الفصل الثانى

إدارة برنامج المراجعة

من الصعب فى أى منظمة تحقيق النجاح دون التحديد لثلاث عوامل أساسية :

- المسئوليات .
- السلطات .
- نظم القياس والمحاسبة .

وحيث إن برنامج المراجعة يخدم احتياجات المنظمة ، لذا على مدير برنامج المراجعة أن يتأكد من الالتزام بهذه العوامل الثلاث ؛ مما يعنى أن يلتزم بإمكانة الإدارة الناجحة للمراجعة ، والعكس صحيح ، أى تصبح المراجعة فاشلة ، وقد حاولت بعض المنظمات الاستعاضة عن مدير برنامج المراجعة بإسنادها إلى لجنة متخصصة ، لكن وجد أن نادراً ما ينجح ذلك النظام ، أن المطلوب شخص تسند إليه مهمة المراجعة ، وأن يكون القائد لكافة ما يتم من أعمال .

هذا المدير لا يلزم أن يكون من كبار الإداريين ، وإن كان ذلك يحدث عادة ، وكثيراً ما يكون منسق الجودة أو مدير الجودة بالمنظمة . كذلك يمكن أن يكون مدير المصنع أو المشرف على الإنتاج . وفى المراجعة بمعرفة الشريك الثالث عادة ما يكون المسئول عن المراجعات بالشركة المانحة لشهادات المطابقة أو الاعتماد .

فى المنظمات الصغيرة والمتوسطة لا يلزم أن يكون من المتفرغين تماماً لهذا العمل ، بل أن يكون إلى جانب عمله الأصلى ، وفى الغالب ما تسند إليه المراجعات الخارجية (بموافقة الشريك الثانى) إلى جانب ما يقوم به من مراجعات داخلية . وفى حالة المراجعة على التوريدات ، إذا ما كان عددها كبيراً ، أى يصل إلى حوالى ١٠٠ مراجعة فى العام ، فيمكن أن تسند رئاسة المراجعة إلى مدير المشتريات أو مدير جودة المنتجات المسوقة ؛ مع ضرورة أن يكون هناك توازن بين الجارى من مراجعات مع الأعمال الأصلية المكلف بها ، إذ إن المراجعات الكثيرة تؤدى إلى إخلال هذا التوازن ، أى لحدوث مخاطر ، ومما يتعذر معه التطوير وتحسين الأداء ، أى يؤدى إلى بذل طاقة أكبر فى الاعتذارات بدلا من تنفيذ التصويبات ، لذا يرى ألا تسند إدارة المراجعة لفرد واحد إلا على ٢٥٪ مما يتم من مراجعات بالمنظمة ، وذلك حرصاً على الوقت والمجهود ورفعا لكفاءة الأداء .

ومدير الجودة تدخل فى إطار مسئولياته عامليين مهمين للغاية : زمن المراجعة ومصادر المراجعة .

زمن المراجعة :

يلزم أن يوضع برنامج زمنى لإجراء المراجعات على مدار العام ، حيث يساعد على تغطية مختلف الأقسام مع دعم لوسائل الاتصال . لذا على رئيس المراجعة ، ومنذ البداية تحديد الاحتياجات اللازمة لأداء المراجعة الناجحة ، اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات التى بالمنظمة ، مع افتراض عدم إمكانة تنفيذ كافة ما يلزم من مراجعات ، لذلك يلزم وضع الأولويات ، أخذاً فى الاعتبار : الأفراد ، النفقات ، الفترات الزمنية ، النظم المطبقة ، ما قد يحدث من تدخلات خارجية ،... إلخ . إن تغطية جميع المناطق والأعمال على نحو ملزم سنويًا ، قد يؤدى إلى حدوث أخطاء أو خسائر ، مع إهدار لمصادر قيمة لا يستفاد بها. ورغم أن مواصفات نظم إدارة الجودة تذكر أن المراجعات يلزم أن تتم على فترات دورية ، لكن يجب أن يكون ذلك طبقاً لاحتياجات العمل بالمنظمة ؛ إذ لا تكون جميع المناطق والأعمال لها ذات الدرجة من الأهمية ، حيث يلزم أن تراجع أولا من حيث : المصروفات ، الإنتاج ، المخاطر ، وعلى ضوء ذلك تحدد الأولويات ، من ذلك يمكن تحديد مرات التكرار للمراجعات ، بما فى ذلك المراجعة على الموردين والتوريدات .

بذلك يمكن لرئيس المراجعة مع الإدارة العليا وضع الكيفية والأولويات ومرات التكرار للمراجعات ، وأن تتحول إلى جدول زمنى يمكن توزيعه ، وأن يعتمد عليه كوثيقة للرقابة ، كذلك الأمر بالنسبة للمراجعة على التوريدات والموردين . وإذا ما اعتمد البرنامج من مدير الوحدة ، فإن ذلك يعطى الفرصة الكبيرة للتطبيق ، كذلك الأمر إذا ما اعتمد البرنامج من مدير المشتريات للمراجعة على التوريدات .

المصادر اللازمة لبرنامج المراجعة :

من مسئوليات رئيس المراجعة تحديد المصادر اللازمة لتنفيذ برنامج المراجعة ، حيث تشمل : الأفراد ، التدريب ، المواقع ، الفترات الزمنية ، المعدات ، ومن ذلك تولى رئيس المراجعة تحديد المراجعات اللازمة طبقاً للبرنامج السابق إعداده وتكليف فريق المراجعة بها ، مع تولى إعداد وإصدار اللازم من طرق مكتوبة تضمن الاستمرار والانتهاء طبقا لما هو محدد أو متوقع .

العميل :

من الموضوعات محل الاختلاف أو عدم الوضوح كيفية العلاقات بين الأطراف المختلفة :

- العميل
- رئيس المراجعة .
- قائد فريق المراجعة .
- الجارى مراجعتهم .

وكلمة العميل مأخوذة من نظام المراجعة المحاسبى للنواحى المالية ، حيث كان المراجع الخارجى يفحص السجلات للمنظمة التى تدفع له مصروفات المراجعة ، وكان يطلق فى هذه الحالة على المنظمة اسم العميل ، حيث إنه كان زبوناً أو عميلاً لتلك الجهة القائمة بالمراجعة .

كذلك عندما يسند أحد الشركاء من الجهة القائمة بالمراجعة إلى عدد من المراجعين تنفيذ المراجعة ، إذ يعرف ذلك الشريك باسم رئيس المراجعة ، حيث يتولى مناقشة وتحديد الهدف من المراجعة وحجمها مع العميل وبما يحقق رضاءه ، أى بما يعنى عند انتهاء المراجعة أن يعرب العميل عن قبوله لتقرير المراجعة المرسل إليه.

ومن التعريفات المتداولة للعميل الآتى :

المواصفة الكندية CAN 3-Q395-1981 حيث تحدد الآتى : المنظمة التى تطلب من جهة المراجعة أداء المراجعة . كذلك فإن **المواصفات ISO-19001-2002 & ISO 10011 - 1991** تطبق التعريف ذاته رغم صدورها بعد المواصفة الكندية بعدة سنوات .

ونظريًا ، فإن العميل قد يكون قائد المجموعة الجارى مراجعتها فى حالة المنظمات الكبيرة ، حيث تضم المجموعة عدداً من الأقسام تستدعى المراجعات الداخلية عليها ، ومن ثم يتولى رئيس المراجعة وضع البرنامج الزمنى ، وتحديد القائمين بالمراجعة، مع تقديم تقرير المراجعة إلى ذلك القائد للمجموعة ، والسيناريو ذاته فى حالة المراجعة على التوريدات إذ يكون مدير المشتريات هو هذا العميل .