

## الفصل السادس

### المتابعة وإنهاء المراجعة

#### مرحلة إنهاء المراجعة :

من المفترض أن تبدأ هذه المرحلة مع إصدار تقرير المراجعة ، وتقبل رئيس المراجعة للتقرير ، وقيام فريق المراجعة بجمع أوراقه ومختلف ما يتعلق بسابقة أعماله ، لكن تلك فرضية نظرية ، إذ من اللازم لمن قاموا بأعمال المراجعة المتابعة ، حيث تتركز في المهام الثلاث التالية :

١ - الإجراءات العلاجية .

٢ - الإجراءات التصويبية .

٣ - الإجراءات المانعة .

وجميعها قائمة على ما تضمنه تقرير المراجعة من نتائج ، مع احتياج البعض منها إلى التصويب .

#### الإجراءات العلاجية :

تحدد الإجراءات العلاجية خلال مرحلة الفحص وتطبيق نظم الرقابة ، حيث تتركز في المنتجات ولا تنطبق على العمليات أو الأنظمة ، استناداً إلى أن نتائج الفحص أوضحت أن المنتجات غير مطابقة لما هو محدد من مواصفات ، وبذلك يوضع المنتج في خانة المرفوض . وتشمل الإجراءات العلاجية الآتى :

(إعادة التشغيل Rework - الرفض Reject - الإصلاح Repair - السماح بالتسويق Release) أى إن جميعها باللغة الانجليزية تبدأ بحرف (R) ، وتعريفها كالتالى:

**إعادة التشغيل :** إعادة التصنيع ، مع عدم اتلاف مكونات ما تم تصنيعه ، مثال إعادة خلط وتلوين البويات ، إعادة المعايرة للمعدات المستخدمة ، تعديل كيفية إضافة ونسب المكونات المكسبة للمرونة فى خلطات البلاستيك ، ... إلخ .

لكن من المهم الأخذ فى الاعتبار إعادة التدريب للفنيين القائمين بأداء هذه الأعمال .

**الرفض :** يتخذ هذا الإجراء إذا لم تكن هناك فائدة مما تم إنتاجه غير الطرح على تجار الخرقة .

**الإصلاح :** إذ ربما مع الإصلاح يمكن تقبل المنتج فى إطار محدود .

**السماح بالتسويق :** كمنتج من الدرجة الثانية بسعر مخفض ومقبول لدى بعض

العملاء ، أو بالخلط مع منتجات صحيحة ، إذا ما كان ذلك يرفع من جودة المنتجات المخالفة ، مثال خلط حبيبات البلاستيك أو المنتجات الكيميائية معاً .

## الإجراءات التصويبية :

أساس الإجراءات التصويبية هو التحديد للظروف المخالفة المتعلقة بالجودة ، بحيث يتم تحديدها ثم تصويبها ، استناداً إلى أن الأسباب المحدثة للمشكلات قد تم بيانها ، وإن هناك خطوات يلزم اتخاذها لمنع التكرار ، مع تأكيد أن ما اتخذ من خطوات للتصويب سوف يستمر ويطبق . إن اتخاذ الإجراءات التصويبية الفعالة يكون في الأغلب من أصعب الخطوات أو الإجراءات اللازمة للتطبيق الناجح لنظم إدارة الجودة ؛ إذ غالباً ما يكون من الصعب تحديد الأسباب الجذرية والحقيقة لما يحدث من مشكلات . لكن دون الإجراءات التصويبية الفعالة والهادفة للإصلاح الفعلي ، فإن جودة ما سيتم من أعمال يتأثر بشدة .

يرتبط بالإجراءات التصويبية ، في العادة ، إجراءات مصاحبة حيث تعمل معاً :

- ١ - تحديد المشكلات اللازم تصويبها .
- ٢ - فهم الأسباب المحدثة لكل من المشكلات .
- ٣ - تعريف الظروف المحدثة لأسباب المشكلات .
- ٤ - التأكد من أن التغيرات التي أجريت للتصويب تعمل بفاعلية .

## تحديد المشاكل اللازم تصويبها:

إذا ما تم الاهتمام بجميع المشكلات معاً ، فإن ذلك يعنى إضاعة الوقت والمجهود ، لذلك يلزم الاحتكام إلى القيم المتعارف عليها لتصنيف المشكلات والتي تشمل : الثمن ، كمية الإنتاج ، حجم المخاطر ، ... إلخ . وسواء كانت هذه المؤشرات تقع في نطاق الخدمات أو التصنيع ، أو لدى الجهات الحكومية أو الخاصة ، أو في الأنشطة المختلفة : التعليم ، الصحة ، الخدمات المالية والمصرفية ، ... إلخ .

لكن من المهم ألا يتم الخلط بين الإجراءات العلاجية والإجراءات التصويبية ، حيث تتعلق العلاجية فقط بالمنتجات غير المطابقة لما هو محدد .

ومن المهم أن يكون بدء اتخاذ الإجراءات التصويبية في التوقيت المناسب ، وقبل أن تؤدي المشكلات القائمة إلى أحداث يستلزم علاجها تكاليف مرتفعة ، وقد تكون أحياناً مسببة للدمار أو الكوارث .

## فهم الانسباب :

من خلال تسجيل الحقائق لكل ما يتوصل إليه أثناء عملية المراجعة ، فإن الاهتمام بعرض الحقائق السلبية (السيئة) يساعد الجارى مراجعتهم على التعامل مع هذه المشكلات ، وتطبيق طرق وأساليب حل المشكلات (مثال: منحنيات باريتو ،

منحنيات تتابع الأعمال ، المنحنيات التكرارية ... إلخ) ، مما يسهل التوصل إلى الأسباب الجذرية وبدأ التعامل معها .

لكن من المهم أخذ الوقت الكافى للتوصل إلى هذه الأسباب ، ومن المفيد أن يكون هناك تعاون بين أكثر من فرد لإنجاز هذه المهام .

## التعامل مع الأسباب :

يستدعى التعامل مع الأسباب إجراء عدة تغيرات ، مثال : التغيير فى نظام العمل ، استخدام معدات جديدة ، تطبيق طرق مستحدثة ، زيادة المهارات المختلفة لدى العاملين ، توفير معدات رأسمالية جديدة ، وربما تختلف عما يستخدم من خامات أو مصادر ، وبما يعنى الاحتياج إلى توفير التكاليف المالية اللازمة ، إطالة الفترة الزمنية للإصلاح ، والتي تتراوح من أسبوعين إلى شهر (٣٠ يوماً) ، طبقاً لما يتم التعامل معه : منتج ، عملية ، نظام .

لذلك يلزم أن يوضح تقرير المراجعة المشكلات والأسباب الأساسية ؛ مما يساعد الإدارة على سرعة اتخاذ الخطوات اللازمة للإصلاح .

## الاستجابة للإجراءات التصويبية

مع إصدار تقرير المراجعة ، فإن المراجع يتحول إلى مستشار يتابع ما يتم من تنفيذ للإجراءات التصويبية ، لذا يلزم متابعة مدى استجابة الذين تم مراجعتهم لتنفيذ هذه الإجراءات ، وأن يكون حجم هذه الاستجابة واضحاً ، ومتى يتوقع الانتهاء من تطبيق أو تنفيذ الإجراءات التصويبية ، ويكون من الأفضل إيضاح هذه المتطلبات فى الخطاب المرفق به تقرير المراجعة ، والمرسل إلى رئيس المراجعة ، كذلك تحديد سبل تداول المعلومات مع السابق مراجعتهم ، خلال الجلسة الختامية معهم ، مثال تسليمهم نماذج للإجراءات التصويبية المطلوبة (CAR) .

وفى أى الأحوال يلزم من المراجع التنبه إلى درجة الاستجابة للإجراءات التصويبية ، إذ قد تكون محدودة خلال الجلسة الختامية ، نظراً إلى ما يسود هذه الجلسة من توتر ، إضافة إلى أن المديرين فى احتياج إلى مزيد من التفكير والدراسة قبل التقدم بوعود حقيقية للتغيير ، وهذا الأداء من المديرين طبعى ومنطقي .

إن دور المراجع يستلزم متابعة ما يتم من أنشطة ، وهل تم بالفعل تصويب ما وجد أنه خطأ ، كذلك متابعة ما يصل استجابة لما تحدد من أداء أثناء المراجعة ، لذا عندما تتأخر الاستجابة ويقترب الموعد المحدد لانتهاء من الإصلاح ، يكون من المفيد المقابلة وجهاً لوجه مع الرئيس أو المدير للذين تم مراجعتهم ، وإذا صادف عدم إمكان تنفيذ ذلك ، فقد يكون من المفيد طلب المساعدة مع من هم فى مستوى أعلى (عن الذين تم مراجعتهم) ؛ لإيضاح مدى الاحتياج إلى تعاونهم الإيجابى لتنفيذ الإجراءات التصويبية .

لكن إذا لم يمكن تحقيق تلك الاستجابة ، فربما يكمن الخطأ لدى الذين قاموا بالمراجعة، مثال : عدم المقدرة على الإقناع ، تقرير المراجعة معقد على نحو ما ، أو عدم إبراز العلاقة بين المسببات وما ينتج عنها من تأثيرات ، ومما قد يستوجب إعادة النظر فى كافة ما سبق القيام به .

### تحديد كفاية الاستجابة :

مع ورود الاستجابة، فإن طالب الإجراءات التصويبية قد يطلب تقييم مدى كفاية أو فاعلية الاستجابة ، وقد يكون إدماج الفريق الذى قام بالمراجعة فى هذا التقييم ذا فائدة ، حيث ينبغى النظر إلى الآتى :

- تحديد الأسباب غير الواضحة لما تسبب فى عدم الاتفاق أو المخالفة .
- مراجعة خطة التعامل مع هذه الأسباب .
- تحديد المديرين المسؤولين عن ذلك التعامل مع الأسباب .
- بيان التاريخ المتوقع لالتهاء من الإصلاحات .

مع الالتزام بألا تكون هناك أى تفاصيل أو مؤثرات شخصية ، وعلى المراجع اتخاذ القرار بصدد ما خطط له من إجراءات ، مدى كفاءتها وفرص نجاحها ، وإذا ما تأكد من أن الأمور تسير كما ينبغى أو مفترض .. فإن ذلك يؤكد أن هناك كفاية فى الاستجابة ، إن الاستجابة مقياس واضح على مدى كفاءة من قاموا بالمراجعة. وذلك النجاح يؤكد أداء فريق المراجعة ، ويضعهم محل الثقة فيما هو قادم من مراجعات .

أما إذا حدث العكس من طالب المراجعة أو المسؤول عن الإجراءات التصويبية.. فإن ذلك تأكيداً على فشل المراجعة عن تحقيق ما حدد لها من أهداف .

### السجلات :

الاحتفاظ بالسجلات بعد أداء المراجعة هام ، لكن ذلك يستدعى أن يتم فرز السجلات لتحديد الذى يحفظ منها لفترة قصيرة (تمتد حتى عام واحد) أو لفترة طويلة (تصل إلى خمسة أو سبعة أعوام) ، وذلك مرتبط بمدى الاحتياج إليها ، خاصة بالنسبة لما قد يرد من الآخرين مستقبلاً . كذلك فإن بعض الأنشطة ، مثال المفاعلات النووية أو مصانع الأدوية ، ربما تحتفظ بالسجلات لفترات تزيد عن سبعة أعوام .

من السجلات اللازم حفظها لفترات طويلة ، الآتى :

- خطابات التكليف بأداء المراجعات ، سواء كتابة أو بالبريد الإلكتروني .
- قوائم المراجعات السابق إعدادها .
- تقارير المراجعات ، والمرفقات الملحق بها .

- نماذج الإجراءات التصويبية المطلوبة .
- أما السجلات التي تحفظ لفترة قصيرة فغالباً ما تكون للاستخدام الشخصي أو للتجهيز لمراجعات تالية ، وقد تشمل الآتى :
- نسخاً من سجلات المراجعة وأوراقها .
- الأوراق والسجلات التي قدمت من الجارى مراجعتهم .
- مراسلات أو مرفقات إضافية (ليست فى أساس المراجعة) .

يفضل أن تعد حافظة (ملف) لكل نوع من هذه السجلات ؛ أى حافظة للسجلات التى تحفظ لفترة طويلة وأخرى للسجلات التى تحفظ لفترة قصيرة ، ومع انتهاء المراجعة وما يتبعها من إجراءات للإصلاح أو المعالجة والتصويب فيمكن ضم الأوراق معاً أو حفظها بالطريقة المناسبة للتعامل معها مستقبلاً ، على أن تتم المراجعة لهذه الملفات دورياً للتخلص مما لم يعد هناك احتياج إليه .

أصبح استخدام الحاسب الآلى فى تسجيل هذه الملفات وسيلة سريعة وفعالة للحفظ لفترات طويلة ، لكن مع الأخذ فى الحسبان احتمال تلف هذه الأجهزة أو البعض منها ؛ لذا يفضل أن تكون هناك سجلات مكتوبة فى متناول اليد وسهل الرجوع إليها .

من اللازم أن يتقدم الفريق القائم بالمراجعة بالمضامين النهائية التى توصل إليها بناء على ما قام به من أعمال ومقابلات أثناء عملية المراجعة ، وما تم استلامه من وثائق أو مستندات أو تقارير .

لذلك من المهم التنبيه إلى الآتى :

١ - أن تكون المضامين قائمة على حقائق ثبت تأكيدها ، وعلى النحو السابق ذكره عند تناول موضوع المقابلات التى تم إجراؤها مع أعضاء الفريق الجارى مراجعته .

٢ - أن يشمل عمل فريق المراجعة مختلف المناطق والأنشطة المحدد مراجعتها طبقاً لما تم تسجيله فى قائمة المراجعة (Auditing Checklist) ، وكذلك بالمقارنة مع المواصفات العملية والأدائية ، التى تم تحديدها أو اختيارها لإجراء المراجعة طبقاً لها .

٣ - من المهم أن يكون قد تم استيفاء قائمة المراجعة ، وأن تلك القائمة ذات فاعلية ومحققة لما هو مستهدف من المراجعة . وكما سبق الذكر .. فإن هذه القائمة للمراجعة تصنف بأنها الوسيلة الأساسية لإتمام المراجعة بنجاح ، ومراجعتها

## تقييم المضامين النهائية :

توضح بجلاء الفارق الجوهرى بين عملية مراجعة ناجحة وأخرى فاشلة ، وعليه يجب أن يتم العمل طبقاً لما هو مسجل بتلك القائمة من تجميع وتسجيل لمختلف ما توصل إليه الفريق القائم بالمراجعة من معلومات ، بيانات ، سجلات ... إلخ .

٤ - أن يعد التقرير عن أعمال المراجعة بحيث يتضمن مختلف ما تم القيام به من أعمال لكن بعد إعادة ترتيبه وتنسيقه ، مع الحرص على إبراز مدى الاتفاق بين الأعمال والنتائج بحيث تكون مترابطة معاً .

٥ - الأجزاء المتضمنة بالتقرير تشتمل على :

- الأعمال أو الأمور الواردة طبقاً لما هو متوقع (الطبيعية والمنطقية) .
- المعلومات التى تم الحصول عليها من خلال المشاهدات واستخدام الحواس .
- السجلات والوثائق .
- نتائج المقابلات .
- النماذج والموديلات التى يمكن أن يحتذى بها ، أو تستخدم فى المقارنات مع الآخرين ... إلخ .

### متابعة المضامين العامة :

مع فحص عديد من الموضوعات أو الاختيارات أو المواقع .. فإن هناك احتياجاً إلى إيجاد ملخص عام شامل لها ، وبالطبع سوف يكون ذلك متضمناً لمختلف الموضوعات ، سواء الجيد والإيجابى منها ، وكذلك السيئ أو السلبى منها . لكن فاعلية قبول هذا التقرير، وما يحمله من رسائل أو مقترحات ، ترتبط بأن يكون موضوعاً به تقييم لمختلف الأداء الجارى ، وما درجة الإلتقان فى العمل والتنفيذ ، مع إدراج ما تم التوصل إليه من تحاليل ، وبالطبع من الأساسى والمهم الإجابة عن السؤالين ذوى الأهمية القصوى ، ألا وهما :

• هل هناك نظام للرقابة ؟

• هل نظام الرقابة منفذ بفاعلية ؟

بذلك فإن هذا الملخص يشكل أهم أجزاء تقرير المراجعة ، ومن المناسب مع ما يرد من سلبيات ، ضرورة ذكر الأعمال التى تسير جيداً ، وحسبما هو مفترض أو مخطط له ، مع إيضاح (إذا ما كان ذلك لازماً) أن هناك بعض السلبيات أو المشكلات الصغيرة القائمة ، ومن اللازم العمل على معالجتها .

### عرض وقائع الجلسة الختامية :

من المهم فى نهاية أعمال المراجعة عقد الجلسة الختامية بحضور مجموعة المديرين أو المسؤولين وأن يتم تقديم التقرير المعد عن المراجعة إليهم ، ومع تفضيل ألا

يكون ذلك فى حضور الذين تم مراجعتهم ؛ حيث إن الطبيعة البشرية للدفاع عن الذات من الممكن أن تسير بالمناقشات فى تفرعات لا داع لها ، وطالما أن المدير أو المشرف قد شارك فى تلك الجلسة الختامية ، فلا يوجد داع لتعطيل العمل بحضور أفراد تابعين له .

فى هذه الجلسة الختامية ، يتولى رئيس الفريق القائم بالمراجعة مسئولية إدارة هذه الجلسة وعرض تقريره .. إنها مهمة قد تكون صعبة لكنها مطلوبة ، وعلى ألا يتدخل أعضاء فريق المراجعة فيما سوف يتولى رئيس فريقهم عرضه ؛ إذ من الأساسى والمهم أن يتحدث الفريق لغة واحدة .

وخلال ذلك العرض بمعرفة رئيس الفريق القائم بأعمال المراجعة ، من اللازم ذكر الآتى :

- ١ - أن عملية المراجعة قد انتهت .
- ٢ - أن هناك شكراً وتقديراً على التعاون الفعال الذى قدم لفريق المراجعة .
- ٣ - أن يتم تقديم ملخص عن أعمال المراجعة وما تم التوصل إليه .
- ٤ - أن يتم تحديد الإيجابيات والنقاط الجيدة المستحق الإشادة بها .
- ٥ - أن يتم ذكر التصويبات اللازمة ، وكذلك الإيضاحات عن المناطق ، الاختبارات ، الأعمال ، ... إلخ ، التى بها قصور أو أخطاء .

ومن المهم ذكر حدود وأغراض ما تم فى عملية المراجعة ، وأن يكون ذلك فى شكل محادثة أو حوار بين رئيس فريق المراجعة والحاضر عن المجموعة ، التى تم مراجعتها .

من المفيد كذلك إيضاح أن الموضوعات المذكورة ذات أهمية ، مع إعطاء هذا المدير الإحساس الواجب بالاحترام والأهمية ، ومن الأفضل استخدام لغة الأعين خلال تلك المحادثة ، مع العمل قدر الإمكان على عدم الدخول فى تفاصيل متعددة أو فرعية لعدم تشتت وإضاعة الوقت . وبالتالى يتم ذكر المضامين واضحة وبطريقة مباشرة ، ومؤيدة بالحقائق الموضوعية والمؤثرة ، كذلك ليس هناك احتياج لذكر جميع النقاط ، بل يمكن تركها إلى حين الاطلاع عليها .

فى الوسط من هذين الموقفين (المساعدة أو الامتناع) ، فإن محاولة اختيار الكلمات سواء الشفوية أو المكتوبة ، التى تحمل التوجيه والمساعدة للجارى مراجعتهم ، دون إعطاء تفاصيل معقدة ، قد تكون محاولة ذات فائدة . بما يجعلها فى الواقع مجرد محاولة للمساعدة ، حيث إن هناك محاولة لتنفيذ الأداء الدقيق لكل

ما يذكره المراجعون ، بصرف النظر عما يؤدي إليه من تأثيرات على الجودة ، لكن مع الحذر ؛ لأن بعض المديرين الجارى مراجعتهم قد لا يرحبون بذلك .. لذا يجب الحرص ، وبأن 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 فى الحسبان ، أى إن ما يعرضه التقرير لمحاولة الإصلاح يجب أن يقال فى صيغة اقتراح مقدم 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 .. بذلك يكون لدى المديرين القرار الصادر عنهم ، وما سوف يتخذ بعده من إجراءات تنفيذية .