



العنوان:	التقارير عنصر هام من عناصر مراجعة العمليات
المصدر:	الاقتصاد والمحاسبة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	عبدالجواد، حسني سعيد
المجلد/العدد:	ع 534
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1995
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	29 - 30
رقم MD:	91057
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التقارير الإدارية، التنظيم الإداري، التخطيط الإداري، كتابة التقارير، الرقابة الإدارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/91057">http://search.mandumah.com/Record/91057</a>

## التقارير عنصر هام من عناصر مراجعة العمليات

### Reporting : One of the Main Elements in the Operations Audi

**حسنى سعيد عبد الجواد**  
الإدارة العامة للرقابة الداخلية  
شركة الجمعية التعاونية للبتترول

يسأل نفسه ما هي الأشياء التي لا يعرفها في أعمال الإدارة وماذا يحتاج أن يعرفه ويراعى في قوائم الاستقصاء (Questionnaire) أن تكون الأسئلة محدودة على الموضوعات التي حددها المراجع في الهدف وهنا يجب التحذير من أن الأسئلة الغير مترابطة وتدور حول نقاط ليس لها أهمية تسبب الارتباك لكل من المراجع والشخص الذى تتم مقابلته وتؤدى بالتالى إلى فشل المقابلة . لذلك يجب على المراجع مراعاة ما يلي :

١ - تحديد النقاط التي يريد إثارتها في المقابلة والأسئلة التي يريد توجيهها لتغطية كل نقطة .  
٢ - صياغة الأسئلة بحيث تكون الإجابة بنعم أو لا فهي أفضل الصياغات .

٣ - توجيه الأسئلة إلى درجات وظيفية مختلفة داخل الإدارة ومن اختلاف الإجابات يمكن استيضاح الصورة بشكل أكبر .

٤ - الدبلوماسية في توجيه الأسئلة مع إظهار التقدير والاستحسان طول الوقت .

٥ - إيضاح أن المراجع سيهتم بأى معلومات تقدم إليه إلا أنه في حالة عدم تأييد هذه المعلومات بمستندات أو بأى دليل يوثقها فإن هذه المعلومات لن تكون لها من القيمة والأهمية ما للمعلومات الموثقة بالمستندات .

٦ - التركيز أثناء المقابلة على أن المراجع ليس ضابط بوليس سرى للشركة وأن مهمته ليست هي تصيد الأخطاء وإنما مهمته هي مساعدة هذا المدير في وضع يده على نقاط القوة والضعف داخل إدارته وإيجاد الحلول لأى متاعب أو مشاكل تواجه إدارته .

**رابعا : البحث (Research) :**  
يعتبر البحث هو حجر الزاوية في عملية المراجعة (The Key Element) حيث أن جميع العناصر السابقة عليه هي عملية إعداد وتجهيز لها كما أن الخطوة التالية وهي التقرير تعتمد بالدرجة الأولى عليها .

#### مقدمة :

عرفت المراجعة قديما كوسيلة من وسائل الإدارة للتحقيق من الأداء في المنشأة ، وحتى وقت قريب كانت المراجعة مرتبطة في مجالها بتحقيق المراكز المالية فقط ، ولكن في العقدين الأخيرين من هذا القرن زادت المشروعات الصناعية والتجارية من استخدام أسلوب رقابى متطور أطلق عليه «مراجعة العمليات» Operations Audit وفي إحصائية لجمعية إدارة الأعمال الأمريكية اتضح أن أكثر من ٧٠٪ من المؤسسات الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم أسلوب مراجعة العمليات (O.A.) . ويعتبر قطاع البترول من القطاعات الرائدة في جمهورية مصر العربية التي أخذت بهذا الأسلوب العلمى للرقابة .

وتعرف مراجعة العمليات بأنها عملية فحص منهجى منتظم بواسطة أشخاص مؤهلين لتحديد مدى تحقيق المنشأة أو الوحدة داخل المنشأة للأهداف المحددة لها بمعرفة الإدارة وتوصيف الحالات التي تحتاج إلى تحسين والتوصية بكيفية الإصلاح . ويجب أن تتضمن عملية المراجعة الجيدة العناصر أو المكونات الرئيسية التالية :

الهدف أو المجال ، الخطة ، الاستقصاء ، البحث ، التقرير .

**أولا : الهدف أو المجال (Scope) :**

وهو التحديد الدقيق للأعمال التي ستغطيها عملية المراجعة أو هو الحدود التي يجب أن توضع طبقا لطبيعة وحجم العمل الذى يتم فحصه .

**ثانيا : الخطة أو التخطيط (Planning) :**

وهو عبارة عن وضع جدول زمنى للأعمال التي ستنتم بواسطة المراجع أو فريق المراجعة حيث يجب تحديد الأعمال التي سيقوم بها خطوة خطوة .

**ثالثا : الاستقصاء (Investigation) :**

وتتطلب عملية الاستقصاء أن يعمل المراجع على إيجاد الألفة بينه وبين الإدارة مجد المراجعة ويجب أن يكون على دراية بالهيكل التنظيمى والمسئوليات والسياسات والنظم والإجراءات والاهداف ووسائل العمل داخل الإدارة ، وترتكز عملية الاستقصاء على المقابلات الشخصية التي يجب التخطيط لها جيدا بحيث تعد قائمة بالأسئلة المطلوب الإجابة عليها في المقابلة (Question and Answer Session) لذلك يجب على المراجع أن

بالضرورة عند إعداد التقرير في شكله النهائي ولكن بالتأكيد تساعد في تكوين هيكله .

ويتم العمل في المراحل الأولى للتقرير بما يشبه المذكرات أو اليوميات الشخصية حيث تتصف بالاختصار والوضوح .

وفيما يلي أهم الضوابط التي يجب مراعاتها عند كتابة أى تقرير :

١ - مراعاة القارئ باستخدام أسلوب العرض المناسب : أى أنه يجب مراعاة القارئ الذى سيتلقى التقرير فمثلا تقرير فى أعمال إدارة التسويق يختلف عن تقرير فى المهمات أو فى النقل أو فى الشؤون المالية وذلك من حيث طريقة وأسلوب الكتابة وسرد المعلومات وعرض البيانات وذلك بالطبع لا يعنى تغييرات فى البناء الأساسى للتقرير .

٢ - إثارة اهتمام القارئ للتقرير :

ويمكن أن تعطى مثلا للتقرير بالجريدة اليومية أو المجلة فإن العنوان الرئيسى فيه من الاختصار والوضوح ما يجعل القارئ يشتري المجلة أو الجريدة ويعد شرائها وقراءة محتوياتها تقدم إليه المعلومات التى تريد المجلة أو الجريدة توصيلها إليه ، كذلك التقرير يجب أن يجذب الاهتمام أولا بقراءته وإذا نجح المراجع فى أن يثير الاهتمام بقراءة تقريره فإنه يكون قد نجح فى توصيل المعلومات إلى متلقى التقرير .

ومن المألوف أن نسمح كثيرا أن مديرا ما لا يقرأ كل ما يقدم له من تقارير فإذا سمعت ذلك فلا تلقى باللوم على هذا المدير بل يكون اللوم على كاتب التقرير حيث لم ينجح فى إثارة اهتمام هذا المدير لقراءة تقريره وهذه هى أهم صفة من صفات التقارير الجيدة وهى من أصعب المهام التى يجب على المراجع أن يقوم بها .

٣ - الابتعاد عن العموميات وأن يكون المراجع محددًا فى بياناته وأن يحرص على أن يكون شكل المعلومات بالتقرير بالصورة التى تلائم متلقى التقرير وتثير اهتمامه فقد يكون من الملائم مثلا استخدام خرائط التدفق Flow Charts أو الجداول التكرارية أو رسم لدورة مستندية .. إلخ .

٤ - الحرص على تجنب أى اعتراضات على نتائج التقرير وذلك عن طريق :

(أ) أن يتم لقاء بين المراجع ومدير الإدارة محل المراجعة لمناقشة الموضوعات المختلفة أولا بأول .

(ب) أن يرتب المراجع بعد الانتهاء من الصحف وكتابة التقرير الأولى لقاء بين مدير المراجعة ومدير الإدارة محل الدراسة لمناقشة الملاحظات والنتائج وإزالة أى لبس فى المفاهيم .

٥ - لغة الكتابة : فيجب أن يكون التقرير شاملا وصادقا ، قاطعا ومؤكدا ، مجردا وغير متحيز ، استدلالى أى مبنى على الاستدلال وغير شخصى وأن يبتعد المراجع عن استخدام كلمة (أنا) فى تقريره حتى لو تعلق الأمر برأى شخصى حيث أنه فى مثل هذه الحالات فإن استخدام صيغة المبني للمجهول فى الكتابة يعتبر أفضل أساليب الكتابة .

وعملية البحث هى عملية دراسة منظمة للمعلومات التى تجمعت من عملية الاستقصاء بالمقارنة بأعمال الإدارة وخطتها وهيكلا التنظيمى .

ومصادر البحث الرئيسية هى : العاملين بالإدارة محل البحث ، المستندات الداخلية للإدارة ، المنشورات والتعليمات والنظم التى تحكم العمل بها ، تعليمات الموازنة ، الخرائط التنظيمية والطاقت وصف الوظائف .

ويجب أن يعتاد المراجع على تسجيل المعلومات ومصادرها وأن يركز على المعلومات الضرورية سواء من دراسة سابقة أو بعد تحديثها ، أو من مصادر أخرى .

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى ضرورة مراعاة إبراز النقاط محل الخلاف مع الإدارة محل المراجعة حيث أن ذلك يؤثر تأثيرا كبيرا عند إجراء برامج أخرى لنفس الإدارة .

خامسا : الفحص (Examination) :

وهى تحليل المعلومات التى تم الحصول عليها على أن تكون عين المراجع منصبة على تكوين النتائج من وسائل التطوير التى قد يكون هناك حاجة إليها .

سادسا : التقرير (Reporting) :

إذا كانت عملية الفحص هى مفتاح عملية المراجعة فإن التقرير هو المقياس الحقيقى لقيمة المراجعة حيث يتبلور فيه خلاصة ما تم من أعمال فضلا عن أن كل المراحل السابقة ماهى أو أعمال تمهيدية بهدف الوصول إلى تقرير جيد ، فما لم يتم إعداد التقرير بشكل جيد فإن ذلك يهدم ما تم من أعمال بالرغم مما يكون قد تم إعدادها وتنفيذها بطريقة جيدة . وقد نجد كثير من المراجعين يقولون بأنهم يستمتعون بكل خطوة فى عملهم إلا أن مشكلتهم الأساسية هى كيف يكتبون تقريرا وماذا يكتبون ؟ .

وهل هذه المشكلة أبسط مما يتصورون حيث يسأل المراجع نفسه ماذا يريد أن يقول ؟ والإجابة على هذا السؤال البسيط هو ما يجب كتابته فى التقرير ، هذا من حيث الإجابة على سؤال ماذا يكتبون أما كيف يكتبون تقريرا جيدا فإن هناك أسس ثابتة لكتابة أى تقرير بغض النظر عن قدرة المراجع على التعبير عن نفسه وهى ما تشكل الخطوط العريضة لأى تقرير وهى :

— الفرض من المراجعة .

— مجال المراجعة .

— البيانات الأساسية والإحصائيات (المصادر) .

— ما تم من مناقشات ومقابلات .

— التعليق أو الملاحظات .

— التوصيات .

ولا يعنى أن إعداد التقرير هو آخر مراحل عملية المراجعة أن يتم العمل فيه بعد نهاية جميع المراحل السابقة ، وهذا خطأ شائع يقع فيه معظم المراجعين المبتدئين ، ففى حقيقة الأمر فإن إعداد تقرير جيد يجب أن يبدأ منذ اليوم الأول فى المراجعة حيث أن الملاحظات التى تدون أولا بأول منذ اليوم الأول لا تتغير