

الدليل 4: عملية إدارة مخاطر الجودة

تُمكن إدارة مخاطر الجودة الجهاز الأعلى للرقابة من تركيز موارده على القضايا الأكثر أهمية لتحقيق جودة التدقيق. كما تتيح للجهاز الأعلى للرقابة وضع وتنفيذ استراتيجيات قبل أن تظهر مخاطر الجودة. ويساعد الجهاز الأعلى للرقابة على تكييف نظام إدارة جودة التدقيق وفق احتياجاته المتعلقة بالجودة. وتمثل هذه العملية الركيزة الأساسية للنظام.

تشتمل عملية إدارة مخاطر الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة على ثلاث خطوات رئيسية: تحديد أهداف الجودة، وتحديد المخاطر المرتبطة بالجودة وتقييمها، وتصميم الإجراءات المناسبة وتنفيذها. قد يكون لدى بعض الأجهزة العليا للرقابة ممارسات قائمة لتحديد المخاطر وتقييمها في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي للجهاز. على سبيل المثال، وفي إطار مبادرة إدارة الأزمات والمخاطر في أداء الأجهزة العليا للرقابة التابعة لمبادرة تنمية الانتوساي، تُدعم الأجهزة العليا للرقابة تعزيز نظم إدارة المخاطر الشاملة، وقد توجد لدى بعضها وظائف محددة تغطي اعتبارات المخاطر الأوسع نطاقاً. قد تُجرى أيضاً عملية تقييم المخاطر الاستراتيجية لتحديد الأولويات واختيار موضوعات التدقيق للجهاز الأعلى للرقابة.

لا يهدف هذا الدليل الإرشادي إلى فرض عملية جديدة لإدارة المخاطر على الأجهزة العليا للرقابة، بل إلى تقديم الدعم لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر لديها، من خلال التركيز على جودة التدقيق وربط النتائج بنظام إدارة الجودة الشاملة في الجهاز. إذا كان نظام أشمل لإدارة المخاطر قائماً بالفعل، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة تكييف منهجياته وأدواته الحالية لتضمن أهداف الجودة والمخاطر المرتبطة بها.

فعلى سبيل المثال، تحتفظ بعض الأجهزة العليا للرقابة بسجل مركزي للمخاطر يجمع جميع المخاطر التنظيمية، مدعوماً بسجلات فرعية تغطي فئات محددة مثل مخاطر الجودة. قد يختار البعض إدارة كل الأمور في سجل شامل واحد. وعند وجود سجلات متعددة، من المهم أن يضمن الجهاز الأعلى للرقابة وجود ترابط واضح بينها للحفاظ على الاتساق والمواءمة من خلال مجالات المخاطر.

تعمل عملية إدارة مخاطر الجودة بطريقة غير خطية وتكرارية. مما يعني أن العملية لا تنتهي بمجرد تقييم المخاطر أو تنفيذ الاستجابات. وعندما يحدد الجهاز الأعلى للرقابة معلومات أو ظروفًا جديدة تشير إلى ضرورة النظر في أهداف جودة إضافية أو مخاطر أو استجابات، أو عندما لم تعد التقييمات الأولية تعكس الوضع الحالي، يجب تعديل نتائج إدارة المخاطر وفقاً لذلك. وبالمثل، قد يعيد الجهاز الأعلى للرقابة النظر في الخطوات السابقة وتحديثها حسب الحاجة أثناء تنفيذ أي خطوة.

وبحسب هيكل الجهاز الأعلى للرقابة وحجمه، يشارك في هذه العملية رئيس الجهاز الأعلى للرقابة إلى جانب مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون معرفة استراتيجية وتشغيلية بعمل الجهاز.

○ تُنفَّذ إدارة المخاطر بالتوازي مع التخطيط الاستراتيجي (مثلاً كل ثلاث إلى خمس سنوات أو أكثر تبعاً لعمليات الجهاز الأعلى للرقابة)، على أن تُحدَّث عند ظهور الحاجة (مثلاً سنوياً).

○ وبحسب هيكل الجهاز الأعلى للرقابة وممارساته، قد تتراوح صورة عملية إدارة المخاطر بين عملية موثقة جيداً أو عملية مخصصة أقل تعقيداً. ومهما كان الأسلوب الذي تُنشأ به عملية إدارة المخاطر في الجهاز الأعلى للرقابة، فإن الأهم هو توفر توثيق كافٍ للنتائج، وأن يُجرى التقييم بشكل يمكن الجهاز من تحديد المخاطر الجوهرية التي يُتوقع أن تؤثر على جودة التدقيق، ووضع الاستجابات المناسبة لها.

- يُشجّع الجهاز الأعلى للرقابة على إعداد توثيق لإدارة المخاطر، بدءًا من تحديد أهداف الجودة وصولًا إلى تصميم (وتنفيذ) الاستجابات. ويهدف ذلك إلى الحفاظ على سجل متتابع لإدارة المخاطر اللاحقة، وتوفير أساس ودعم للقرارات الجوهرية للجهاز الأعلى للرقابة ذات الصلة بإدارة الجودة.

ويمكن للجهاز الأعلى للرقابة تطوير دليل منفصل أو كتيب أو إرشادات تتضمن أدوات، وذلك في مرحلة تنفيذ نظام إدارة جودة التدقيق. ويمكن دمج هذه المفاهيم في أي نظام قائم لإدارة المخاطر داخل الجهاز الأعلى للرقابة إذا كان قائمًا بالفعل. وللتعرف أكثر على الدعم المرتبط الذي تقدمه مبادرة تنمية الإنتوساي في مجال إدارة المخاطر الشاملة، يمكن زيارة الرابط التالي:

<https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/crisp>

4.1. وضع أهداف الجودة

تمثل أهداف الجودة النتائج المرجوة المرتبطة بمكونات نظام إدارة جودة التدقيق، والتي يسعى الجهاز الأعلى للرقابة إلى تحقيقها. وبالمقارنة مع المعيار الدولي لإدارة الجودة 1، فإن معيار الإيساي 140 يقدم أمثلة على أهداف الجودة في مواد التطبيق. ومن ثم، يوفر الدليل الإرشادي خيارات متعددة لوضع أهداف الجودة. وعندما يختار الجهاز الأعلى للرقابة تحديد أهداف الجودة، سواء من خلال التعاون مع أفراد داخله، أو جلسات عصف ذهني مع لجنة إدارة المخاطر، أو المقارنة المرجعية مع أجهزة عليا أخرى للرقابة، أو تحليل الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهاز، يمكن صياغة أهداف الجودة مع الأخذ في الحسبان ما يلي:

- يجب أن يكون البيان واضحًا للنتائج التي ينبغي أن يحققها المكون من النظام للوصول إلى مهمة رقابية عالية الجودة.
- يجب أن يدعم البيان الهدف العام لنظام إدارة جودة التدقيق وأن يكون متسقًا معه.
- ينبغي أن تغطي أهداف الجودة مجتمعة جميع المكونات ذات الصلة في نظام إدارة جودة التدقيق.
- يجب أن تكون أهداف الجودة ذات صلة وقابلة للتطبيق في السياق المحلي للجهاز الأعلى للرقابة.
- يجب أن يكون البيان قابلاً للقياس والملاحظة (أي بما يساعد على التقييم في المرحلة اللاحقة).
- يجب ألا يكون البيان واسعًا جدًا على نحو يمنع التحليل المتعمق لمكون محدد، ولا ضيقًا جدًا على نحو يقيد نطاق تقييم مخاطر الجودة. ومع ذلك، لا يمنع ذلك الجهاز الأعلى للرقابة من صياغة هدف جودة عام تدعمه عدة أهداف فرعية محددة.

مثال:

القبول والبدء والاستمرار

أهداف الجودة:

- يضع الجهاز الأعلى للرقابة تدابير لحماية مصداقيته عند قبول أو مواصلة مهمات التدقيق المفوض بها، والتي كان سيقبلها حتى لو لم تكن مفوضة قانونيًا.
- وقبل الجهاز الأعلى للرقابة أو يباشر أو يواصل المهمات غير المفوضة فقط إذا توفرت الشروط التالية:
 - قدرته على الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإيساي) والمعايير ذات الصلة، والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة والمبادئ الأخلاقية؛
 - أن يعمل في نطاق صلاحياته أو سلطاته القانونية؛
 - أن تتوفر له الإمكانيات، بما في ذلك الوقت والموارد، اللازمة لذلك.

وتبرز الأهداف المذكورة أعلاه

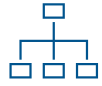
- كيف يمكن للجهاز الأعلى للرقابة تكييف أهداف الجودة بحيث تصبح أكثر صلة وقابلية للتطبيق. ونظرًا لأن معظم الأجهزة العليا للرقابة لا يمكنها رفض المهمات الرقابية بسبب تفويضها القانوني. يُعاد موازنة أهداف الجودة بالتركيز على ما يُتوقع من الجهاز الأعلى للرقابة القيام به (مثل تعديل تقييم الفريق الرقابي للمخاطر والاستجابات) في المهمات المفوضة قانونًا رغم وجود قضايا في مرحلة القبول، إن وجدت (مثل قضايا تتعلق بنزاهة الإدارة)، وكذلك في المهام الرقابية الإضافية غير المفوضة. تجدر الإشارة إلى أن معيار الإيساي 140 يعالج هذه المسألة من خلال استجابات المخاطر وليس بتعديل أهداف الجودة. ومن الأمثلة على استجابة المخاطر: "وضع سياسات وإجراءات للتعامل مع الحالات التي يُجبر فيها الجهاز الأعلى للرقابة، وفقًا للتفويض القانوني أو بطلب، على قبول المهمة."

- يتجلى وضوح المخرجات في وجود الأفعال أو الآليات اللازمة لحماية مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة في أدائه لمهامه الرقابية المفوضة وغير المفوضة.
- كما يمكن قياس الأهداف من خلال التحقق من وجود استجابات للمهام الرقابية المفوضة، والشروط التي يجب استيفائها بالنسبة للمهام الرقابية غير المفوضة.

تحديد مخاطر الجودة

قد يشمل مسار فهم الجهاز الأعلى للرقابة لتحديد مخاطر الجودة المجالات التالية:

التعقيد وغيره من سمات البيئة التنظيمية والتشغيلية – النظر فيما إذا كان هيكل الجهاز الأعلى للرقابة وحجمه، إضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي، قد يؤثر على تحقيق أهداف الجودة. على سبيل المثال، تحديد ما إذا كان الهيكل والحجم الحاليان للجهاز الأعلى للرقابة، أو مواقع الجهاز الأعلى للرقابة ومكاتبه الإقليمية، قادرين على دعم متطلبات مسؤوليات الجهاز بصورة كاملة.



عملياته الاستراتيجية والتشغيلية – النظر فيما إذا كانت العمليات الاستراتيجية والتشغيلية للجهاز الأعلى للرقابة تمكنه من التركيز على أولوياته المحددة بولايته، والوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة. وكذلك تحديد ما إذا كانت العملية تراعي الوضع الراهن للجهاز الأعلى للرقابة، وما إذا كانت المسؤوليات محددة بوضوح، وما إذا كانت هناك آلية لتقييم العملية بهدف توفير مدخلات للعمليات الاستراتيجية أو التشغيلية اللاحقة.



خصائص القيادة وأسلوب إدارتها – النظر في كيفية توزيع السلطة بين القيادة، وكيف تحفز القيادة الفعالة موظفي الجهاز الأعلى للرقابة وتشجعهم على تعزيز جودة المهام الرقابية.



الموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة – النظر في عدد المدققين والكفاءات المتوفرة داخل الجهاز والمتطلبات اللازمة لكل مهمة رقابية، وما إذا كانت هناك منهجيات وأدوات رقابية وموارد تكنولوجية متاحة، يتعين أن تكون متوافقة مع الاتجاهات الراهنة في الرقابة.



معايير الإيساي والقوانين واللوائح والمعايير الأخرى ذات الصلة المفروضة في بيئة عمل الجهاز الأعلى للرقابة – بالإضافة إلى مراجعة الإطار القانوني والتنظيمي للجهاز، يتعين على الجهاز أن يدرك الأثر المحتمل عند صدور تشريعات جديدة ذات صلة بمهامه الرقابية. كما ينبغي أن تراعي المراجعة الكيفية التي يعتمد بها الجهاز المعايير الرقابية، وعندما يطور الجهاز معايير الخاصة، كيف يضمن أن تكون هذه المعايير محدثة استنادًا إلى الإطار المهني للمعايير الصادر عن الإنتوساي. كما يجب تحديد وجود مواد دعم وإرشادات تطبيقية كافية لضمان التنفيذ السليم للمعايير واللوائح.



أي شراكات في عمليات الجهاز الأعلى للرقابة – النظر في كيفية تأثير الشراكات الخارجية على مسؤوليات الجهاز الرقابية، وعلى التزامه بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.



طبيعة المهمات الرقابية وغيرها من الأعمال التي ينجزها الجهاز الأعلى للرقابة – ربط أنواع المهمات الرقابية التي يجريها الجهاز بالمنهجيات والأدوات والمعايير الرقابية المتاحة لديه.



أنواع التقارير الصادرة – مراجعة التقارير الرقابية المطلوبة التي يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة إصدارها، وما إذا كانت هناك آليات تضمن التزام الجهاز بمسؤولياته في إعداد التقارير.



الهيئات الخاضعة للرقابة – تحديد ما إذا كان نطاق الرقابة يعكس الهيئات المطلوب تدقيقها بموجب صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة، وما إذا كان الجهاز يمتلك الكفاءات اللازمة لتدقيق هيئات مختلفة قد تتطلب مهارات متخصصة.



تؤدي الأدوار المختلفة ومستوى المعرفة للمشاركين في إدارة مخاطر الجودة لدى الجهاز الأعلى للرقابة دورًا مهمًا في تحديد مخاطر الجودة ذات الصلة بالجهاز على نحو ملائم. تُحدد مخاطر الجودة في هذه المجالات استنادًا إلى الفهم والتقدير والمعرفة العميقة بهيكل الجهاز وسياساته وعملياته واحتياجاته الراهنة.

فيما يلي أمثلة على مخاطر الجودة التي جرى تحديدها من خلال فهم الجهاز الأعلى للرقابة ومراجعتها باستخدام الجزء المستخلص من قالب إدارة مخاطر الجودة. تُستخدم الأهداف المتعلقة بالجودة الواردة في المادة التطبيقية لمعيار الإيساي 140. سيستخدم المثال نفسه في تقييم المخاطر وتصميم الاستجابة، كما سيُربط بتقييم النظام.

أمثلة:

الظروف والأحداث والإجراءات أو عدم اتخاذ الإجراءات ذات الصلة بالجهاز الأعلى للرقابة ومهامه التدقيقية			تحديد مخاطر الجودة
رقم هدف الجودة المتأثر	الوصف	رقم مخاطر الجودة	
8، 14، 19	قد لا تمكن المنهجيات والأدوات الرقابية الحالية المدققين من الالتزام الكامل بمعايير الإيساي.	1	<p>القوانين واللوائح والمعايير المهنية المطلوبة في البيئة التي يعمل فيها الجهاز الأعلى للرقابة</p> <p>إن الجهاز الأعلى للرقابة في الدولة (إكس) ملتزم بضمان جودة التدقيق ومكّرس لاعتماد وتنفيذ إصدارات الإنتوساي. وقبل إطار عمل الإنتوساي للإصدارات المهنية، أنشأ الجهاز الأعلى للرقابة فريق عمل مؤقتاً مخصصاً لدراسة إطار معايير الإيساي بغرض اعتمادها وتنفيذها. وبناءً على ذلك، اختار الجهاز الأعلى للرقابة اعتماد معايير الإيساي من المستوى الرابع للمهام الرقابية، وطوّر منهجيات وأدوات تدقيق استناداً إلى هذه الإصدارات. مؤخراً، جرى نقل إطار الإيساي إلى إطار عمل الإنتوساي للإصدارات المهنية، وشهدت معايير الإيساي للرقابة المالية تحديثات جوهرية. وخلال السنة التقييمية 20X0، أظهرت نتائج الرصد على مستوى المهمة وجود ممارسات تدقيقية لم تعد متوافمة مع التحديثات في معايير الإيساي (مثل معايير التقرير وتقييم المخاطر).</p>
9، 19	قد لا يكون الرأي الرقابي الصادر مناسباً للظروف نظراً لغياب منهجية متسقة وموحدة في تقييم الأخطاء الجوهرية.	2	<p>الموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة وأنواع التقارير الصادرة</p> <p>يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة منهجية مالية تلزم المدققين بتقييم الأخطاء الجوهرية. وبالارتباط بذلك، لدى الجهاز أيضاً سياسة لتحديد مستويات الأهمية النسبية التي يمكن للمدقق استخدامها طوال عملية التدقيق. غير أنه لا توجد إرشادات محددة لكيفية إجراء التقييم. ومؤخراً، ازداد الاهتمام السياسي والإعلامي بالتقارير الرقابية نتيجة الانتخابات القادمة. وقد استخدمت تقارير الرقابية في مقارنة الأداء المالي لمجموعة من المسؤولين السياسيين الذين أعربوا عن رغبتهم في الترشح لفترة أخرى في المنصب العام.</p>
8	قد لا تتطابق نتائج رقابة الأداء الفعلية مع أعمال التدقيق والإجراءات المصممة والمعتمدة في مرحلة التخطيط أو قد تفتقر إلى ما يدعّمها.	3	<p>الموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة أسلوب القيادة في الإدارة</p> <p>ينص دليل رقابة الأداء الصادر عن الجهاز الأعلى للرقابة على استخدام مصفوفة التصميم لدعم فرق الرقابة في تخطيط المهمة الرقابية وتوثيق نتائج هذا التخطيط. مع أن الدليل ينص بوضوح على إمكانية تحديث محتويات المصفوفة مع تقدم سير المهمة الرقابية، ازدادت شكاوى فرق الرقابة من أن التحديثات المتكررة تؤثر سلباً على تقييم أدائهم السنوي، إذ تُفسّر التغييرات المتكررة في الوثيقة كمؤشر على ضعف التخطيط. وبحسب بروتوكول الجهاز لتحديث نموذج تخطيط المهمة الرقابية، يجب تقديم النسخة المستبدلة من الوثيقة، والنسخة المنقحة، ومبررات التعديلات المقترحة. مما يجعل الحصول على الموافقة النهائية يستغرق عادةً أكثر من ثلاثة أسابيع.</p>
19	قد لا تكون نتيجة المهمة الرقابية ملائمة في ظل الظروف الراهنة إذا استندت إلى عينات رقابية قد لا تمثل المجتمع الإحصائي تمثيلاً كافياً لتوفير أساس موثوق لتحديد مدى التزام الموضوع بمعايير رقابة الالتزام.	4	<p>الموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة</p> <p>أصدر الجهاز الأعلى للرقابة مؤخراً سياسة لأخذ العينات في المهام الرقابية. غير أن نطاق هذه السياسة يستثني مهمات رقابة الالتزام. وقد شكّل الجهاز في الوقت الراهن فريق عمل متخصصاً لدراسة ووضع سياسة وإجراءات لأخذ العينات في رقابة الالتزام.</p>
5	قد يحدد الجهاز الأعلى للرقابة أولويات وموارد مجالات المهمة الرقابية لا تتسم بالملاءمة أو لا تضيف قيمة.	5	<p>العمليات الاستراتيجية والتشغيلية للجهاز الأعلى للرقابة</p> <p>يتبع الجهاز الأعلى للرقابة عملية التخطيط الاستراتيجي لتحديد مجالات التركيز الرقابي خلال فترة زمنية محددة، بما في ذلك أنواع المهام الرقابية التي سينفذها. وتحدد هذه المجالات استناداً إلى صلاحيات المهمة الرقابية والموارد المتاحة للجهاز. لا تنص الإجراءات المعتمدة لدى الجهاز الأعلى للرقابة على معايير محددة للاختيار. ويتولى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة والإدارة العليا مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية وإقرارها.</p>

مقتطفات من نموذج إدارة مخاطر الجودة المقترح؛ وقد استخدمت أهداف الجودة الواردة في النموذج المقترح استناداً إلى معيار الإيساي 140 لأغراض توضيحية.

تظهر أحياناً حالات يؤثر فيها خطر جودة واحد على عدة أهداف جودة، كما هو الحال في المثال الوارد. وفي المقابل، يمكن أن يتضمن هدف جودة واحد عدة مخاطر جودة. كما يُمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يحدد عدة مخاطر ناتجة عن حالة أو حدث واحد.

4.2. تقييم مخاطر الجودة

عند تقييم مخاطر الجودة، يراعي الجهاز الأعلى للرقابة واحدًا أو أكثر من العوامل التالية:

احتمالية الحدوث

○ مدى تكرار الحالة أو الحدث أو الظرف أو الإجراء أو الامتناع عن الإجراء المتوقع حدوثه؛

الأثر

○ مدى تأثير الحالة أو الحدث أو الظرف أو الإجراء أو الامتناع عن الإجراء على تحقيق أهداف الجودة؛

○ الفترة الزمنية اللازمة لظهور أثر الحالة أو الحدث أو الظرف أو الإجراء أو الامتناع عن الإجراء بعد وقوعه، وسرعة الاستجابة المطلوبة للتخفيف من أثره؛

○ مدة استمرار تأثير الحالة أو الحدث أو الظرف أو الإجراء أو الامتناع عن الإجراء على تحقيق هدف الجودة بعد وقوعه.

يمكن للجهاز الأعلى للرقابة استخدام التصنيف المقترح أدناه في تقييم مخاطر الجودة. ويُمارس الحكم المهني لتحديد ما إذا كانت احتمالية حدوث خطر الجودة أو أثره مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة. تُوثَّق مبررات التقييم المتعلقة بالأحكام الجوهرية المتخذة في نموذج إدارة مخاطر الجودة. واستنادًا إلى هذه التقييمات، يُحدَّد التصنيف الإجمالي للمخاطر لدعم الجهاز الأعلى للرقابة في تحديد أولويات المخاطر التي تستدعي استجابة. كما يوفر جدول قرارات المخاطر إطارًا عمليًا للجهاز لتصنيف المخاطر ذات الأولوية، وتعزيز فعالية الاستجابة لها:

التقييم العام للمخاطر

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة التركيز أولاً على مخاطر الجودة المصنفة إجمالياً كمرتفعة، نظرًا لاحتمالية حدوثها العالية وأثرها الجوهري في تحقيق أهداف الجودة عند تحققها. وبحسب الموارد المتاحة، يمكن للجهاز التعامل أيضًا مع المخاطر المصنفة إجمالياً كمتوسطة أو منخفضة لضمان تغطية شاملة لمخاطر الجودة.

احتمالية الحدوث	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الأثر	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة

يركّز الجهاز الأعلى للرقابة على مخاطر الجودة الكبرى التي تتميز باحتمالية عالية للحدوث والتي قد تؤثر على نحو جوهري في تحقيق أهداف الجودة.

تقييم مخاطر الجودة المحددة

تقييم مخاطر الجودة			تحديد مخاطر الجودة		
رقم مخاطر الجودة	الوصف	رقم هدف الجودة المتأثر	احتمالية الحدوث	الأثر	التقييم العام للمخاطر
1	قد لا تمكن المنهجيات والأدوات الرقابية الحالية المدققين من الالتزام الكامل بمعايير الإيساي.	8، 14، 19	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة
التبرير: تكتسب هذه المخاطر احتمالاً عالياً للحدوث، إذ اقتصر دور الجهاز الأعلى للرقابة على تشكيل فريق عمل لدراسة المعايير، ولم يستمر النشاط بعد اعتمادها رسمياً كما أن أثرها كبير، نظراً لاعتماد المدققين على نحو كامل على المنهجيات والأدوات المعتمدة في جميع المهام الرقابية. ومن المرجح أن يستمر هذا الأثر ما لم يعيد الجهاز مراجعة النطاقات المتأثرة في عملية التدقيق. وقد أظهرت نتائج الرصد خلال السنة التقييمية 20X0 وجود حالات عدم التزام واضحة في عينة من عمليات الرقابات المالية.					
2	قد يفقد الرأي الرقابي الصادر مصداقيته وفاعليته في هذه الظروف نتيجة غياب منهجية موحدة ومتسقة لتقييم الأخطاء.	9، 19	<input type="checkbox"/> مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة
التبرير: يُقدَّر احتمال حدوث هذه المخاطر على أنه متوسط، نظراً لتعرض التقارير لمراجعة تفصيلية قبل إصدارها. وعدم الإبلاغ عن أي أوجه قصور خلال العام السابق. ومع ذلك، وبسبب غياب مبادئ توجيهية موحدة تضمن قابلية المقارنة بين المراجعات، يُصنَّف الأثر على أنه مرتفع، إذ يمكن أن تؤثر هذه المخاطر على نحو جوهري على مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة.					
3	قد لا تتطابق نتائج رقابة الأداء الفعلية مع أعمال التدقيق والإجراءات المصممة والمعتمدة في مرحلة التخطيط أو قد تفتقر إلى ما يدعمها.	8	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة
التبرير: يُقدَّر احتمال حدوث هذا الخطر بأنه مرتفع، إذ تُدرج فعالية استراتيجية التخطيط الخاصة بالمراجعين في مؤشرات الأداء الأساسية التي تُقيَّم سنوياً، مما يدفع المراجعين إلى تجنب تحديثات مصفوفة التصميم رغم تغير ظروف المهمة الرقابية، خشية أن يُفسَّر ذلك على أنه سوء تخطيط. ورغم ذلك، يُظهر تحليل حالات الشكاوى أن التعديلات على مصفوفة التصميم لا تعكس سوء التخطيط، بل تنشأ نتيجة ظروف خارجة عن سيطرة فرق الرقابة. أما الأثر فيُقدَّر بأنه متوسط، إذ من المتوقع أن تنعكس نتائج التدقيق الفعلية في أوراق العمل خلال مرحلة إجراء المهمة الرقابية. ويقتصر تأثير ذلك على متطلبات التوثيق المتعلقة بتخطيط واعتماد الإجراءات والاستراتيجية المخططة.					
4	قد لا تكون نتيجة المهمة الرقابية ملائمة في ظل الظروف الراهنة إذا استندت إلى عينات رقابية قد لا تمثل المجتمع الإحصائي تمثيلاً كافياً لتوفير أساس موثوق لتحديد مدى التزام الموضوع بمعايير رقابة الالتزام.	19	<input type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input checked="" type="checkbox"/> منخفضة	<input checked="" type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة	<input type="checkbox"/> مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة
التبرير: يُقدَّر احتمال حدوث هذا الخطر على أنه منخفض، نظراً لممارسة الجهاز الأعلى للرقابة الواسعة النطاق بإجراء فحص بنسبة 100% في معظم مهام رقابة الالتزام. مع استمرار دراسة كيفية استفادة مهام رقابة الالتزام من استخدام عينات رقابية لإدارة الموارد المحدودة على نحو فعال. أما الأثر فيُقدَّر بأنه كبير، إذ إن استنتاجات المهمة الرقابية المبلغ عنها إلى أصحاب المصلحة تؤثر مباشرة على مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة.					

تقييم مخاطر الجودة			تحديد مخاطر الجودة		
رقم مخاطر الجودة	الوصف	رقم هدف الجودة المتأثر	احتمالية الحدوث	الأثر	التقييم العام للمخاطر
5	قد يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات لمجالات تدقيق لا ترتبط مباشرة بأهداف الرقابة ولا تسهم في تعزيز قيمة التدقيق.	5	مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة <input type="checkbox"/>	مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة <input type="checkbox"/>	مرتفعة <input checked="" type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> منخفضة <input type="checkbox"/>
<p>التبرير:</p> <p>يُقدَّر احتمال حدوث هذا الخطر على أنه مرتفع، نظرًا لغياب معايير واضحة لاختيار نطاقات التركيز في التخطيط الاستراتيجي، مما قد يؤدي إلى تفاوت في الأسس والنهج المعتمدة في عملية الاختيار.</p> <p>و يُقدَّر الأثر بأنه كبير، إذ إن تحديد نطاقات غير مناسبة للتركيز في المهمة الرقابية قد يقوض التوجه العام للمهام الرقابية التي يؤديها الجهاز الأعلى للرقابة ويحد من فعالية النتائج المحققة.</p>					

مقتطفات من نموذج إدارة مخاطر الجودة المقترح

4.3. الاستجابات لمخاطر الجودة التي جرى تقييمها

تعتمد طبيعة الاستجابات وتوقيتها ونطاقها على طبيعة مخاطر الجودة، ويجب أن تركز على الحد من أثر هذه المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن. يمكن للجهاز الأعلى للرقابة تصميم استجابات متعددة وتنفيذها لمعالجة المخاطر التي جرى تقييمها، مع التأكد من مدى ملاءمة هذه الاستجابات وفعاليتها.

عند تصميم الاستجابة، يراعي الجهاز ما يلي:

- طبيعة الاستجابة وتوقيتها ونطاقها، لضمان معالجة متوازنة وفعالة للمخاطر؛
 - ما إذا كانت الاستجابة منهجية على مستوى المؤسسة أو محددة على مستوى المهام الفردية؛
 - ضرورة توثيق الاستجابة وإبلاغ الأطراف المعنية بها، لضمان تنفيذها باتساق وشفافية؛
- يُحدّد الجهاز الأعلى للرقابة فيما إذا كانت الاستجابة تتطلب تدبيراً واحداً أو مجموعة من التدابير الكاشفة أو الوقائية أو التصحيحية. يجب أن يكون وصف الاستجابات دقيقاً، موضعاً كيفية معالجتها لمخاطر الجودة. مع تحديد المسؤوليات والظروف المرتبطة بتنفيذها بوضوح.
- يُحدد الجدول الزمني للاستجابة لضمان الرصد الفعال، مع مراعاة ما إذا كانت تتطلب متابعة مستمرة. وقد تستلزم مخاطر الجودة المؤثرة على نطاقات مختلفة استجابات متنوعة بجدول زمني مغاير لكل منها.
- ينبغي تحديد مدى تطبيق الاستجابات، سواء على مستوى الجهاز بأكمله أو على مستوى التدقيق الفردي. وقد تتطلب الاستجابات على المستوى التنظيمي تطوير أو تحسين السياسات والإجراءات القائمة لتعزيز إدارة الجودة.
- يمكن مراقبة تنفيذ الاستجابات باستخدام نموذج إدارة مخاطر الجودة المقترح، مع الإشارة إلى أن نجاح هذه الاستجابات في التخفيف من المخاطر يؤثر مباشرة في تقييم عنصر إدارة المخاطر.
- يقدم معيار الإيساي 140 أمثلة على الاستجابات الممكنة لمخاطر الجودة، مع التأكيد على أنها لا تشكل قائمة شاملة، وتشمل ما يلي:

- وضع سياسات وإجراءات:
- لتحديد وتقييم ومعالجة التهديدات التي قد تؤثر في الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة؛
- لرصد أي انتهاكات للمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة، والإبلاغ عنها، وتقييمها، واتخاذ إجراءات مناسبة لمعالجة أسبابها وعواقبها في الوقت المناسب؛
- الحصول على تأكيدات موثقة سنوياً يضمن التزام جميع الموظفين المطلوب منهم الحفاظ على الاستقلالية بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة؛
- وضع سياسات وإجراءات لتلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمتطلبات المهنية، والتحقيق فيها، ومعالجتها؛
- وضع سياسات وإجراءات لتناول الحالات التي يكون فيها الجهاز الأعلى للرقابة ملزماً بقبول مهمة بموجب تفويض أو طلب قانوني؛
- وضع سياسات وإجراءات لتحديد ما إذا كانت مراجعة جودة المهمة تمثل استجابة مناسبة لمعالجة خطر أو أكثر من مخاطر الجودة، وتحديد متى يجب تنفيذها. وتشمل هذه السياسات والإجراءات ما يلي:
- تحديد المهام أو أنواع المهام التي تتطلب مراجعة جودة المهمة؛
- تحديد أهلية الأفراد للعمل كمراجعين لجودة المهمة؛
- معالجة حالات ضعف أهلية مراجعي جودة المهمة لأداء مراجعة الجودة؛
- تنظيم أداء مراجعة جودة المهمة نفسها.

تتوفر المفاهيم والعمليات الخاصة بمراجعة جودة المهمة في الدليل 8.

أمثلة:

استنادًا إلى المثال الموضح أدناه، تتضمن الاستجابات المصممة مجموعة من الإجراءات المتنوعة التي وضعها الجهاز الأعلى للرقابة، مع جداول زمنية مختلفة لمعالجة التأثيرات التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة، ومن المتوقع أن تفضي هذه الإجراءات إلى ظهور تحديثات إضافية في العمليات المستقبلية للجهاز الأعلى للرقابة.

استجابات المخاطر				تحديد مخاطر الجودة	
حالة التنفيذ	المسؤول	الجدول الزمني المستهدف	وصف الاستجابة	الوصف	رقم مخاطر الجودة
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	جميع مديري التدقيق ومشرفي المهمة	فوري – قبل إصدار تقرير التدقيق (السنة التقويمية 20X1)	نشر نتائج الرصد لجميع مشرفي ومديري التدقيق فيما يخص مسؤولياتهم وفق الفقرة 39 من معيار الإيساي 2220 المعدل، ومطالبة جميع فرق المهمة المعنية بالحصول على تأكيد يثبت معالجة أوجه القصور قبل إصدار التقرير.	قد لا تمكن المنهجيات والأدوات الرقابية الحالية المدققين من الالتزام الكامل بمعايير الإيساي.	1
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	فرق الرصد	في غضون شهرين (السنة التقويمية 20X1)	إجراء مراجعة شاملة لأدلة الرقابة المالية والالتزام والأداء لتقييم مدى الحاجة إلى التعديلات المحتملة.		
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	المجموعة الفنية العاملة التابعة للجهاز الأعلى للرقابة	التحسين – في غضون سنة واحدة (السنة التقويمية 20X2)	تعزيز الأجزاء المتأثرة في أدلة التدقيق وتنفيذ اختبارات تجريبية قبل إتمامها نهائيًا.		
	فرق الرقابة المختارة	التجربة والوضع النهائي – في غضون سنة واحدة بعد المراجعة (السنة التقويمية 20X3)			
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	المجموعة الفنية العاملة التابعة للجهاز الأعلى للرقابة	وضع السياسة – في غضون 6 أشهر	وضع سياسة ومبادئ توجيهية تتضمن نموذج تدقيق لتقييم الأخطاء المرتبطة بسياسة تحديد الأهمية النسبية للجهاز الأعلى للرقابة.	قد يفقد الرأي الرقابي الصادر مصداقيته وفاعليته في هذه الظروف نتيجة غياب منهجية موحدة ومتسقة لتقييم الأخطاء.	2
	فرق الرقابة المختارة	التجربة والانتها – في غضون 6 أشهر			
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	جميع المدققين قسم التدريب	في غضون شهر واحد بعد اعتماد سياسة الجهاز الأعلى للرقابة.	تنفيذ برامج تدريبية عقب اعتماد سياسة الجهاز الأعلى للرقابة الحكومية الخاصة بتقييم الأخطاء.		
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	قسم الموارد البشرية	في غضون 3 أشهر (السنة التقويمية 20X1)	إعادة تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية في إطار تقييم الأداء للجهاز الأعلى للرقابة ومراجعتها لضمان توافقها مع أهداف التدقيق وعدم تعارضها معها.	قد لا تتطابق نتائج رقابة الأداء الفعلية مع أعمال التدقيق والإجراءات المصممة والمعتمدة في مرحلة التخطيط أو قد تفتقر إلى ما يدعمها.	3
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	قسم تكنولوجيا المعلومات رؤساء أقسام التدقيق	في غضون شهر واحد (السنة التقويمية 20X1)	إصدار تنبيهات رقابية لجميع المدققين تتضمن معلومات عن متطلبات تحديث نماذج تخطيط التدقيق، والظروف التي تستدعي التحديث، وإجراءات الموافقة، والتحسينات المخطط إدخالها على مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة.		

استجابات المخاطر				تحديد مخاطر الجودة	
حالة التنفيذ	المسؤول	الجدول الزمني المستهدف	وصف الاستجابة	الوصف	رقم مخاطر الجودة
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	المجموعة الفنية العاملة التابعة للجهاز الأعلى للرقابة	تطوير السياسة - في غضون سنة واحدة	تقديم الدعم الإضافي عند الحاجة لدراسة وتطوير سياسة وإجراءات أخذ العينات الخاصة برقابة الالتزام.	قد لا تكون نتيجة المهمة الرقابية ملائمة في ظل الظروف الراهنة إذا استندت إلى عينات رقابية قد لا تمثل المجتمع الإحصائي تمثيلًا كافيًا لتوفير أساس موثوق لتحديد مدى التزام الموضوع بمعايير رقابة الالتزام.	4
<input type="checkbox"/> كامل <input type="checkbox"/> جزئي <input checked="" type="checkbox"/> لم يُنفذ	رئيس الجهاز الأعلى للرقابة	التجربة والإنجاز - في غضون سنتين	إعادة مراجعة المعايير المعتمدة لاختبار نطاقات التركيز في المهمة الرقابية. مع تقييم مدى توافقها مع توقعات أصحاب المصلحة والمشكلات الناشئة. وتحديد الحاجة إلى بدائل للمواضيع غير المرتبطة بالأهداف أو ذات القيمة المحدودة، عند الاقتضاء.	قد يقرر الجهاز الأعلى للرقابة تخصيص الموارد وتحديد الأولويات لمجالات المهمة الرقابية لا ترتبط مباشرة بالأهداف الرقابية أو لا تضفي قيمة ملموسة.	5
	لجنة التخطيط الاستراتيجي	مراجعة الاختيار - في غضون شهر واحد	دراسة واعتماد معايير محددة لاختيار نطاقات التركيز في عملية التخطيط الاستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة لضمان وضوح النهج وفعالية النتائج.		

مقطعات من نموذج إدارة مخاطر الجودة المقترح

مخاطر الجودة رقم 1

- تمثل الاستجابة الأولى إجراء تصحيحياً يستهدف مهمات التدقيق الأخرى التي تواجه ظروفًا مماثلة لتلك التي خضعت للرصد. ولضمان معالجة أوجه القصور القائمة قبل إصدار تقارير التدقيق للعام المالي 20X1، يجب على فرق الرقابة التأكد من معالجة جميع أوجه القصور المحددة. الاستجابة الثانية إجراء استكشافي لتحديد نطاق تأثير المخاطر المحتمل على عمليات المهام الرقابية المستقبلية. وتُنفذ على المستوى المؤسسي لتغطية الموارد الفكرية للجهاز الأعلى للرقابة، بما في ذلك منهجيات وأدوات المهمة الرقابية. وتوفر نتائجها مدخلات للرد الثالث. الاستجابة الثالثة تدابير تصحيحية ووقائية تستهدف الأسباب الجذرية للمخاطر. مع تحديث أدلة المهمة الرقابية لضمان الالتزام بالتعديلات والإصدارات الجديدة، يُتوقع تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى، وربما القضاء عليها في عمليات المهام الرقابية المستقبلية.

مخاطر الجودة رقم 2

- لمخاطر الجودة الثانية، وُضعت استجابتان. نظرًا لامتلاك الجهاز الأعلى للرقابة سياسة قائمة للأهمية النسبية، فإن السياسة المقترحة لتقييم الأخطاء تهدف إلى تكملتها السياسة الحالية. ولضمان التنفيذ السليم، يلزم أيضًا توفير التدريب، إذ قد تُدخل عملية التقييم مفاهيم جديدة قد لا تتوافق مع الممارسات السابقة في الجهاز الأعلى للرقابة.

مخاطر الجودة رقم 3

- تمثل الاستجابة الأولى إجراء تصحيحياً يعالج السبب الجذري للمخاطر. ومن المتوقع، بعد تنفيذها، عدم حدوث مخاطر مرتبطة باستخدام وثائق التخطيط القديمة. وأثناء عملية المراجعة، تسهم تنبيهات الرقابة الموجهة إلى الإدارة العليا وجميع المراجعين المعنيين في منع تكرار المخاطر عبر نشر المعلومات ذات الصلة بشكل فعال.

مخاطر الجودة رقم 4

- نظرًا لتقييم المخاطر على أنها "متوسطة"، لا تُعطى أولوية عالية لهذه المخاطر. وبما أن الجهاز الأعلى للرقابة يبذل بالفعل جهودًا لمعالجتها، تقتصر الاستجابة على تقديم دعم إضافي لتعزيز تلك الجهود.

مخاطر الجودة رقم 5

- تمثل الاستجابة الأولى إجراء كاشفًا وتصحيحيًا، حيث تتيح للجهاز الأعلى للرقابة معالجة أوجه القصور في الاختيار، وتزود بمعلومات تساعد في تحديد الحاجة للاستجابة الثانية، وهي إجراء وقائي.

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة متابعة تنفيذ هذه الاستجابات وفقًا للجدول الزمني المستهدف، ومراجعة نموذج إدارة مخاطر الجودة عند الحاجة لتحديد أي مخاطر جودة جديدة محتملة.

التوثيق:

يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة توثيق جميع مراحل تقييم المخاطر والاستجابات المرتبطة بها على نحو شامل ومنهجي. يُستحسن استخدام النموذج المقترح لضمان اتساق التوثيق ودقته. ولتعزيز الشفافية والمساءلة، يجب أن تعتمد الوثائق رسميًا من فريق تقييم المخاطر أو وفق الضوابط والسياسات المعمول بها داخل الجهاز الأعلى للرقابة.