

الفصل الثالث

الإعداد للمراجعة

تنقسم عملية المراجعة إلى المراحل الأربع التالية :

١ - مرحلة الإعداد :

تبدأ من لحظة اتخاذ القرار إلى حين تنفيذ المراجعة ، وتشمل جميع الأنشطة من تحديد الأهداف ، تحديد العملاء ، هل الجارى مراجعته عملية واحدة أو نظام يتضمن عدة عمليات ، كذلك تحديد حجم عملية المراجعة لاختيار أعضاء فريق المراجعة ، مع جمع المعلومات اللازمة ، وخلافه من اللازم الإلمام به جيداً .

٢ - مرحلة التنفيذ (الاداء) :

تبدأ منذ الجلسة الافتتاحية ، حيث تشمل جمع المعلومات ، وتحليلها ، مع ما يصاحب ذلك من إجراء عديد من المقابلات ، القيام بعمليات الفحص ، الرقابة ، التسجيل ، وخلافه .

٣ - مرحلة إعداد التقرير :

تشمل ترجمة المضامين التى توصل إليها الفريق إلى منتج قابل للقراءة والتداول واتخاذ القرارات ، كما تشمل المقابلات التى تتم مع المديرين ، وكذلك الإعداد لإصدار وتوزيع التقرير .

٤ - مرحلة ما بعد المراجعة :

تتضمن المراجعة على الأعمال والمجهودات التى تمت ، مع تحديد لنقاط الضعف ، واللازم القيام به فى الخطوات التالية من أجل عدم تكرار المشاكل أو إيقافها ، وعادة يطلق على هذه المرحلة أنها تصحيح أو تصويب الأعمال .

وفيما يلى عرض لأهم الخطوات اللازم اتخاذها فى كل من هذه المراحل الأربع :

١ - مرحلة الإعداد :

هناك عديد من المهام والأعمال اللازم القيام بها قبل بدء عمليات المراجعة ، والتى تحدد الأساس لما سوف يتم من أعمال لاحقة ، ويقوم المراجع ذو الخبرة (المتمرس) بهذا الإعداد على نحو روتينى ، وهذه المرحلة تحدد درجة توقعات النجاح أو الفشل فى القيام بعملية المراجعة . ولإقلال توقعات حدوث الفشل ، فمن اللازم العمل على إجراء الخطوات (التسع) التالية :

١ - تحديد الهدف من المراجعة .

٢ - تحديد حجم المراجعة وما تشمله من مهام ، أعمال ، أقسام ، .. إلخ .

٣ - تحديد مؤهلات وتخصصات وخبرات أعضاء فريق المراجعة اللازم تكوينه .

- ٤ - تعريف مسؤوليات عملية المراجعة وإسنادها إلى أعضاء فريق المراجعة .
 - ٥ - تحديد المواصفات الأدائية التي ستتم المراجعة بالمقارنة معها وتبين درجة مقابليتها .
 - ٦ - التوصل إلى فهم واضح وفنى للعمليات التي ستتم مراجعتها .
 - ٧ - إيجاد صلات مع الذين ستتم المراجعة على أدايهم .
 - ٨ - إجراء تقييم لمختلف الوثائق ، النماذج ، المستندات التي سوف تستخدم فى المراجعة ، بدءاً من التي يتناولها المستوى الأول ، وصولاً إلى تلك المستخدمة بمعرفة أعلى المستويات .
 - ٩ - إعداد استقصاء أو ما يعرف باسم قائمة المراجعة ، حيث تشمل على مختلف الأسئلة عن البيانات وما سوف يتم من أعمال ومهام .
- والهدف من هذه الخطوات التسع للإعداد ، حسن القيام بعملية المراجعة ، وعدم ترك أى شىء للمظروف أو الصدف مما يساعد على تجنب المعوقات (قدر الإمكان) .
- من المهم أن يكون واضحاً أن كل عملية للمراجعة تختلف عن غيرها ، رغم أن جميع الخطوات قد تكون متماثلة وذات صفة العمومية لجميع عمليات المراجعة، بصرف النظر عن أهداف برنامج المراجعة الجارى تنفيذه ، ويعطى مثلاً على ذلك بقائد الطائرة ، اللازم عليه مراجعة وفحص جميع الأجزاء والمعدات قبل الطيران طبقاً لقائمة مراجعة معدة مسبقاً ، وبصرف النظر عن نوع أو موديل الطائرة المستخدمة ، لذا فإن على المراجع القيام بتلك العمليات جميعاً قبل البدء فى تنفيذ عملية المراجعة .
- كما أن هذه الخطوة ليس الهدف منها الحد من نشاط أو مهام أعضاء فريق المراجعة ، لكن المطلوب هو تحقيق الأهداف المحددة طبقاً لما سبق التخطيط له ، كما أن إعداد نماذج للأعمال موضعاً بها القسم / التاريخ / المهمة / ... إلخ ، يساعد على سرعة وحسن الإنجاز .
- وطالما تم الإعداد الجيد لهذه المرحلة واللازم لها من نماذج ، فمن المؤكد أن مختلف الأعمال التالية ، خاصة المهمة منها ، سوف يتم إنجازها طبقاً لما هو محدد. ويشتمل الجدول التالى على مثال لمحتويات قائمة المراجعة (Auditing Checklist) حيث ذكر به أهم النقاط والأهداف اللازم استيفائها خلال عملية المراجعة .

مثال

محتويات قائمة المراجعة

Auditing Checklist

- الهيئة أو الجهة أو العملية أو النظام ... إلخ الجارى مراجعته .
- الموضوعات الجارى مراجعتها .
- الأماكن / الاختبارات / المواصفات الجارى فحصها أو دراستها .
- تاريخ بدء المراجعة.
- الأسئلة المطروحة عن موضوعات محددة ، مع مراعاة عدم التداخل بينها .
- مراعاة فصل الموضوعات عن بعضها .
- استخدام كلمات وجمل واضحة تماماً .
- طرح أسئلة مفتوحة .

فى عمليات المراجعة فإن هناك ثلاثة أنواع من العملاء ، كما يمثلهم الشكل (٣) ، وبيانهم كالتالى :

١ - الأفراد الجارى مراجعتهم : وهؤلاء هم أهم العملاء ، وسوف يساعدون كثيراً على جمع المعلومات اللازمة لإتمام المراجعة بنجاح .

٢ - العميل النهائى : وهو الذى طلب القيام بعملية المراجعة ، وكذلك الذى سوف يرفع تقرير المراجعة إليه (رئيس المراجعة) .

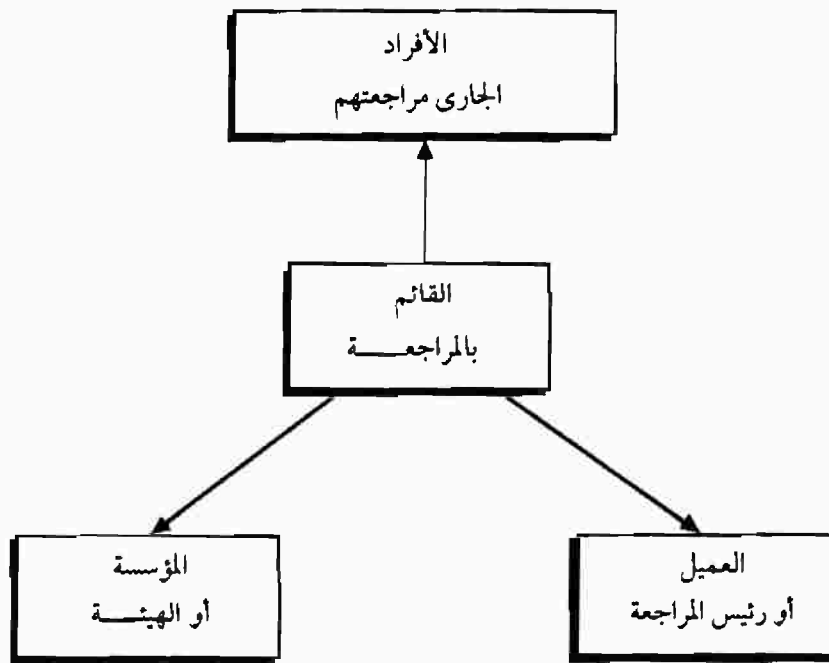
٣ - المؤسسة أو الهيئة أو الشركة الجارى مراجعتها

من المهم أن يتم التحديد الجيد لكل من هؤلاء العملاء الثلاث ، مع تحليل قدرات كل منهم ومن الذين تتم مراجعتهم ، إذ بالتأكيد لهم تأثير كبير على تصرفات وأداء القائمين بعملية المراجعة ، مع ملاحظة أنه قد يكون بينهم نوع من التداخل أو التوافق ، أو قد يكون العميل النهائى هو فى الوقت ذاته المؤسسة الجارى مراجعتها .

أما العميل النهائى ، طالب المراجعة ، فمن الممكن أن يكون الرئيس المباشر ، أو الأعلى ، أو رئيس الشركة ، أو غيرهم ، أو قد يكون لجنة مشكلة لغرض محدد ، وفى عمليات الرقابة بمعرفة الشريك الأول ، من الممكن أن يكون طالب المراجعة هو

مسئول الجودة أو المدير الفني ، أو مدير الخدمات ،... إلخ ، وفى عمليات الرقابة بمعرفة الشريك الثانى ، فمن الممكن أن يكون مدير المشتريات ، أو مسئول الاحتياجات ، أو المختص بالتوظيف،... إلخ ، من يمثل المورد، أو العميل ،... إلخ . وسواء كان فرداً أو شركة ، بينما تشمل عمليات الرقابة بمعرفة الشريك الثالث ، المسئول الذى يمثل الشركة أو الهيئة المعتمدة من الجهات المختصة .

لكن فى جميع الأحوال .. فإن على العميل النهائى مسئوليات محاسبة القائم بالمراجعة وتقييم أدائه ، مع تحديد فرد واحد مسئول أو مختص من جهته للمتابعة ، كذلك اشتراط ألا تتوزع أو تشاع المهام المطلوب القيام بها وإجراء المراجعات عليها.



شكل (٣) : أنواع العملاء الجارى مراجعتهم

ومن اللازم معرفة حجم وحدود المراجعة أين تبدأ ، وما آخر حدودها ، ومن هم المجموعات أو الأنشطة اللازم مراجعتها . وبالتالي فإن ذلك أساسى ومهم لتحديد أفضل الاستخدامات لمختلف المصادر المتاحة .

من المهم كذلك أن يؤخذ فى الاعتبار عند التخطيط للمراجعة وقت وعمل الأفراد الذين سوف تتم مراجعتهم . فبالنسبة للعاملين فى الإنتاج ، فإن أعمال

المراجعة من الممكن أن تؤثر على سلامة سير أعمالهم الروتينية ، أو تصبح مضیعة لوقت مهم ومؤثر على كفاءة أدائهم لأعمالهم .

مراجعة العملية :

تشمل مراجعة العملية (أى عملية) فحص النشاط مع مراجعة : المدخلات ، الأعمال ، المخرجات ، ... إلخ ، وكذلك تحديد درجة الاتفاق مع الاحتياجات المحددة، بحيث إنها تغطى جزءاً من البرنامج الكلى ، ومن اللازم أن تنفذ المراجعة فى فترة زمنية وجيزة ، قد لا تتجاوز عدة ساعات قليلة .. لكن خلال المراجعة يلزم التأكد من كفاءة إجراء العملية ومدى فاعليتها . وفى كثير من الهيئات يطلق على هذه العملية اسم المراجعة المحدودة (Mini-Audit) لتمييزها عند مراجعة النظام المتضمن عدداً من العمليات .

وحدود مراجعة العميل تخضع لمتغيرات العملية مثال : الطرق ، المواد ، الماكينات ، العمالة ، القياسات ، البيئة ، ... إلخ .

وأحياناً يطلق على هذه المراجعة مصطلح «المسببات والنتائج» (Cause & Effect) ، وغالباً ما يستغرق زمن الإجراء أقل من ساعتين ، وتسجل مراجعة العملية كاملة فى صفحة واحدة مطبوعة .

لكن من المهم عندما يراد إجراء عمليات المراجعة الشاملة للجودة (TQM) أن يؤخذ فى الاعتبار مختلف العمليات المنفصلة .

ويطلق على هذه المراجعة عديد من الأسماء الأخرى ، مثال : مراجعة الإدارة ، تقييم الإدارة ، مراجعة العمليات ، مراجعة التوريدات ، مراجعة البرامج ، تقييم البرامج ، تقييم الأعمال ، ... إلخ ، لكن من الأساسى والمهم أن تشمل المراجعة الصورة الكبيرة للهيئة ، المنظمة ، أو المشروع ، بذلك قد تكون حدودها أكثر اتساعاً ، وتتقاطع مع حدود الهيئة ، العمليات ، المنتجات ، ... إلخ ، وعلى سبيل المثال ، فإنها قد تكون :

- مراجعة نظام الجودة ، وما يتضمنه من خطوات لدورة الجودة .
- مراجعة نظام الأداء .
- مراجعة موقع التصنيع .
- مراجعة طرق التصنيع .
- مراجعة نظم مراقبة التصميمات .
- مراجعة العملاء .

- مراجعة الأوقات / الفترات الزمنية ((يوم/ أسبوع / شهر / سنة ... إلخ) ، سواء للأعمال أو خلال التوقيتات المختلفة .
- مراجعة الصيانة وجداول أو برامج تنفيذها .

وبصفة عامة .. فإن مراجعة النظام من الممكن أن تحقق فوائد مهمة، إذا ما أحسن تنفيذها والاستفادة من التقارير المرفوعة عنها ، لكنها قد تكون ذات نتائج سيئة أحياناً، إذا ما تمت على نحو غير صحيح ، أو غير مخطط أو معد له جيداً .

حجم المراجعة :

حجم المراجعة هام ، ذلك أنه يؤثر على المصادر والاحتياجات ، بالإضافة إلى الفترة اللازمة للمراجعة ، فإذا ما كان ذلك الحجم متسعاً ، فإن تنفيذ المراجعة لن يمكن خلال فترة زمنية محدودة ، أما إذا كان الحجم محدوداً ، فمن الممكن ألا تتم مراجعة مصادر هامة وأساسية ، لذا فإن النواحي الاقتصادية وتوافر الأفراد يلعبان دوراً أساسياً عند تحديد مدى حجم المراجعة . والمراجعة التي تطول عن أسبوع لتقييم الأداء ، بما في ذلك جمع المعلومات ، تعتبر ذات فترة أطول من اللازم .. في المقابل فإن المراجعة التي لا تتجاوز اليوم الواحد تعتبر فترة قصيرة ؛ لذا فإن العائد المتحقق من إجرائها يمكن أن يكون محدوداً ، أى من المهم تناسب الحجم مع الزمن المستغرق لإدارته . وإذا ما كانت مراجعة العملية تنفذ داخلياً بمعرفة الشريك الأول ، فإن مراجعة النظام يمكن أن تكون بمعرفة شريك ثانٍ أو ثالث ، وفي المراجعات الداخلية (بمعرفة الشريك الأول) يمكن أن تكون خليطاً من ٧٠٪ مراجعة للعمليات ، ٣٠٪ مراجعة للنظام .

الخروج عن الخطة :

قد يحدث أثناء تنفيذ المراجعة ظهور الاحتياج إلى إجراء مراجعات مكملية عن أعمال أو أقسام لم تكن مدرجة في المراجعة المخطط لها ؛ لذا يلزم أخذ الرأي بصدها من عضو فريق المراجعة ، والأفضل من رئيس فريق المراجعة ، مع تحديد مدى المقدرة على القيام بها خلال المراجعة الجارية أو تأجيلها إلى مراجعة قادمة ، لكن في أى الأحوال يجب الالتزام بما سبق أن خطط لإجرائه ، مع التخطيط والإعداد الجيد لإجراء مراجعة أو مراجعات قادمة تشمل ما ظهر الاحتياج إلى مراجعته .

لكن مثل هذا التصرف لا يعنى أن يهمل فريق المراجعة ظهور انحرافات أو قصور في أمور أو أعمال مهمة ، وفي هذه الحالة يلزم أخذها في الحسبان ، كما لو أنها عملية مراجعة طارئة وباستخدام مختلف الوسائل والطرق القائمة ، مع إحاطة المديرين المسؤولين بذلك ، ووضع تقرير المراجعة أمام تصرفهم ، ثم يتم بعد ذلك استكمال ما هو مخطط للقيام به منذ البداية .

تكوين فريق المراجعة

بعد تحديد الهدف والحدود والخطة لعمليات المراجعة ، فإنه نظرياً تكون الخطوة التالية : العمل على تكوين فريق المراجعة والذي سيتولى تنفيذ مهام عملية المراجعة ، وعملياً فإن هذه المجموعة من أفراد الفريق ، غالباً ما تكون متفقة فى الأهداف كذلك قد لا يتجاوز عدد أعضائها الفردين ، خاصة إذا ما كان هناك كثير من السفريات ، دون أن يكون الاعتماد المالى كافياً لتغطية هذه المصروفات . والمنوط به قيادة عملية المراجعة يطلق عليه قائد الفريق ، المراجع القائد ، أو رئيس الفريق ، أما أعضاء الفريق فيطلق عليهم المراجعون أو أعضاء الفريق .

من يصلح للقيام بالمراجعة ؟ سؤال مهم ، والإجابة الصحيحة عنه قد تعنى النجاح أو الفشل فى إتمام المراجعة ، ومن المنطقى والأساسى إتمام المراجعة بمعرفة أفراد غير منحازين ، وملمين جيداً بأبعاد المهام المطلوب إنجازها ، وأول الشروط أن يكون المراجعين لا مصلحة لهم أو ترقب لفائدة تذكر لدى من يقومون بمراجعتهم ، وتشمل المهام المطلوبة من الفريق القيام بها الآتى :

- مقابلة الذين سيتم مراجعتهم والتعرف عليهم ، مع دعم وسائل الاتصال المستمر بهم .
 - فهم العملية جيداً ، كذلك نظام مراقبتها وضبط أدائها .
 - مراجعة صحة ما هو مطبق من أعمال للرقابة والمراجعة .
 - الاتصال بالزملاء من أعضاء الفريق القائم بالمراجعة .
- والقيام بهذه المهام يعطى فهماً جيداً للعملية ولمهارة أعضاء الفريق ، وكذا لكفاءة من سيتم مراجعتهم .

حجم الفريق :

الفريق المكون من أكثر من ٦ أفراد يصنف بأنه غير فعال ، حتى ولو كان قائد الفريق ذا خبرة طويلة سابقة ، فإن الرقابة على أكثر من ٦ أفراد تكون عملية ليست موفقة أو سهلة . والمفترض أن يكون الحجم المناسب من ٢ - ٣ أفراد ، وألا يقل عن فردين .

ويمكن أن يراجع الفرد الواحد من أعضاء الفريق عملية صغيرة ، وبذلك يمكن تقسيم العمل بين فردين أو ثلاث ، مما يعنى أن فى الوقت ذاته يمكن فى داخل الوحدة ذاتها مراجعة أكثر من عملية معاً .

فى بعض الأحيان هناك مراجعون يعملون متفرغين لأعمال المراجعة ، بينما فى العادة فإن أغلب القائمين بالمراجعة متفرغين جزئياً أى إلى جانب أعمالهم الأساسية؛ أى تنفيذ المراجعات إلى جانب أداء أعمالهم .

ومن المفيد أن تكون هناك مجموعة مختارة ذات عدد صغير من الأفراد ، يتم إعدادهم لتولى مسئوليات المراجع القائد ، رئيس فريق المراجعة ، حيث يتولون التدريب ، قيادة الأعمال ، جذب الأفراد للمساعدة كأعضاء لفريق المراجعة ، حتى وإن كانوا من خارج القسم الجارى مراجعته ، أو حتى الوحدة بأكملها . ويمكن اعتبار الأفراد من خارج الأقسام التقليدية للجودة من أفراد برامج المراجعة ، إذ من الشائع أن يكون قائد فريق المراجعة من القائمين بمراجعة وتحليل الجودة ، أو رئيساً فنياً لأحد المعامل ، وبذلك يمكن العثور عليهم من داخل الوحدة . لذلك من المهم أن يتم فى البداية إعادة النظر مع المراجعة على الأهداف وتحديد حجم المراجعة ، ثم دعوة عدد من المستقلين للدخول كأعضاء فى الفريق ، هؤلاء يكونوا من الفنيين ، الإداريين ، فنى الصيانة ، القائمين بعمليات الشراء ، المهندسين ، وربما أيضاً بعض المديرين من الأقسام الأخرى ، ومع اختلافهم فمن المفترض أن لديهم المقدرة ليكونوا أعضاء مثاليين فى الفريق ولهم المقدرة على الرقابة والفحص من مختلف النواحي ، بذلك يكونو محققين للنجاح مع انتهاء عمليات المراجعة .

أعضاء الفريق :

إذا ما استخدم فرد واحد فى عملية المراجعة ، فإن ذلك بمثابة دعوة لبدء المشاكل ، ولتحقيق أن يكون برنامج المراجعة شاملاً (غير محدود) للطرق القياسية أو العملية .. فإن هناك احتياجاً إلى أكثر من فرد للمراجعة ، خاصة وأن أعمال المراجعة فى حاجة دائماً إلى التفسير والتوضيح ، مما يجعل المراجع الفرد عرضة للخطأ أو المبالغة فى السعى لوضع الجارى مراجعتهم فى وضع غير طيب ، أو ما يجعلهم تحت رحمة دون أى داع لذلك . ومما قد يسبب لهم بعض الآلام ، بذلك فإن أكثر من مراجع يعملون معاً يحقق توازناً مطلوباً لعملية المراجعة .

وفى المراجعات على النظم ذات الأحجام كبيرة ، فإن فريق المراجعة يكون من فردين على الأقل ، وذلك مطلب أساسى لإنجاح المراجعة .

فى بعض الأحيان يكون هناك احتياج فى مراحل المراجعة إلى وجود خبير متخصص فى موضوع محدد ، يطلق عليه مسمى Subject Matter Expert (SME) ؛ لأن المراجعة قد تتضمن بعض الأمور المعقدة أو الشديدة الفنية ، مما يلزم وجود خبير لفحصها ، لكن من اللازم مراعاة ألا يحاول الخبير التقدم مباشرة بحلول . رغم إذا ما كان الجارى مراجعتهم قد سألوا عن الحلول المقترحة ، إذ إن هذا يؤدي إلى بعض المشكلات أو التأخير وعدم المساعدة ؛ لذلك يفضل أن يرد رأى الخبير وما يقترحه من حلول فى تقرير المراجعة ، أى بعد انتهاء المناقشة والتمحيص وإدخاله فى تقرير المراجعة على نحو فنى سليم .

الأعضاء الجدد :

إذا ما كان فريق المراجعة يضم أحد المراجعين الجارى تدريبهم ، وهو غالباً ما يكون نشطاً يسعى إلى التطوير واكتساب المهارة ، من خلال التدريب العملى على أعمال المراجعة ، لذلك يلزم مراقبته على نحو مستمر ، مع تكليفه ببعض المهام ومعاملته على نحو متساوٍ مع الأعضاء الآخرين من فريق المراجعة ، لكن مع استمرار ملاحظته طوال فترة المراجعة .

قد يحدث فى عمليات المراجعة الكبيرة الحجم ، سواء عند التحدث أو الملاحظة أن يكون هناك من يتابع المراجعة ، أو يلاحظها ، وهم ليسوا من الجارى مراجعتهم ، لكن فقط لديهم بعض الاهتمامات بما هو جارٍ ، لذا من المهم عدم جعلهم يؤثرون بشكل أو بآخر على عملية المراجعة ، ولا يتدخلون فى تحديد اتجاه المراجعة ، كذلك من الأفضل الاستمرار فى المراجعة دون الإنصات إليهم .

واجبات المراجع القائد :

- تستعمل مسؤوليات قائد المراجعة على الآتى :
- التخطيط ، التنظيم ، التوجيه لعملية المراجعة .
- يمثل فريق المراجعة عند الجارى مراجعتهم ، وكذلك لدى الذين أصدروا التكليف بإجراء المراجعة .
- يقود فريق المراجعة فى التوصل إلى المضامين .
- يقوم بالمنع أو إيجاد الحل لأى مشكلات أو اختلافات تظهر أثناء التنفيذ .
- يتولى إعداد وإكمال تقرير المراجعة .

واجبات أعضاء الفريق :

- تستعمل واجبات أعضاء فريق المراجعة الآتى :
- الإعداد لتنفيذ مهام المراجعة طبقاً لما تم تكليفهم به .
- جمع المعلومات والبيانات .
- التوصل إلى مضامين .
- الإسهام فى إعداد تقرير المراجعة .

كفاءة المراجع :

من يقوم بالمراجعة لهذه العملية ؟ سؤال مهم يطرح دائماً ، والإجابة الصحيحة عنه تعنى ضمناً التوفيق أو القشل فى القيام بعملية المراجعة ، كذلك الأمر فيما يتعلق بأداء الفريق القائم بالمراجعة ؛ إذ يلزم أن تكون المراجعة محددة الهدف موضوعية وغير منحازة ، إلى جانب أن يكون لدى القائمين بالمراجعة معرفة جيدة بالعمليات الجارى مراجعتها ، وعن كيفية إجراء المراجعة ؛ مما يعنى أن كفاءة القائم بالمراجعة تتحدد فى الشروط الثلاث التالية :

- المراجعة موضوعية وهادفة .
- المراجع لديه المعلومات الفنية الكافية .
- المراجع على دراية بكيفية أداء وتحليل معلومات المراجعة .

يفترض على أعضاء فريق المراجعة الالتزام بالآتي :

الموضوعية الهادفة :

- ١ - التجرد من أى اهتمامات مسبقة بالمنظمة المطلوب مراجعتها ، بما يعنى أن تبدأ المراجعة على نحو موضوعى وغير منحاز .
- ٢ - أداء المراجعة دون ارتباط بالنجاح أو الفشل .
- ٣ - إحداث التوازن فيما بينهم وصولاً إلى حكم صائب عن الجارى من أعمال ، مع التقدم بتقرير يتضمن الحقائق المؤكدة .

من المفترض أن المراجعين على معرفة جيدة بالعملية الجارى مراجعتها ، كذلك على معرفة واسعة بأساسيات العمل ، وبكيفية تحقيق النجاحات ، كذلك أين تقع المخاطر .

الكفاءة الفنية :

من اللازم أن يفهم المراجعون الصورة الكاملة لعمل الأنظمة وكيف تتفاعل لإنتاج السلع أو أداء الخدمات ، وهناك عدة طرق لاكتساب هذه المعرفة ، مثال الآتى :

- الاطلاع على تقارير المراجعة السابقة .
- الاطلاع على الأوراق والمستندات المحفوظة بالملفات .
- مراجعة التعليمات الصادرة من جهات الإشراف والتشغيل .
- التحدث مع واحد من الخبراء أو المتخصصين .
- قراءة كتيبات الأجهزة وطرق التشغيل وتعليمات الأداء .

لا يكفى أن يكون المراجعون أكفاء فقط فى النواحي الفنية ، بل من اللازم أيضاً فى النواحي الإدارية وكيفية أداء الأعمال وتتابع حدوثها ، ونوعية العلاقات المتداخلة والرابطة بين الأقسام المختلفة ؛ إذ إن هذه المعلومات لا تقل عند إنجاز المراجعة فى الأهمية عن المعلومات الفنية .

ومن اللازم لإنجاح المراجعة أن تتحول مختلف النواحي الفنية والإدارية إلى رسم توضيحى ، يشمل كيفية تتابعها أو ما يطلق عليها منحنى التقدم (Flow Chart) . وعلى المراجع أن يستخلص من قراءته ومما سمعه أو شاهده أو درسه ، هذا المنحنى للتقدم يقع فى صفحة واحدة أو صفحتين على الأكثر ، وفى حوالى من ١٠ إلى ٢٠ خطوة ممثلة فى مستطيلات موضحة لها .

من الممكن استخدام منحنيات التقدم السابق إعدادها فيما تم إجراؤه من مراجعات ، على أن يكون هناك منحني جديد جارٍ إعداده قبل بدء المراجعة ، يعطى تأكيداً كبيراً على كفاءة التخطيط والإعداد ، وبأن التنفيذ سوف يحقق ما هو مطلوب؛ إذ إن ذلك يبعث على التفكير الخلاق وعلى تفهم ما سوف يتم من أنشطة. لإجادة عمليات المراجعة فمن اللازم على المراجع إجادة استخدام المهارات الآتية:

ضرورات يلزم اكتسابها:

أ - المهارات الذهنية ، وتشمل :

- ١ - الكتابة .
- ٢ - التخطيط .
- ٣ - التحدث .
- ٤ - التنظيم .

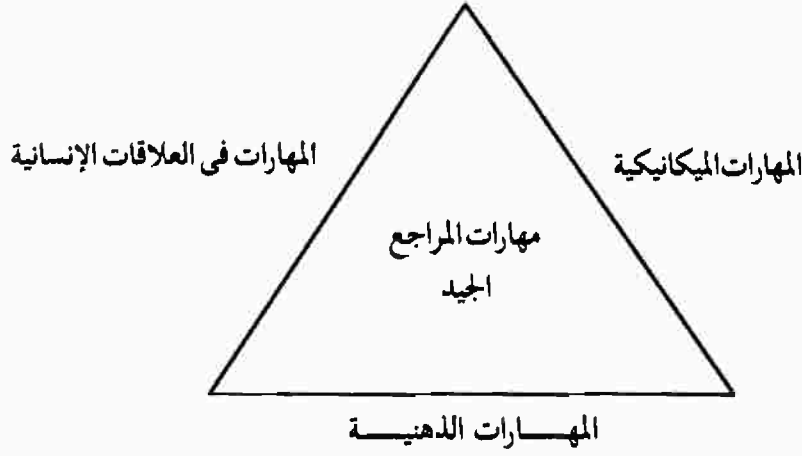
ب - المهارات الميكانيكية ، وتشمل :

- ١ - الجمع والتحليل للمعلومات والبيانات .
- ٢ - اختيار العينات .
- ٣ - تتبع التأثيرات .
- ٤ - تحليل المؤثرات والنتائج الحادثة عنها .
- ٥ - تحليل باريتو المحدد لنسبة ٢٠٪ من التأثيرات المحدثة لنسبة ٨٠٪ من النتائج .

ج - المهارات في العلاقات الإنسانية ، وتشمل :

- ١ - العلاقات بين الأفراد .
- ٢ - العلاقات مع المجموعات .
- ٣ - الثقة بالنفس .
- ٤ - الفهم الصحيح للآخرين .
- ٥ - الصبر .
- ٦ - المقدرة على التعامل مع المتغيرات .

ويمثل الشكل (٤) نموذج لتداخل هذه المهارات الثلاث معاً لتصنع بذلك المراجع الجيد .



شكل (٤) : المهارات الثلاث للمراجع الجيد

بذلك فإن كفاءة المراجع تتمثل في القدرات التالية :

- الموضوعية الهادفة (كما سبق تعريفها) .
- المعلومات عن عمليات المراجعة .
- المعرفة الجيدة بالمواصفات القياسية والعالمية للمجال الجارى مراجعته (صناعيا، خديما) .
- القدرة على أداء المراجعات سواء كمراجع قائد أو كعضو فريق المراجعة.
- المقدرة على الاتصالات الناجحة سواء بالمحادثة أو الكفاءة .

من اللازم على المراجع اجتياز القدرات فى هذه النواحي ، مع الحصول على شهادة تثبت ذلك ؛ إذ من المتوقع أن يطلبها الجارى مراجعتهم ، أو يقوم المراجع بتقديمها عند البداية ، ويهدف أن تكون هناك مراجعة سلسلة غير مثيرة للمشاكل أو الإزعاج .

ومن الأساسى على رئيس المراجعة تدريب الفريق العامل معه على هذه المهارات مع ضمان إجادتها تماما ، خاصة من حيث شرح النواحي الفنية للعمليات الجارى مراجعتها أو لكيفية أداء المراجعة ، وأن تكون مراقبة كفاءة أداء المراجعين عملاً مستمراً ودائماً للتأكد من إجادة الكفاءة المطلوبة .

كذلك يمكن اجتياز الامتحانات التى تعقد بمعرفة الجمعيات والهيئات المختصة مثال الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) ؛ حيث إن تلك الاختبارات لمنح شهادات الاعتماد ليست متيسرة ، بل إن ما يقارب ٥٠٪ من المتقدمين يفشل فى الاختبار

الأول ، لكن الحصول على هذه الشهادة يعطى جواز المرور للثقة فى أن القائم بالمراجعة ذو كفاءة ومهارة تقابل ما هو متاح عالمياً .

تشمل هذه القواعد الأساسيات التالية :

قواعد أداء المراجعة :

السلطات الممنوح للمراجع :

- على القائم بالمراجعة قبل أن يبدأ العمل مراجعة السلطات الممنوحة له لأداء أعمال المراجعة ؛ إذ إن منح السلطات من الجهة المختصة يعطى صلاحيات لأداء المراجعة ، من أهمها عدم وجود رفض أو اعتراض أو عدم اهتمام من الجارى مراجعتهم ؛ مما يساعد على عدم إضاعة الوقت فى حالة عدم منح السلطات .

السلطات لأداء المراجعة على الشريك الأول :

تمثل هذه السلطات فى المستندات الصادرة لتحديد ووصف نظام إدارة الجودة ، حيث يطلق عليها فى أغلب الشركات مسمى «مرجع الجودة» أو «كتاب الجودة» (*) والذى يشتمل على وصف المنتجات ، الطرق المستخدمة ، النظم المطبقة ، تحديد السلطات الممنوحة للأفراد والمجموعات ، برامج المراجعة الداخلية على الجودة ؛ لذلك على المراجع عند مراجعة السلطات ، أن يتأكد من أن المنطقة التى سيراجعها قد تم تحديدها وذكرها فى هذه الوثيقة الأساسية .

وإذا ما كانت هناك اعتراضات من الأفراد ، عند ذكر أن القوى البشرية هى الأعلى قيمة فيما يتطلب مراجعته ، لذا فإن عدم ذكرها فى هذه الوثيقة لا يعنى إهمالها ، بل إنها مرتبطة بما يتم مراجعته من أقسام أو مجموعات ، كذلك تأكيد أن الأقسام بخلاف الإنتاج قد تم إدراجها (مثال التسويق والمبيعات) ؛ إذ إنها مؤثرة ومتداخلة مع جودة ما يتم إنتاجه من سلع أو تقديمه من خدمات ، وبالتأكيد يلزم مراجعتها ، ومن الأساسى فى المراجع (بصرف النظر عما إذا كانت السلطات قد ذكرت أم لا) ضرورة مراجعة المواصفات القياسية مع القراءات المأخوذة وتحديد مدى المطابقة ، كذلك يمكن ذكر كافة المستخدم من طرق للأداء والمراقبة .

السلطات لأداء المراجعة على الشريك الثانى :

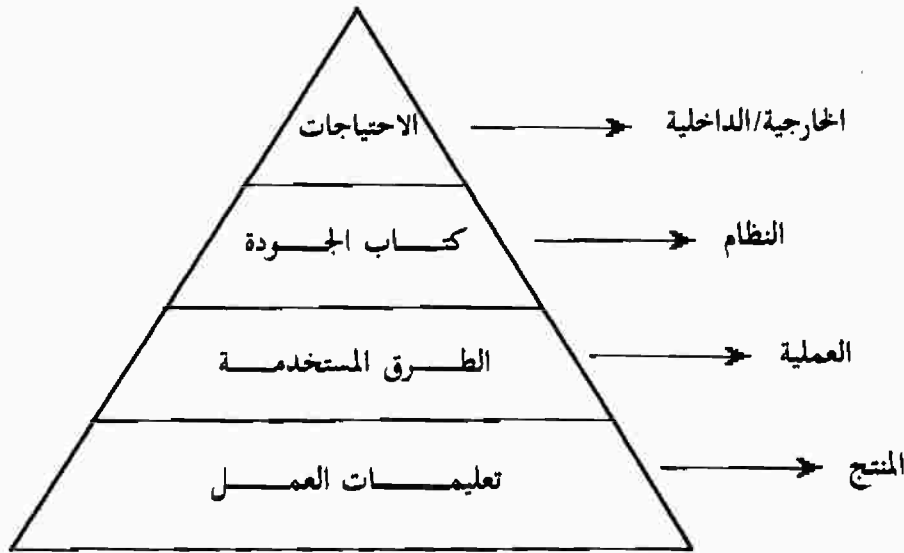
تمثل فى مراجعة عقود واتفاقيات الشراء من الموردين المختلفين ، بما فى ذلك أوامر التوريد ، وربما لا تكون هذه السلطات مذكورة صراحة وبوضوح ، إنما تذكر

على ظهر أو خلفية بعض المستندات تحت عنوان حقوق السماح والمساءلة ، كذلك يجب على المراجع تحديد كيفية تنفيذ أداء هذه التعاقدات وأوامر الشراء ، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الجهات الحكومية ، وإذا ما كان هناك مورد ذو أهمية خاصة ، لذا يجب تحديد كيفية التنفيذ لما يتفق عليه ، وأن يذكر على الصفحة الأولى لمستندات الشراء .

حتى لو لم تذكر هذه السلطات في المراجعة على عقود الموردين (مثال بعض التعاقدات السابقة) ، إنما من الأفضل عامة الاستمرار في الإعداد للمراجعة مع لفت نظر الموردين أو البائعين إلى نواحي القصور ، على أن يتولى هذه المهمة رئيس فريق المراجعة ، وصولاً إلى التصويب والإصلاح مستقبلاً .

الاحتياجات:

تمثل الاحتياجات فيما خطط له من تجهيزات حتى يمكن قياس أداء نشاط محدد لذا تقع في مرحلة التخطيط لتتابع العمليات ؛ بذلك فإن كلا من الاحتياجات والوقائع هما المدخلات لعملية المراجعة ، وكما سبق عرضه فالوثائق تحدد ما الذي يجب أدائه ، بينما السجلات تذكر ما الذي تم إجراءه ؛ أي إن الوثائق قبل الأداء والسجلات بعد الأداء ، بذلك فإن الاحتياجات يلزم أن تعرف في الوثائق وحسبما يرد بالشكل (٥) ؛ حيث يطلق عليها قواعد عملية المراجعة (مستندات الوثائق المستخدمة) .



شكل (٥) : مستويات الوثائق المستخدمة

ودون تحديد الاحتياجات لا يمكن إجراء المراجعة ، حيث ترد الاحتياجات في عدد من الأشكال أو الحدود ، بعضها خارجي والآخر داخلي ، مع ضرورة أن تكون معرفة جيداً وشاملة .

لكن عندما لا تكون الاحتياجات محددة ، فإن كافة ما سيتم تجميعه من معلومات أو استخدامه من وسائل للتحليل لا يزيد عن أداء العمل الاستشاري ؛ إذ إن المراجعة والاستشارة متماثلان ، لكن دون أن تحقق الاستشارة تقدماً بعد تقديمها ، في المقابل تسعى المراجعة إلى الإصلاح والتغيير إلى الأحسن .

الاحتياجات الخارجية ملزمة ولا يمكن عدم الالتزام بها ، وعادة ما تأتي من الجهات التالية :

الاحتياجات الخارجية :

- الاتفاقات الدولية ، مثال إصدارات منظمة التجارة العالمية .
- القوانين والقواعد المطبقة محلياً .
- المواصفات الملزمة عملياً (مثال مجموعة أيزو ٩٠٠٠ لنظم إدارة الجودة) .
- المواصفات الملزمة محلياً .
- المواصفات الصناعية .
- المنتجات والأجهزة القياسية .
- سياسة المنظمات لثبات أداء الأعمال .
- احتياجات العملاء ، خاصة ما هو ملزم في مواصفات التعاقد .

وغالباً فإن هذه الوثائق تعطي مدى متسعاً من الاحتياجات ، ولكن لا تحدد كيفية الوفاء بهذه الاحتياجات ، كما أن بعضها حافل بالتفاصيل مثال احتياجات العملاء ، لذلك يكون من الأفضل وضع هذه الوثائق في حزمة واحدة لتحديد الهدف المطلوب الوصول إليه .

الاحتياجات المحلية :

يلى تحديد الاحتياجات الخارجية ضرورة تعريف كيفية تطبيقها في موضوعات أو مناطق سبق تحديدها ، بذلك تشمل وصف لنظم الإدارة الداخلية فيما يخص : الجودة ، البيئة ، الأبحاث ، النواحي المالية ،... إلخ؛ مما يجعل حجم هذه الوثيقة قد يصل إلى ٥٠ صفحة وربما يتم تحرير أكثر من وثيقة ؛ لتختصر كل واحدة منها بموضوع أو قسم محدد ، وبذلك تتولى الوصف في لغة واضحة كيفية التطبيق لكل ما تتطلبه الاحتياجات الخارجية . كما يمكن استخدام هذه الكتب كوسيلة للتسويق بهدف إقناع وإبهار العملاء وخاصة المستهدف اجتذابهم .

ويتضمن المستوى الثالث من الوثائق الوصف التفصيلي ، موضحاً خطوات الطرق المستخدمة لأداء المهام المختلفة ، حيث تتناول مختلف العمليات ، وباشتراط أن تكتب واضحة وصحيحة ومحقة لفاعلية الأداء ، مما يجعلها وسائل مساعدة للمتدربين على أداء العمل من الموظفين الجدد ، ودون أن يؤخذ في الحسبان أن يكون ذا فائدة تذكر للعمال الخارجية ، خاصة المنخفضة الكفاءة .

تقع طرق وصف العمل غالباً في أقل من ١٠ صفحات ، وتشمل توضيحاً لتتابع خطوات الأعمال (خريطة طريق) ، وبذلك يكون أمام المراجع عديد من الطرق التي يلزم مراجعتها ، سواء كانت المراجعة على عملية أو نظام .

واستناداً إلى هذه الطرق ، يتم وضع تعليمات العمل شاملة التفاصيل لأداء مهام وأعمال محددة ، مثال : الخامات ، فحص الوحدات ، تنظيم أعمال رجال التسويق.. ومن ذلك يحدد الكتاب أن أهم النقاط الآتية :

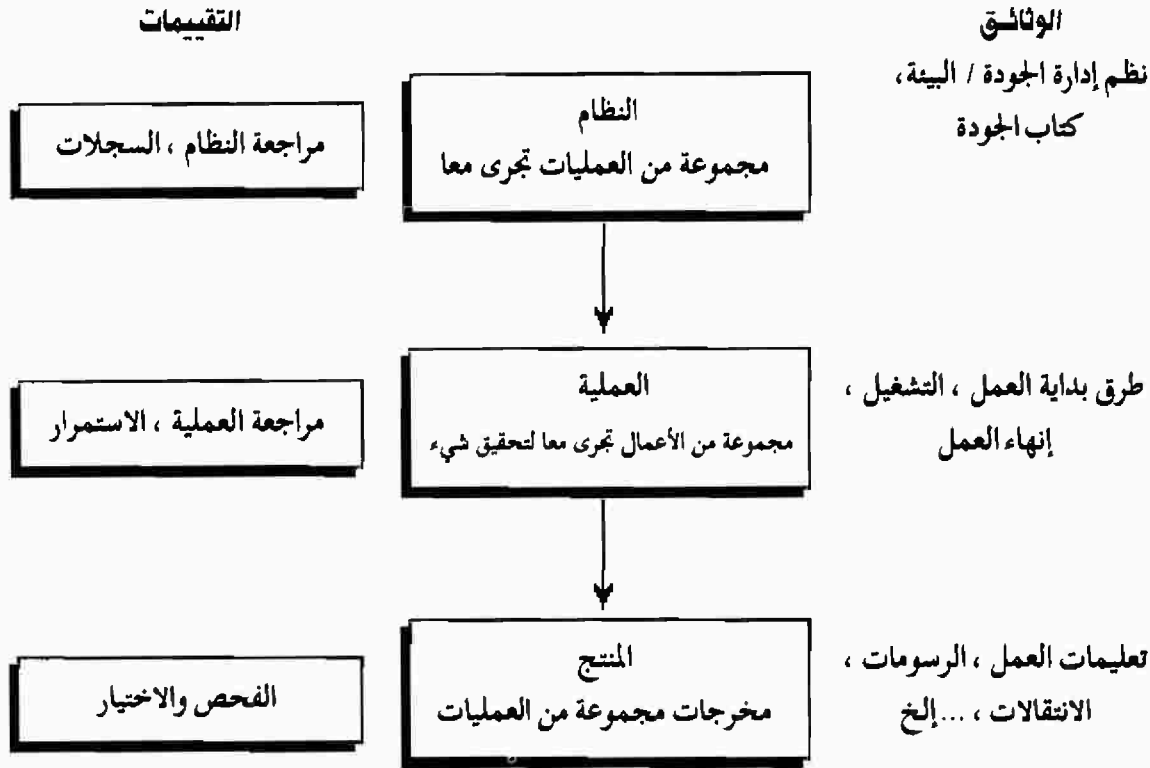
- تحديد الاحتياجات الخارجية (كما سبق إيرادها) .
- وصف النظم الداخلية لتحقيق الاحتياجات .
- الطرق التي يتم من خلالها تحويل النظم النظرية إلى تطبيقات عملية يتم تحديدها وأسلوب تحويلها .

بذلك يكون على المراجع بيان إذا ما كانت هذه الوثائق صالحة ؛ لأن تحقق النتائج المطلوبة ؛ إذ إن الوثائق يجب أن تكون صالحة للاستخدام بالمؤسسة وليست لتحقيق أعمال المراجع .

إن هذه الوثائق الأربع (راجع الشكل (٥)) تشترك في تحديد الاتجاه لأداء الأعمال أو النشاط المطلوب ، حيث تصنف الإجراءات اللازم اتخاذها كما يمكن أن تطبع على أوراق أو تنشر من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة ، أو حتى يتم تجميعها كمثال على نشاط تم الانتهاء من أدائه .

من المهم كذلك عدم الخلط بين هذه الوثائق وبين الأرقام والقياسات التي يحصل عليها بعد أداء الأعمال وليس قبلها .

ويمثل الشكل (٦) نموذج مراحل الانتقال من النظام إلى العملية إلى المنتج ، مع إيضاح الوثائق اللازمة ، كذلك اللازم من أعمال التقييم والمراجعة .



شكل (٦) : العلاقات بين المنتج ، العملية ، النظام

بذلك يكون على المراجع لإعطاء الثقة للعميل طالب المراجعة ، القيام بمراجعة أكثر من مستند أو وثيقة ، ورجوعاً إلى ذلك الهرم لمستويات الوثائق ، فعند مراجعة النظام يتم فحص قمة الهرم ، أما العمليات الصغيرة فقد تستدعي فحص قاعدة الهرم ، أما إذا قام المراجع بفحص حالة واحدة للمطابقة مع طريقة واحدة .. فإن ذلك لن يؤدي إلا إلى مراجعة سطحية غير منتجة أو فعالة .

إن هذه الوثائق تمثل الأمور التي سبق للجاري مراجعتهم التقدم بها ، حيث يلزم أن تؤخذ كمقياس للمراجعة مقارنة مع الاحتياجات السابق تحديدها . إن تحقيق المراجعة يستلزم الإلمام بمختلف الوثائق اللازم فحصها ؛ مما يستدعي جمعها أو السؤال عنها مع وضعها في القائمة الجارى إعدادها ، قبل بدء المراجعة (عند التخطيط للمراجعة) ، أى قبل بداية الأعمال الفعلية والمراجعات التطبيقية .

إذا ما تم إعداد الاحتياجات والوثائق ، فمن اللازم إجراء اتصال مبدئى مع الذين سيتم مراجعتهم ، حيث يلزم أديبا ، إحاطة الجارى مراجعتهم بما قد خطط لإجرائه ، إذ إن عصر المراجعات المفاجأة قد انتهى منذ عدة سنوات ، وإن تكون

الاتصال المبدئى (غير الرسمى)

القائمة للوثائق المستخدمة في المراجعة قد تم إعدادها ، وبالطبع سبق قراءتها جيداً ودراستها ، أما استخدام كل من هذه الوثائق فيلزم أن يراجع مع الاحتياجات ، وبعد المناقشة مع الجارى مراجعتهم .

هذا الاتصال يكون فقط بين قائد فريق المراجعة وعلى المستوى الشخصى مع رئيس القسم أو الجهة الجارى مراجعتها ، كما يمكن استخدام الاتصال التليفونى لإتمام هذا الاتصال المبدئى ، وأحياناً ما يستخدم البريد الإلكترونى (e-mail) .

لكن يجب ألا يصاب المراجع بالدهشة إذا كانت الاستجابة لذلك غير مشجعة من قبل الذين يزعم المراجعة عليهم ؛ حيث إن ذلك متوقع ، إذ ربما نسوا أو أغفلوا موضوع المراجعة ، أو ربما أصابهم الغضب حين تم استدعاؤهم على هذا النحو . لذلك من المهم أن يقوم المراجع ، وعلى نحو هادئ ، بإيضاح أنه فقط قد تم الاستعداد للبدء فى المراجعة . وبالتأكيد مع الإعداد الجيد ، فمن الممكن أن تطرح عدة أسئلة جيدة ، لا تحمل للجارى المراجعة عليهم فقدان للوقت أو إثارة للغضب . إن الأمر يحتاج إلى اللباقة والكياسة ، مع تأكيد أن نظم المراجعة التى كانت تجرى فى الماضى ، وتبرز بيان الأخطاء وتحديد اللوم قد انتهت .

إن التفاعل اللطيف يبدأ بإزالة مصادر الألم ؛ لذا من المهم إيضاح أن الهدف هو السعى إلى إيجاد وبناء الثقة ، وبأن المطلوب من هذه الوثائق هو إنجاز العمل المطلوب ، وإذا ما كان كتاب المراجعة يحتوى على وثائق أو أوراق مالية أو حسابية ، فإن طلب سحبها من كتاب المراجعة ، سوف يسهل الأمور . إن الاتجاهات الطيبة والصديقة لا تتلاشى فوراً (أو صباح اليوم التالى) ، ولكن التغيير يأتى فى خطوات تدريجية خلال فترات التعامل .

من اللازم كذلك اتباع الآتى :

- إبعاد أى تفاصيل تخص الموردين ، مثال : الاتفاقات ، التأمينات ، الفنادق ، مصروفات السفر ، إذ أن جميعها أمور داخلية ليست من المطلوب مراجعتها .
- تحديد المواعيد المناسبة والمقبولة للمراجعة مما يتيح أن يكون الأفراد المختصين حاضرين عند بدء وخلال استمرار المراجعة . كذلك يلزم تغيير الموعد عندما يكون هؤلاء غير متواجدين ، مثال أن يكونوا فى مؤتمر مهم ، يستدعى غيابهم عن موقع المراجعة .
- أن يكون المراجع واضحاً ومحددًا ، ولكن مع مرونة حتى يمكن إنجاز ما هو مطلوب .

تفهم العملية :

- تحديد الموعد بدقة ، وتنسيقاً مع قائد المجموعة الجارى مراجعتها .
- إذا ما توافرت المعلومات بعد المراجعة ، فعلى رئيس المراجعة والزملاء من فريق المراجعة تأكيد ذلك الاستكشاف المبدئى مع الجارى مراجعتهم ، ثم يتم تحرير بيان أو قائمة بكل ما تجمع من معلومات .

لتحقيق مراجعة ناجحة محققة لتحسين الأداء.. فمن اللازم أن يكون المراجع قد فهم جيداً العمليات التى سيتم مراجعتها ، خاصة النواحي الفنية بها ؛ مما يسهل بالتالى مراجعة العمليات وطرح أسئلة تنسم بالذكاء . مع ضرورة أن يتم ذلك فى حرص ، مثال أن يكون أعضاء من فريق المراجعة يتفهمون العملية جيداً مما يجعلهم يغفلون أنهم مراجعون ، وبدلاً من ذلك يتصرفون على أنهم مستشارون ، وبذلك يخرجون عن القواعد السابق تحديدها للمراجعة .

فى الإمكان أن يتوصل المراجع إلى اللازم من معلومات من المصادر التالية :

- قراءة الملاحظات التى صدرت فى المراجعات السابقة عن المنطقة الجارى مراجعتها.
- قراءة كتاب الجودة ، وطرق التشغيل للعمليات .
- التحدث مع أصدقاء موثوق بهم ، وبأنهم يعرفون جيداً هذه المنطقة .
- مراجعة الموقع الإلكتروني للجهة التى يتم المراجعة على أجزاء منها ، وكذلك على الموردين الجارى مراجعتهم .
- قراءة خرائط العمليات ورسومات تتابع العمليات .

ومن المفيد إعداد استبيان أو وثيقة للمراجعة بحيث يتم تقييم الموردين ، خاصة المتوقع الارتباط بهم مع تحديد عدد من النقاط الحاكمة للمراجعة ، وعند ذلك يتم سؤال هؤلاء الموردين عما إذا كانوا يطبقون هذه النقاط الحاكمة أم لا ، وأحياناً ما يكون هذا الأسلوب جيداً ومناسباً عند الإعداد للمراجعة ، إذ إن المناطق ذات الأهمية قد تم تحديدها ، والموردون تقدموا بعدد من الإجابات المفيدة عما ورد بالاستبيان ، مع الإحاطة بالآلا يتجاوز حجم الاستبيان ١٠ ورقات مطبوعة ، وإلا أصبح حجة لعدم الرد عليه أو التكاسل عن الرد .

بالطبع من النادر أن تكون مجموعة واحدة من الأسئلة مناسبة لجميع الموردين. لذا يلزم التنوع فى الأسئلة المطروحة ، كذلك فإن المناطق تحت التركيز فى المراجعات الأولى ، من المحتمل أن تتغير مع مرور الوقت ، خاصة إذا ما نضجت العلاقة بين المورد والعميل .

من الممكن أيضاً لتفهم العملية القيام بجولة فى المكان مع ملاحظة العمليات الجارية وأماكن المعدات الأساسية والكبيرة ، على أن تكون هذه الجولة قصيرة وغير رسمية ، ومن الأفضل بشكل منفرد ، أى دون أعضاء من فريق المراجعة ، لكن إذا ما لوحظ شىء غير مطابق أو سئ ، أن لا يتم السؤال عنه ؛ إذ بذلك تكون المراجعة قد بدأت دون إعداد لقائمة المراجعة ، ودون الجلسة الافتتاحية ، ودون مشاركة فريق المراجعة ؛ أى بما يعنى تخطيط كامل للثقة والاحترام اللازم لإيجادهم مع الجارى مراجعتهم . لذلك من المهم التفكير الجيد خلال هذه الجولة ، وقبل أن تبدأ المراجعة.

إن أفضل الطرق لعرض مقدار التفهم للعملية رسم خطواتها فى شكل متسلسل (Flow Chart) .. لذلك يجب أن يكون المراجع على دراية ومقدرة بكيفية رسم هذا الشكل لتتابع خطوات العملية ، إذ دونها من الاستحالة القيام بمراجعة ناجحة ، وإذا ما تم إعداد هذا الشكل ، فقد توفر لدى المراجعة الإجابة عن الأسئلة الأساسية، مثال:

- من يؤدى العمل ؟
- ما العمل ؟
- أين يتم إجراء العمل ؟
- متى يتم إجراء العمل ؟
- لماذا يتم إجراء العمل .
- كيف يؤدى العمل ؟

إن هذه الوسائل للاستفهام سوف تستخدم لعدد من المراجعات ، وتشمل الأسئلة التى تبدأ بالآتى: من، ما، أين، متى، لماذا، كيف.

خطة المراجعة :

إذا ما اكتملت البيانات والمعلومات عما سوف يتم مراجعته ، فمن اللازم وضع خطة المراجعة ؛ أى كتابة كل ما يتعلق بماذا سوف يتم خلال المراجعة ، ولكنها ليست بعد البرنامج الزمنى للمراجعة ، إذ إنها توضح الآتى :

- ما الذى سيتم تناوله أو تغطيته أثناء المراجعة .
- تتابع العمليات التى ستراجع .
- كيفية أداء المراجعة .

أما البرنامج الزمنى للمراجعة ، فيربط بين ما تم إعداده من خطوات للمراجعة مع الزمن اللازم لأدائها .

وعادة تكتب خطة المراجعة فى صفحة واحدة ، بحيث تشتمل على الآتى :

- اسم عملية المراجعة .
 - الجارى مراجعتهم .
 - الغرض من المراجعة - لماذا تجرى ؟
 - حجم المراجعة - ما الذى سيتم مراجعته ؟
 - الاحتياجات اللازمة - استناداً إلى القائمة التى تم إعدادها .
 - الأقسام التى تتناولها المراجعة .
 - التداخلات المتوقعة (من الأقسام الأخرى) .
 - أسماء أعضاء فريق المراجعة - رئيس الفريق - المساعدين - الخبراء - الملاحظين - إلخ .
 - الفترة الزمنية - تقريباً - مع تحديد تاريخ البداية .
 - الموافقة والاعتماد من الرئيس الذى يكلف بإجراء المراجعة .
- كذلك يتم إيضاح مرات التكرار المتوقعة أو اللازمة ، دون تحديد لأزمة محددة.
- إن إعداد هذه الخطة واعتمادها يشكل الكيفية الصحيحة والمتوازنة لإتمام المراجعة .

الإخطار الرسمى :

عقب إعداد خطة المراجعة ، فمن اللازم إخطار من سيتم مراجعتهم بإرسال مكاتبه مرفق بها خطة المراجعة ، ويرسل هذا الإخطار كمذكرة فى حالة المراجعة الداخلية ، أو كخطاب فى حالة المراجعة الخارجية ، أو بالبريد الإلكتروني إذا ما كان مستخدماً لدى كل من الراسل والمرسل إليه . ومن اللازم أن يتولى هذا الإرسال رئيس المراجعة ، حتى لو كان الذى أعد الخطة والمذكرة رئيس فريق المراجعة مع أعضاء الفريق ؛ إذ إن ذلك تأكيداً للرسميات وللمشاركة عما سيتم لاحقاً ، على أن يتم ذلك الإرسال بحوالى ٣٠ يوماً (شهر) قبل تاريخ بدء المراجعة .

وإذا ما كانت المراجعة ستجرى على عدد من النظم أو العمليات ، فمن اللازم أن ترفق بذلك الإخطار خطة المراجعة (منفصلة) لكل من هذه النظم أو العمليات .

كذلك من الأفضل أن ترسل إلى المستوى الإدارى المسئول ، مثال الرئيس أو المدير أو المشرف فى حالة المراجعات الداخلية ، أو إلى المدير العام أو الرئيس فى حالة المراجعات الخارجية ، وفى حالة إذا ما كانت المراجعة تتعلق بأمور تعاقدية أو مالية فيلزم مشاركة المختصين من المبيعات أو المشتريات أو الحسابات فى هذه الإجراءات .

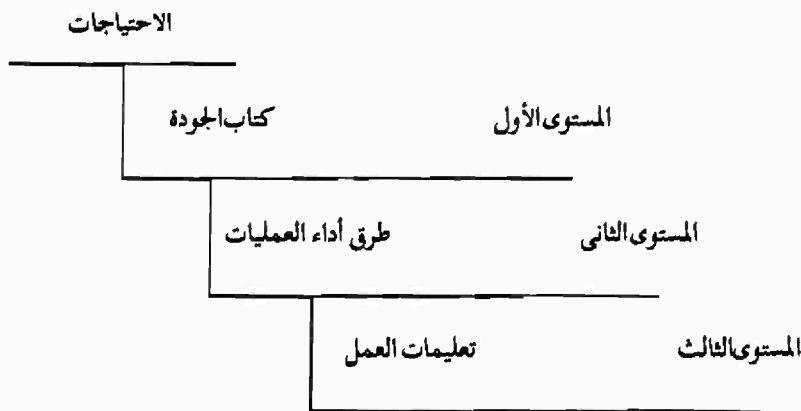
إن هذا الإجراء للإخطار بخطة المراجعة بطريقة رسمية ، يؤكد ويسعى إلى الفهم الصحيح ، وبناء الثقة مع الذين ستنتم المراجعة عليهم .

يستدعى تقييم مراجعات الأداء بيان الآتي :

- مدى كفاية عمليات الرقابة .
- كفاءة التطبيق لعمليات الرقابة .

وثائق المراجعة :

كذلك ، فإن المراجعات على التطبيق لا تبدأ بافتراض أن كل عمليات الرقابة قد حققت المطلوب منها ؛ لذلك من اللازم مراجعة الاحتياجات المحددة بدءاً من المستوى الأعلى طبقاً للمدرج بكتاب الجودة (المستوى الأول) ، ثم نزولاً إلى الطرق المستخدمة لأداء العمليات (المستوى الثاني) ثم نزولاً إلى تعليمات العمل (المستوى الثالث) ، وطبقاً للوارد بالشكل (٧) .



شكل (٧) : مستويات المراجعة على الجودة

من مراجعة هذه الوثائق ، يمكن قبل بدء المراجعة التعرف الكافي للعمليات والأنشطة التي ستنتم مراجعتها ، مع تحديد نقاط القوة أو الضعف في عمليات التقييم؛ أي بالأساس البدء من المستوى الأول (الأعلى) ثم تتابع النزول إلى المستويين الثاني والثالث ، بذلك يمكن تحقيق الآتي :

- التعرف الجيد على العمليات ذات الأهمية .
- الحصول على اللازم من المصادر المعتمدة .
- توفير جميع التعليمات الموضحة للعاملين .
- تطوير برنامج المراجعة الداخلية .

ومع التقدم فى مراجعة الوثائق ، يتم إعداد قائمة باللائم من أعمال ، وأن تدرج فى عمود من أعلى إلى أسفل ، يقترح أن يكون على يمين الصفحة (أو شاشة الحاسب) .. كذلك يمكن تسجيل أى بيانات إضافية على الجانب الأيسر من الورقة أمام كل من الأعمال ، مع إعطاء رقم مسلسل لكل منها ، وليس بالضرورة أن هذه الأعمال سوف تتفرع إلى أعمال فرعية (أقل فى المستوى) ، بل يحتمل أنها سوف تشمل أعمالاً أخرى (وثائق أخرى فرعية) .

ومع عدم أو ضعف الرقابة على عدد من العمليات أو الطرق أو غموضها ، فمن اللازم تفحصها على نحو أكثر تفصيلاً أثناء المشاهدة على الطبيعة خلال المراجعة .

كذلك سوف تحدد هذه الدراسة الآتى : السجلات ، النماذج ، التقارير ،... إلخ ، اللازم استخدامها أثناء المراجعة على أى من الأعمال ، مع ذكر وإيضاح من الشخص المسئول على الموضع (المكان) ، الذى يمكن أن يوفر اللازم من وثائق ، إذا كان هناك احتياج لذلك .

وعلى المنوال ذاته تتم مراجعة وتقييم الوثائق اللازمة للعمل بها من المستويين الثانى (العمليات) والثالث (تعليمات العمل) ، مع محاولة إيجاد المستجدات من أعمال الرقابة واللائمة مع هذه المستويات الأقل .

فإذا ما صادف بعد المراجعات على هذه التفاصيل عدم تحديد عمليات الرقابة ، لذا يلزم معاودة الجارى مراجعتهم للمزيد من المعلومات ، وربما تتوافر عندئذ الإجابات .

كذلك .. فإن هذا الإجراء يؤكد للذين سيتم مراجعتهم أن الوثائق التى سبق أن أرسلوها قد قرأت على نحو جيد ومتفحص . وفى حالة إذا لم يتوافر المطلوب من المعلومات ، فىرى إدخالها ضمن قائمة المراجعة التى سيتم طرحها على الجارى مراجعتهم وأثناء التواجد فى الزيارات الميدانية .

أما إذا كانت هناك فجوة كبيرة أو نقص واضح فى تعريف وإكمال المعلومات اللازمة ، وبأن الغموض يغلف عديداً من النقاط ، وبالطبع ليس من المستحسن أو المقبول عدم القيام بإجراء المراجعة ، فيمكن رفع الأمر إلى رئيس المراجعة حيث يكون قراره إما إلغاء المراجعة ، أو تأجيلها ، بعد مراجعة المديرين المسئولين عن هذه المنطقة ، إضافة إلى رأى المساهمين ، وبالتأكيد فإن هذا سوف يؤدى إلى مزيد من الفهم والإيضاح .

إعداد أوراق العمل :

بداية يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة ، وهذه تستدعى أن تكون معروفة ومطلوبة مسبقاً قبل بداية المراجعة ، بحيث يتولى فريق المراجعة فحصها عند المراجعة . كذلك يجب تحديد كيفية تسجيل وتنظيم هذه البيانات والمعلومات أثناء الزيارات الميدانية ، وبذلك يتم التأكد من أن الفريق قد قام بتغطية مختلف المطلوب بالمراجعة ، إضافة إلى ما تم جمعه من حقائق ومشاهدات مؤكدة ، أثناء المراجعة والزيارات الميدانية . إن هذه الأوراق تشكل بروتوكول تتم المراجعة على أساسه .

نماذج البيانات :

عند إعداد الأوراق ، يلزم تأكيد أن هناك خمسة أنواع من البيانات حول ما سيتم مراجعته ، بيانها على النحو التالي :

الخواص الطبيعية :

- الخواص الطبيعية .
- المعلومات باستخدام الحواس .
- السجلات والمستندات .
- المقابلات الشخصية .
- النماذج .

إن التشبيه الذى يذكره الكتاب ، بأن تلك العمليات تماثل إعداد صحيفة من الزهور التى يتم اقتطافها ، حيث يشبه مكان المراجعة بالحديقة ، وجمع الزهور يماثل تجميع البيانات والمعلومات ، ووضع الزهور فى إحدى السلال يماثل وضع البيانات والمعلومات فى قائمة المراجعة .. أما صنع صحيفة من الزهور فتماثل إعداد تقرير المراجعة ، وإذا لم تكن هناك بيانات أى لا توجد زهور ، فبالطبع لن تكون هناك صحيفة للزهور أو تقرير للمراجعة .

تتمثل فى القياسات ، الفحص ، العد والترقيم ... إلخ مثال : درجة الحرارة ، الأحجام ، الألوان ، المساحات ... إلخ .

لذا يلزم أن يكون القائم بالقياس مدرباً بكفاءة على أداؤها لتصبح حقائق مؤكدة ، تكون من الأساسيات التى يعتمد عليها فى أعمال المراجعة ، إذ إنها تمثل الحقائق ، خاصة بعد الموافقة عليها من الجارى مراجعتهم عند إدراجها فى التقرير النهائى للمراجعة .

المعلومات باستخدام الحواس :

خلال المراجعات توجد فرص متعددة لاستخدام حواس النظر ، السمع ، اللمس ، الشم ، من أجل تقييم مدى واسع من الأحوال والأعمال . فعند ملاحظة عمل يؤدي ، يمكن تحديد كيف يتم تطبيق النظام ، وأحياناً ما يصادف إمكانية الشم أو السمع للأشياء ، كذلك الأمر بالنسبة للنظر ، حيث تكون العينان أولى الوسائل

لإدخال هذه المعلومات إلى الذهن ، وعادة ما يكمل ذلك سؤال العامل إيضاح وعرض أفعال أو أعمال محددة يؤديها أو يتابعها . وتعقب ذلك مراجعة بقية أعضاء فريق المراجعة عما تم الإحساس به أو لفت نظرهم إليه .

باستخدام الحواس ، فإن التقرير يشتمل على ملاحظات مباشرة عن الأنشطة الجارية وكيفية أدائها ، مما يجعل التقرير أكثر واقعية ، عما إذا كان قد اقتصر فقط على الأوراق أو الدراسات النظرية .

المستندات والسجلات :

تستخدم المستندات لتحديد فعل أو حدث ، بينما تستخدم السجلات لإظهار أن عملية ما قد تم أداؤها وأنها محققة لما هو محدد . وأغلب ما يتم من عمليات أو تحركات يلزم أن تؤيد بمستندات ، بينما عادة ما تصدر السجلات نتيجة لأعمال تم ضبطها ، بذلك يتوافر لدى القائم بالمراجعة حجم كبير من الوقائع والأحداث ، والسجلات عادة ما تعتبر مصدر للمعلومات ، لكنها أحياناً يساء استخدامها ، لذلك يلزم أن يؤخذ في الاعتبار أن ليس جميع الأنشطة أو الأحداث من اللازم تسجيلها على الأوراق ، أى بما يسهل عملية المراجعة ، كما يلزم أيضاً مراجعة الأحداث التي وقعت وليس فقط المستندات والسجلات .

المقابلات الشخصية :

تعرف المقابلات الشخصية بأنها عملية الحصول على المعلومات من شخصية إلى أخرى ، كإجابات عن أسئلة يطرحها القائم بالمراجعة . والمقابلات الشخصية لها قواعد سيتم عرضها لاحقاً .

النماذج :

تساعد المقارنات والعلاقات بين النقاط المختلفة على الاستخدام كوسائل لإيضاح أو تفسير بعض الأنشطة ، مثال مقارنة الطريقة التي تؤدي بها المجموعات ذات الأعمال ، أو لها الاتجاه نفسه من الأعمال ، وخلال فترات زمنية محددة وبما يفسر اتجاه الزيادة أو النقصان ، لما ينتج عنها من أعمال ، أو ما يحقق التحسين أو التخفيض لجودة الأداء ، وعلى ذلك المنوال الزيادة أو النقصان كنسب حسابية أو مئوية ، والنماذج تنتج عن مثل هذه الأمثلة للبيانات والحسابات .

نماذج من أوراق العمل :

تشمل هذه النماذج : الطرق ، رسومات تتابع الأعمال ، قوائم المراجعة... إلخ ، ويكون من المفيد تصوير نسخ من الطرق ، وكيف كانت خطوات استخدامها ، كذلك يمكن أخذ مذكرات عن الطرق وحدودها لإدراجها في تقرير المراجعة ، وقد تكون تلك الأوراق غير كافية لإتمام المراجعة .

وتستخدم رسومات تتابع الأعمال التفصيلية حول حدود وحجم الأعمال ، والمفترض أنها ليست رسومات الصفحة الواحدة ، ولكن تشمل عدداً من المدخلات / المخرجات / التغذية المرتدة ، حيث تستخدم لإيضاح أن أداء الأعمال يتفق مع

التصميم المحدد . كذلك من النماذج المهمة قوائم المراجعة ؛ حيث تشمل مجموعة أو سلسلة من الأسئلة ، بحيث تتم الإجابة عنها خلال عملية المراجعة (المقابلات الشخصية) .

محتويات قائمة المراجعة :

هناك اتفاق على أن تتضمن قائمة المراجعة أسئلة واستفسارات محددة عن عملية المراجعة الجارية ، مثال الآتي : المنظمة الجارى مراجعتها ، تواريخ المراجعة ، الموضوعات التى ستراجع ، ومن الأفضل أن تعطى كل قائمة للمراجعة رقمًا مستقلًا لسهولة الاستدلال ، يدرج على رأس القائمة ، مع استهداف أن القائمة تسعى إلى جمع المعلومات ؛ لذا تدرج القائمة بنقاط محددة لفحصها. على نحو منطقي هادف .

وأحيانًا يفضل أن تكتب الأسئلة على الجانب الأيمن من القائمة ، مع ترك فراغ مناسب أمام كل سؤال لكتابة الإجابة عنه ، كذلك يمكن أن تكون الإجابات: نعم/ لا أو مطبق/ غير مطبق ،... إلخ ، ويمكن أن تكون الأسئلة على كامل الورقة مع ترك عدة ستيمرات أسفل كل سؤال لكتابة الإجابات أو الملاحظات أو المراجع أو ما يخص أحداث الجودة المستهدفة ، وكذلك أى أوراق متعلقة بالمراجعة قد تكون مقبولة وذات فائدة ، على أن يكون كل سؤال متعلقًا بمعلومة واحدة ، إذ إن إدراج أو جمع أكثر من موضوع فى سؤال واحد يمكن أن يؤدي إلى عدم الوضوح (التداخل) خاصة أثناء المراجعات الميدانية على ما هو قائم بالفعل ، وبذلك يتم التوصل إلى جمع الحقائق ، مما يسهل إيجاد المضامين الدقيقة . وإذا ما كانت الإجابات اختيار بين نعم أو لا .. فمن الأفضل ألا تكون الأسئلة المقابلة خلال المقابلات الشخصية على هذا المنوال، بل أن تتضمن إجابات واضحة ، كذلك أن تكون الأسئلة هادفة إلى مراجعة أجزاء محددة من الوثائق أو ما يتعلق باحتياجات قائمة ، مما يتيح الحصول على الإجابات المهمة لإكمال المراجعة على نحو دقيق وناجح ، وبعيد عن أى افتراضات مسبقة قد تكون غير صحيحة .

وأحيانًا يفضل رسم تتابع الأعمال فى نقاط محددة فى أعلى القائمة بما يسهل وضع خريطة تتماشى مع الأسئلة المدرجة بالقائمة . ومن الممكن أن تحمل كل صفحة من قائمة المراجعة ذلك الرسم التوضيحي ، ثم تتلوه الأسئلة المتعلقة بخطواته .

من المهم عند إعداد الأسئلة الواردة بقائمة المراجعة الالتزام بالاحتياجات الأساسية دون أى تغير للمستندات ؛ نتيجة لشكرار ذات الكلمات أو نتيجة لخطأ أو إهمال فى طرح الأسئلة .

طالما أن المراجع ليس فى سلطته تغيير الاحتياجات ؛ لذا يلزم العمل فى المراجعة طبقاً لقائمة غير منحازة أو تتولى تفضيل طريقة أو مهمة عن أخرى .

خطة جمع الأحداث :

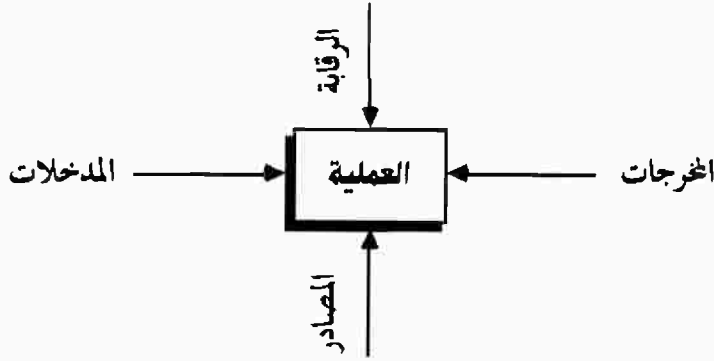
تتناول هذه الخطة الأسئلة الواردة فى قائمة المراجعة ، وما يتجمع عنها من إجابات مثال : ما الذى ترغب فى مشاهدته ؟ ما عدد العينات اللازم جمعها ؟ ما الطريقة التى سوف تستخدم للحكم على درجة القبول ؟. هذه مجرد أمثلة للإدراج فى خطة جمع الأحداث . وبالطبع أثناء المراجعة الميدانية وما تشمله من مشاهدات ، سوف تكون هناك إمكانية تسجيل النتائج التى سوف يحصل عليها مما سيتم فحصه أو مشاهدته ، بما فى ذلك الأشخاص الذين سيتم محادثتهم .

ومن الممكن إدراج هذه الخطة فى هيئة جداول (Matrix) متضمنة درجات الأفضلية .

عملية الاقتراب من المراجعة :

مع تفهم طريقة أداء العمليات فى توافق لتكون نظام ، فإن عملية الاقتراب من المراجعة تصبح أكثر إنتاجية ، والارتباطات مع الأنشطة تصبح أكثر وضوحاً .

أى إن المراجعة أصبحت أكثر تشويقاً ومتضمنة التحفيز وبعض التسلية للقائمين بها ، بما يتضمن أن تقرير المراجعة سوف يكون أكثر فائدة وجدوى لارتباطه بالعمل الفعلى المبذول ، لكن نقطة الاختناق فى ذلك هو احتمال الاحتياج إلى وقت إضافي ، والمزيد من التفكير ؛ خاصة فيما يتعلق بالأسئلة فى قائمة المراجعة ؛ إذ إن كل من المنظمات لديها عمليات مختلفة لإكمال مهام عملها ، كذلك فإن عمليات التدريب ، الرقابة على المستندات ، معايرة الأجهزة والمعدات ، تختلف من منظمة إلى أخرى ، وبذلك توجد صعوبة فى استخدام (إعادة استخدام) قائمة واحدة لتغطى جميع هذه الاحتمالات .. لكن كيفية الاقتراب من عملية المراجعة قد تكون فى حيز الإمكان . بذلك يمكن وضع كل من العمليات فى رسم تتابع الخطوات بحيث تشمل المدخلات ، كيفية الرقابة ، المصادر ، المخرجات ، وطبقاً للرسم الموضح (شكل ٨) .



شكل (٨) : نموذج لرسم تتابع الخطوات .

قوائم المراجعة النموذجية :

بعض المنظمات تفضل استخدام قوائم نموذجية للمراجعة : بحيث يتم إعدادها مرة واحدة ثم تعتمد لتستخدم فى مختلف عمليات المراجعة . هذه القوائم بذاتها لا تعكس أيًا من الأقسام أو المصانع أو الفروع ؛ بحيث ينسب إليه المسؤوليات أو يمنح السلطات ولا لأى برنامج سوف يؤدي تنفيذه إلى تحقيق النجاحات ، إنما فقط تتعلق بمساحات من خواص الأداء لدى أعلى مستويات القائمين بالعمل . كما أنها تجعل المراجعة تتم دون تحضير أو تفكير مسبق ، وقد تكون هذه القوائم مناسبة لعمليات المراجعة على الشريك الثالث (العميل الخارجى) وطبقاً لمواصفات متميزة، سواء محلية أو عالمية .

ونظراً إلى أنها تكون المستندات العاملة الوحيدة ، بل تكون أقل فائدة للمراجعات الداخلية ؛ إذ إنها لا تشمل على تفاصيل كافية حول اللازم للاستخدام الداخلى . إنما قد تشمل عدداً من الأسئلة المركزة والمحورية ذات الفائدة مثال : فحص ، وصيانة عدد من المعدات سنوياً ، كما أن عدداً من الأسئلة سيدفع كل مراجع لأن يفكر على الأقل حول الصيانة مع فحص ما يتم ، وبما يتيح إضافة أو حذف بعض الأسئلة المتعلقة بذلك الموضوع ، كما أن توافر نسخ من المراجعات السابقة سوف يساعد على مزيد من إدراج الأسئلة المهمة والمفيدة ، بما يؤدي إلى الاختصار فى وقت التحضير أو عند أداء المراجعة .

بالنسبة لعملية محدودة ، فيمكن استخدام عدد من الأسئلة المهمة ، خلال مثلاً فترة ثلاث شهور ، وأن تطبق على مراجعات الشريك الأول ، الثانى ، الثالث ، ثم يتم بعد ذلك تعديلها عند الانتقال لموقع آخر ، أو عند الانتهاء من المراجعة وبما يحدد وضع مجموعة جديدة من الأسئلة لعملية المراجعة التالية .

اختلاف القوائم:

يلزم على كل من أعضاء فريق المراجعة القيام بوضع أسئلة محددة حول المهمة المكلف بها ، مثال: مراجعة الوثائق ، المعدات ، الحاسب الآلى ، المكتبة ، معايرة الأجهزة ،... إلخ ، وبذلك يمكن تنوع الأسئلة المطروحة من أعضاء فريق المراجعة .

ثم عند الانتهاء من هذه التعديلات فى الأسئلة ، يتولى كل عضو من أعضاء الفريق التقدم بهذه التعديلات إلى رئيس الفريق وأعضائه الآخرين ، وبما يخدم العمل المنطقى المتعاون مع غياب الانحياز لأى من الجهات ، ومن الممكن لمراجع ذى خبرة أداء هذه المهمة للمراجعة على القوائم ، وبما يسمح بفحص المحتويات من الأسئلة على نحو أفضل . ويكون لكل من القائمين بالتعديل حفظ أعمالهم بالتوقيع على النسخة المعدلة مع ذكر التاريخ وأى بيانات أخرى لازمة .

الخلفية التاريخية:

من الأفضل عند إعداد وتطوير قوائم المراجعة المعرفة بالخلفية التاريخية عن المنطقة التى ستتم مراجعتها وكيف كان النجاح فى تطبيقها سابقاً : لذلك يفضل الاطلاع على تقارير المراجعات السابقة ؛ خاصة ما يتضمن وجود مناطق غير مطابقة أو بها مشكلات ، كذلك ما اقترح من حلول ، وبما يسمح بتقييم مدى نجاح ما سبق من مراجعات وهل أدى إلى التحسين المطلوب ، أو أن ما اقترح قد طبق بفاعلية واستمر على ذلك النحو ، وبأنها تستمر حتى مع تغير الأفراد أو الإدارة أو المعدات أو لأسباب أخرى متعددة .

كذلك قد تكون فرصة مناسبة فى المراجعات الخارجية - مراجعة المورد - لمناقشة حاملى الأسهم فيما يخص أمور ذلك المورد ؛ إذ يمكن أن تكون لهم اهتمامات خاصة أو ملاحظات عما تم من مراجعات سابقة وهم بالطبع الأقدر على تحديد ماذا عاد على المنظمة من فوائد نتيجة لتحسين أداء ذلك المورد .

إن قائمة المراجعة يجب أن تكون الوثيقة المحققة للوصول إلى تقرير مراجعة محقق للفوائد .