات .
- فحص ما يلزم لتحقيق الجودة .
- الخدمات والمتنوعات (أعمال مكتبية ، سفريات ، إمدادات ، نقل ، اتصالات ، توزيع ... إلخ) .

#### ب - تكاليف ثبات الإنتاج [الأداء - الجودة] :

وتشمل :

- ١ - المراجعة على : التوريدات ، ظروف العمل ، العمليات الجارية ، المدخلات الوسيطة ، المنتجات أو الخدمات النهائية ، مدى المطابقة للمواصفات المحددة .

- ٢ - مراجعة الجودة : للتأكد من أن نظام إدارة الجودة يعمل بكفاءة .
- ٣ - مراجعة معدات الفحص : معايرة وصيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في الفحص .
- ٤ - تحديد كفاءة الموردين وتشمل مراجعة واعتماد مختلف الموردين :  
للخامات أو الكيماويات ، الماكينات ، المعدات ، أجهزة القياس ، ... إلخ ،  
كذلك الخدمات المقدمة بأنواعها المختلفة وفترات استمرارها أو تكرارها .

#### ج - تكاليف الفشل :

تنقسم تكاليف الفشل إلى تكاليف داخلية ، وأخرى خارجية .

##### ١ - التكاليف الداخلية :

- تكاليف المنتجات أو الخدمات غير المتفقة مع المواصفات ، التصميمات ، ... إلخ ، وقد تم سحبها قبل أن تصل إلى العملاء ، مثل :
- الفواقد : من المنتجات المعيبة والمتعذر إصلاحها أو الحصول عليها .
  - المخلفات : عما ينتج من أعمال أو خامات غير صحيحة وبها أخطاء ، وقد تنتج عن أعمال إدارية غير منسقة أو متفقة مع ما هو مفترض .
  - إعادة التشغيل والإصلاح : تجرى على المنتجات التى بها أخطاء من أجل إصلاحها لتقابل المواصفات المحددة .
  - إعادة الفحص : للمنتجات المرفوضة ، وتبين نوعية الأخطاء وتحديد طرق الإصلاح .
  - خفض الجودة : للمنتجات غير المقابلة للمواصفات ، والتي تعرض للتسويق كمنتجات درجة ثانية وبأسعار مخفضة .
  - تحاليل الفشل : مختلف الأنشطة اللازمة لتحديد نوع ومقدار الأسباب المؤدية لفشل المنتج أو الخدمة ، وإيراد النتائج فى صور تقارير مالية وأشكال بيانية موضحة .

##### ٢ - التكاليف الخارجية :

التكاليف الخاصة بالمنتجات ، التى لا يمكن تحديد مدى خروجها عن الجودة أو المواصفات أو التصميمات إلا بعد وصولها إلى العملاء ، وتشمل تلك التكاليف ما يلى :

- إعادة الإصلاح للمنتجات ، أو للخدمات المقدمة .
- مقابلة الشكاوى أثناء فترات الضمان للمنتجات .
- مقابلة شكاوى العملاء من الخدمات المؤداة .
- تداول المنتجات المعادة ، بما فى ذلك مصاريف النقل والتخزين ، ... إلخ.
- عدم مطابقة المواصفات المحددة ، وما ينتج عن ذلك من شكاوى أو تغير فى التعاقدات .
- فقد القبول الحسن ، وبما ينعكس على فقد للحصة فى السوق ، ومدى التأثير بذلك مستقبلاً .
- وكل من التكاليف الداخلية والخارجية ، هما تعبيران عن «تكلفة الإنتاج أو الخدمة الخاطئة» "Getting it wrong" .

من أجل تزويد المديرين والمسؤولين بالمعلومات اللازمة التى يحتاجونها ، فمن اللازم على القائمين بمهام مراجعة الجودة وتنفيذ الأداء أن يعتمدوا فى أداء أعمالهم على المفاهيم الآتية :

## الاساسيات النظرية لعملية المراجعة :

- المراجعة إحدى المهام الأساسية للإدارة .
- المراجعة تركز على العمليات الجارية وكذلك على النظام المتضمن لمختلف هذه العمليات .
- القياسات تؤخذ لتقارن بمواصفات قياسية .
- المضامين قائمة على حقائق .
- المراجعون مؤهلون لأداء أعمالهم .
- وعمليات المراجعة تكون مزيجاً من الموافقة مع التقييم الفعال لمختلف ما هو جارى ، سواء من الإيجابيات أو السلبيات ، بحيث ينقل تقرير المراجعة إلى المديرين الآتى :

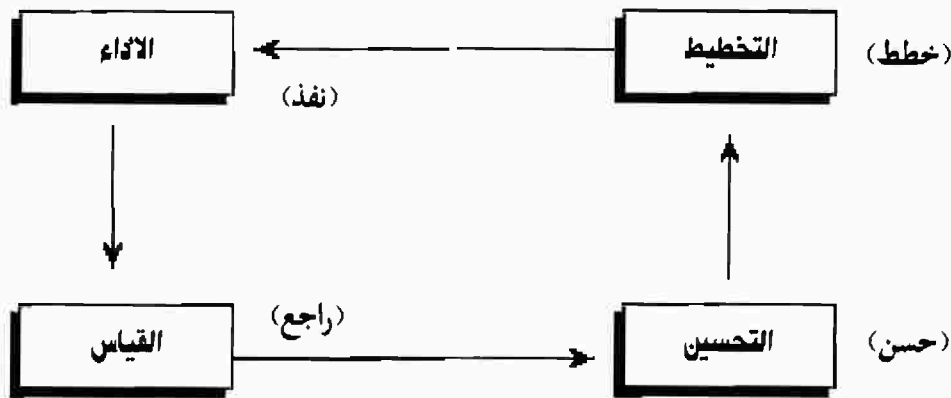
- هل توجد عمليات للرقابة ؟
- هل عمليات الرقابة القائمة الكافية ؟
- هل عمليات الرقابة المطبقة منفذة ، وكيف يتم تنفيذها ؟
- هل عمليات الرقابة تعطى فوائدها وتحقق أهدافها ؟
- ولتحقيق هذه المتطلبات ، فمن اللازم الإعداد الجيد لعمليات المراجعة ، وأن

يتم التقييم باستخدام أفضل درجات المهارة التقنية ، وأن يتضمن التقرير المرفوع عنها البنود المعنى ذاته والمضامين المهمة ، وما يحقق للإدارة استخدام ما ورد بالتقرير من معلومات أو مضامين ؛ من أجل إحداث التغييرات المحققة للأداء الجيد .

### خطوات إدارة الجودة :

بالنسبة لجودة الأداء ، فإن الجودة يلزم أن تكون عملية مستمرة تهدف إلى التحسين المستمر دائماً (Continuous Improvement) ، وبذلك فإن إدارة الجودة تشمل على الخطوات الأربع التالية :

التخطيط - الأداء - القياس - التحسين



شكل (٢) : بيان تتابع خطوات تنفيذ الإدارة للجودة

يشتمل الشكل (٢) على بيان تتابع هذه الخطوات الأربع :

ويطلق عليها اختصاراً بالإنجليزية PDCA - إذ هذه الحروف الأولى من الأربع كلمات التالية :

**Plan - Do - Check - Act.**

#### ١ - التخطيط :

تشمل هذه الخطوة دراسة مختلف الأعمال والأنشطة التي سوف تؤدي ، بحيث يتم مراجعتها جيداً وإيجاد الخطوات اللازمة لكيفية تنفيذها ، وبما يحقق التخطيط والتنفيذ الجيد لتلك الأعمال والأنشطة ، كذلك من المهم أن يشمل التخطيط تحديد المسؤوليات والتكليفات ، وأساسيات التقييم للنتائج ، وكيفية حساب تلك النتائج ، كذلك حدود جودة النظام ككل ، وفي خطوة التخطيط هذه يلزم وضع بيان واضح عن العملاء : من هم ، ما الأعمال أو الأنشطة التي يقومون بها ، ما الاحتياجات



اللازمة لهم ... إلخ ، أخذاً في الاعتبار منذ البداية تقييم الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي تزيد أو تتفوق عن توقعات العملاء .

ومن الأفضل أن يتم تحرير كل ذلك كتابياً ، مشتملاً على اللازم من أعمال التخطيط مع توصيف المتطلب القيام به ، كذلك المنتجات والخدمات التي سيتم تنفيذها وما إذا كانت تستخدم هذه السجلات والمستندات كمرجع عند القياس أو المعايرة للجودة أو الأداء المتطلب الوصول إليه .

## ٢ - الأداء :

هذه الخطوة تشمل القيام بالتنفيذ للأعمال السابق التخطيط لها ، وطبقاً للسجلات والمستندات المحفوظة ، مع بيان كيفية إتمامها سواء من حيث درجة الجودة أو كفاءة الأداء .

ومن المهم في هذه الخطوة تقييم درجة كفاءة العاملين ، سواء القائمين بتنفيذ الأعمال ، أو من يتولون مسئوليات المراجعة ، وأن يكون متوافراً لكلا المجموعتين الأدوات المناسبة ، ومستويات التدريب المحققة لكفاءة التنفيذ طبقاً لما هو مخطط له .

## ٣ - القياس :

تتضمن هذه الخطوة مختلف عمليات القياس والمراجعة ، طبقاً لما هو محدد من مواصفات ، طرق ، اختبارات ، عمليات ، ... إلخ ، مع التأكد من تحديد درجة النجاح أو الفشل ، وتشمل وسائل القياس الآتى : الفحص ، الملاحظة الدقيقة ، المراجعة ، التقييم ، إعادة الفحص ، ... إلخ ، وبافتراض أن جميع المشاركين في تلك الخطوات على علم باشتراطات الجودة وطرق قياس الأداء .

كذلك من الأساسى أن يكون هناك تركيز على متابعة الأثر الرجعى الصادر عن العملاء ، مع بيان درجة النجاح مقارنة بالمستهدف تحقيقه من أعمال .

## ٤ - التحسين :

تشمل هذه الخطوة العمل على تصويب الأخطاء مع تجنب السلبيات ، كذلك العمل على حل المشكلات ، وتحسين أداء الأعمال أو الخدمات ، وفى ذلك يتقاسم مهام هذه الخطوة المديرون والموظفون معاً ، لكن مع تركيز المسئوليات من تخطيط ومتابعة على المديرين سواء من المسئولين أو التنفيذيين ، وأن يتم إحاطة العملاء دورياً بما يتخذ من خطوات أو تغييرات أو إصلاحات .

## تحديد الأمور الجيدة :

كما تذكر السيئات يجب أن تذكر الحسنات ، لقد تغير خلال النصف الثاني من القرن العشرين كثيراً من الثوابت ؛ فقد كانت عمليات المراجعة المالية الخارجية ، لا تسمح بأن تشتمل تقارير المراجعين على أحكام تتعلق بقواعد الإدارة ، بل يكفي بأن يذكر مدى قيام الإدارة باتباع القواعد المحاسبية المطلوبة أو المحددة ، لكن مع تحول الأعمال إلى اتباع النظم المالية للمراجعة الداخلية ، فإن بعض الأحكام أدت إلى إيضاح واتباع القواعد المطلوبة ، كذلك فإن المراجعة على العمليات أضافت كثيراً من الأحكام .

في البداية ، كانت المراجعة على الجودة تعكس حقائق موضوعية تأتي منبثقة من المناخ العام لأداء الأعمال ، إلى جانب العلاقات المتنوعة بين الموردين والعملاء ، وبما كان يعنى إذا ما ذكرت للمتعاقد أشياء جيدة وإيجابية فقد يضر ذلك الطرف الآخر ، خاصة عندما يعاد الطلب أو التعاقد ثانية ، وعلى المنوال نفسه كان الأداء فى المنظمات الحكومية ، وبما يعنى الاستفادة من الإيجابيات لرفع الجزاءات أو الغرامات ، بذلك كانت التوصية دائماً بعدم ذكر أى شىء جيد فى تقارير المراجعة ؛ أى أن يتضمن فقط السلبيات أو السيئات .

لكن كل هذه المفاهيم تغيرت خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين ، حيث تولدت ضغوط من المنافسات والأعمال ، دفعت كلاً من الصناعة والجهات الحكومية لعدم اتباع هذه الفلسفة ، وبذلك تم التذكير إلى أن الناس والهيئات تستجيب أكثر للأخبار الجيدة ، عما تنفعل به عند سماع الأخبار السيئة ؛ أى إن الجيد أكثر قوة من السيئ .

على المضمون نفسه ، يجب إحاطة الأفراد أن أداء الأعمال على النحو الصحيح يدفعهم إلى الاستمرار ، خاصة إذا كان المراجع من الخارج ، والذي يصنف بالطبع على أنه خبير ، لذا فإن شهادته يعتد بها ، بذلك فإن السيئ لا يذكر ، إلا إذا كان هناك داع مؤكد إلى ذلك .

وعلى المستوى التنظيمى ، فمن المتوقع أن يقوم الأفراد بأداء ما سبق أن وعدوا بأدائه ، وبما يعنى أنه لا يوجد داع لتقريظ ما سبق أن توقع أدائه ، أما إذا كان الأداء فوق ما كان متوقعاً ، أى تجاوز الحدود المتعارف عليها ، فإن التقريظ يصبح مجبياً ، مما يشجع الآخرين على اتباع الأسلوب ذاته ، إن ذكر الجيد أمر أساسى حتى ولو كان لا يصل إلى حد الإعجاز .

## فلسفة مختلفة :

حتى تتحقق الفائدة لذلك يلزم أن تؤدي المراجعات وتنتهى إلى تقارير على نحو نموذجى ، ذات معانى إيجابية ، وبما يعنى أن المراجع يعمل مع النظام ومن داخله

أيضاً، ساعياً إلى تغيير القواعد إلى الأحسن ، لذلك يلزم أن تكون نتائج المراجعات المذكورة على نحو ملتزم بقواعد الأعمال ، وبما يلتقى مع رغبات وطموحات المساهمين أو الملاك للمنظمة ؛ فهم لا يهتمون إذا ما تضمن التقرير أن المشرف على الوردية لم يقم بالتوقيع ، لكن قد يلتفتون إلى ذلك جيداً ، إذا ما ذكر أن جودة المنتجات أو كفاءة الصيانة قد استمرت على نحو جيد ، أما إذا تحولت إلى العكس، أى إلى نحو سىء ، بذلك سوف تختلف الاستجابات ، بما يدفع الإدارة إلى اتخاذ اللازم من إجراءات ، بهدف الإصلاح أو التحسين ، أى إن الهدف هو لفت الأنظار إلى المهم من الأمور .

كذلك يجب أن يكون الاهتمام بالمستقبل أكثر من التعلق بالماضى ، فالحديث عن أخطاء الماضى لن يغير كثيراً مما سبق أن حدث ، ولن يصلح الأداء السابق ، بل كل ما سوف يصل إليه هو مزيد من الضغائن والضرب تحت الحزام ؛ ذلك أن الأفراد لا يملكون أى قوة لتغيير الماضى ، لكن ذلك يزيد من انفعالاتهم ويرفع لئارتهم ضد من يقوم بتذكيرهم ، خاصة إذا كان هو من يقوم بالمراجعة عليهم ، بل الأفضل أن نستغل المراجعة دروس الماضى لتحسين الأداء فى المستقبل ، أى تكون قواعد الماضى خطوة نحو الأداء الأفضل فى المستقبل ، إن المستقبل هو القابل للتغيير ، أما الماضى فلا نملك معه أى إصلاح .

إن المراجعات على الجودة يجب أن تكون خليطاً من التقييم لكل من درجة الاتفاق وكفاءة الأداء مع استخدام قياسات محددة ومتفق عليها ، وبما يجعل تقرير المراجعة يحدد إذا ما كانت الرقابة :

- قائمة وكافية .
- مطابقة .
- تعمل جيداً .

إن الطريق إلى النجاح لمقابلة الاحتياجات يستدعى الإعداد الجيد للمراجعات مع التقييم بدرجة من الحرفية والمهارة العالية ، كذلك إصدار تقرير ذى معنى هادف يسعى إلى التقييم والإصلاح . مما يجعل المراجع عليهم (العملاء) يسعون إلى إحداث اللازم من تغييرات وصولاً إلى تحسين الأداء فى المستقبل .