

## الفصل الرابع

### تنفيذ المراجعة

مع بداية المراجعة فإن هذه المرحلة يطلق عليها مصطلح «العمل الميداني» (Field Work) ، وتشمل تجميع المعلومات منذ لحظة بداية المراجعة أو الوصول إلى الموقع الذى به أعمال المراجعة ، إلى حين عقد اللقاء النهائى .

تهدف المقابلات التى تتم بين أعضاء فريق المراجعة والأفراد الجارى مراجعة أدائهم ، إلى الحصول على المعلومات ، وأهمها بالطبع الحقائق ، وبذا فإن المقابلات تشكل أهم الوسائل للحصول على اللازم من معلومات ، لكنها فى الوقت ذاته تعرف بأنها من أصعب الوسائل التى تتبع لتحقيق المطلوب .

من الممكن فى هذه المقابلات أن يكون هناك بعض التوتر العصبى ، من كلا الطرفين ، أى فريق المراجعة ، وكذا الفريق الجارى مراجعته ، لذلك فإن تقنيات تلك المقابلات لا بد وأن تكتسب ، وليست من ضمن ما هو فى إطار القدرات الطبيعية للأفراد بل من اللازم التمرين عليها جيداً .

كذلك .. فإن ما يحصل عليه من معلومات لا يمكن اعتباره شاملاً أو نهائياً ؛ إذ إنه أيضاً يخضع للحواجز التى توجد بين الأفراد فى العادة ، فربما لم تسمع الإجابات واضحة أو كاملة ، وربما أيضاً لم تسمع الأسئلة جيداً ، أو لم تفهم على النحو الصحيح ، كذلك ربما لا تكون الصورة لدى الجارى مراجعتهم واضحة على النحو الكافى ، أو كما هو متوافر لدى الفريق القائم بالمراجعة .

من اللازم للقائم بالمراجعة أن تتوافر لديه المهارات والتدريب إلى جانب الاستعداد الشخصى لأداء المراجعة المطلوبة ، ومن المهارات الأساسية القدرة على إجراء مقابلات مفيدة ومحقة لإنجاح المراجعة .

### المقابلات لإجراء المراجعة :

### إجراء مقابلات مفيدة مع الجارى مراجعتهم :

لذا من المهم أن يتم تقسيم هذه المقابلات إلى الخطوات التالية :

- جعل الأفراد الجارى مراجعتهم فى وضع مستريح ، وغير متوترين .
- توضيح الهدف من المراجعة .
- تعرف ما يقومون بعمله .
- تحليل ما يقومون بعمله .
- التوصل إلى مضامين أوليه .
- توضيح الخطوة أو الخطوات التالية .

وخلال جميع هذه الخطوات يجب التعامل مع الجارى مراجعتهم كأفراد من البشر ، وأن يكون واضحاً دائماً أن لديهم المعلومات، التى لو تم جمعها جيداً فسوف تتحقق مراجعة ناجحة .

وفيما يلى بعض الأمور اللازم على الفريق القائم بالمراجعة مراعاتها :

اعتبر نفسك ضعيفاً لدى الجارى مراجعتهم ، وقدم لهم الاحترام الذى تقدمه فى العادة للذين يستضيفونك ، مع بذل ما يزيل التوتر أو القلق ، كما يجب إعطاء الفرصة لهم لكى يتقربوا من شخصك ، وهذه الخطوة قد لا تتجاوز التعارف السريع أو السلام بالأيدى ، أو الحديث عن مصاعب إيقاف السيارة فى الانتظار ، أو حالة الطقس ، أو غيره مما يوجد الحديث المشترك معاً . وغالباً فإن الشخص الجارى مراجعته قد يتولد لديه بعض الخوف ، مما ينعكس على عمله وأدائه لمهام وظيفته ، وذلك قد يدفعه ليقدم إجابات خاطئة أو مثيرة للمتاعب ، أو تحتاج لعديد من التوضيحات .

وإذا لم يمكن إزالة هذه الحواجز بين الطرفين ، فربما لن يتم الحصول على المعلومات المرجوة ، وعليه فمن الهام أن تكون هذه اللقاءات مفيدة ومحقة لأهداف المراجعة .

## توضيح الهدف:

إن رد الفعل الطبيعى لوجود فريق المراجعة سوف يجعل الجارى مراجعتهم يطرحون السؤال التالى لماذا نحن ؟ أو القسم الخاص بنا ؟ أو ... إلخ ؟

لذلك من المهم الرد بوضوح ، ما المطلوب الحصول عليه من بيانات أو معلومات ؟ وما الأسباب وراء طرح جميع هذه الأسئلة ؟

وللإحاطة .. فإن كثيراً من الأفراد تتوافر لديهم الرغبة فى إعطاء أو اقتسام المعلومات مع من يودون معرفتها، لكن ذلك فور علمهم لماذا يريدون تلك المعلومات ، إذ إن ذلك يحقق للأفراد الإحساس بالأهمية ، ويؤكد مقدرتهم على العطاء .

قد يكون من المفيد فى تلك الخطوة إطلاع الشخص المطلوب مراجعته ، على القائمة السابق إعدادها والمتضمنة تفاصيل ومحتويات وخطوات المراجعة . فمع الإطلاع على الأسئلة المطروحة ، وتفهم لماذا الاحتياج إليها ، وأن المطلوب الحصول عليه يتوافر لديه ، فإن ذلك يساعد على إتمام المراجعة بنجاح .

خلال هذه المرحلة لابد من إبراز مدى الأهمية ، وأن يكون من الواضح أن المظهر الجيد ، الملبس المناسب يساعد كثيراً على إتمام المقابلة الناجحة ، كذلك فإن تأكيد أنه قد جرى الإعداد الجيد لتلك المقابلة يساعد كثيراً على إتمامها بنجاح ، وليس المتطلب هنا إبراز مقدار الكفاءة فى فهم العملية الجارية، لكن على الأقل

استخدام بعض المصطلحات الفنية لشرح الجارى من عمليات وطرق مصاحبة ، خلال الحوار كما يلزم استخدام العبارات الواضحة والمفهومة ، لا أن تكون أعلى أو أقل من مستوى الذين يتم مراجعتهم . كذلك من الأساسى أن لا تتم أى مناقشات مع الأفراد غير المختصين أو غير المسؤولين ، خاصة فى الأمور المهمة أو الأساسية أو ذات الحساسية .

### الجلسة الافتتاحية :

فى أى عملية للمراجعة ، لابد وأن تكون هناك جلسة افتتاحية ، تبدأ مع العمل فى مرحلة جمع المعلومات اللازمة للقيام بالمراجعة ، وأحياناً ما يطلق على هذه الجلسة «المقابلة الافتتاحية» ؛ إذ يتم القيام بها منذ وصول فريق المراجعة إلى موقع أو مكان المراجعة . ومن المهم أن يكون حاضراً فى تلك الجلسة كل أعضاء فريق المراجعة ، حيث يتم التعرف عليهم ، وعلى رئيس فريق المراجعة أن يأخذ مسئولية إدارة هذه الجلسة بذكاء وحكمة مع جعلها قصيرة قدر الإمكان ، وفى أغلب الأحوال لا يتجاوز الزمن المناسب لإتمامها عن ١٥ دقيقة ، وكلما كان الإعداد المسبق جيداً ، كان التحكم فى جعل هذه الفترة قصيرة ، وفى حيز الإمكان . ومن الممكن أن تعد مسبقاً أجندة للاجتماع ، وأن توزع منها نسخ على المشاركين قبل بدء الاجتماع ، وأى عرض من قبل الذين ستم مراجعتهم هو غير مطلوب ، ويحدث مضيق للوقت ، ولا طائل من ورائه ؛ إذ من اللازم أن تكون هناك أولاً ملاحظات ومشاهدات لما هو جارى ، مما يتيح الملاحظة مع طرح الأسئلة وإجراء المراجعة ... إلخ .

ولمراجعة نظام ما ، فمن النموذجى مقابلة المدير المسئول عن هذا النظام (القسم مثلاً) ، وإذا ما كان متعاوناً .. فإن ذلك سوف يكون مدخلاً جيداً ويسهل العمل معه ، وفى المراجعات عن العمليات المحدودة ، فإنها عادة ما تكون أقل فى الشكليات والرسميات ، وقد تكفى دقيقتان لإجراء تلك المقابلة الافتتاحية .

لكن من الأساسى فى هذه المقابلة الافتتاحية أن يتم توضيح الهدف والحدود لعملية المراجعة ، وعادة ما تكون لدى الجارى مراجعتهم رؤية غير واضحة (ضبابية) عما هو متوقع ، أو ما سوف يتم ؛ خاصة إذا لم يسبق لهم المرور بهذه الخبرة من قبل ، لذا على رئيس فريق المراجعة تحديد أسلوب الحوار فى المقابلة ، مع شرح الحدود والهدف ، على نحو دبلوماسى وبعبارة محايدة .

وغالباً ما تكون المعلومات قد سبق أن تضمنها الخطاب المرسل مسبقاً للتعريف بالمهمة ، لذلك من الأفضل العمل على إيجاد سبل واضحة للتعارف بين أعضاء الفريقين ، أى فريق المراجعة والفريق الذى ستم مراجعته ، مع إيضاح الخبرات

السابقة والوظائف الحالية ، كذلك إخطار كل منهم بما عليه من واجبات أو مهام ، كما قد تكون فرصة جيدة لإظهار النقاط الإيجابية أو الجذابة أو المؤهلة لمنح الثقة .

فى خلال هذه الجلسة الافتتاحية ، من الممكن ملاحظة رد الفعل أو المشاعر القائمة لدى الفريق الذى ستتم مراجعته ، هل هم قلقون ، مدافعون ، متوترون ... إلخ ، أم أنهم هادئون ، متفهمون ، يبغون المصلحة المشتركة ليس إلا ، وهذا ما سوف يحدد لاحقاً أسلوب التعامل معهم خلال القيام بعملية المراجعة ، هل الأفراد متعاونون وسيشاركون بالحضور والإسهام ، وبالتأكيد سوف تكون جميع تلك الملاحظات ذات فائدة لفهم رد فعل أفراد الفريق الجارى مراجعته ؛ خاصة خلال ما سوف يعقد من لقاءات تالية ، وكذلك سوف تحدد المناطق ذات الطبيعة الخاصة والمهمة ، مما يتيح طرح أسئلة عنها ؛ أى إن هذه المقابلة تحدد درجة إلمام الفريق القائم بالمراجعة بمختلف الأعمال التى ستتم مراجعتها .

خلال هذه الجلسة الافتتاحية يتم أيضاً الإلمام أو التأكد من المناطق التى بها بعض القصور ، والتى يلزم خلال المراجعة التركيز عليها مع فحصها ومراجعتها جيداً، ومن المهم أن يكون واضحاً أسلوب الرئيس فى كلا الفريقين مع أعضاء فريقه ، وما درجة التعاون فيما بينهم ، ومدى إسهام كل من الأعضاء ومقدار كفاءتهم فى القيام بما هو منوط بهم من مهام ، كذلك يتضح دور رئيس كلا الفريقين ، وهل ينفرد باتخاذ القرارات أم أنه مشارك للمجموعة .

إن لهذه الجلسة الافتتاحية تأثيراً كبيراً على ما سوف يتم من مراجعات ؛ إذ إنها تؤثر على الخطوات التالية ، ومن المؤكد أنها سوف تتيح الإمكانة لمراجعة ناجحة ، أو أن عملية المراجعة سوف تواجه لاحقاً عديداً من المشكلات ، ربما لفترة قد تطول إلى نهايتها .

وتحدد الخبرة المكتسبة إن لهذه الجلسة الافتتاحية الآثار التالية :

- تتيح استخدام كل الطاقات المتوفرة لدى الفريقين ، القائم بالمراجعة والجارى المراجعة عليهم .
- تتضمن إيصال رسالة أو مفهوم شديد الوضوح إلى الذين ستتم مراجعتهم .
- تتيح للذين ستتم مراجعتهم إدارة جيدة للوقت خلال فترة المراجعة .
- تدفع وتؤثر على عملية المراجعة لفترة طويلة ، وكما سبق الذكر قد تمتد طوال عملية المراجعة .

• تتيح تأكيد كيف ستكون تفاصيل المراجعة، وكيفية متابعة فترات تنفيذها .  
ومسن المفيد أن يتقدم فريق المراجعة بقائمة عما يهدف إليه (Auditing Checklist) ، أو بعدد من القوائم لتشمل المجالات المختلفة للمراجعة، كذلك من الأفضل أن تكون كل من هذه القوائم من أربع نسخ : نسخة تسلم لرئيس الفريق الجارى مراجعته ، ونسختان للأفراد الذين ستم مراجعتهم ، أو للعمل معهم أثناء تنفيذ المراجعة ، والنسخة الأخيرة للاستخدام فى الإعداد لتقرير المراجعة عند الانتهاء من القيام بها .

وعلى فريق المراجعة خلال هذه الجلسة الافتتاحية ، أن يتوصل إلى أن يكون واضحاً أمامه دور كل من أعضائه وأين ومتى سوف يؤدي ذلك الدور .

كذلك من الممكن خلال تلك الجلسة مناقشة التفاصيل الإدارية لدى الجهة التى ستم مراجعتها، مثال: المواعيد (الحضور، الانصراف) ، فترات الغداء ، الراحة ، المشروبات ، إجراءات الأمن ، إجراءات السلامة ، كذلك إمكانيات استخدام الهاتف، أين ستكون اللقاءات بين الفريقين ، هل توجد حجرات مجهزة لذلك ، مثال : غرفة المؤتمرات ، قاعة الاجتماعات ، ... إلخ ، ومن الممكن فى المراجعات الكبيرة أو الممتدة أن يكون هناك ممثل من الجهة التى سيراجع عليها ليصاحب فريق المراجعة؛ للاستفادة منه فى القيام بالمهام المطلوبة ولاستكمال الناقص من المعلومات ، أو إذا ما كان هناك كتيب أو دليل ، فعلى هذا الشخص المصاحب لفريق المراجعة تحديد الاتجاه الصحيح لما هو مطلوب ، أو من هو المسئول المناسب لسؤاله عن ذلك النشاط أو تلك المنطقة ، وإذا ما تعذر الحصول على إجابات عن الأسئلة المطروحة، ربما لعدم توافر تلك الإجابات أو لسريتها ، فعلى ذلك الشخص تسجيلها ومراجعتها مع القسم أو المنظمة التابع لها ، مما سوف يتيح كفاءة التعاون بين كلا الطرفين .

ونظراً لما سوف يعقب الجلسة الافتتاحية من إجراء عديد من المقابلات ؛ لذا من المهم عرض بعض العوامل الأساسية التى قد تساعد على إتمام المقابلات بنجاح.

## الاستماع الجيد:

النصيحة التى تقدم لإتمام المقابلات بنجاح هى : أنه طالما لديك أذان وفم واحد ، فمن اللازم أن تستمع مقدار مرتين بينما تتحدث مرة واحدة ، أو تستمع ضعف ما تتكلم ، إنه بالتأكيد ليس الوقت المناسب لإعطاء المحاضرات ، أو لعرض إنجازاتك السابقة ، وإذا ما أسفرت الأسئلة المقدمة منك عن إجابات مرضية ، فمن الممكن وضع علامة للتذكيرة ثم الانتقال إلى السؤال التالى .

**كسر فترات الصمت :**

من المحبذ عدم التوقف لفترات صمت طويلة ، لذا يفضل جعل أوقات الكتابة قصيرة قدر الإمكان مع محاولة الإقلال من التوتر ، والذي يزيد من حدته فترات الصمت الطويلة ، وأحد الأساليب الفعالة إذ بينما تكتب تقوم بقراءة ما تكتبه بصوت مرتفع ، كذلك وأنت تتولى ملء قائمة المراجعة ، بذلك الأسلوب يمكن كسر حاجز الصمت ، وإزالة التوتر .

**تحليل الأعمال الجارية :**

طالما استمعت إلى الكلمات وتم تجميع عديد من الحقائق ، المشاهدات ، الأدلة ، العلامات فمن اللازم تحليلها جيداً ، واستشراف ما تشتمل عليه من معانٍ وإذا ما كان عضو فريق المراجعة متمرساً بعمليات المراجعة أو الرقابة .. فإن ذلك سوف يسهل التوصل إلى تحاليل صحيحة ومقنعة ، لكن إذا ما كان هناك عدم استمرار منطقى فى الإجابة عن الأسئلة المطروحة ، فمن المهم إعادة طرح تلك الأسئلة لاستيفاء المطلوب ، ومن الأفضل أن يكون ذلك الطرح باستخدام كلمات أو جمل أخرى ، مما يتيح الفرصة لمزيد من الفهم ويؤدى إلى التوصل إلى إجابات مقنعة وذات استمرارية منطقية ، ومن الممكن كذلك التفكير بصوت مرتفع مع تسجيل الإجابات ، كذلك يمكن الاستعانة برسم بعض العلامات أو بوضع مربعات أو خطوط تحت بعض الفقرات ، أو رسم نجوم أو دوائر أو خلافه ، وفى بعض الأحيان من الممكن أن تستمع إلى إجابة غير كاملة ، أو من الواضح أنها لا تتفق مع الإجابات أو المعلومات السابق تسجيلها ، لذلك يلزم العمل على تحديد مناطق الإتفاق وتلك المتضمنة اختلافات ، وقد يكون من المهم إتاحة الفرصة للفرد الآخر لإنقاذ ماء وجهه ، أو لتأكيد نفى عدم وجود رقابة أو ضعف فاعلية الرقابة ، وإن هناك خطأ واضحاً ... إلخ ، لذلك يجب التركيز على إيضاح أن الهدف ليس تصيد الأخطاء ، بل إن الهدف دعم التأييد والتعاون . كذلك يفضل عدم استخدام المسجلات ، الصغير منها أو الكبير ؛ لأن ذلك يقلل من انتباه ونشاط القائمين بالمراجعة ؛ قد تبدو مثل هذه المواقف صعبة للمبتدئين فى ممارسة المراجعة ، لذلك من المفيد الاستماع الجيد ، مع المقارنة بما سبق الحصول عليه من معلومات وفهم للمطلوب.

كل ذلك يجب أن يمضى مع الإعداد لطرح السؤال التالى ، إنها عملية ذات صعوبة ، ويجب التمرن عليها جيداً . وعلى المراجع أن يأخذ فى الحسبان دائماً أن أى فرد يستطيع أن يسمع ضعف ما يتكلم ، كذلك فإن المراجعة ليست الفرصة المناسبة لإعطاء المحاضرات عن كفاءة المراجع أو سابق خبرته أو تعدد مواهبه ... إلخ .

## جمع الحقائق :

فى العادة تأخذ عمليات جمع الحقائق كثيرًا من وقت وجهد فريق المراجعة، خاصة خلال مرحلة مراجعة أسلوب التنفيذ أو مراحل الأداء ، ومن المهم أن يكون ذلك واضحًا أمام الجارى مراجعتهم ، أن على المراجعين ليس فقط جمع الحقائق ، بل مقارنتها معًا والتأكد من صحتها ، كذلك المقارنة بما هو مطلوب القيام به ، وأخذًا فى الاعتبار ما سوف يتضمنه تقرير المراجعة .

لذا تساعد قائمة المراجعة (Auditing Checklist) السابق إعدادها على تسجيل وحفظ تلك الحقائق ، حيث يلزم الحصول على الأنواع الخمس التالية من البيانات أو المعلومات :

- ١ - المتعلقة بالخواص أو التابع الطبيعى والمنطقى للأمور .
  - ٢ - المستنتجة من المشاهدات أو استخدام الحواس (الشم ، اللمس ، النظر ... إلخ) .
  - ٣ - المسجلة على الوثائق والأوراق والجداول ... إلخ .
  - ٤ - التى طرحت خلال المقابلات .
  - ٥ - المتضمنة فى النماذج أو الأمثلة أو التقارير .
- ومن المهم إذا ما ذكر أحد أعضاء الفريق الجارى مراجعته رقم أو بيان ، أن تتم مراجعة صحته ؛ إذ من الصعب تصنيف تلك المعلومة على أنها مؤكدة وحقيقية ، بل من الأفضل التعامل معها على أنها لا زالت غير مؤكدة ، أو ربما غير كاملة، ولا يمكن الاعتماد عليها إلا بعد تأكيدها .

## وهناك ثلاث طرق لتأكيد المعلومات :

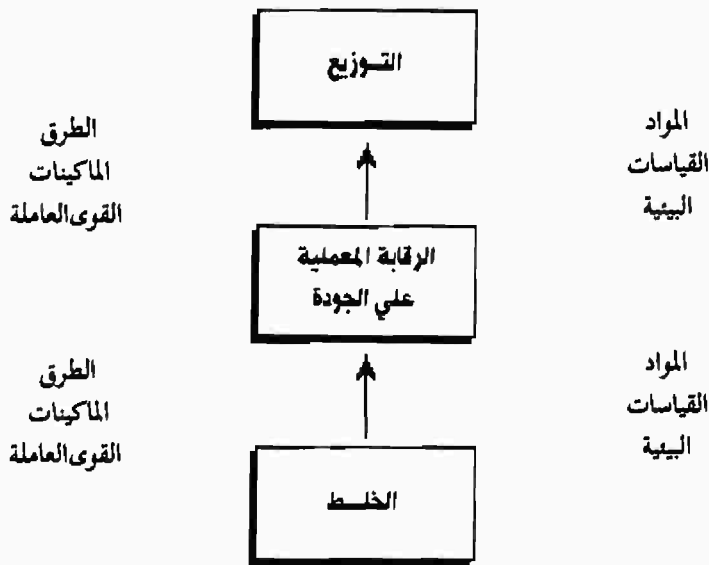
- ١ - أن يذكر شخص آخر ذات المعلومة ذاتها ، ربما ليس بالكلمات أو الجمل ذاتها، ولكن بالمضمون أو الرسالة النهائية ذاتها ، وللتأكيد والحصول على الاطمئنان فيمكن اختيار شخص آخر من مجموعة أخرى، أو من مستوى إدارى مختلف لمراجعته فى صحة هذه المعلومة .
- ٢ - أن يكون عضو آخر من الفريق القائم بالمراجعة قد استمع إلى المعلومة ذاتها، وربما استمع إليها من ذات الشخص الذى ذكرها فى الأول أو سابقًا ، وفى أى الأحوال فقد يكون هناك أكثر من فرد قد استمع إليها .
- ٣ - أن تكون هذه المعلومة مسجلة فى وثيقة أو مذكرة موضحًا بها ذلك

التصرف ، وبعد الاستماع أو القراءة ، ثم التأكد، يمكن اتخاذ التصرف  
اللازم .

لكن التأكد مما تم الوصول إليه لا يعنى أنه صحيح على الإطلاق ، بل هو فقط  
لتحقيق الثقة فى المعلومات التى وردت ، وبأن الطرق المطبقة ربما تكون صحيحة أو  
لا تكون ، لكن فى أى الأحوال قد ثبت أنها حقيقية ، وربما رغم خطئها .

## التتبع :

تصنف عملية التتبع بأنها من الوسائل المتعارف عليها لتجميع الأحداث  
والحقائق خلال عملية المراجعة ، بحيث تشمل مختلف أجزاء النظام الجارى  
فحصه، وبما يسمح بتكوين صورة دقيقة عما يجرى به من عمليات . ويعرف التتبع  
بأنه متابعة التقدم لشيء ما أثناء تصنيعه أو تحضيره . وكما يوضح المثال الوارد  
بالشكل (٩) ، فإن تتبع عملية خلط منتجات ، ثم الرقابة العملية على ما يتم خلطه  
لتحديد درجة جودته ، يلى ذلك تقرير توزيع المنتج النهائى إلى المواقع المختلفة  
للمبيعات ، وفى أداء هذه العمليات .. فإن العوامل المؤثرة تشمل : المواد - الطرق -  
الماكينات - القوى العاملة - القياسات - البيئة ، تلعب الدور المؤثرة فى جودة أداء  
هذه الخطوات وبالتالي جودة المنتج النهائى .



شكل (٩) : تتابع عملية خلط المنتجات

إن التتبع لهذه العملية يعتبر نموذجاً مبسطاً ، ويمكن التتبع من مرحلة الخلط  
(البداية) ثم الرقابة (الوسط) ، ثم التوزيع (النهاية) . كذلك يمكن التتبع من  
الوسط سواء بالتقدم أو التأخر . وغالباً ما يفضل التتبع من التوزيع (النهاية) مروراً

بالرقابة وانتهاءً بالخلط ، إذ إن ذلك التتبع يتيح فحص المنتج الذى يتم إنتاجه وتسويقه أو شحنه ، سواء إلى عملاء داخليين أو خارجيين ، ثم مروراً بكيفية الرقابة عليه ومراحل خلطه .. وبذلك فإن ما يتوصل إليه المراجع من مضامين نهائية تمثل الواقع القائم ، وليس هناك احتمالات مثال السؤال (ماذا لو ١٩) ، مع الإجابة عن الأسئلة (ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من ؟) ، وعلى المنوال ذاته إذا ما أريد المراجعة على أحد الموردين ، فيمكن إجراء تعديل ذى فائدة بإصدار أمر توريد إلى ذلك المورد ، ثم التبع عند الوصول إليه وكيف يتم اتخاذ الإجراءات اللاحقة ، مثال وصول الأمر بالتوريد (الشراء) ، كيف تحددت الاحتياجات نتيجة تحليل أمر الشراء إلى منتجات أو خامات ، كيف سار التخطيط لعملية الإنتاج ، كيف تم الإنتاج الفعلى ، بما فى ذلك الرقابة والفحص على المنتج النهائى ، ثم إجراءات التغليف والتعبئة ، ثم النقل والتوزيع . وبذلك تكون المراجعة داخل العملية ذاتها وليس من خارجها أو حولها ، على النحو نفسه ما يتعلق بالإجراءات المالية ، من اشتراطات الدفع ، إصدار الفواتير ، إرسالها إلى العميل (القائم بالمراجعة) ، بذلك تكون المراجعة شملت مختلف المراحل وعلى الواقع الفعلى .

ومن المفيد عند مراجعة ماذا تم بالفعل مقارنة ما سبق الإعداد له (مرحلة الإعداد للمراجعة) ، مع تقييم الفروق وهل كانت إيجابية ذات فائدة أم سلبية ذات مردود خاسر . وإذا ما كان هناك عدم مطابقة ، لذا يجب طرح السؤال لماذا ؟ ومن المؤكد أن ذلك أفضل من السير طبقاً لقيادة مرشد من أفراد المورد يوجهه عملية المراجعة ؛ طبقاً لخط سير يقوم هو بتحديدده .

## قوة الأحاسيس :

يتفهم أغلب الأفراد أن العالم كما نراه ليس بالضرورة ما هو قائم فى الواقع ، وقد يكون العمل الجيد بالنسبة لفرد مثيراً للكراهية بالنسبة لفرد آخر ؛ إذ إن هذه الاختلافات تختلف طبقاً لوجهات النظر أو الاحتياجات أو غيرها من العوامل ، وهذه الاختلافات قد تكون لدى القائمين بالمراجعة ، وبالطبع لدى الجارى مراجعتهم ، لذا من اللازم تفهم تلك الأوضاع ، وعلى المراجع أن يحاول التعامل معها ، لذا توجد بعض المسلمات التى تعتمد على أن يتفهم الجارى مراجعتهم أن القائم بالمراجعة يستخدم قوة الأحاسيس ؛ مما يجعل التوصل إلى الحقائق أفضل ، وفيما يلى بعض العوامل التى تساعد على ذلك :

- إيراد أعمال أو حقائق تتوافق مع احتياجات المنظمة ، وكيف أن هذه الحقائق ذات تأثير على أداء الخدمات أو تصنيع المنتجات .

- إهمال أو إرجاء الأشياء ذات التوزيع المتوسط أو الأقل .
- الانتباه إلى أشياء جوهرية ، ربما تمثل نقاط قوة أو ضعف ، مع ما يكون قائم من اتجاهات ، ومما يتوافق مع انتباه الجارى مراجعتهم .
- التركيز على قيم الأعمال ، مثال الأسعار ، البرامج الزمنية ، الوقت الإضافي ، شكاوى العملاء ، تأخر الشحن ، ... إلخ .

لكن مع ضرورة الإلمام بالمعلومات الصحيحة خلال مرحلة التنفيذ للمراجعة وصولاً إلى مضامين صحيحة ، إضافة إلى أن تكون هناك فرص أخرى لإعطاء ملخصات صغيرة أو مضامين خلال أداء المراجعة ، بشرط أن يتم تجهيزها مسبقاً قبل بدء المراجعة .

ومع ضمان هذه الفرضيات .. فإن ذلك يوصل إلى تقرير جيد للمراجعة وللطريقة التي سيتم بها عرض المضامين ، لكن مع تغطية هذه الأحاسيس والإجابات خلال مرحلة التنفيذ وصولاً إلى جمع المعلومات المناسبة . إضافة لذلك .. فسوف تكون هناك عدة فرص لإعطاء عدد من الملخصات الصغيرة والمضامين خلال فترة المراجعة . لذا يلزم أن يتم الإعداد لهذه الخطوات (قوة الأحاسيس) منذ بداية المراجعة .

خلال تلك المرحلة لجمع الحقائق ، يكون على الفريق القائم بالمراجعة الإجابة عن الأسئلة السابق ذكرها فيما يخص الرقابة على الأعمال ، وبيانها كالتالى :

## هل هناك رقابة قائمة ؟

- هل هناك رقابة قائمة بالفعل على الأعمال الجارية ؟
- هل تلك الرقابة كافية لما هو متطلب ؟
- هل الرقابة يتم تطبيقها وبكفاءة ؟
- هل تؤدي الرقابة بالفعل إلى تحقيق ما هو مطلوب ؟

وأول خطوات الرقابة تشمل الإجابة عن السؤال الأول : هل هناك رقابة قائمة بالفعل ؟

لكن من المهم أن ما يتوصل إليه من إجابات تكون صحيحة ومؤكدة ، سواء كانت تعطى انطباعات إيجابية أو سلبية ، وبالطبع .. فإن مراجعة الخدمات أصعب من مراجعة المنتجات إذ إن المنتجات محددة وواضحة ، لكن الخدمات من الصعب تحديدها بشكل قاطع ، لذلك من الأساسى وجود محرك سليم لمراجعة الخدمات المؤداة ، فمثلاً ناتج أعمال المشتريات هو صدور أمر الشراء على نحو صحيح ، وفى الوقت المناسب ، ومراجعة أداء شئون العاملين تتمثل فى كفاءة التوظيف وإبرام التعاقدات مع العاملين الجدد ، ومتابعة أداء العاملين ، ... إلخ . وعلى فريق المراجعة إيجاد تلك الوسيلة المحددة والواضحة للمراجعة على الخدمات .

ومن أفضل الوسائل للمراجعة على الرقابة ومدى كفاءتها ، تطبيق أسلوب الأثر الرجعى ؛ حيث يمكن القيام بذلك على النحو التالى :

- البدء من أى مرحلة فى العملية الجارى مراجعتها ، سواء من البداية ، أو المنتصف أو النهاية ، أو ما قبل النهاية ، ... إلخ .
- جميع البيانات والمعلومات عن العوامل الداخلة فى العملية ، والتي تشمل ، كما سبق الذكر ، الآتى :

\* الطرق المستخدمة (Methods) \* الماكينات (Machines)  
 \* المواد (Materials) \* العمالة (Manpower)  
 \* القياسات (Measurements) \* البيئة (Environment)

[أو ما يعرف بمصطلح (5M+E)]

ومن المهم أن يتم تسجيل كل ما يتعلق بهذه العوامل جميعاً فى قائمة المراجعة (Auditing Checklist) ، مع ضرورة تسجيل ما يتم مشاهدته ، وأسماء ووظائف المتحدث معهم ، وأين جرى الحديث ، ومتى تم ، ولماذا ينفذ ما هو جارى ، وكيف يتم ذلك التنفيذ، إنها الأسئلة الأساسية: (ما ، من ، أين ، متى ، لماذا ، كيف ؟) . وإذا ما تم التأكد من صحة هذه المراجعات ، مع ما سبق أن تم إعداده خلال المرحلة التحضيرية ، ودرجة المطابقة، مع صحة ما يذكره الدليل أو الشخص المرافق لفريق المراجعة ، كذلك بالمقارنة مع ما تم مشاهدته ، وما سبق دراسته والإعداد له ، وإذا ما كانت هناك فروق جوهرية وواضحة ، فلا بد وأن يطرح السؤال : ما أسباب وجود أو حدوث تلك الاختلافات .

### التعرف عما يفعلونه :

خلال تنفيذ المراجعة ، لابد من فحص المستندات الخاصة بالمنطقة أو العملية الجارى مراجعتها ، وما يجرى بها من أعمال ، مع إجراء المقابلات .. فمن المهم طرح الأسئلة عن العملية بحيث تؤدي إلى إجابات مفتوحة ، أى ليست نهائية أو حاسمة، أو أن يجاب عنها بنعم أو لا ، وفى ذلك ، كما سبق الذكر يتم الطرح باستخدام : (ماذا، أين، متى، لماذا، كيف، من ؟) ، مع تجنب هل ؟، ومن المهم تذكر أن الأسئلة المطروحة ربما لا تكون تلك السابق تسجيلها فى قائمة المراجعة، إذ إن هناك عدداً من الأسئلة الاستكشافية المهمة للحصول على المعلومات، ومن الممكن أن تحمل الإجابة عن سؤال واحد من تلك الأسئلة ، الإجابة عن عديد من الأسئلة السابق إدراجها فى قائمة المراجعة .

كذلك يجب خلال المقابلات مع الجارى مراجعتهم الإطلاع على النماذج ،

الرسومات ، المطبوعات ، المذكرات ... إلخ ، وما يساعد على الوصول إلى الحقائق اللازمة لصياغة مضامين تقرير المراجعة ، بذلك فإن تلك المقابلة تساعد على فهم عملية المراجعة والرقابة ، مع إعطاء أمثلة للفحص والمراجعة عليها :

### التوصل إلى مضامين أولية :

بذلك تكون مرحلة التوصل إلى مضامين أولية قد حلت ، وأحياناً ما يكون من الصعب طرح المضامين علانية ، حيث ليس من اللازم مواجهة المخطئ بأنه يقوم بعمل شيء خاطئ ، لكن يمكن ذكر ذلك بشكل لائق ومهذب ، على أن يكون التقرير النهائي ذا فائدة . والعكس إذا ما كان التحليل يثبت أن الأمور تسير بشكل صحيح وجيد ، فمن المناسب أن يذكر ذلك بوضوح ، إذ من المهم أن يعرف الأشخاص الجارى مراجعتهم أنهم يؤدون عملاً جيداً ، وسوف تكون تلك الشهادة دافعاً لهم للاستمرار فى الأداء الجيد مستقبلاً .

وفى حالة وجود بعض القصور ، فمن الممكن إعطاءهم الفرصة ، لإيضاح ما يثبت أو يظهر أنهم قد صنعوا خطأ ما ، دون وجود لأى سخرية أو استهزاء أو غضب ، مع تذكر أن فريق المراجعة سوف تكون له الكلمة الأخيرة ، وطالما تم تحديد أين الخطأ ، وكذلك وافق عليه الجارى مراجعتهم فلن يفيد أخذ مواقف متشددة أو لا معنى لها ، أو إثبات أنهم مخطئون ، ومن قام بالمراجعة هم الفائزون ، أو ضرورة الخروج وقد تحققت مكاسب (win- lose game) . وإذا ما كانت هناك شكوك حول تفهم الوضع ، فمن الممكن الانتهاء بذكره ثانية ، إذا ربما تبدو الصورة كذلك ، أو كانت كذلك عند البداية ، لكن ربما من اللازم إعادة مراجعتها مرة أخرى على نحو أفضل .

والفلسفة وراء عدم السرية فيما يتوصل إليه الفريق القائم بالمراجعة من مضامين هو إمكانية التصويب من كلا الطرفين ، وقبل أن تؤجل إلى المقابلة النهائية أو بعد صدور تقرير المراجعة ، بذلك فإن تلك المناقشات لها فوائدها ، مع الأخذ فى الحسبان أن الفريق الجارى مراجعته يرغب جيداً فى أن يجعل تلك المشكلة تختفى تماماً ، لذلك قد يكون من المفيد توزيع نسخ من المضامين الأولية للقراءة ؛ إذ ربما ترد بعض الإجابات أو الحقائق التى لم يسبق الإطلاع عليها أو البيانات الإضافية أو التكميلية ، وفى أى الأحوال .. فإن الهدف النهائى هو ضبط العمليات الجارية ، والطرح والمناقشة التالية تساعد على إتمام ذلك ، فالعمليات الجارية بانضباط سوف تستمر ، أما العمليات التى بها قصور فسوف يتم إصلاحها ، وبذلك قد تحققت المكاسب المرجوة من المراجعة .

### توضيح الخطوات التالية :

من المهم أن يعرف الجارى مراجعتهم ما الخطوات التالية ، فإذا ما كان العمل قد أوشك على الانتهاء ، فمن الممكن التقدم لهم بالشكر على كافة ما قدموه من

مجهودات أثناء المراجعة، وأنه ليس هناك احتياج لاستمرار المراجعة ، بحيث يتاح لهم العودة إلى أعمالهم ، وأن يتحولوا ثانية إلى قوى منتجة، أما إذا كان هناك احتياج للمزيد من المراجعة ، أو لطرح بعض الأسئلة فمن اللازم أيضاً ذكر الاستعداد للجولة القادمة ، ويجب على فريق المراجعة التذكر بأن الذين تم مراجعتهم من اللازم أن يعرفوا كيف كان أداؤهم أثناء المقابلة أو المراجعة ، وعما إذا كانوا قد انتهوا من ذلك أم أن الأمور لا زالت معلقة ، إن الرغبة الصادقة لمعرفة النتائج لفهم الآخرين ووجهات نظرهم ، من الأمور الأساسية والمهمة ، وإن الجارى مراجعتهم ما هم إلا بشرًا وليسوا دوائر مطبوعة ، أو أوراق محفوظة ، وأن لديهم معلومات مفيدة ومن المهم لفريق المراجعة الحصول عليها ، أو أن يعمل للحصول عليها .

بالتأكيد على الفريق القائم بالمراجعة أن يتذكر دائماً أنه ضيف لدى الجارى مراجعتهم ، وفي بيتهم ، وأنه ليس هناك أسرار يجب البعد عنها أو عدم ذكرها أو تداولها ، بذلك تحقق في النهاية مراجعة ناجحة .

يلى ذلك أن يتم إعداد مسودة بأهم المضامين التي تم التوصل إليها ، وأن تكون مكتوبة حتى ولو باليد ، قبل طباعتها ، إذ إن ذلك يحقق الآتى :

- الإعداد للجلسة الختامية .
- تجميع الحقائق التي لم يسبق جمعها ، قبل مغادرة المنطقة التي تم مراجعتها ؛ حيث إنه بانتهاء المراجعة يكون من الصعب استخلاص أى بيانات إضافية .
- تأكيد المصادقية والالتزام ، وأن يكون هناك استعداد لمواجهة أى ضغوط قد تبذل لإجراء تعديلات فى التقرير النهائى ، فالبعض يرغب فى المعاملة السهلة أو السلسلة ، بينما قد لا يحدث ذلك مع الآخرين ، حيث يلزم أن تكون المعاملة جادة وملتزمة . وبذلك سوف يكون من السهل تأكيد ما تم التوصل إليه من مضامين .

ومن الأساسى أن يتذكر دائماً رئيس فريق المراجعة ، بأن عليه وضع نفسه فى موضع الجارى مراجعتهم ، بحيث يمكن رؤية وجهة نظرهم بوضوح ، وفى منطقية عادلة ، مع تذكر أن المطلوب هو تغيير الأشياء إلى الأفضل ، أو على الأقل الدفع إلى القيام بذلك وتحقيق الأداء الجيد .

وإذا لم تكن هناك حلول للمشكلات ، أو لم يتم بعد اتخاذ اللازم بصدها ، فمن المهم أخذ الموضوع بالجدية المناسبة ، والعمل على تحقيق الإصلاح أو الانضباط المتطلبين .

عند الانتهاء من ذلك العرض، يتم السماح لفريق المراجعة ، والمفترض أنه قام بواجبه وأبلى بلاء حسناً ، بمغادرة الموقع .

### مقابلات فريق المراجعة :

على الفريق القائم بالمراجعة تنظيم عقد لقاء يضم أعضاء الفريق ، لفترة لا تتجاوز ثلاثين دقيقة ، ومن الممكن أن يكون ذلك الاجتماع مع نهاية يوم العمل ، أو قبل الغداء ، وبحيث تكون المناقشات خلال هذه الاجتماعات ذات طابع غير رسمي أى مفتوحة وحررة ، وألا يحضرها أى من الأفراد الجارى مراجعتهم ، أو الدليل المكلف لقيادة وإرشاد فريق المراجعة ، على أن يتحقق خلال تلك الاجتماعات الأمور الثلاث التالية :

- ١ - مراجعة وتناول الحقائق المؤكدة ، الأعمال الجارية ، المشكلات القائمة .
- ٢ - ترتيب أنشطة جمع المعلومات (حيث تتماثل مع مرحلة الإعداد للمراجعة) .
- ٣ - إعداد وترتيب تقرير المراجعة طبقاً للمضامين المقترحة .

وتبادل الحقائق والمضامين الأولية يزيد من محتويات وثراء عملية المراجعة ، . كذلك فإن الحديث عما تم طوال اليوم أو الاطلاع عليه أو تعلمه خلال استبيانات اليوم ، فإن كل ذلك يسمح للفريق بالحصول على المزيد من الحقائق وتأكيد أن الإمكانات أعمق وأشمل . كذلك فإن المناقشات تضمن ما تم التوصل إليه من قوة الأحاسيس خلال ما سبق إجراؤه من مقابلات أثناء اليوم . مع تقييم ما تم أدائه من أعمال، جيد أو سيء ، أو حتى شديد السوء . وهل الحقائق التى تم جمعها بمعرفة كل من أفراد الفريق تساعد على الوصول إلى المزيد من المضامين العامة أو دعم لإجراءات الرقابة المستخدمة وكيفية تطبيقها . وتناول الأسئلة والمناقشات يساعد على مزيد من التركيز وصولاً إلى المضامين الأولية للتقرير . وخلال هذه الاجتماعات يمكن تنظيم وفرز ما تم التوصل إليه من حقائق وبما يؤيد هذه المضامين ، سواء كانت سلبية أم إيجابية . وإذا ما كانت بعض الوقائع غير كافية أو مفقودة ، فإن على فريق المراجعة الترتيب لتغطية هذه النواقص .

بذلك يمكن أن ينتج عن هذه المقابلات إعادة توجيه عملية المراجعة ، لكن مع الالتزام بما سبق الاتفاق عليه ، سواء من حيث الهدف أو الحجم ، ورجوعاً إلى ما يتوفر من معلومات خلال هذه المقابلات، فإن فى الإمكان التوصل إلى الآتى :

- هل نتائج المقابلات وجمع البيانات كافية للوصول إلى مضامين واضحة ؟
- هل توجد احتياجات لمزيد من المقابلات الشخصية ، أو قوائم المراجعة ، وما تحتوى عليه من أسئلة ، أو السجلات ومدى الاحتياج إلى مراجعتها ، أو أن هناك احتياج لمزيد من البيانات والمعلومات ؟

• هل توجد مشكلات إدارية يلزم حلها مع الفريق الجارى مراجعته أو القائم بالمراجعة .

• هل حققت عملية المراجعة ما حدد لها من أهداف ؟

ومع المضى فى المقابلات وتجميع البيانات ، يمكن التوصل إلى مضامين مؤكدة حول أداء عملية المراجعة ، وبما يسمح بكتابتها فى مسودة التقرير ، سواء كانت جيدة أم سيئة ، مع تحديد إمكانية إدراجها فى التقرير النهائى . ومن ثم خلال هذه الاجتماعات يمكن إعادة القراءة والتهذيب لهذه المسودة ، وأن يستشار فيها الآخرون ، أو أن تحذف وتهمل . لكن فى أى الأحوال .. فإن هذه الخطوة شديدة الأهمية لبدء إعداد التقرير النهائى للمراجعة .

## الملخصات اليومية :

مما هو واضح من أن المقابلات الفعالة لفريق المراجعة ذات أهمية لنجاح المراجعة، لذا يلزم على نحو مواز لها إعداد الملخصات اليومية لما تم المراجعة عليه ، وبما يحقق جودة عملية المراجعة . وإذا ما كان الهدف متعلقاً بتحديث تنفيذ المراجعة ، فإن تلك الملخصات تساعد على اتمام ذلك ، بحيث ألا تكون هناك مفاجآت على جميع المستويات ، وهذه الاتصالات يمكن تقويتها من خلال الملخصات القصيرة والغير رسمية ، ولمدة محدودة عشرة دقائق فى نهاية كل يوم مع ممثل الجارى مراجعتهم : أو مع القائم بأعمال الدليل والإرشاد لفريق المراجعة .

والموضوعات التى يلزم مناقشتها تشمل الآتى :

• هل قائمة المراجعة تغطى مختلف المناطق والأعمال ، أى قائمة كاملة.

• هل المناطق الواردة بقائمة المراجعة يلزم إعادة فحصها أو زيارتها ثانية .

• هل توجد مناطق أخرى يلزم اعتبارها .

• هل تصادف وجود أى من المشكلات .

وفى حالة المناطق التى بها مشكلات أو يلزم اعتبارها جيداً ، حيث إنها لم تسمح بعد بالتوصل إلى مضامين جيدة، لذا يلزم إحاطة ممثل الجارى مراجعتهم بذلك. وعلى أن يتولى نقل ذلك فوراً إلى رئيسه أو المديرين ، الذين بدورهم سوف يحاولوا التعاون لإزالة هذه المشكلات ، ومما يحفز الجهة أو المنظمة الجارى مراجعتها لأن تتقدم بحقائق إضافية جديدة ، وبالتالي تساعد على التوصل إلى ما هو مستهدف، وتصحيح ما سبق أن توصلت إليه المراجعة .

وفى حالة إذا كانت هناك معلومات خاطئة أو غير كافية ، فإن ذلك سوف لا يذكر فى التقرير النهائى ، أما فى حالة إذا كانت هناك مشكلة حقيقية قائمة بالفعل ، فإن الفحوصات الإضافية سوف تساعد على التوصل إلى الحقائق ، بذلك فإن كلا الطرفين ، أى فريق المراجعة والمراجع عليهم سوف يستفيدون .

تقوم الخطوة التالية لعملية المراجعة على مرحلة إعداد التقرير الذى تم التوصل إلى كثير منه خلال مرحلة التنفيذ للمراجعة ؛ أى إن التقرير يكون قد تشكل أو عدل أو حذف أو أعيد صياغته أو حتى قد رفض من قبل الفريق القائم بالمراجعة خلال تقدم عملية المراجعة ؛ لذا يجب أن تكون هذه الافتراضات واضحة لدى القائمين بالمراجعة . على أن يبدأ فى كتابة التقرير منذ اليوم الأول ؛ أى بعد جمع البيانات إذ إن ذلك يحقق أربع فوائد :

- المساعدة على المضى فى المراجعة من خلال ما يتم التوصل إليه من افتراضات مبدئية .
- الكتابة للمضامين المبدئية بما يساعد على المضى فى عملية المراجعة .
- فرز المشكلات وفهمها مع إعادة تقييم كم كبير من المواد ، قبل الجلسة الختامية ؛ مما يساعد فى الاختصار على نحو كبير .
- اختصار أى أخطاء حقيقية أو مفترضة ، بما يساعد على عدم السير فى طريق خاطئ .