

الفصل الخامس

إعداد التقارير

يشكل تقرير المراجعة المنتج النهائي لكافة ما تم من أعمال . كذلك المحصلة لأداء الفريق القائم بالمراجعة ، إذ أن كافة ما تم مشاهدته أو الاستماع إليه أو ملاحظته أو حتى استنشاق رائحته ، كذلك الأوراق المتخلفة ، أو لحظات التوتر والانفعال والقلق (إن وجدت) فإن جميعها تختزل في عدة سطور ، وربما في صفحة أو صفحتين فقط .

والتقرير هو الإثبات الوحيد لكافة ما تم وقام به فريق المراجعة ، كذلك الوسيلة الوحيدة للاتصال مع الآخرين وتبادل المعلومات ، خاصة بعد انتهاء عملية المراجعة .

يلزم أن يتميز تقرير المراجعة بالآتي : الدقة - التركيز - الوضوح - الشفافية - التحديد الزمني - الهدف - النبرة الواضحة والمميزة ، بشرط عدم ذكر أى جمل أو عبارات زائدة ، أو ذات تأثير على مستقبل التقرير ، حتى لو كان التقرير يتناول موضوعات ساخنة أو مثيرة للاهتمام . كذلك أن يتضمن النتائج اللازم نشرها والتعامل معها ، وبالطبع قبل أن تنسى أو تحفظ أوراقها في الملفات ، التى ربما تتعرض للإهمال .

خواص التقرير :

ويلزم أن تكون نبرة التقرير ذات صيغة مهنية ، مع الامتياز بالأدب والاحترام ، وأن تتشابه مع نماذج صوت القيادة الإدارية ، كذلك الارتباط بالموضوع الجارى مراجعته على نحو ثابت .

بالنسبة لهدف التقرير ، فمن اللازم ألا ينسى أو يهمل ؛ إذ إنه مرتبط بالقارئ ، إذ بعد أن يلم القارئ بما ورد بالتقرير وأسلوب صياغته ، فمن الأفضل أن يتعرف الطريق للوصول إلى ما يريده من معلومات ، وإن لم يتحقق ذلك سوف يهمل التقرير مستقبلاً .

ومن المهم أن تكون التقارير الصادرة عن عدد من المراجعين قابلة للمقارنة ، مما يؤكد أن هناك التزاماً بالصدق مع الكفاءة العالية في أداء المراجعة .

كذلك يلزم أن ما يرد بالتقرير من وحدات أو أسماء متعارف ومقبول (قدم ، سم ، بوصة ، ... إلخ) ، أما قائمة المراجعة ، وما تشمله من أسئلة فلا تأتى في صلب التقرير إذ أنها تشتت انتباه قارئ التقرير ، بل يفضل أن ترفق مع التقرير ، أى في نهايته .

على الرغم مما قد يظهر من خلافات بين القائمين بالمراجعة ، وبأن الأفراد من فريق المراجعة لا يتفقون معا ، لكن المهم أن يتفقوا حول صحة ما قدم لهم من معلومات. ثم أن يكتب تقرير المراجعة على نحو بسيط واضح ذى لهجة مباشرة ، مما يشجع القارئ على التقبل .

التوقعات المفترضة :

تعرف بأنها التعبير عما هو مجهول استناداً إلى ما هو معروف ، مثال خروج إحدى العمليات عن الرقابة بالنسبة لحجم الوحدات، استناداً إلى المعلومات المبدئية عن ظروف التصنيع أو عند مراجعة اشتراطات خلط المنتجات معا ؛ إذ إن بعض هذه المؤثرات تدفع إلى الخروج عما هو محدد من مواصفات . وعلى فريق المراجعة التوصل إلى هذه التوقعات المفترضة ؛ لذلك من المهم اتباع الوسائل الصحيحة لجمع وتحليل المعلومات والوقائع أو الحقائق ، مما يجعل التوقعات المفترضة منطقية ومفهومة ، وبالتالي يجعل أى شخص آخر يقتفى المسار ذاته أو خط السير ليصل إلى ذات هذه التوقعات، وذلك بافتراض أن هذا الشخص يمتلك تفكيراً منطقياً ومعقولاً ، مما يتيح له الحقائق والمضامين ذاتها ، والتي تماثل ما سبق الوصول إليه .

ومن الواقع الفعلى فإن أغلب الأفراد يحتاجون إلى المزيد من الثقة فى قوة الحقائق التى توافرت لديهم ، وحذا لو تم جمع المزيد من هذه الحقائق ، خاصة إذا ما كانت التوقعات المقترحة لا تؤيد ما سبق التوصل إلى صحته . وربما لا يكون ذلك مدهشاً ؛ إذ أن من الصعب تغيير ما سبق الاعتقاد فى صحته لفترة طويلة ، حتى لو كانت الأحاسيس التى أيدت ذلك خاطئة .

الحكم الصادق :

الحكم الصادق الذى يؤكد المطابقة أو عدم المطابقة جزء أساسى (مثال التوقعات المفترضة) من تقرير المراجعة ؛ حيث يؤكد ما سبق الاعتقاد بقبوله سريعاً ، لكن من المهم ألا تتعارض تلك المعتقدات مع ما تم التوصل إليه من أحكام، إذ أن ذلك سوف يجعل مضامين التقرير غير واضحة ومشوهة ، وبما يستدعى جهداً كبير من أجل إيضاحها وفهمها بقدر الإمكان.

الألم والسرور :

من الطبيعى أن يستجيب الأفراد إلى قوتين أساسيتين متضادتين ، ألا وهم الإحساس بالألم أو السرور ، وفى حالة الألم فإن إحاطتهم بأن تصرفاتهم مسببة للألم سوف يدفعهم لبذل كل قواهم من أجل إزالته ، وبأن تعدل هذه التصرفات ، وما قد يرتبط بها من عوامل أو شروط ، أما ما يسبب السرور فسوف يستمرون فى التوسع فى أدائه ، لذلك على القائمين بالمراجعة إيضاح الظروف غير السليمة أو المحدثة لعدم المطابقة التى ينتج عنها الألم ، على أن يتم ذلك الإيضاح فى تعبيرات بسيطة وبلغة واضحة ، وبما يجعلهم يتفهمونها ببساطة . كذلك يلزم إيجاد أو إيضاح الظروف المضادة ، أى التى تجعلهم لا يواجهون الألم بل تدفعهم إلى السرور .

من الظروف الممثلة للألم : الفوائد ، إعادة التشغيل ، التأخير في التوريدات ، المبيعات المفقودة ، حوادث الماكينات ، إحداث العاهات ، العقوبات ، إطالة أوقات العمل ، عدم كفاءة الاتصالات ، هذه فقط مجرد أمثلة للألم .

وخلال مرحلة جمع المعلومات ومع توافر عدد من الحقائق ، فإن قيام المراجعين يربط ما تم التوصل إليه من حقائق مع ما يؤدي من أعمال أو يقدم من منتجات فإن ذلك الربط كلما أصبح قوياً وقريباً من الواقع ، حقق النجاح في إزالة الألم أو اكتساب السرور ، مما يجعل الجارى مراجعتهم أكثر ثقة في نتائج المراجعة وما تتوصل إليه من مضامين وتوصيات .

النتائج المؤكدة :

من تحليل الحقائق والمعلومات التي توصل إليها فريق المراجعة يمكن التوصل إلى ما يطلق عليه النتائج المؤكدة ، لكن هناك خطأ شائعاً إذ غالباً ما يستخدم هذا التعبير في عرض السلبيات ، أو النتائج السيئة غير المطابقة ، لذا فإن برامج تقييم المطابقة تستخدم غالباً تعبير عدم المطابقة ، أى أن هناك اختلاف فيما ينشر من تقارير للمراجعة عند استخدام هذا التعبير للنتائج ، كذلك يختلف التعبير من منظمة إلى أخرى وبمعانٍ متفاوتة . لكن في أى الأحوال يكون المقصود به الأشياء السيئة ، ونادراً ما يستخدم للتعبير عن الأشياء الجيدة أو الإيجابية ؛ أى إنها تشمل مضامين المراجعة على الجودة لما يتم فحصه ؛ بحيث يوضح الخصائص التالية :

- النتائج سيئة ، مع وجود نواقص .
- هناك خروج عن الاحتياجات الموضحة . مع وجود وعد بالتعديل أو الإصلاح لم ينفذ .
- هناك مؤثر واضح أو كبير ، يربط بين نتائج الأعمال بتأثيراتها ، على نحو مخالف لما هو جار .

في المقابل يمكن أن تستخدم المراجعة تعبيرات مثال المخالفة (كبيرة/ صغيرة) - مقدار الحيود ... إلخ ، أى أن التعبير يستخدم على نواح مختلفة ، لذلك يلزم أن يعطى تعريفات دقيقة في تقرير المراجعة عما هو مقصود ، مما يستدعى أن ترفق قائمة بالتعريفات الواردة بالتقرير متضمنة شرح لكل ما هو مقصود بتلك التعريفات ، ويساعد على توحيد اللغة بين أعضاء فريق المراجعة ومع الجارى مراجعتهم ، وأفضل الطرق التعريف عند استخدام اللفظ للمرة الأولى ، سواء بوضع المعنى بين قوسين أو بإيراده في القائمة المدرجة بنهاية التقرير ، وبذلك تتاح للقارئ معرفة ما هو المقصود خلال قراءته لتقرير المراجعة .

إعداد قوائم النتائج :

من اللازم قبل الجلسة النهائية جلوس فريق المراجعة لإجراء المراجعة على مختلف ما تم التوصل إليه من نتائج ، وتحديد إذا ما كانت هناك نواقص أو سلبيات ، كذلك الأمر بالنسبة لحصر الإيجابيات . لذا يلزم منذ البداية جمع ومناقشة مختلفة الحقائق ، الإيجابية أو السلبية ، ويفضل أن يتولى رئيس الفريق إعطاء الفرصة لجميع أعضاء الفريق لذكر ما لديهم ، وأن يقتصر دور رئيس الفريق على الكتابة والتسجيل ، وصولاً إلى إعداد قائمة بكل الحقائق ، ثم على الفريق بعد ذلك القراءة المتأنية لهذه القائمة مع تحليلها وتصنيفها؛ وصولاً إلى المسببات للمشكلات وما يصاحبها من أعمال ، وبالطبع الانتقال على نحو منطقي ومتتابع من مشكلة إلى أخرى ، ولو تكرر ظهور حقيقة سيئة محدثة لعدة مشكلات ؛ لذا يتم إبرازها وعرضها على نحو جيد واضح وشفافية ، وغالباً ما يعطى التحليل بأن فى أى أعمال أو نتائج ، فإنه يوجد حوالى ٢٠٪ من المؤثرات ذات التأثير الكبير والفاعلية (لما يتجاوز ٨٠٪ من النتائج) (*). وهذا ما وجد فى عديد من المراجعات أو دراسات المسببات والنتائج .

المسبب وتأثيراته :

على فريق المراجعة النظر إلى المسببات الرئيسية ، كل بمفرده ، وصولاً إلى تحديد مسببات الألم أو الفشل ، وكيف تؤثر على الأعمال أو توحّد المخاطر أو عدم الفاعلية ... إلخ ، وبما يسمح بالنظر أو التحديد للموديلات أو النماذج أو خطوط الارتباط المتعلقة بها ، بذلك يساعد على تحديد المناطق المهمة ، خاصة المسببة للضعف أو الانحراف للقسم أو الأفراد الجارى مراجعتهم ، ولاتمام هذا التحديد يمكن الاستعانة بالطرق والوسائل الإحصائية (ما يعرف باسم سلسلة ظهر السمكة) .

بذلك يمكن التوصل إلى تحديد وشفافية وموضوعية المشكلات الرئيسية وما يرتبط بها من المجموعة الكلية أو النشاط أو القسم ... إلخ ، فمثلاً قد تكون واحدة من عدم المطابقة على هذا النحو ، دافعاً إلى تنفيذ إجراءات الإصلاح ذات التأثير الملموس والسريع ، وغالباً ما سوف تتوصل المراجعة الفاحصة بعد التحليل إلى الأسباب ، مثال أن «وثائق تعليمات أداء العمل غير مراقبة على النحو الفعال» ؛ أى بما يحدد أسباب حدوث عدم المطابقة أو التأخير فى التوريد أو خلافه من النتائج السيئة المسببة للألم . وترتيب الحقائق فى جداول ، بصرف النظر عن تتبعها المنطقي سوف يضع أمام القارئ تصوراً يدفعه إلى فحصها وترتيبها ، بذلك يصل تقريباً إلى ذات المضامين أو النتائج التى يتوصل إليها الفريق القائم بالمراجعة .

(*) طبقاً لنظرية باريتو .

إن المسببات تعنى حدوث المشكلات، أما التأثيرات فتعنى النتائج السيئة أو المحدثه للألم .

التعبير عن المشكلة :

من الممكن التركيز على المسببات المرتبطة مع المشكلة والمحدثه لها ، وذلك أسهل عن تناول مختلف المسببات وعرض تأثيراتها . بذلك يمكن للمراجع أن يركز على الحقائق السيئة والمؤيدة لإحداث المشكلة محل الدراسة ، بما يساعد فى عمليات المراجعة التى تتعرض لعدم الاتفاق ، خاصة إذا ما كان المديرون والمشرفون المتأثرين بتلك المشكلة ، موافقين على أن المراجعة بذلك تكون صحيحة . لأنهم لا يحتاجون إلى إثباتات ، وإن كانوا عملياً لديهم بعض الشكوك، والترتيب المنطقى للحقائق السيئة سوف يقلل من هذه الشكوك . وغنى عن الذكر أنه عند المراجعة على المنتجات أو عمليات التصنيع الصغيرة يلزم استخدام الطرق نفسها لعرض النتائج .

الاحتياج إلى العدالة :

تعنى النتائج بالأساس رأياً موضوعياً مؤيداً بالحقائق ، وربما تكون كل من هذه الحقائق بمفردها أو لا تكون ذات أهمية تذكر ، لكن جمع الحقائق معا ، من الممكن جعل القارئ ، أو فى استطاعته ، تحديد أسباب النتائج ، سواء من فشل أو نجاح . إن النتائج تعبير عن الأمراض ، بينما الحقائق أعراض لتلك الأمراض ، وذلك بالتحديد هو الفارق بين عمليات المراجعة مقارنة بعمليات الفحص ؛ فالقائمون بعمليات الفحص يسجلون المشكلات ، بينما المراجعون يحللون الأحداث ومسبباتها مع إيضاح اللازم من إصلاح ، وعرض ذلك على الإدارة لاتخاذ اللازم بصدده . بذلك فإن الفحص مجرد جزء من المراجعة ، ولكن المراجعة أكثر بعداً وشمولاً. الفاحصون يسجلون عدم المطابقة .. أما المراجعون فيذكرون لماذا عدم المطابقة. وبذلك يمكن بيان إذا ما كانت نظم المراقبة تعمل أو لا تعمل ، ويضع الصورة واضحة أمام متخذى القرارات من المديرين ، ويتيح لهم أداء المهام التى خطط لها أو توجيهها ومراقبتها على نحو فعال .

التوصيات :

ثبت أن إدراج التوصيات فى التقرير غير عملى أو يحقق المطلوب من الفوائد ؛ خاصة إذا ما كانت هذه التوصيات موجهة إلى حل مشكلات منظمة أخرى (جارى المراجعة عليها) ؛ حيث وجد أن النتائج الواضحة خفض لمستويات الجودة المتحققة سواء للمنتج أو الخدمة ، وتعزى الأسباب للآتى :

• الاتفاق الضار (المؤذي):

قد لا يتفهم الجارى المراجعة عليهم ما المقصود بالتحديد ، أو مقترح ، وربما قد يملكهم الغضب ، خاصة وأنه وضعهم فى المقام الأول ، ومن جهة خارجية ، بما يجعلهم يؤدونها على نحو غبى أو خاطئ ، لمجرد إثبات مدى بعد المراجعين عن

الأمر الصحيح ، وهذا يماثل ما قد يحدث عندما ينفذ الموظف تعليمات رئيسه حرفياً مجرد أن يعود ويذكر أنه فعل بالتحديد ما طلب منه .

• المعلومات غير الكافية :

المشكلات بطبيعتها من الصعب حلها ، وربما تكون في احتياج إلى تحليل مكثف ومتعمق ، وخلال الوقت المحدود للمراجعة لا يمكن دائماً للفريق القائم بالمراجعة التعمق في المصادر أو الأسباب المسببة حقيقة للمشكلات ؛ مما يجعل الحلول المقترحة غير كافية ؛ لذا على المراجع عدم طرح أو ذكر مقترحات غير منطقية أو كاملة مجرد أنه توصل إلى حلول للمشكلات ، خاصة إذا لم تكن المعلومات الكاملة متوافرة .

• الانحياز المسبق :

ربما يقترح القائم بالمراجعة توصيات أو حلولاً قائمة على خبرة سابقة وفي أحوال مماثلة ، لكن لأن ذلك لم يطبق في الحالة تحت المراجعة ، يصبح محل شك ، ويضع المراجع تحت صفة انحيازه المسبق .

حياسة الجودة :

إذا ما سمح المراجع لنفسه بإصدار التوصيات والاقتراحات أو توجيه اللازم من حلول الإصلاح والتصويب ، فإن ذلك يحمل ضمناً حياسة المراجعة للمشكلة القائمة ، دون أن تتوافر لديه مصادر قليلة أو على الإطلاق لا توجد مصادر للتغيير والإصلاح .

وهذا بالطبع موقف خاطئ ، غير مطلوب ؛ إذ بذلك يصبح المراجع مجرد القائم بالفحص للمنظمة فيما يتعلق بما يرد لها من توصيات ، وبأن الحائز على الجودة للمنتج أو الخدمة لم يحددها بدقة بل على نحو جزئي فقط ؛ مما يعنى إزالة السلطات والحسابات عما جارٍ مراجعته ، مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق المراجعة الناجحة .

إن المديرين والمشرفين يدفعون الأموال للوصول إلى منتجات جيدة وخدمات متفوقة ؛ مما يدفع إلى إعادة الحساب والتقييم للنتائج ، وعلى المراجع أن يلتزم بأداء العمل بتحليل المعلومات ، كعين وأذن خارجية للمساهمين والملاك ، وما يتعلق بهم من ظروف أو مشكلات ثم عرضها في تقرير وإعطاء الفرصة لهؤلاء المساهمين والملاك للقيام بالتصحيحات المطلوبة .

عرض المعلومات :

هل على المراجعين تحديد المشكلات فقط ، ثم بعد ذلك ينصرفون ، بالتأكيد تكون الإجابة بالنفي ، أن على المراجعين القيام بالآتي :

- ذكر فوائد بعض الخبرات السابقة ، من حيث صلاحية أو عدم صلاحية بعض الطرق والوسائل .
 - تسهيل اتصال الجارى مراجعتهم بآخرين قد يكون لهم المشكلات نفسها، أو ربما لديهم خبرات فى حلول ناجحة لهذه المشكلات .
 - إعطاؤهم نسخ من مجلات حديثة أو منشورات تعرض لمثل هذه المشكلات بالوصف وإعطاء الحلول أو المقترحات .
- لكن فى حالة المراجعة على المورد يجب عدم ذكر أى معلومات عن المنافسة أو الأسرار التجارية حتى لو كان الدافع إلى ذلك ، مجرد الرغبة فى المساعدة للجارى مراجعتهم .
- وفى حالة التحول من المراجعة على مدى الاتفاق إلى المراجعة على الأداء ، يصبح موضوع عرض المعلومات أو المساعدة ذو صعوبة على نحو ما ، حتى فى حالة الرغبة فى إضافة فائدة بطرح نصيحة جيدة . يساعد على تجاوز ذلك الآتى :
- الدراسة المتعمقة لمختلف الاحتياجات الداخلية أو الخارجية للجارى مراجعتهم .
 - التحليل للمعلومات الخاصة بمدى المناسبة أو الفاعلية لما هو مقترح .
 - سابق الخبرة فى وحدات أو مصانع أخرى ، حيث قد لا تتوافر مثل هذه الخبرة مع الجارى مراجعتهم .
 - المقدرة على فعل شئ يتفق مع المعلومات المتوافرة والرؤية المتاحة لكافة ما هو قائم .
- أما إذا لم تكن لدى المراجعين الإجابات الكافية أو الخبرة المتاحة ، فمن الأفضل ترك ذلك للقائمين بالإدارة والإشراف فى المنظمة الجارى مراجعتها .
- وفى الوسط من هذين الموقفين (المساعدة أو الامتناع) ، فإن محاولة اختيار الكلمات سواء الشفوية أو المكتوبة ، والتى تحمل التوجيه والمساعدة للجارى مراجعتهم، دون إعطاء تفاصيل معقدة ، قد تكون ذات فائدة ؛ بما يجعل فى الواقع مجرد محاولة للمساعدة ، حيث إن هناك محاولات للأداء الدقيق طبقا لما يذكره المراجعون ، بصرف النظر عما يؤدى إليه من تأثيرات على الجودة أو لجعل الأشياء أكثر سوءاً ، لكن مع الحذر لأن بعض المديرين الجارى مراجعتهم قد لا يرحبون بذلك ، لذا يجب الحرص بأن ما يذكر هو مجرد نصيحة وليس إجراءات مطلوب تنفيذها ، وبما أن التقرير لم يصدر بعد أو ينشر فإن بعض ما يتناوله من الممكن أن

يؤخذ في الحسبان ؛ أى إن ما يعرضه التقرير لمحاولة الإصلاح يجب أن يقال فى صيغة أنه مقترح للإدارة ، مع إعطائها الاهتمام والثقة بالنسبة للتعامل مع المشكلات الحادة ، محل الدراسة والتصحيح . بذلك يساعد قارئ التقرير ، ثم بعد الانتهاء من القراءة ، العمل على التغيير ، أى العمل على إزالة الألم ، وبذلك يكون لديهم القرار الصادر عنهم ، وما سوف يتخذ بعده من إجراءات تنفيذه .

عدد ٦ نتائج أو أقل :

يجب ألا يحتوى تقرير المراجعة على أكثر من عدد ٦ نتائج كحد أقصى ، إذ إن ذلك يشتت ذهن القارئ ، كما أن زيادة أعداد النتائج يدل على عدم تركيز عملية المراجعة للتوصل إلى النقاط أو المشكلات ذات الأهمية ، والتي يتفرع منها عديد من النقاط أو المشكلات الفرعية والأقل أهمية . هذه المهارة مطلوبة فى الفريق القائم بالمراجعة ، أى استبعاد ما ليس جوهرياً أو هاماً أو مؤثراً . إن القارئ يستوعب أو يتفاعل مع خمس مشاكل لكن لا يستطيع أن يفعل ذلك مع خمسين مشكلة . إن ذلك الجمع والعمق فى المشكلات يستلزم التحليل الجيد ، مع حساب أين تكمن المخاطر ومسببات الخروج عن الجودة .

المضامين العامة :

أمام فريق المراجعة مهمة التوصل إلى مضامين حول كافة ما تم مشاهدته ، سواء كان شيئاً أم جيداً ، وبذلك يصنع الاحترام والتقبل لتقرير المراجعة ، مما يقدم إلى المراجع عليهم إجابة عن الأسئلة المطروحة : مقدار الكفاءة فى الأداء ؟ هل هناك رقابة قائمة وكافية وتعمل لتحقيق المستهدف ؟ ، هل الأعمال الجارية آمنة؟ ، وهل المصادر المتوافرة كافية لإنجاز المهام المطلوبة ؟ ، إن الإجابة عن هذه الأسئلة تضع أمام المديرين أو طالبي المراجعة الإجابات عما يدور فى أذهانهم من أسئلة .

إن هذا الملخص أهم ما فى تقرير المراجعة ، على أن تكون كلمات التقرير تحمل تعبيرات الإدارة وأساليبها ، كما أن تغطية مختلف النقاط ، سلبية أو موجبة ، يحمل لديهم الشعور بالأمان ، ويدفع إلى التركيز عما هو متطلب مستقبلاً .

اجتماع الخروج (الجلسة

النهائية):

يصنف اجتماع الخروج من عملية المراجعة بأنه أولى المناسبات الرسمية لتقديم التقرير إلى مدير المجموعة التى تمت مراجعتها . وفى العادة .. فإن البيانات التى سبق جمعها حول المراجعة قد تم صياغتها شفاهة فى صباح اليوم الأخير للمراجعة ، وأن يحدد موعد اجتماع الخروج بعد ظهر هذا اليوم الأخير ، بما يعنى أن هناك فترة بحدود ٣ - ٤ ساعات كافية لإعداد التقرير النهائى ، يساعد على سرعة الانتهاء من كتابة التقرير سابق إتباع الآتى :

- لا أسرار فيما يتم من مراجعات .
- عقد اجتماعات يومية للفريق القائم بالمراجعة .

- ترك المشاركون يقيمون ما تحقق من تقدم أو أعمال أخرى قد تمت .
- بذلك يمكن ألا يزيد الوقت في الإعداد عن ساعتين لعرض كافة النتائج والأعمال .

المشاركون :

يتقدم تقرير المراجعة بالنتائج إلى مجموعات المديرين عما تم مراجعته ، وهذا غير محدد ؛ منعاً من الدخول في عديد من المناقشات غير المنتجة ، بل الأفضل أن يقدم إلى أقل عدد من المديرين المختصين ؛ لذا يجب أن يكون واضحاً ميل الطبيعة البشرية للدفاع عن الذات أمام الانتقادات ، خاصة عند ذكرها إلى الرؤساء ، كما يجب تجنب مثل هذه المناقشات ، خاصة وأن أوقات المديرين محدودة ، ولديهم عديد مما هو لازم أدائه لالتهاء من الأعمال القائمة بها .

عقد اجتماع الخروج :

تقع مهام الإدارة والتحدث في اجتماع الخروج على عاتق رئيس فريق المراجعة، ورغم ما يكون في ذلك من صعوبات أو متطلبات ، إنما هذه مهمة واجبة التنفيذ. ومن الأساسي ألا يكون هناك أي حوار أو مناقشات بين القائمين بالمراجعة؛ إذ يجب أن يتحدثوا بلسان واحد ، ألا وهو صوت رئيس فريق المراجعة .

في البداية ، على رئيس فريق المراجعة ذكر أن المراجعة انتهت ، مع التقدم باللائق من عبارات الشكر والامتنان لكافة ما قدم من تعاون أو واجبات الضيافة، مع إيضاح أن المطلوب عرض الأربع موضوعات التالية :

- ملخص التقرير .
 - ملخص كافة ما تم التوصل إليه من نتائج أو أعمال إيجابية .
 - السؤال عن أي تصويبات أو إيضاحات للمناطق الغامضة .
 - مناقشة اللازم من إجراءات تصويبية تجرى بعد انتهاء المراجعة .
- يفيد أيضاً إعادة ذكر الهدف والحجم والغرض من إجراء المراجعة ، لينتقل بعد ذلك إلى عرض ملخص تقرير المراجعة ، ويفضل أن يكون ذلك الحوار فقط بين رئيس فريق المراجعة ومدير الذين تمت مراجعتهم .

يفضل عند القراءة النظر إلى الجارى مراجعتهم ؛ خاصة عند ذكر المضامين المهمة ، مما يعطيهم الإحساس بأن الأمر على جانب من الخطورة ، وبأنهم كأفراد على الجانب ذاته من الأهمية ، ثم بعد ذلك يتم إلقاء الضوء حول ما تم التوصل إليه من نتائج وأسباب أو أعمال أدائية موجبة ، لكن شريطة ألا تكون هناك تفاصيل كثيرة . إن ذكر الموضوعات والتقييمات يعد أكثر الأساليب مباشرة ؛ مما يتيح بعد ذلك عرض الحقائق الأكثر موضوعية وتأثيراً ، مع ضرورة أن يؤدي كافة ما يتم ذكره إلى التوصل إلى مضامين التقرير .

مسودة المضامين :

يمكن لرئيس فريق المراجعة إمرار نسخ من مسودة ما تم التوصل إليه من نتائج أو أعمال إيجابية ، فى صورة أوراق مكتوبة يدوياً أو مطبوعة على الكمبيوتر ، وكل صفحة تحمل موضوعاً واحداً ، حيث أن ذلك الأداء يؤدي إلى الآتى :

- الإعداد للجلسة الختامية .
- تجميع أى من الحقائق التى لم يسبق الالتفات إليها، قبل مغادرة منطقة المراجعة ، إذ بعد انتهاء أعمال المراجعة سيكون من الصعب معاودة ذلك .
- يدفع إلى الأمانة فى العرض ، حيث يصعب بعد ذلك ، تحت أية ضغوط تغيير ما سبق أن تضمنه التقرير النهائى ، فالأسباب متعددة ، وقد يرغب البعض فى التخفيف عن الذين تمت مراجعتهم ، بينما يدفع الآخرون إلى التشديد . ومع نشر المضامين (حتى لو كانت فى صورة مسودة) ، فإن فى ذلك إلزاماً بعدم تغييرها ، أو أن يتم التخلّى عن تعليق الجرس فى رقبة القط ، وبذلك سيتاح للقائمين بالمراجعة الالتزام بمقاومة أية ضغوط، تدفع إلى تغير ما سبق ذكره فى الجلسة الختامية .

بعد توزيع هذه المسودات على مديرى منطقة المراجعة قراءتها عليهم ، لكن بصوت منخفض ، مما يتيح لهم الاعتماد على ما يتوصلوا إليه من قراءتهم هم ؛ أى إعطائهم الفرصة للقراءة بأنفسهم ، مع شرح مختصر قدر الإمكان لما يتم قراءته . وتذكر أن استعدادهم للاستماع يتضاءل إذا ما كانوا يقومون بقراءته .

فى السابق كان يتبع إجراء توقيع الذين تم مراجعتهم على هذه المسودات ؛ تأكيداً للموافقة على ما ورد بها ، وأنهم يتفهمون ويوافقون على ما ورد بها ؛ مما يمثّل تحقيق الاعتراف تحت تأثير القوة . أما حالياً فإن أغلب المراجعين لا يحبذون هذا الإجراء .

ومن المهم الالتفات جيداً إلى كافة ما يذكر من مديرى الجارى مراجعتهم حول ما ورد بالتقرير من مضامين أو توجهات ، فربما لم يستطيعوا متابعة منطق القائمين بالمراجعة ، أو أنهم أرادوا أن يظلوا على الاحترام ذاته ؛ لذا يجب تشجيع هذه الاتصالات معهم ، والفشل فى أداء ذلك ؛ خاصة إذا ما كانت الحقائق غير صحيحة ، سوف يغلف جميع مراحل عملية المراجعة بطبقات من الشك فى صحتها ، ومما يعنى إضاعة كافة ما سبق بذله من مجهودات .

من المفيد عند الإعداد للجلسة النهائية أن يضع قائد وأعضاء فريق المراجعة أنفسهم مكان الذين تمت مراجعتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم ، أو رؤية الآخرين بمنظارهم ، تأكيداً على أن الهدف من المراجعة هو التحسين والإصلاح

الانتهاء فى ثقة :

والتحول إلى قواعد أفضل لأداء الأعمال . وحيث إن في إدارة الجلسة النهائية إقناع الذين تم مراجعتهم بأن ما تم التوصل إليه من مضامين يمثل بالفعل الواقع القائم . لذا .. فإن عدم تغطية المشكلات ، يجعل ما سوف يلي جاداً ولازماً ومطلوباً حدوثه ، ولكن إذا ما كانت المضامين التي توصل إليها فريق المراجعة خاطئة ، فإن ذلك يعنى أن فى الإمكان التوضيح والإقناع ، وإن لزم بعد ذلك التغيير ، إذ بانتهاء طباعة التقرير ونشره وتوزيعه فمن الصعب بمكان تصويبه أو تغييره ، لذا يلزم تشجيع هذه المناقشات والتوصل إلى فهم واضح ومؤكد .

إن فى ذلك تحدياً كبيراً لفريق المراجعة ورئيسه ، ومع التوصل إلى نهاية تلك المرحلة ، فإن فى استطاعة أعضاء فريق المراجعة الانصراف والعودة إلى أعمالهم . يمثل ذلك التقرير الآتى :

التقرير الرسمى (التقليدى):

- الاتصال الأخير بالعملاء الذين تمت مراجعتهم ، رئيس المراجعة ، المنظمة ، ... إلخ .
- يعتمد عليه مستقبلاً دون الاحتياج إلى مراجع أو مواد مساندة لما ورد به .
- يحتوى على معلومات كافية ؛ حتى يمكن تفهم ما ورد به دون طرح أى أسئلة .

ينشر هذا التقرير بعد فترة قصيرة مناسبة عقب انتهاء المراجعة ، إذ كلما طالت الفترة لنشره بعد كتابته ، قلت أهميته بالنسبة لمن تم مراجعتهم ، فمراجعة النظام من المتوقع أن ينشر التقرير الخاص بها بعد أسبوعين من المراجعة ، بينما مراجعة عملية واحدة فلا تزيد الفترة عن أسبوع . وهذه الفترات لا تكون صعبة إذا ما تم كتابة المضامين فى صورة مسودة قبل عقد الجلسة الختامية .

تضمن هذا التقرير الأقسام التالية :

- المقدمة .
- ملخصاً شاملاً .
- مضامين جامعة وشاملة .
- الأعمال الإيجابية .
- الملاحظات عما وجد أو انتهت إليه الأعمال (يمكن أن ترفق فى نهاية التقرير) .

تعتبر كل من المقدمة والملخص أجزاء أساسية فى أى تقارير للمراجعة ، أما الباقي فيمكن أن يكون اختياريًا اعتماداً على ما يحققه من نتائج .

المقدمة :

• قصيرة قدر الإمكان .

• تعطى القارئ تفسيراً لماذا أجريت المراجعة ، وما الهدف منها ، وماذا قامت بفحصه ومراجعته (حجم المراجعة) ، ومن شارك فى إجراء المراجعة ، سواء من فريق المراجعة أو من تم مراجعتهم . ليعطى القارئ صورة عن : ما الذى تهدف إليه ؟ ، وما الناتج من ذلك النشاط ؟ . ولو كانت هذه المراجعة على المورد فيمكن ذكر موقع الوحدة ، حجمها ، موقع العملاء ، ... إلخ .

عند ذكر من شارك فى إجراء المراجعة ، يتم ذكر أسماء الفريق مع التعريف فقط برئيس الفريق . لكن عند ذكر من تم مراجعتهم ، فلا تذكر الأسماء لأن ذلك يعنى اختيار أفراد بالتحديد للمراجعة عليهم ، وما يشير إلى عدم التفهم للنتائج . بل من الأفضل ذكر مجموعة الأنشطة ، المواقع ، الطبيعة العامة لعملية المراجعة . وإجمالاً يفضل ألا يزيد حجم المقدمة عن ١٥ سطراً .

الملخص العام :

يأتى الملخص مباشرة عقب المقدمة ليوضح هل اللازم من رقابة متوافر؟ ، هل يطبق على جميع الأنشطة ؟ هل ينفذ بكفاءة ؟ هل ذلك يحقق التوصل إلى مستويات الجودة العالية ؟ أى على الملخص العام أن يقدم إجابات عن جميع هذه الأسئلة ، لكن فى إيجاز مع الوضوح والتركيز لإبقاء قارئ التقرير دون تشتت .

على الملخص أن يوازن النعمة السالبة لأى من النتائج ؛ ذلك أن الأفراد يستجيبون أفضل للنقد ، عند ذكر أن البرنامج الكلى يحقق ما هو مستهدف ، وإن كانت هناك مناطق محدودة تحتاج إلى تصويب ، بذلك يجب أن يكون الملخص جزءاً غير منحاز ، مهنيًا ، أمينًا ، مباشراً لإيضاح الصورة كاملة .

فى المقابل ، فإن وجود المشكلات الحادة تحتاج إلى لفت نظر القراء بوضوح ، وذلك من أهم الأهداف اللازم الوفاء بها عند إعداد تقرير المراجعة .

يكفى ذكر أهم النتائج عند ورودها فى الملخص فى جملة أو اثنين لا غير ، وبذلك يلفت نظر المديرين . إن الملخص المحدد يثير اهتمام المديرين إلى المزيد من التفاصيل ، وأن يتخذ عقب ذلك إجراءات المعالجة .

النتائج :

مع ذكر أن هناك إجراءات موجبة قد اتخذت ، فليس مطلوب اعتبارها استثناءات، إذ إن ذلك يضعف من التقرير ؛ خاصة وأن الأفراد والمجموعات يستهدفون دائماً أن يكون أدائهم حسناً ، لذا يجب أن يذكر لهم الشكر والفضل ، خاصة إذا ما كان أدائهم أعلى عما كان محدد أو مستهدف ، مع إيضاحه وإبراده فى نهاية التقرير .

الإجراءات الإيجابية :

المرفقات :

تشمل التفاصيل ، النتائج والإيجابيات ، حسبما سبق ذكرها فى المسودة ، لترد فى صورة مرفقات ، مما يعطى صورة أفضل للتقرير . على أن ترد النتائج قبل الإجراءات وأن يرد أولاً أهم النتائج ؛ ذلك أن قارئ التقرير يعطى اهتمامه الأكبر لما يرد أولاً. وإيراد النتائج فى إطار عارض أو ضمن الفصل الإجرائى سوف يمنع مجهودات الاتصال بهم ، وبالطبع يمكن إيراد أمثلة مؤيدة للنتائج . كذلك من الأفضل إيراد كل من النتائج على ورقة منفصلة ، وأن تأتى متتالية طبقاً للأهمية ، وعلى المراجع أن يسعى لاكتساب القراء من خلال عرض الحقائق ، التى كلما كانت محددة لا تتجاوز الصفحة الواحدة أدت إلى نتائج أكثر فائدة .

حجم التقرير :

كمراجع يلزم دعم الاتصالات مع الإدارة . وحيث إن المديرين دائماً مشغولون والجميع يلقى إليهم بالمعلومات ، مما يجعلهم لا يستطيعون القراءة المتعمقة أو لفترة طويلة ، لذلك يجب ألا يزيد حجم التقرير عن صفحتين ، على الأكثر ، على أن ترفق به النتائج والإجراءات الإيجابية ، كذلك فإن تقرير مراجعة العملية لا يتجاوز الصفحة الواحدة، وأى تقرير للمراجعة يصل إلى خمسة صفحات سيكون الحد الأقصى للقبول .

توزيع التقرير :

يتم توزيع التقرير من خلال الذى أصدر أوامر القيام بالمراجعة (رئيس المراجعة) ، أى لا يرسل مباشرة من رئيس فريق المراجعة إلى المدير المختص بالجهة التى تم المراجعة عليها .

أن تحقيق ذلك يهدف إلى الآتى :

- ١ - يدفع الرئيس إلى قراءة التقرير مع فهم أفضل لمحتواه ، وأن يقوم بالحديث عن رئيس المراجعة وفريقه بشكل أفضل أمام الآخرين .
- ٢ - يشجع على تقرير أداء المراجعة مع النظر إلى كيفية التوصل إلى الهدف المحدد من إجراء المراجعة . بذلك تتحقق الكفاءة ، وبأن أداء فريق المراجعة على المستوى المطلوب ، أن التقارير الجيدة نجاح مشجع ، والتقارير السيئة يلزم إعادة كتابتها .
- ٣ - عند التوصل إلى نتائج سيئة ، فإن طلب الذين تم مراجعتهم إعطائهم الخطة للإصلاح وحل المشكلات، يعتبر خارج سلطات رئيس فريق المراجعة .

إن طالب المراجعة بالأساس مشارك من حيث جودة التقرير واكتماله ، وذلك يمكن تحقيقه من خلال الإشراف على مراجعة ما تم ، دون مساس باستقلال واكتمال فريق المراجعة .

يتم توزيع التقرير بواسطة طالب المراجعة ، من خلال التوزيع الكتابي للتقرير ، أو من خلال البريد الإلكتروني ؛ لذلك يلزم إعداد التقرير على هذا النحو ، مثال إعداد غلاف للتقرير في حالة الإرسال الكتابي ، وحسب المرسل إليهم .

إن التقدم بالتقرير يعنى نهاية المراجعة ، وما يلي ذلك من إجراءات أو تصويبات يقع في إطار مجال الاستشارات (العمل الاستشاري) ؛ لذلك من المهم عدم الخلط بين أعمال المراجعة والاستشارات .

من المهم كذلك أن يكون توزيع التقرير محدوداً ، إذ إن وقوعه في أيدي المنافسة أو الأعداء ، ربما قد يسبب خسائر كبيرة ، أو حتى محدودة ؛ لذلك يلزم أن يكون التوزيع محدوداً وتحت الحماية من الإفشاء . لذا يترك التوزيع إلى الذين تم المراجعة عليهم ، وتحديد من الذين يجب أن يرسل إليهم .

مع استخدام البريد الإلكتروني ، فإن إرسال تقارير المراجعة وما يشتمل عليه من مرفقات ، النتائج والمضامين ، الإجراءات التصويبية ... إلخ ، فمن الصعوبة جعل التوزيع محدوداً ، أو مقصوراً على أفراد معروفين ؛ لذلك لا يفضل هذا الأسلوب للتوزيع ، إلا إذا كان يخضع لإجراءات تحدد السرية وتقلل من فرص العلانية أو المكاشفة .

الاستجابة المطلوبة :

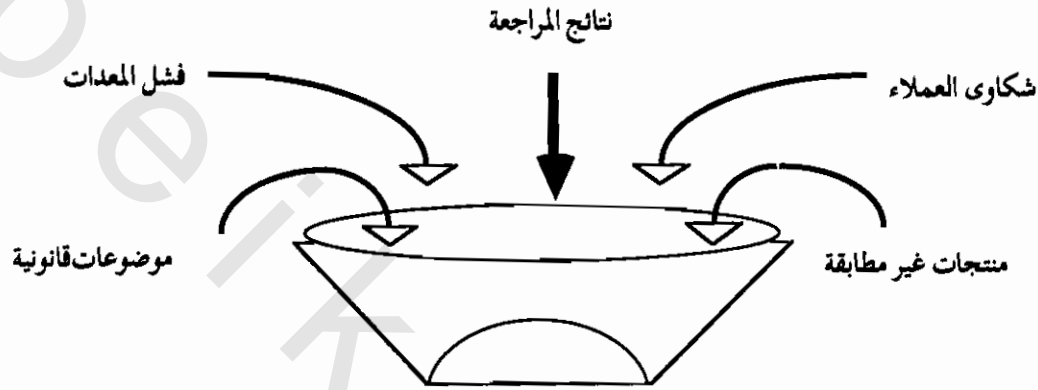
في السابق عندما كان برنامج المراجعة يحدد مشكلة أو أكثر ، كان تقرير المراجعة يسجلها فيما يتوصل إليه من نتائج ، وأحياناً ما كان يتطرق إلى إيجاد حلول لأى من المشكلات التي وجدت مع المتابعة إلى حين الانتهاء من إيجاد الحلول المطلوبة ، وأحياناً ما كان ذلك يستغرق عدة سنوات ، خاصة لحل المشكلات الصعبة ، لذا كان برنامج المراجعة يفتقد إلى التعريف الصحيح . وأحياناً ما كان برنامج المراجعة يفتقد خط السير ويتفرع إلى نقاط هامشية كثيرة ، وبذلك كان المراجعون والرؤساء يتحركون بعيداً عما هو متطلب ، كما قد تفقد بعض المعلومات .

أما المفترض حدوثه ، وهذا ما ينفذ حالياً ، فهو اقتراح الإجراءات التصويبية لمتابعة وإيجاد حلول لما تشير إليه تقارير المراجعة من نتائج أو مضامين ، واتباع ذلك الأسلوب يحقق المميزات التالية :

- المتابعة في الأعم تكون أفضل ، وبما يحقق أن أشياء محدودة فقط التي تفقد .

- المراجعون يؤدون عملاً جيداً لتعريف وتحليل المشكلات ، مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس موكلاً إليهم مسئولية التعامل مع مثل هذه المشكلات .

- المديرون بالتأكيد ، لديهم صورة أفضل لموضوعات المنظمة ، وبأن المشكلات مهما اختلفت مصادرها (إدارية ، فنية ، صيانة ، عملاء ، قانونية ، .. إلخ) فإنها جميعاً تلتقى فى وعاء واحد (انظر شكل (١٠)) ، لذا يكون من السهل التوصل إلى أساليب رقابية عامة ، تؤدي إلى حل البعض من هذه المشكلات ، وعلى صورة أفضل .



شكل (١٠) : المشكلات والإجراءات التصويبية المطلوبة

عند احتواء تقرير المراجعة على بيان للإجراءات التصويبية المطلوبة ، حيث يحمل ذلك البيان الرمز (CAR) (Corrective Action Request) ، على أن تدرج كل من المشكلات والمقترح لها من إجراءات تصويبية فى صفحة واحدة ، وأن يرسل إلى الجارى مراجعتهم موضحاً بيان المشكلة واسم المراجع ، مع إدراج الفترة الزمنية للإجراءات التصويبية ، سواء كانت علاجية أم تحتاج إلى تغييرات جذرية ، مع المتوقع لتاريخ الانتهاء من إيجاد وتنفيذ الحلول ، كذلك ما قد يلزم من متابعة ، وأن ترسل تلك الصفحة عند الانتهاء إلى رئيس المراجعة لتوضيح ما تم من إنجاز . بذلك ينقل فريق المراجعة المشكلات إلى المختصين من المديرين والمراجع عليهم ؛ لإيجاد ما يرونه من إجراءات علاجية مناسبة ، ومن الهام أن يرفق بتقرير المراجعة الآتى :

- صفحة لكل من النتائج أو المضامين التى توصلت إليه المراجعة ، بحد أقصى خمس صفحات .
- صفحة لكل من الإجراءات التصويبية المطلوبة ، ولكل من النتائج أو المضامين التى يلزم إيجاد إجراءات تصويبية لها .

ومع توقع أن ليس كل الأمور سوف تعالج فوراً أو خلال عدد محدود من الأيام، إذ ربما تكون هذه الفترة شهراً (٣٠ يوماً) لتقع فى حدود المقبول . وربما تكون أقل (أسبوعين) عند المراجعة على نظم داخلية . لكن بصرف النظر عن الفترة اللازمة لإيجاد الحلول، فإن تفهم رئيس المراجعة لما هو لازم ، وكذلك المرسل إليهم التقرير ، لما هو مقترح ومطلوب ، ومتى يلزم إنجازهُ هو الأساس اللازم ، هذا دون الرجوع أو الإشارة إلى طرق سابقة طبقت لدى مناطق أخرى من المنظمة .

من المهم كتابة تقرير المراجعة على النحو الذى يدفع القارئ ، إلى أن يصل إلى المضامين أو النتائج ذاتها التى يصل إليها التقرير .