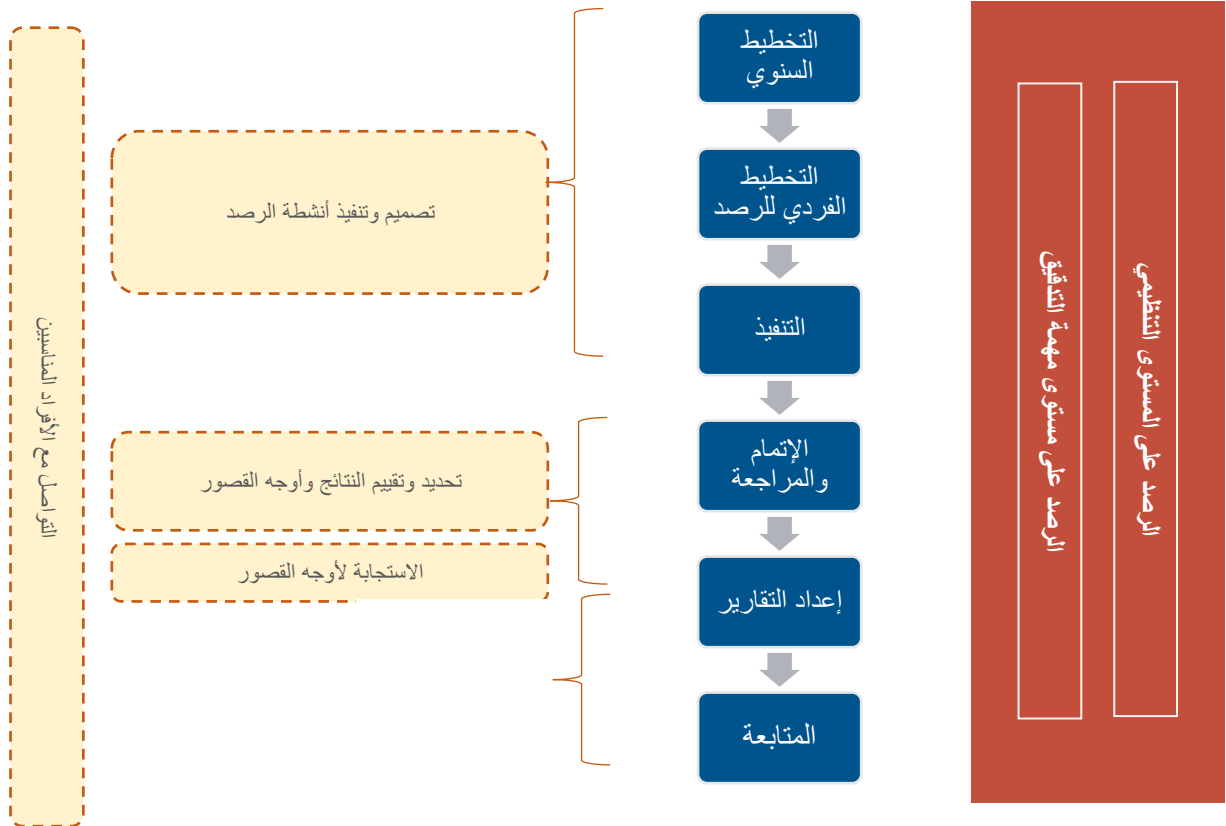


التوجيه 6: عملية الرصد والتصحيح



يتبع كل من الرصد على المستوى التنظيمي (نظام إدارة جودة التدقيق في مجمله) وعلى مستوى المهمة (مراجعة المهام الرقابية) العملية العامة نفسها بدءاً من التخطيط وحتى المتابعة. تُناقش تفاصيل كل مرحلة في الصفحات التالية.



قبل إجراء الرصد الفردي، الذي يستلزم التخطيط على مستوى المهمة، ينبغي لفريق الرصد إعداد خطة سنوية يوافق عليها رئيس الجهاز الأعلى للرقابة. وتحدد هذه الخطة أهداف الرصد ونطاقه لفترة زمنية محددة. يتعين على المدير وقادة الفريق وأعضائه عقد اجتماع سنوي لتحديد طبيعة أنشطة الرصد وتوقيتها ومدى نطاقها، مع مراعاة ما يلي:

- حجم الجهاز الأعلى للرقابة وهيكله
- المبررات المرتبطة بتقييم مخاطر الجودة
- تصميم الاستجابات
- تصميم عمليات إدارة المخاطر والرصد
- التغييرات الطارئة على نظام إدارة جودة التدقيق
- نتائج الرصد السابق
- وفيما يلي الخطوات الأساسية في التخطيط السنوي:



التخطيط السنوي

1

تحديد النطاق الكلي وطبيعة الرصد. في هذه المرحلة، يحدد فريق الرصد النطاقات التي سغطي خلال الفترة المحددة للرصد على المستوى المؤسسي (مثل أقسام معينة، أو مكاتب، أو عمليات الجهاز الأعلى للرقابة، أو مكونات محددة من نظام إدارة جودة التدقيق)، إضافة إلى المهام الرقابية المستهدفة التي ستخضع للفحص في مجالات الرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام، بحسب الاقتضاء، بما في ذلك طبيعة الرصد (مستمر، أو دوري، أو مزيج منهما). ينبغي أن يخضع اختيار المهام الرقابية لمعايير الاختيار المنصوص عليها في سياسة الرصد. ويمكن استخدام أسلوب التصنيف الطبقي في الحالات المناسبة.

نظرًا لمحدودية الموارد في الجهاز الأعلى للرقابة، قد لا يكون من الضروري رصد كل جانب تفصيلي من جوانب نظام إدارة جودة التدقيق لتحقيق الهدف الرئيس من عملية الرصد والتصحيح. يمكن تحديد النطاق والطبيعة استنادًا إلى ما يلي:

- **حجم الجهاز الأعلى للرقابة وهيكله** سيؤثر ذلك في عدد المكاتب أو الوحدات أو العمليات ذات الصلة بالمراجعة.
- **المبررات المرتبطة بتقييم مخاطر الجودة** قد يركز فريق الرصد على المجالات أو العمليات أو المكونات التي تنطوي على مخاطر جوهرية تتعلق بالجودة (على سبيل المثال، قد تركز مراجعة المهام الرقابية على الالتزام بمعيار محدد أو مجموعة من معايير الإيساي). ولهذا الغرض، يتعين على فريق الرصد أن يطلب نتائج تقييم المخاطر وأن يتشاور مع لجنة إدارة المخاطر.
- **تصميم الاستجابات.** قد يركز فريق الرصد أيضًا على رصد الاستجابات التي صُممت ونُفذت خلال الفترة. على سبيل المثال، عندما تتضمن استجابات مخاطر الجودة مراجعة أدلة المهمة الرقابية، قد تركز أنشطة الرصد على مراجعة الأساس الذي يستخدمه الجهاز الأعلى للرقابة في مراجعة الأدلة وتحسينها، أو التحقق من مدى صحة إجراء المراجعة والتحسين..
- **تصميم عمليات إدارة المخاطر والرصد.** قد يخطط فريق الرصد لعمليات الرصد مع مراعاة توقيت عملية إدارة المخاطر (على سبيل المثال، كل ثلاث سنوات) أو وتيرة تحديث تقييم المخاطر. علاوة على ذلك، يجب أن يتناسب تصميم إجراءات الرصد لمكون الرصد مع النهج الذي تستخدمه الجهاز الأعلى للرقابة (على سبيل المثال، التحقق من أن عملية الرصد الخارجي تتوافق مع الإجراءات المتفق عليها).
- **التغييرات في نظام إدارة جودة التدقيق.** عندما غطى الرصد نظام إدارة جودة التدقيق بأكمله في السابق، قد يركز الرصد الحالي على نطاقات نظام إدارة جودة التدقيق التي طرأت عليها تغييرات. خلال فترة الأوبئة، على سبيل المثال، قد تطرأ تغييرات كبيرة فيما يتعلق بآتمة عمليات المهمة الرقابية ودعم المهمة الرقابية عن بُعد، ومن ثم قد يركز الرصد على مدى فعالية هذه التغييرات. ومثال آخر، عندما تصدر معايير جديدة ويُجري الجهاز الأعلى للرقابة مراجعة لمنهجياته وأدواته، قد تركز مراجعة المهام الرقابية على تنفيذ تلك الجوانب في المنهجيات المتأثرة بالتغيير.
- **نتائج الرصد السابق.** في إطار المتابعة، قد يتألف الرصد في الفترة الحالية من إجراءات متابعة لأوجه القصور في نظام إدارة جودة التدقيق التي تحددت في الفترات السابقة.

في الرصد على مستوى المهمة، قد يستخدم الفريق إما مهمات التدقيق أو مديري/مشرفي التدقيق وحدات عينة في المجتمع. استخدام **مديري/مشرفي التدقيق** بوصفهم مجتمع الدراسة قد يوفر المزايا التالية:

- يعزز المساءلة والمسؤولية لدى مديري/مشرفي التدقيق في ضمان الجودة، إذ تعكس النتائج ممارساتهم المحددة في التدقيق.
- يوسع نطاق نتيجة المراجعة، إذ من المتوقع أن يؤثر رصد الإجراءات التصحيحية على جميع مهمات التدقيق الخاضعة لمدير/مشراف المهمة التدقيق المعني.
- يتيح المرونة عند حدوث تغييرات في إسناد مهمات التدقيق.
- يتيح إجراء تحليل سببي أكثر تركيزًا ووضع إجراءات تصحيحية أكثر مباشرة لمعالجة الممارسات التدقيقية المحددة لمدير/مشراف التدقيق.

- يسهل تنفيذ إجراءات المتابعة، إذ تُوجّه الإجراءات التصحيحية إلى الشخص نفسه بغض النظر عن مهمات التدقيق المنفذة.

عند استخدام مدير/مشرّف التدقيق بوصفه أحد أفراد مجتمع، الدراسة، ينبغي أن تحدد سياسة الرصد أيضًا كيفية اختيار مهمات التدقيق العينية (أي في حال تنفيذ أكثر من مهمة تدقيق) الواقعة في نطاق اختصاص مدير/مشرّف التدقيق. عادةً ما يُراجع المديرون/المشرّفون بصفة دورية (على سبيل المثال، يُراجع كل منهم كل ثلاث سنوات، غير أن ذلك يجب تحديده في السياسة). يجب توثيق نتيجة الاختيار توثيقًا كافيًا. غالبًا ما يتأثر عدد المهام الرقابية أو المجالات التي ستُراجع بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، وحجمه، وعالم المهمة الرقابية الخاص به. وكما ذكر، يشمل النطاق أيضًا عنصر الرصد، وبالتالي، عند اختياره خلال الفترة، قد يشمل ذلك إجراء مراجعة ذاتية لعنصر الرصد. عندما تتوفر الموارد لدى الجهاز الأعلى للرقابة، يمكن إجراء رصد عنصر الرصد، بما في ذلك العناصر الأخرى من نظام إدارة جودة التدقيق، خارجيًا (مراجعة الأقران)، أو من خلال عملية رصد أخرى للجهاز الأعلى للرقابة لتعزيز تقييم أكثر موضوعية.

تُصمّم إجراءات الرصد، المكيفة مع موضوع المراجعة، أثناء التخطيط الفردي للرصد.

تحديد الجدول الزمني السنوي المستهدف والموارد المطلوبة. استنادًا إلى عدد مهمات التدقيق العينية والمجالات التي ستُراجع، يتعين على الفريق تحديد الجدول الزمني العام لإتمام كل مراجعة رصد. يتأثر الجدول الزمني للرصد بعمليات الجهاز الأعلى للرقابة والمواعيد القانونية النهائية للمهام الرقابية (أي أن المراجعة تبدأ فقط بعد إتمام وأرشفة المهام الرقابية). استنادًا إلى الأهداف، يخطط الفريق أيضًا للموارد المطلوبة، بما في ذلك الموارد البشرية والتقنية. قد تؤثر طبيعة مهمات التدقيق في الكفاءات المحددة التي يجب أن يمتلكها فريق الرصد مجتمعًا.

إعداد خطة الرصد السنوية. يجب على الفريق توثيق نتائج تحديد نطاق وجدول مراجعات الرصد من خلال خطة الرصد السنوية. ينبغي مناقشة الخطة مع رئيس الجهاز الأعلى للرقابة والموافقة عليها، عند الضرورة.

الأداة 9: خطة الرصد السنوية

نموذج مثال:

نموذج التوثيق:

- خطة الرصد السنوية المعتمدة
- أساس اختيار المكونات وعينات مهمات التدقيق
- محاضر اجتماعات الفريق، حسب الاقتضاء



التخطيط الفردي للرصد

2

يُعد التخطيط عنصرًا مهمًا في إدارة الوقت والموارد. إذا أُنجز بفاعلية، فإنه يساهم في تقليل التكلفة والوقت لتحقيق هدف الرصد. يشمل تخطيط الرصد الفردي الأنشطة التالية:



1 تحديد الهدف. يجب على الفريق تحديد هدف الرصد بما يتماشى مع الأهداف الواردة في المعيار الإيساي 140 المعدل.

1
2

2 وضع استراتيجية الرصد. يمكن للفريق عقد اجتماعات أو مناقشات تخطيطية لتحديد الاستراتيجية الشاملة. قد تشمل الاستراتيجية المسائل تتعلق بالمشكلات على المستوى التنظيمي، وإدارة الفريق، ومستويات المراجعة داخل الفريق، ومجالات التركيز، ومدة المراجعة (مع تفصيل الخطوات المحددة في عملية الرصد)، والتواصل مع مسؤولي الجهاز الأعلى للرقابة وفريق المهمة.

الأداة 10: خطة وبرنامج الرصد الفردي

يمكن توثيق ذلك باستخدام النموذج المقترح، الذي يمكن تحديثه باستمرار.

بناءً على عينة من مهمات التدقيق المكتملة المختارة للمراجعة، يمكن لفريق الرصد تحليل متطلبات معايير الرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام لتحديد مدى قابلية تطبيق تلك المتطلبات. وبناءً على ذلك، يمكن لفريق الرصد تعديل الجزء الثاني من الأداة 12.

3

3 ضمان الالتزام للمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة يلتزم الفريق بالالتزام بمدونة قواعد السلوك الأخلاقي للجهاز الأعلى للرقابة. اعتمادًا على سياسة الرصد، يمكن للفريق تبني إجراءات مماثلة لتلك التي تتبعها فرق الرقابة في إعداد نماذج الإقرارات الفردية. يجب أن يكون الفريق مستقلًا عن فرق الرقابة والكيانات المدققة فيما يتعلق بمراجعات مستوى المهمة، ومراجع جودة المهمة، إن وجد، وعن المسؤولين والموظفين المعنيين في الجهاز الأعلى للرقابة فيما يتعلق بمراجعات المستوى المؤسسي.

4

4 فهم الموضوع. من منظور الرصد، يشمل الموضوع السياسات والإجراءات المتعلقة بالمجالات المختارة وطبيعة مهمات التدقيق المختارة. بناءً على هذه المعلومات، يمكن لفريق الرصد تصفية المتطلبات غير القابلة للتطبيق أو غير ذات الصلة في أداة الرصد.

5

5 تصميم إجراءات الرصد. على الرغم من أنه من المتوقع تضمين إجراءات الرصد المحددة في أداة الرصد على شكل قائمة مرجعية، يمكن تصميم الإجراءات العامة لمراجعة نظام إدارة جودة التدقيق. وتجدر الملاحظة أن الإجراءات المصممة ينبغي دمجها في خطة وبرنامج الرصد الفردي. يمكن استخدام نموذج الإجراءات المصممة في الصفحة التالية لجميع مراجعات مستوى المهمة، إذ إن إجراءات جمع البيانات لمستوى المهمة متشابهة. وبخلاف ما يجري في مراجعات مستوى المهمة، تتضمن المراجعة على المستوى التنظيمي إجراءات مختلفة لجمع البيانات وأنواعًا مختلفة من الأدلة حسب المعايير، ومن الطبيعي تضمين إجراءات مراجعة مختلفة لكل مكون في خطة وبرنامج المراجعة. يجب على الفريق تصميم مجموعة من إجراءات جمع البيانات التي نوقشت في مرحلة التنفيذ.

نموذج التوثيق:

- خطة وبرنامج الرصد الفردي
- محاضر اجتماعات الفريق، حسب الاقتضاء



مثال على الإجراءات العامة لمراجعة عينات مهمات التدقيق

الجدول الزمني المستهدف	المسؤول	الإجراءات العامة ¹
		1. طلب ملف التدقيق (نسخة ورقية أو إلكترونية) من فريق مهمة التدقيق. يجب تخزين ملف التدقيق في نسخة إلكترونية على محرك أقراص آمن، ولا يجوز الكشف عنه أو نقله إلى أطراف ثالثة. يجب تسليم ملفات التدقيق واستلامها بطريقة سليمة.
		2. الحصول على تأكيد كتابي من فريق مهمة التدقيق بأن ملفات التدقيق المقدمة إلى فريق الرصد كاملة من جميع النواحي الجوهرية.
		3. مراجعة ملف التدقيق استناداً إلى المعايير الواردة في أداة الرصد. إجراء تقييم قائم على الأدلة لكل معيار.
		4. إجراء وتوثيق مقابلات مع فرق الرقابة لتأكيد أو تنبيه المعلومات الواردة في ملف التدقيق حسب الحاجة.
		5. تحليل الارتباط بين أوراق العمل من تخطيط المهمة الرقابية إلى إعداد التقارير والتحقق من اتساقها مع التقييم.
		6. تدوين النتائج، إن وجدت.
		7. تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات ومعرفة ما إذا كانت ناشئة عن أوجه قصور على مستوى النظام.
		8. مناقشة المشكلات مع الفريق الرقابي وطلب التعليقات.
		9. تصميم الإجراءات التصحيحية.
		10. تلخيص النتائج في نموذج ملاحظات الرصد والإجراءات التصحيحية.

¹ يمكن تضمين هذه الإجراءات في خطة وبرنامج الرصد الفردي جزء من مرحلة التنفيذ

إجراء الرصد

3

في هذه المرحلة، يمكن للفريق استخدام أداة الرصد لجمع الأدلة لدعم النتائج والملاحظات. بمعنى آخر، ينفذ فريق الرصد الإجراءات المصممة في مرحلة التخطيط ويجمع الأدلة التي ستشكل الأساس للنتائج والإجراءات التصحيحية في مرحلة لاحقة. تشمل عملية الرصد الأنشطة التالية:



1 جمع أدلة كافية ومناسبة ينفذ الفريق إجراءات مختلفة لجمع البيانات تُعد مناسبة للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد مدى التزام نظام إدارة جودة التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة، أو مهمة التدقيق باستخدام أداة الرصد. مراجعة الوثائق هي الإجراء الأكثر استخدامًا. وعليه، يطلب الفريق الوثائق اللازمة من إدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية (الرصد المستوى المؤسسي) وفرق الرقابة (لمراجعة المهام الرقابية). قد يطلب فريق الرصد من إدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية أو فرق الرقابة تأكيدًا كتابيًا بأن الوثائق المقدمة كاملة لغرض المراجعة لتعزيز المساءلة. يمكن أيضًا الحصول على الأدلة الداعمة من وثائق سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة. تُناقش إجراءات جمع البيانات المختلفة في الأقسام التالية.

2 **استكمال أداة الرصد.** اعتمادًا على الأدلة المجموعة، يقيم الفريق مدى التزام المتطلبات الواردة في أداة الرصد. يجب أن تستند الأداة إلى المعايير المعتمدة من جانب الجهاز الأعلى للرقابة. يجدر بالذكر أنه يمكن وضع أسئلة فرعية لإجراء مراجعة أكثر تفصيلًا.

الأداة 12: أداة الرصد

تشمل المراجعة على المستوى التنظيمي تقييم أدلة المهمة الرقابية والمنهجيات والأدوات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، والتي تشكل جزءًا من عنصر "الموارد". عند مراجعة هذه الوثائق، يمكن لفريق الرصد استخدام أداة الرصد على مستوى المهمة الرقابية لمطابقة هذه الوثائق مع المتطلبات الفردية في أداة الرصد. ليس من الضروري مراجعة الأدلة والمنهجيات والأدوات في كل مهمة رصد للجهاز الأعلى للرقابة. يمكن للجهاز الأعلى للرقابة مراجعة هذه الوثائق عند حدوث تغييرات في المعايير أو نظام إدارة جودة التدقيق لضمان تحديثها.

إجراءات جمع البيانات

- **المقابلة:** إجراء لجمع البيانات والمعلومات في شكل مجموعة من الأسئلة المعدة بعناية. يمكن وضع مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي قد لا تكون مدرجة في أداة الرصد مسبقًا لهذا الغرض.
- **مراجعة الوثائق:** عملية جمع المعلومات من أنواع مختلفة من الوثائق ذات الصلة بمختلف مكونات ومكونات فرعية نظام إدارة الجهاز الأعلى للرقابة. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال الاتصال بالمنسق في الجهاز قبل وقت كافٍ، وتقديم قائمة شاملة بالوثائق المطلوبة، والاتفاق على موعد لتوفيرها؛ ثم مقارنة الوثائق المستلمة بالوثائق المطلوبة وتنظيمها بحيث تكون متاحة لجميع أعضاء فريق الرصد.
- **الملاحظة المادية:** عملية بصرية يسجل من خلالها الفريق ما يراه باستخدام قائمة مرجعية عن الأنشطة الجارية، العمليات، المناقشات، البيئة المادية، البنية التحتية، التكنولوجيا، وخدمات الدعم. الملاحظة قد توفر هذه الملاحظة نظرة على سلوكيات موظفي الجهاز فيما يتعلق بالعمليات أو الأنشطة المقدمة وتقييم مدى مطابقتها للمتطلبات الرسمية.
- **مجموعة التركيز:** مناقشة عن موضوع محدد مع مجموعة من الأشخاص بإشراف ميسر، باستخدام سلسلة من الأسئلة الرئيسية، وهي تقنية فعالة لجمع المعلومات عن وظائف الجهاز والتحديات والاستراتيجيات. مهارات التيسير الجيدة عامل حاسم في نجاح مناقشات مجموعات التركيز، ويجب أن يتقن الميسر هذه المهارات لتحقيق أفضل نتائج.

○ **الاستبيان:** تقنية لجمع البيانات، غالبًا باستخدام استبيان معد مسبقًا وإرساله إلى مجموعة محددة من أصحاب المصلحة، ويحلل المراجع الإجابات. ويحلل المراجع الإجابات.

خلال مرحلة التنفيذ، يجب على المدير وقائد الفريق ضمان تقديم المراجعة والإشراف المناسبين لفريق الرصد. وتعد توقيعات الفريق على جميع أوراق العمل جزءًا من وثائق الرصد.

نموذج التوثيق:

- أداة الرصد المنجزة
- توثيق المقابلات (مثل ملاحظات المقابلات والمحاضر)، ومراجعة الوثائق (مثل الأدلة المجموعة والتحليل)، والملاحظة المادية (مثل قوائم التحقق والصور الفوتوغرافية)، ومجموعات التركيز (مثل المحاضر)، والاستبيان (مثل النتائج والتحليل).



الإتمام والمراجعة

4

يجب تسجيل جميع المعلومات التي جُمعت والملاحظات التي رُصدت بعناية لدعم إجراءات المراجعة. ويُفضل تلخيص المعلومات التي جُمعت لكل متطلب في أداة الرصد، لضمان إعداد تقييم شامل. في هذه المرحلة، يقيم الفريق النتائج ويُحقق من صحتها. تتضمن مرحلة إتمام ومراجعة الرصد الأنشطة التالية:



1 تقييم النتائج لتحديد أوجه القصور وتقدير شدتها وانتشارها. بعد جمع الأدلة، يُحلل المراجع المعلومات، خاصة المتطلبات غير المستوفاة في أداة الرصد. معظم المعلومات المجمعة باستخدام تقنيات مثل مراجعة الوثائق والمقابلات ومجموعات التركيز من المرجح أن تحتوي على بيانات نوعية تتطلب التحليل والتصنيف، وبالتالي قد يحتاج المراجع إلى مهارات تحليلية متعمقة لتحليل المعلومات والتوصل إلى نتائج ذات مغزى ووضع إجراءات تصحيحية. يجب تقييم النتائج التي سجلها فريق المراجعة مقارنة بالأدلة المجموعة من حيث كفايتها وملاءمتها. يمكن الاطلاع على مزيد من المناقشة عن تقييم النتائج ومدى خطورة وانتشار أوجه القصور في الصفحة التالية.

2 مناقشة النتائج مع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية أو فرق التدقيق. يُتوقع من الفريق المشاركة في مناقشة مستمرة مع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية وفريق مهمة التدقيق طوال عملية الرصد، ورغم ذلك، يجب مناقشة مسودة نتائج المراجعة قبل إعداد التقرير وإصداره. ويتيح ذلك فرصة لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية وفريق التدقيق لتقديم مزيد من التوضيحات وتقديم الوثائق المتعلقة بالملاحظات التي أثارها الفريق. قد يحدث أن تُغفل بعض الوثائق أو أوراق العمل عن غير قصد في التقرير الأولي المقدم من إدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعنية وفريق التدقيق. ويجب على الفريق التحلي بالشك المهني لتحديد ما إذا كانت الوثائق المفقودة قد أغفلت عن غير قصد بالفعل. من المهم أن يوثق الفريق ردود الطرف الآخر أثناء المناقشة.

3 وضع الإجراءات التصحيحية والاستنتاجات، حسب الاقتضاء بعد تقييم النتائج ومدى كفاية الأدلة وملاءمتها، يتعين على الفريق اقتراح إجراءات تصحيحية للمجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تتطلب تصحيحًا. قد تشمل الإجراءات التصحيحية مجالات على مستوى المنظمة ومستوى مهمة التدقيق، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تكون أثرت على جودة التدقيق. يتعين على المراجع توخي الحذر اللازم، إذ قد تؤثر هذه النتائج والإجراءات التصحيحية ليس فقط في المهمة الرقابية، بل قد تساعد أيضًا في كشف الثغرات في نظام الجهاز الأعلى للرقابة، وتحديد العوامل المساهمة في هذه الثغرات، واقتراح التدابير لمعالجتها. يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية المقترحة في التقرير محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ويمكن تنفيذها في إطار زمني محدد. كما ينبغي توجيهها إلى جهة معينة. وجود هذه الخصائص يسهل إعداد التقرير ومتابعته في مرحلة لاحقة من عملية الرصد. ويتعين على المدير أو قائد الفريق تقييم مدى فعالية تصميم الإجراءات التصحيحية.

الأداة 11: رصد الملاحظات والإجراءات التصحيحية

يمكن توثيق تحليل الملاحظات (بما في ذلك النتائج الإيجابية والعيوب أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين)، وتحديد العوامل المسببة، ووضع الإجراءات التصحيحية باستخدام النموذج المقترح:

- نموذج التوثيق:
- ملاحظات الرصد والإجراءات التصحيحية
 - تقييم نظام إدارة جودة التدقيق



تحليل نتائج الرصد وأوجه القصور

تُستخدم المعلومات المستمدة من عملية الرصد على نحو أساسي في التقييم، مع إمكانية الاستعانة بمعلومات من مصادر أخرى مثل التفتيش الخارجي، إن وجدت.

يُقيّم عنصر الرصد ما إذا كانت النتائج تشكل قصورًا في نظام إدارة جودة التدقيق، مع مراعاة الأهمية النسبية للنتائج في سياق أهداف الجودة ومخاطر الجودة والاستجابات أو الجوانب الأخرى لنظام إدارة الجودة المرتبطة بها. يُعد القصور موجودًا في الحالات التالية:

لم يُحدد هدف الجودة المطلوب لتحقيق غايات نظام إدارة جودة التدقيق، أو حُدّد جزئيًا فقط.



لم تُحدد مخاطر الجودة أو مجموعة مخاطر الجودة، أو لم يُقيّم على نحو صحيح.



لم تُصمّم استجابة أو مجموعة من الاستجابات على نحو مناسب، أو لم تُنفَّذ أو تُشغَّل بفعالية.



غياب أحد جوانب نظام إدارة جودة التدقيق، أو عدم تصميمه أو تنفيذه أو تشغيله بالشكل الفعال.



عند وجود أوجه قصور، يجب على عنصر الرصد تقييم مدى خطورتها وانتشارها. وكما ذكر، فإن ذلك يوفر مدخلات لرئيس الجهاز الأعلى للرقابة أو للأفراد المعنيين الآخرين المكلفين بتقييم نظام إدارة جودة التدقيق. فيما يلي الاعتبارات الأساسية عند إجراء التقييم:

- طبيعة القصور المحدد، بما يشمل الجانب من نظام إدارة جودة التدقيق الذي يتعلق به القصور، وما إذا كان القصور في تصميم النظام أو تنفيذه أو تشغيله؛
- في حالة وجود أوجه قصور تتعلق بالاستجابات، تحديد ما إذا وُجدت استجابات تعويضية لمعالجة مخاطر الجودة المرتبطة بالاستجابة؛
- الأسباب الجذرية للقصور المحدد؛
- تكرار حدوث المسألة التي أدت إلى القصور المحدد؛
- حجم القصور المحدد، وسرعة حدوثه، ومدة استمراره، وتأثيره على نظام إدارة جودة التدقيق.

لن تُعد جميع نتائج الرصد، بما في ذلك مراجعة نتائج مهمة التدقيق، قصورًا. فيما يلي بعض الأمثلة:

- قد يحدد فريق الرصد تحسينات إضافية، حتى في حال كان الشيء يعمل بشكل جيد. على سبيل المثال، قد يجد الفريق أن العمليات اليدوية للمهمة الرقابية في الجهاز الأعلى للرقابة يمكن تحسين كفاءتها من خلال تطبيق نظام معلومات آلي للمهمة الرقابية. وإذا استمرت العملية اليدوية في العمل على نحو جيد، وكان الجهاز الأعلى للرقابة يضطلع بصلاحياته، فلن يُعد ذلك قصورًا، بل فرصة للتحسين.
- قد يستخدم فريق التدقيق أداة تقييم مخاطر موحدة تعمل على نحو جيد، ولكن يمكن تبسيطها أكثر لتحقيق الكفاءة. وإذا استمرت الأداة في العمل على نحو صحيح ولم تتأثر جودة المهام الرقابية، فلن يُعد ذلك قصورًا، بل فرصة لتحسين قابلية استخدامها.
- في بعض الأحيان، تظهر متطلبات توثيق معقدة في الجهاز الأعلى للرقابة. وإذا لم تُستكمل بعض الوثائق تمامًا وفقًا للمتطلبات الداخلية، وبعد التقييم تبين أنها لا تؤثر على فعالية النظام، فلن يُعد ذلك قصورًا. ومع ذلك، قد توصي عملية الرصد والتصحيح بتبسيط هذه التعقيدات.
- إذا وُجد نقص في الموارد البشرية في وظيفة إدارية (نتائج محتملة في موارد الجهاز الأعلى للرقابة)، ولكن هذا النقص لا يؤثر مباشرة على عمليات المهمة الرقابية أو إدارة الجودة، فلن يُعد قصورًا. على سبيل المثال، إذا تأخرت المهام الإدارية مثل الجدولة أو الأعمال الورقية، ولكن وظيفة مهمة التدقيق الأساسية لم تتأثر، فهذا يُعد نتيجة لقيود أخرى على الموارد، وليس قصورًا في نظام إدارة الجودة.

لكن الأمثلة المذكورة أعلاه قد تتحول بطبيعة الحال إلى قصور، إذا تأخر إنجاز المهمة الرقابية بسبب التدخلات اليدوية المفرطة، أو الإفراط في تفاصيل تقييم المخاطر، أو إذا كانت الوظيفة الإدارية مرتبطة بتعيين المدققين وأدت إلى تجميد عملية التوظيف.

مثال:

يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة سياسة قائمة للرصد. وتتطلب هذه السياسة من الجهاز الأعلى للرقابة تشكيل فريق مخصص سنوياً لإجراء الرصد. يشمل جزء من الرصد المصمم لهذه الفترة مراجعة عينة من مهمات التدقيق المنجزة التي تغطي الشركات الوطنية والحكومية. استناداً إلى نطاق مهمة التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة، تشكل الرقابة المالية 50%، ورقابة الالتزام 40%، ورقابة الأداء 10%. من بين هذه المهام الرقابية، تتعلق 60% بحسابات الحكومة الوطنية، و20% بالمؤسسات الحكومية، و20% بحسابات الحكومة المحلية. (ملاحظة: يمكن الاطلاع على تفاصيل الافتراضات في التوجيه 7، تقييم نظام إدارة جودة التدقيق، الصفحات 7 و8).

ولغرض هذا التوضيح، تقتصر المعلومات الواردة أدناه على الرصد على مستوى المهمة الذي يشمل مراجعة عينة من مهمة تدقيق الأداء.

مقتطف من أداة الرصد

المعايير	هل نُفِّذ في الممارسة الرقابية؟	ملاحظات
يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يتحقق من أن فريق التدقيق يتمتع بالكفاءة المهنية الجماعية اللازمة لأداء مهمة التدقيق. [الإساي 3000/62]	لا	واجهت فرق رقابة الأداء صعوبات في تفسير ومعالجة البيانات الإحصائية المتعلقة بموضوع تخفيف حدة الفقر، مما أدى إلى تأخير كبير في إنجاز أنشطة المهمة الرقابية. ولجأت الفرق إلى الاستعانة بخدمات طرف ثالث لتسهيل إتمام المهمة الرقابية. وعقب إجراء مزيد من التحقيق، تبين أن تقييم فريق التدقيق للكفاءة يتوافق مع الحد الأدنى من المتطلبات الواردة في إطار كفاءات الجهاز الأعلى للرقابة. وبالتالي، أظهر التقييم أن فريق التدقيق يتمتع بالكفاءة الجماعية المطلوبة. ومع ذلك، فإن إطار الكفاءة المستخدم كأساس للتقييم شمل المهارات الأساسية فقط، ولم يدمج التخصص والمهارات الأخرى اللازمة لمهام رقابة الأداء.

مقتطف من نموذج ملاحظات الرصد والإجراءات التصحيحية

استخدمت فرق رقابة الأداء النموذج المحدد في دليل رقابة الأداء لتقييم الكفاءة الجماعية للفريق الرقابي. وقد تمت مقارنة الكفاءات القائمة مع الاحتياجات الأساسية للكفاءة وفق إطار كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة.	الممارسات الجيدة/ الملاحظات الإيجابية :
---	---

النتائج	في حال وجود أوجه قصور في نظام إدارة جودة التدقيق؟	أسباب أوجه القصور (لكل إجابة بـ "نعم" في العمود 2)	تقييم أوجه القصور (لكل إجابة بـ "نعم" في العمود 2)	الإجراءات التصحيحية
النتيجة 1: واجهت فرق رقابة الأداء صعوبات في تفسير ومعالجة البيانات الإحصائية المتعلقة بموضوع تخفيف حدة الفقر، مما أدى إلى تأخير كبير في إنجاز أنشطة المهمة الرقابية. لجأت المهمة الرقابية إلى الاستعانة بخدمات طرف ثالث لتسهيل إتمام المهمة الرقابية.	<input checked="" type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا	وبعد إجراء مزيد من التحقيق، تبين أن إطار الكفاءة في الجهاز الأعلى للرقابة لا يراعي تنوع احتياجات الكفاءة لرقابة الأداء، إذ يركز على الرقابة المالية ورقابة الالتزام..	<input checked="" type="checkbox"/> شديد <input type="checkbox"/> واسع الانتشار <input type="checkbox"/> غير منطبق	وقد أوصينا بإعادة النظر في إطار الكفاءات الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة وتعزيزه، ووضع سياسة للاستعانة بخبراء المدققين لضمان المواءمة مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإساي) ومع صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة.

كما يُشجّع الجهاز الأعلى للرقابة على توثيق الأحكام المتخذة خلال عملية الرصد، مثل تقييم ما إذا كانت النتائج تشكل قصوراً، وتقييم خطورة هذه القصور ومدى انتشارها.

إعداد التقارير

4

بعد تقييم النتائج ومناقشتها مع الإدارة وفريق الرقابة المعنية، يتولى فريق الرصد إعداد التقارير. وتشكل مرحلة إعداد التقرير عنصراً أساسياً في عملية الرصد، إذ تُنقل من خلالها النتائج إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة أو إلى السلطات المختصة الأخرى داخل الجهاز. وتشمل مرحلة إعداد التقرير في عملية الرصد الأنشطة التالية:



- 1 إعداد مسودة التقرير. بعد المناقشة الأولية مع الإدارة وفريق الرقابة المعنية، ووضع الإجراءات التصحيحية، ينبغي على فريق الرصد أن:
 - يُعيد تقييم النتائج استناداً إلى التفسيرات/الردود المقدمة؛
 - يُجري مزيداً من التحقيق استناداً إلى الأدلة الإضافية المعروضة، ولا سيما في المشكلات الجوهرية التي وُجدت بشأنها آراء متباينة؛
 - يُناقش النتائج ويتفق عليها؛
 - يتفق على التعديلات الواجب إدخالها على مسودة التقرير، بما في ذلك النتائج الإضافية التي ينبغي تضمينها في التقرير المقدم إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة؛
 - يُناقش الإجراءات التصحيحية والجدول الزمني لتنفيذها.

بنية التقرير النموذجي للرصد

- الملخص التنفيذي والاستنتاج
- المقدمة والمعلومات الخلفية الأخرى
- الممارسات الجيدة (النتائج الإيجابية)
- أوجه القصور / جوانب تحتاج إلى تحسين
 - المعايير والملاحظات
 - الأسباب والآثار
 - الإجراءات التصحيحية
 - ردود إدارة الجهاز الأعلى للرقابة / فريق التدقيق (تُدرج بعد الاجتماع)

2 **عقد الاجتماع الختامي.** يُناقش التقرير الأولي، الذي يشكل أساس التقرير النهائي، في اجتماع مع رئيس الجهاز الأعلى للرقابة و/أو مع الإدارة العليا وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم المحددة. ستنبّه مناقشة التقرير الأولي الإدارة العليا إلى محتويات التقرير النهائي. ينبغي أن يستخدم الفريق الملاحظات/الردود التي جرى تلقيها لاستكمال صياغة التقرير. بعد مناقشة التقرير الأولي مع الإدارة العليا، قد يضطر الفريق إلى إجراء مراجعة إضافية، خاصة بشأن القضايا الخلافية، وتحليل المعلومات الإضافية التي لم تكن متوفرة لديه من قبل.

3 **الحصول على خطة العمل.** يجب أن يتضمن رد الإدارة العليا على التقرير الأولي خطة عمل لتنفيذ الإجراءات التصحيحية الواردة في التقرير. ومع أن خطط العمل عادةً ما تُعد بعد استلام التقرير النهائي، إلا أنه يمكن إعدادها خلال الاجتماع الختامي ودمجها في التقرير النهائي. يتعين على الإدارة العليا تحديد أولويات الإجراءات التصحيحية التي ستُنفذ أولاً والاتفاق على موعد للتنفيذ بالتشاور مع فريق الرصد. من بين العوامل التي يمكن أخذها في الحسبان عند تحديد أولويات تنفيذ الإجراءات التصحيحية تشمل:

- أثر الإجراءات التصحيحية في الجهاز الأعلى للرقابة؛
 - الآثار الإيجابية لتنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
 - الآثار السلبية لعدم تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
- خطورة القصور والحاجة إلى اتخاذ إجراءات عاجلة؛
- قابلية تنفيذ الإجراءات التصحيحية في ظل الظروف القائمة، مثل صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة، أو السياسات الحكومية، أو مرحلة التنمية في الدولة (على سبيل المثال: استخدام برامج رقابية في حال عدم وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات)؛
- توفر الموارد.

- ويُفترض أن تتضمن خطة العمل الجيدة ما يلي:
- وصفاً تفصيلياً للإجراءات المحددة التي تعتمده الإدارة اتخاذها؛
 - مواعيد نهائية للتنفيذ؛
 - تحديد المسؤوليات.

إعداد التقرير النهائي للرصد. ينبغي أن يتسم تقرير الرصد الجيد بما يلي:

- الوضوح وقابلية الفهم - يجب ألا يتضمن عبارات غامضة قد تؤدي إلى سوء تفسير.
- الإيجاز - يجب أن يقتصر التقرير على ما تقتضيه الحاجة، وألا يشتمل على معلومات غير ضرورية.
- سهولة القراءة - يجب ألا يتضمن التقرير لغة تقنية مفرطة أو صياغة متكلفة قد تشتت القارئ عن الهدف الأساسي للتقرير.
- ملاءمة القارئ: ينبغي أن يتمكن قارئ التقرير من متابعة التسلسل المنطقي للتقرير من الهدف وصولاً إلى النتيجة العامة.
- التوازن - ينبغي أن يراعي التقرير عرض النتائج الإيجابية إلى جانب أوجه القصور أو أوجه التحسين كما هو موضح أدناه.

4



أوجه القصور / الحاجة إلى التحسين	الممارسات الجيدة / النتائج الإيجابية
تحديد الحالات التي لا يجري فيها الالتزام بمتطلبات معيار الإيساي 140، والمعايير الدولية الأخرى المطبقة على مستوى مهمة التدقيق، والسياسات والإجراءات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، والأنظمة الأخرى ذات الصلة. ينبغي الإبلاغ عن جميع أوجه القصور الجوهرية ومجالات التحسين بدقة.	تحديد الممارسات الجيدة والحالات التي جرى فيها تصميم نظام إدارة الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة وتنفيذه وتشغيله بطريقة تلبي متطلبات معيار الإيساي 140، والمعايير الدولية الأخرى المطبقة على مستوى مهمة التدقيق، والسياسات والإجراءات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، والأنظمة الأخرى ذات الصلة.

إصدار تقرير الرصد: يجب أن يوقع التقرير النهائي من المدير/المشرف (بحسب هيكل الرصد في الجهاز الأعلى للرقابة) وأن يُوجّه إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة. يجوز لرئيس الجهاز الأعلى للرقابة أن يحدد وتيرة إصدار التقارير (مثل نصف سنوي أو سنوي) لغرض الحصول على مدخلات لتقييم نظام إدارة جودة التدقيق. ويسمح ذلك أيضاً بعرض المشكلات الخطيرة المتعلقة بخلل إدارة الجودة في الممارسة الحالية للجهاز الأعلى للرقابة على انتباهه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

5

المتابعة

5

تشكل آلية المتابعة عنصراً مهماً آخر في عملية الرصد، لضمان تنفيذ خطة العمل التي اقترحتها إدارة الجهاز الأعلى للرقابة أو رئيس الجهاز، من أجل التحسين المستمر للجودة. يمكن أن تبدأ المتابعة بعد فترة زمنية يحددها النظام الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة عقب إصدار التقرير. يتولى فريق الرصد تنفيذ إجراءات المتابعة للتحقق من أن خطة العمل المتفق عليها قد نُفذت أو أن خطوات كافية تُتخذ لتنفيذها.

ينبغي أن تنص سياسة الرصد الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة على الإطار الزمني المطلوب من الإدارة لتقديم تقرير عن مدى تقدمها في تنفيذ الإجراءات التصحيحية. يتعين على فريق الرصد إجراء اختبارات متابعة للتحقق من فعالية الإجراءات التصحيحية التي نُفذت بالكامل.



وينبغي أن تراعي أنشطة المتابعة ما يلي:

- ما إذا كانت الإجراءات المقترحة قد نُفذت؛
- وما إذا كانت الإجراءات المتخذة قد عالجت أوجه القصور الجوهرية التي أدت إلى النتيجة أو الملاحظة الأصلية؛
- وإذا لم تُنفذ الإجراءات كما كان مخططاً لها، يتعين على فريق الرصد تحديد مبررات ذلك. ينبغي رفع تقرير متابعة بالحالة إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة لاتخاذ مزيد من الإجراءات إذا اقتضى الأمر. وقد تشمل الإجراءات الإضافية التي يتخذها رئيس الجهاز، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:
- طلب مزيد من التفسيرات من المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات؛
- توجيه تنبيه إلى المتأخرين عن الوفاء بالمواعيد النهائية للتنفيذ؛
- تحديد بدائل أخرى ومناقشة مدى ملاءمتها وقابليتها للتطبيق مع الإدارة؛
- أو إعادة ترتيب الأولويات واستبعاد خطط العمل المقترحة التي يتعذر تنفيذها.

في سياق المتابعة في الرصد على مستوى مهمة التدقيق، تكون المتابعة أكثر فاعلية عندما يكون مجتمع الرصد هو مدير أو مشرف مهمة التدقيق، إذ إن تنفيذ الإجراءات التصحيحية لا يلزم أن يقتصر على مهمة التدقيق نفسها، بل يمكن أن يطبق في أي مهمة تدقيق أخرى يشرف عليها المدير أو المشرف المعني. وعندما تُستخدم مهمة التدقيق ذاتها بوصفها مجتمع الرصد، قد تطرأ حالات لا تعود فيها الإجراءات التصحيحية المقترحة ذات صلة بمهمة التدقيق نفسها، ولا سيما عند حدوث تغييرات في مدير المهمة أو مشرفها المسؤول عن إدارتها.