

الإطار العام للإشراف الفني على التدقيقهدف الجلسة :

التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف الإشراف مع توضيح أدوات الإشراف
وصفات القائمين على عملية الإشراف .

الإعداد والتحضير :

- مراجعة كافة المواد والمستلزمات التي يستخدمها المدرب أثناء الجلسة .
- مراجعة المدرب لكل من دليل المدرب ودليل المشارك مراجعة تفصيلي .
- التأكد من وجود الشرائح الخاصة بالجلسة مرتبة بالأرقام .
- فحص كافة التجهيزات للتأكد من أنها تعمل بشكل جيد .

المسئولية العامة للإشراف ومعايير جودة العمل الرقابي

هدف الجلسة :

التعرف على مفهوم جودة العمل الرقابي وعلاقتها بالإشراف الفني على عمليات التدقيق والمعايير والإرشادات المهنية الصادرة بهذا الشأن .

الإعداد والتحضير :

- مراجعة كافة المواد والمستلزمات التي يستخدمها المدرب أثناء الجلسة .
- مراجعة المدرب لكل من دليل المدرب ودليل المشارك مراجعة تفصيلي .
- التأكد من وجود الشرائح الخاصة بالجلسة مرتبة بالأرقام .
- فحص كافة التجهيزات للتأكد من أنها تعمل بشكل جيد .

النقاط التي سيتم تغطيتها	المنهجية	مستلزمات التدريب	الهدف	الوقت اللازم دقيقة
نظرة عامة حول الجلسة		الشرائح رقم (1-2) الى (3-2)	التعريف بهدف الجلسة وعناصرها	10 دقائق
أولاً: مفهوم جودة العمل الرقابي	محاضرة + نقاش	الشرائح رقم (4-2) الى (10-2)	إلقاء الضوء على مفهوم جودة العمل الرقابي من عدة اتجاهات مختلفة	25 دقيقة
ثانياً: العوامل التي تؤثر على جودة الاداء المهني للعمل الرقابي	محاضرة + نقاش	الشريحة رقم (11-2)	تعريف المشاركين بالعوامل المختلفة التي تؤثر على جودة العمل الرقابي	20 دقيقة
ثالثاً : المعايير والارشادات المهنية الخاصة بجودة العمل الرقابي	محاضرة + نقاش	الشرائح رقم (12-2) الى (16-2)	عرض اهم المعايير والارشادات المهنية الصادرة عن المنظمات المهنية المعنية بمهنة التدقيق سواء على المستوى الدولي او الإقليمي او المحلي .	45 دقيقة
رابعاً : عرض تجارب الأجهزة الرقابية العليا بشأن مدى التزامها بالمعايير والارشادات الصادرة عن المنظمات المهنية والخاصة بجودة العمل الرقابي	نقاش	لوحة الاوراق المنفصلة	ابرام دراسة مقارنة بين الاجهزة العليا للرقابة بشأن مدى التزامها بالمعايير والارشادات الصادرة عن المنظمات المهنية والخاصة بجودة العمل الرقابي	15 دقيقة
الخلاصة	نقاش		التأكد من استيعاب المشاركين لكافة عناصر الجلسة	10 دقائق
الوقت اللازم للجلسة				120 دقيقة

مفهوم جودة العمل الرقابينظرة عامة حول الجلسة

الشريحة رقم (1-2) , (2-2)	أعرض
المشاركين بهدف الجلسة	أخبر
عناصر الجلسة	تناول بالشرح
الشريحة رقم (3-2)	أعرض
ما هو مفهومهم لجودة العمل بصفة عامة؟	أسأل المشاركين
الشريحة رقم (2- 4)	أعرض
كيف يمكن تطبيق هذا المفهوم على العمل الرقابي ؟	أسأل
الشرائح من (2-5) الى (2-10)	اعرض
مفهوم جودة العمل الرقابي من الجهات المختلفة .	تناول بالشرح
ان مفهوم جودة العمل الرقابي يختلف وفقا للمنظور الذي يتم اخذه بالاعتبار عند تحديده .	أخبر المشاركين
ما هي العوامل التي يرون انها يمكن ان تؤثر على جودة العمل الرقابي الذي يقومون به من واقع خبراتهم العملية ؟	أسأل المشاركين
الاستقلال – الخبرات المهنية المتوافرة لدى فريق التدقيق – التأهيل العلمي	توقع الاجابات
لدى فريق التدقيق	التالية
عن الاجابات المقترحة وصحتها	ناقش المشاركين
الشريحة رقم (2- 11)	أعرض

العوامل المختلفة التي تؤثر على العمل الرقابي .	اشرح تفصيلا
ان الاشراف الفني من اهم العوامل التي تؤثر على جودة العمل الرقابي .	وضح
الدراسات التي قام بها بعض الباحثين لتحديد مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على جودة العمل الرقابي .	أعرض
ان معظم الدراسات الميدانية التي تمت على مستوى الاجهزة العليا للرقابة والمكاتب الخاصة المزاولة لمهنة التدقيق لدراسة العوامل التي تؤثر على جودة العمل الرقابي انتهت الى مجموعة من العوامل الهامة وكان الاشراف المهني من اهم هذه العوامل .	أكد للمشاركين
ان الاهتمام بجودة الاداء المهني للمدققين صارت امرا هاما على كافة المستويات وهذا ما دعي المنظمات المهنية المعنية بمهنة التدقيق الى اصدار مجموعة من الارشادات والمعايير الرقابية التي تهدف الى تحسين الاداء المهني للمدققين والتأكد من تنفيذ عملية التدقيق بدرجة عالية من الجودة .	وضح للمشاركين
الشريحة رقم 2-12 .	أعرض
ان كافة المنظمات المهنية سواء على المستوى الدولي او الإقليمي او المحلى قد اصدرت مجموعة من الارشادات والمعايير التي اهتمت بتحسين جودة العمل المهني .	وضح للمشاركين
المعايير والارشادات التي اصدرتها المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوسا) .	تناول بالشرح
الشريحة رقم 2-13	أعرض
المشاركين عن ملاحظاتهم عن طبيعة الارشادات التي اصدرتها الانتوسا	أسأل

- ذكر المشاركين بالفقرات التي تضمنتها المعايير الصادرة عن الانتوساي وخاصة بمسئولية ومهام الاشراف الفني كأحد دعائم تنفيذ المهام الرقابية بمستوى عالي من الجودة .
- اعرض الشريحة رقم 14-2
- اسأل المشاركين عن معايير المراجعة الدولية ومدى التزام الجهاز الاعلى للرقابة بها .
- اعرض الشريحة رقم 15-2
- تناول بالشرح الارشادات والمعايير التي اصدرها الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين .
- وضح للمشاركين الخطوط التوجيهية للمنظمة الاوروبية للأجهزة العليا للرقابة كأحد المنظمات الاقليمية التي تعنى بوضع نظام لجودة العمل الرقابي .
- اذكر تفصيلا المرحلتين الذين يتم من خلالها ارساء نظام لجودة العمل الرقابي في الجهاز الاعلى للرقابة .
- اسال المشاركين عن الجهود المبذولة من المنظمات المهنية المحلية المعنية بمهنة المراجعة لإرساء نظم جودة العمل الرقابي .
- اعرض الشريحة رقم 16-2
- وضح تفصيلا الجهود المبذولة من قبل بعض المنظمات المهنية بشأن نظام جودة العمل الرقابي .

اطلب	من المشاركين عرض تجربة اجهزتهم الاعلى للرقابة بشأن نظم رقابة و ضمان الجودة المطبقة داخل كل جهاز اعلى للرقابة .
دون	الاجابات على حاملة الاوراق المنفصلة .
اكذ	على اهمية الاجراءات الخاصة بكل جهاز اعلى
لخص	ما تم مناقشته خلال الجلسة
أختتم	الجلسة بالتأكيد على الاهتمام من قبل كافة الاطراف المعنية بمهنة المراجعة بإرساء نظام لجودة العمل الرقابي واكد على العوامل التي تؤثر على الجودة والتي تضمنت الاشراف الفني على التدقيق كأحد اهم هذه العوامل .
وضح للمشاركين	انه بناء على ما سبق سنتناول الجلسة التالية مراحل الاشراف الفني على التدقيق لتوضح كيف سيتم القيام بذلك خلال كافة مراحل العمل الرقابي وما هي المقومات التي يجب توافرها في المشرف الفني على اعمال التدقيق .
اقتتم	الجلسة بسؤال المشاركين عن آيه استفسارات أو آيه تعليقات لديهم .

الوقت اللازم دقيقة	الهدف	مستلزمات التدريب	المنهجية	النقاط التي سيتم تغطيتها
10 دقائق	التعريف بهدف الجلسة وعناصرها	الشريحة (1)		نظرة عامة حول الجلسة
20 دقيقة	إلقاء الضوء على مفهوم الإشراف وأهميته وأهدافه	الشرائح من رقم (2-9)	محاضرة + نقاش	أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الإشراف
20 دقيقة	التعرف على المقومات الأساسية لنجاح الإشراف وعرض المهام والواجبات المتعلقة بالإشراف	الشرائح من رقم (10-16)	محاضرة + نقاش	ثانياً: صفات القائمين على الإشراف
20 دقيقة	شرح وتوضيح : مفهوم الاتصال الفعال وأهميته مع بيان العناصر الواجب توافرها في المشرف الناجح	شريحة رقم 12 الشرائح من رقم (17-23)	محاضرة + نقاش	ثالثاً : أدوات وأساليب الإشراف
20 دقيقة	أهمية التخطيط والتنظيم وبيان أهمية التفويض الفعال	شريحة رقم (22) الشريحتين رقمي (29-30)		
20 دقيقة	المهارات الأساسية الواجب توافرها في القائد مع التعرف على ملامح شخصية القائد المشرف	الشرائح من رقم (31-33) الشرائح من رقم (34-36)		
25 دقيقة	خطوات ومراحل حل المشكلات واتخاذ القرار	الشرائح من رقم (38-40)		
35 دقيقة	عرض لبعض تطبيقات أساليب الإشراف المتضمنة الإشراف التنظيمي وأنماط الإشراف	شرائح 49,44 شريحة رقم 42	نقاش	رابعاً : تطبيقات لبعض أساليب الإشراف
10 دقائق	التأكد من استيعاب المشاركين والتأكيد على فهم موضوع الجلسة		نقاش	الخلاصة
180 دقيقة				الوقت اللازم للجلسة

الإطار العام للإشراف الفنى على التدقيقنظرة عامة حول الجلسة

أعرض	الشريعة رقم (1)
أخبر	المشاركين بهدف الجلسة
وضح	مفهوم وأهمية وأهداف الإشراف
أعرض	الشرائح من رقم (2-9)
تناول بالشرح	صفات القائمين على الإشراف
أعرض	شريعة رقم (10)
أسأل المشاركين	ما هي المقومات الأساسية لنجاح الإشراف
أعرض	شريعة رقم (11)
أسأل	ما هي الواجبات المتعلقة بالرؤساء والمرؤسين
إعرض	الشرائح من رقم (13-16)
تناول بالشرح	أدوات وأساليب الإشراف
إعرض	الشريعة رقم (12)
أخبر المشاركين	عن مفهوم الاتصال
إعرض	الشرائح من رقم (17-21)
أسأل	كيف يكون الاتصال فعال
وضح	أهمية الاتصال
أسأل المشاركين	مفهوم التخطيط أعرض شريعة رقم (22)
ناقش المشاركين	العناصر الواجب توافرها فى المشرف الناجح
أعرض	شريعة رقم (23)
كيف	يكون التنظيم جيد
إعرض	الشريعة رقم (30)

حالات التفويض الفعال	ما هي
الشريحة رقم (31)	أعرض
هل هناك ضرورة للتفويض ام لا	أسأل
أساليب القيادة	تناول بالشرح
المهارات الأساسية الواجب توافرها فى القائد المشرف	أسأل
فرصة للتفكير فى شخصية القائد المشرف	أترك للمشاركين
خصائص القائد المشرف	ما هي
شريحة رقم (36)	أعرض
خطوات ومراحل حل المشكلات واتخاذ القرار	تناول بالشرح
الشرائح رقمى 39,38	أعرض
ما هي الصعوبات التى قد تواجه المشرف عند اتخاذ القرار	أسأل
الشريحة رقم (4)	أعرض
أنه لا بد من أن هناك هدف واضح يسعى القائد لتحقيقه	ذكر المشاركين
الصفات الواجب توافرها فى الهدف الجيد	أسأل
الشريحة رقم (28)	أعرض
عرض تطبيقات لبعض أساليب الإشراف	ابدأ فى
عن مفهوم الإشراف التنظيمى	أسأل المشاركين
الشرائح من رقم (44-49)	أعرض
المستويات الإدارية للإشراف التنظيمى	ما هي
بأن هناك أنماط متعددة للإشراف	ذكر المشاركين
كيف يكون الإشراف الإبداعى	أسأل
الجلسة	لخص
الجلسة بسؤال المشاركين عن آيه استفسارات لديهم أو آيه إضافات جديدة	أختتم
يودون الاشاره إليها	

مجالات ومراحل الإشراف الفني على التدقيق

هدف الجلسة :

التدقيق بمراحل الإشراف الفني على عمليات التدقيق والمهارات والمقومات التي يجب توافرها في القائمين بالإشراف الفني على أعمال التدقيق .

الإعداد والتحضير :

- مراجعة كافة المواد والمستلزمات التي يستخدمها المدرب أثناء الجلسة .
- مراجعة المدرب لكل من دليل المدرب ودليل المشارك مراجعة تفصيلي .
- التأكد من وجود الشرائح الخاصة بالجلسة مرتبة بالأرقام .
- فحص كافة التجهيزات للتأكد من أنها تعمل بشكل جيد .

النقاط التي سيتم تغطيتها	المنهجية	مستلزمات التدريب	الهدف	الوقت اللازم دقيقة
نظرة عامة حول الجلسة		الشرائح من رقم (1-3) الى (3-3)	التعريف بهدف الجلسة وعناصرها	10 دقائق
أولاً: الإشراف الفني الفعال اثناء مرحلة التخطيط و مقومات الإشراف الفني اثناء مرحلة التخطيط	محاضرة + نقاش	الشرائح رقم (4-3) الى (7-3)	إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط بصفة عامة ثم التعريف بتخطيط العمل الرقابي واهميته والتعرف على المقومات الأساسية لنجاح الإشراف اثناء مرحلة التخطيط	10 دقيقة
ثانياً: المستوى الإشرافي المسئول عن التخطيط واعتماد خطة العمل .	محاضرة + نقاش	الشريحتين رقمي (8-3) و رقم (9-3)	التعريف بما هو المستوى الإشراف المسئول عن التخطيط لعملية التدقيق وما هي الخطوات والمهام التي سيقوم بها حتى اعتماد خطة التدقيق .	10 دقيقة
ثالثاً: الإشراف الفني الفعال لمرحلة تنفيذ عملية التدقيق واعداد التقارير ومهام ومسئوليات الإشراف الفني خلالها .	محاضرة + نقاش	شرائح من رقم (10-3) الى رقم (12-3)	التعريف بمرحلة تنفيذ مهمة التدقيق واعداد التقارير وعرض المسئوليات التي يقوم بها المشرف الفني في مرحلة تنفيذ عملية التدقيق.	25 دقيقة
رابعاً :القائم بمهام الإشراف الفني اثناء مرحلة التنفيذ .والنمط القيادي المثالي للإشراف الفني على التدقيق	محاضرة ونقاش	الشريحتين رقمي (13-3) و رقم (14-3)	التعريف بالمستوى الإشرافي المسئول عن مرحلة تنفيذ عملية التدقيق وتحديد النمط القيادي المناسب لمرحلة تنفيذ التدقيق.	10 دقيقة
خامساً : تمرين	نقاش	اوراق منفصلة		50 دقيقة
الخلاصة	نقاش		التأكد من استيعاب المشاركين والتأكيد على فهم موضوع الجلسة	5 دقائق
الوقت اللازم للجلسة				120 دقيقة

مجالات ومراحل الإشراف الفني على التدقيقنظرة عامة حول الجلسة

أعرض	الشرائح ارقام (1-3) حتى (3-3)
أخبر	المشاركين بهدف وعناصر الجلسة.
اسال	المشاركين عن مفهومهم للتخطيط .
اعرض	الشريحة رقم (4-3).
وضح	مفهوم وأهمية التخطيط بصفة عامة .
اسال	المشاركين عن مفهومهم لتخطيط العمل الرقابي من واقع خبرتهم العملية .
أعرض	الشريحة رقم (5-3) .
اسال	المشاركين لماذا يهتم المشرف بالتخطيط ؟
اعرض	الشريحة رقم (6-3)
اكذ	للمشاركين ان اساس نجاح العمل الرقابي يبدأ من مرحلة التخطيط ولذلك يجب ان تحظى بأهمية بالغة من قبل مزاولي المهنة .
اسال	المشاركين عن المقومات التي يجب توافرها في المسئول عن تخطيط العمل الرقابي ؟
اعرض	الشريحة رقم (3 – 7).
اسال	المشاركين ما هو المستوى الإشرافي المسئول عن تخطيط العمل الرقابي ؟
اعرض	الشريحة رقم (3 – 8)

- أكد للمشاركين اختلاف المستوى الإشرافي المسئول عن التخطيط حسب حجم وطبيعة العمل ودرجة تعقيده .
- وضح ان التخطيط للمهام الرقابية على مستوى الجهاز الاعلى للرقابة ككل يختلف عن التخطيط للمهمة الرقابية ذاتها .
- أسأل المشاركين عن محتوى خطة العمل التي يتم اعتمادها للمهام الرقابية التي يزاوونها ؟
- أعرض الشريحة رقم (3-9)
- تناول بالشرح المتطلبات التي يجب ان تتضمنها خطة العمل المعتمدة لتنفيذ المهمة الرقابية .
- اسأل المشاركين ما هي الواجبات المتعلقة بالإشراف الفني اثناء مرحلة تنفيذ العمل الرقابي ؟
- تناول بالشرح الشرائح من رقم (3-10) الى (3 - 11) .
- اسأل المشاركين عن مرحلة اعداد التقرير ودور المشرف الفني خلالها ؟
- أعرض الشريحة رقم (3 - 12) .
- أسأل ما هي المقومات المطلوب توافرها فيمن يقوم بمسئولية تنفيذ العمل الرقابي ؟
- أعرض الشريحة رقم (3-13) .
- وضح المهارات المختلفة التي يجب توافرها في المشرف الفني على مرحلة تنفيذ عملية التدقيق وكيف يؤثر توافر هذه المهارات على كفاءة عملية التدقيق ؟
- أسأل المشاركين هل هناك نمط قيادي مثالي للإشراف الفني على التدقيق ؟
- ناقش الاجابات المقترحة من المشاركين .
- ذكر المشاركين بأنماط القيادة التي تم مناقشتها في الجلسة السابقة .
- أعرض الشريحة رقم (3 - 14) .
- أكد انه لا يمكن اعتبار ان هناك نمطا اشرافيا مثاليا صالح للاستخدام في كافة الوحدات التي تعمل في مهنة التدقيق او لكافة المهمات الرقابية ذاتها .

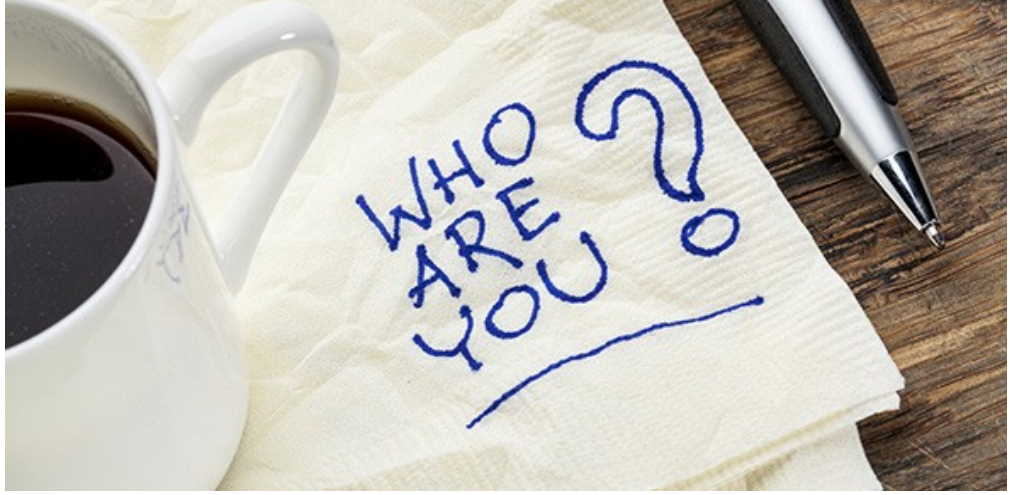
- اضف** ان من يتحمل مسؤولية الاشراف الفني على عمليات التدقيق يمكن ان ينتقل من نمط الى اخر اخذا في اعتباره عدة عوامل .
- اسال المشاركين** ما هي العوامل التي يمكن ان تؤثر على نمط الاشراف الفني المستخدم ؟
- ناقش الاجابات** التي يتم طرحها من المشاركين .
- تناول بالشرح** العوامل التي يتم اخذها في الاعتبار عند اختيار النمط الإشرافي المستخدم ومن اهمها :
- طبيعة عملية التدقيق .
- خصائص اعضاء فريق التدقيق .
- مدى تحقيق اهداف منشأة التدقيق.
- طبيعة المشرف الفني ذاته .
- اخبر المشاركين** انه تطبيق لما تناولناه بالجلسة سيتم توزيع تمرين يتضمن بعض امثلة لبعض المواقف التي يمكن ان تواجه المستوى الاشرافي المسئول عن فريق التدقيق .
- قم** بتوزيع اوراق التمرين على المشاركين .
- اخبر المشاركين** هدف التمرين والمطلوب منهم .
- قم بتقسيم** المشاركين الى مجموعات .
- اطلب** من المشاركين قراءة التمرين جيدا كلا بمفرده ثم مناقشة الاجابات المقترحة مع المجموعة.
- ذكر المشاركين** ان المطلوب منهم اقتراح حلول للحالات التي يتضمنها التمرين ثم اختيار ممثل منهم لكل مجموعة يعرض الحلول التي توصلوا لها.
- اخبر المشاركين** بالوقت المتاح .
- اطلب من** ممثل كل مجموعة عرض الحل المقترح للمجموعة .
- ناقش** الاجابات المقترحة

أعرض	الاجابة الصحيحة .
لخص	ما تم مناقشته خلال الجلسة .
أختتم	الجلسة بسؤال المشاركين عن أية استفسارات لديهم أو ايه إضافات جديدة يودون الإشارة إليها .
اربط	محتوى الجلسة الحالية بالجلسة القادمة.
واخبر المشاركين	بأهم النقاط التي سيتم مناقشتها في الجلسة القادمة .

الجلسة الثالثة

تمرين

تمرين



المعطيات :

تخيل انك مسؤول عن فريق عمل وبينما أنت قائد هذا الفريق ظهرت المشاكل الآتية. اقرأ المشكلة والحلول الممكنة ثم اختر الإجابة المناسبة التي تعبر عنك.

1 - فريقك يواجه مشكلة في البدء في العمل. لقد حاولت جعل الجميع يشعرون بالارتياح . ترى ان جميع اعضاء الفريق يببدون اهتمام وتعاوننا ولكن هناك تردد للبدء في العمل كيف ستواجه ذلك ؟

1 - الانتظار حتى يكونوا على استعداد لبدء العمل .

2 - تقترح على المجموعة التصويت بشأن ما ينبغي عمله في الخطوة التالية.

3 - توزيع بعض المهام المحددة على مختلف الناس ومساعدتهم على إتمام مهامهم .

ب - الفريق يعمل بشكل جيد للغاية والأعضاء على علاقة طيبة مع بعضهم البعض . المناقشات حية والجميع يساهم في الفريق أردت التأكد من أن هذا لا يزال مستمراً . فماذا تفعل ؟

1 - تخفض قيادتك وتسمح لأعضاء الفريق بقيادته إلى أقصى حد ممكن .

- 2 - تتأكد من أن الجميع متفق على كل نقطة قبل المتابعة .
- 3 - ابقى على المجموعة تحت تحكمك أو ستفقد المجموعة زخمها .

ج - كان فريق العمل مثمر للغاية. قام اثنين أو ثلاثة من الأعضاء بمعظم ما يجب انجازه من عمل . يبدو أن الجميع سعيد ولا توجد مشكلات واضحة بينهم ولكنك ترغب في إجراء بعض التغييرات حتى يشترك أعضاء أكثر .

- 1 - قول الحقيقة كما هي. تعرض التغييرات وترى أنها تنفذ .
- 2 - اقترح التغييرات . فسر لماذا أنتم بحاجة إليها واترك القرار لفريق العمل ليقرر ما الذي يتعين القيام به .
- 3 - لا تفعل أي شيء قد يهدد الانتاجية لفريق العمل .

د - يعمل الفريق بشكل جيد والعلاقات فيما بين الأعضاء إيجابية للغاية . تشعر أنك غير متأكد إلى حد ما عن عدم وجود اتجاه لفريق العمل .فماذا تفعل ؟

- 1 - تترك فريق العمل للعمل بمفرده .
- 2 - تطلب السلطة ببطء لإعطاء الفريق المزيد من الاتجاه .
- 3 - اسأل فريق العمل ما إذا كان عليك تقديم المزيد من التوجيه ثم امتثل لرغباتهم .

الاشتراك في مناقشة فيما بين كل مجموعة للوصول للحل المقترح
تختار كل مجموعة متحدث لعرض الحل المقترح
الوقت المخصص لإعداد الإجابة المقترحة : 15 دقيقة
الوقت المخصص للعرض لكل مجموعة : 5 دقائق



تخيل انك مسؤول عن فريق عمل وبينما أنت قائد هذا الفريق ظهرت المشاكل الآتية. اقرأ المشكلة والحلول الممكنة ثم اختر الإجابة المناسبة التي تعبر عنك.

1 - فريقك يواجه مشكلة في البدء في العمل. لقد حاولت لجعل الجميع يشعرون بالارتياح ويسمح لك الوقت للتعرف. يبدو أن الجميع مهتم ومتعاون ولكن هناك تردد للبدء في العمل كيف ستواجه ذلك؟

4 - الانتظار حتى يكونوا على استعداد لبدء العمل .

5 - تقترح على المجموعة التصويت بشأن ما ينبغي عمله في الخطوة التالية.

6 - توزيع بعض المهام المحددة على مختلف الناس ومساعدتهم على إتمام مهامهم .

التفسير

الفريق بحاجة إلى تحديد اتجاه وتوجيه لبدء العمل لذلك فالإجابة رقم (3) هي الحل الأفضل فالتصويت لن يكون مفيداً والسير في اتجاه غير توجيهي سيعمل على المدى البعيد ولكنه سيكون محبط في المدى القصير.

ب - الفريق يعمل بشكل جيد للغاية والأعضاء على علاقة طيبة مع بعضهم البعض. المناقشات حية والجميع يساهم في الفريق أردت التأكد من أن هذا لا يزال مستمراً. فماذا تفعل؟



4 - تخفض قيادتك وتسمح لأعضاء الفريق بقيادته إلى أقصى حد ممكن .

5 - تتأكد من أن الجميع متفق على كل نقطة قبل المتابعة .

6 - ابق على المجموعة تحت تحكمك أو ستفقد المجموعة زخمها .

التفسير :

إذا لا توجد مشكلة. "إذا لم يتم الكسر فلا تصلحها!" الإجابة الصحيحة هي رقم (1)

ج - كان فريق العمل مثمر للغاية. قام اثنين أو ثلاثة من الأعضاء بمعظم ما يجب انجازه من عمل. يبدو أن الجميع سعيد ولا توجد مشكلات واضحة بينهم ولكنك ترغب في إجراء بعض التغييرات حتى يشترك أعضاء أكثر.

- 4 - قول الحقيقة كما هي. تعرض التغييرات وتري أنها تنفذ .
- 5 - اقترح التغييرات. فسر لماذا أنتم بحاجة إليها واترك القرار لفريق العمل ليقرر ما الذي يتعين القيام به .
- 6 - لا تفعل أي شيء قد يهدد الانتاجية لفريق العمل .

التفسير :

فريق العمل منتج ولكن الجميع لا يساهم. الفريق في حاجة إلى مساعدة ولكن بنهج التوجيه المباشر كالإجابة (1) قد تسبب التمرد أما التوجيه الغير مباشر كالإجابة (3) لن يساعد في إشراك الأعضاء الهادئة ولذلك فالإجابة (2) هي الأفضل.

د - يعمل الفريق بشكل جيد والعلاقات فيما بين الأعضاء إيجابية للغاية. تشعر أنك غير متأكد إلى حد ما عن عدم وجود اتجاه لفريق العمل. فماذا تفعل؟

- 4 -تترك فريق العمل للعمل بمفرده .
- 5 -تطلب السلطة ببطء لإعطاء الفريق المزيد من الاتجاه .
- 6 -اسأل فريق العمل ما إذا كان عليك تقديم المزيد من التوجيه ثم امتثل لرغباتهم .

التفسير :

هذه المشكلة مماثلة للمشكلة الثانية لفريق العمل يعمل بشكل جيد لذلك لا داعي لاتخاذ أي إجراء عندما لا تكون في حاجة إلى ذلك . جرب الاختيار (1)

مرحلة تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابى

هدف الجلسة :

اكتساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة حول دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة

العمل الرقابى .

الإعداد والتحضير :

- راجع كل المادة العلمية فى دليل المشارك .
- راجع إرشادات المدرب والتلميحات بدقة .
- حضر الجلسة حتى تشعر بالثقة والراحة .
- تأكد أن المستلزمات والشفافيات والأجهزة متوفرة وصالحة للاستعمال .

الوقت اللازم	الهدف	مستلزمات التدريب	المنهجية	النقاط التي سيتم تغطيتها
5 دقائق	ايراز هدف الجلسة وعناصرها	شريحة 1/4	محاضرة موجزة	هدف الجلسة وعناصرها
5 دقائق	اعطاء مقدمة حول تقييم جودة العمل الرقابي ومراحلها وموقع الاشراف منها	شريحة 2/4	محاضرة موجزة، مناقشات	مقدمة عن تقييم جودة العمل الرقابي
75 دقيقة	التعرف على الاطار العام لتقييم جودة العمل الرقابي من حيث المفهوم، الأهداف، المجالات، فريق العمل، أساليب التقييم	الشرائح من 3/4 حتى 23/4	محاضرة موجزة مناقشات تمرين	الاطار العام لتقييم جودة العمل الرقابي
30 دقيقة	ايراز دور الاشراف في مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابي	الشرائح من 24/4 الى 29/4	محاضرة موجزة مناقشات	دور الاشراف في مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابي
5 دقائق	التأكد من استيعاب المشاركين لمحتويات الجلسة		محاضرة موجزة	تلخيص
120 دقيقة				الوقت الإجمالي

اعرض الشريحة 1/4، ثم

اعرض الشريحة 2/4

اخبر المشاركين بموضوع الجلسة الموضح فى الشريحة

اعرض الشرائح من 3/4 حتى 5/4

واعطهم مقدمة عن تقييم جودة العمل الرقابى ومراحلها وموقع الاشراف منها، موضحا ان تقييم جودة العمل الرقابى لا يعنى أن التأكد من الجودة عملية تأتى عند نهاية عملية الرقابة "التدقيق" أو بعد الانتهاء من اعداد التقرير الرقابى فقط، كما قد يتبادر الى الذهن، ولكنها قد تكون مصاحبة للعمل الرقابى منذ بدايته حتى نهايته أى تشمل مراحلها الثلاث التخطيط والتنفيذ والتقرير، اذ أن انجاز العمل الرقابى بصورة اقتصادية وكفاءة وفاعلية يتطلب رقابة الجودة بالنسبة لكل مرحلة لتدارك أوجه القصور أو الضعف فيها ومحاولة تلافيها أو التغلب عليها،ويطلق على هذه المرحلة تقييم جودة العمل الرقابى ما قبل الاصدار، وهى التى يقوم بها المستويات الإشرافية فى فريق العمل الرقابى ذاته، وقد تكون بعد الانتهاء من اصدار التقرير الرقابى،ويطلق عليها مرحلة تقييم جودة العمل الرقابى ما بعد الاصدار، ويقوم بها فريق أو لجنة أو تقسيم تنظيمى يشكل لهذا الغرض داخل الهيكل التنظيمى للجهاز الرقابى، أو جهاز رقابى نظير.

وفى كلتا الحالتين تشمل عملية تقييم جودة العمل الرقابى ثلاثة مراحل أساسية أيضا تتمثل فى مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقرير لتقييم جودة العمل الرقابى.

وضح للمشاركين قائلا لذلك سنتناول فى هذه الجلسة والجلسات التالية العلاقة بين الاشراف الفنى ونظام جودة العمل الرقابى من خلال توضيح دور الاشراف فى تقييم جودة العمل الرقابى.

- اعرض الشريحة 6/4 موضحا ، وذلك على النحو التالى:
- دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى.
 - دور الاشراف فى مرحلة تنفيذ تقييم جودة العمل الرقابى.
 - دور الاشراف فى مرحلة تقرير تقييم جودة العمل الرقابى.
- استمر وستناول فى هذه الجلسة المرحلة الأولى وهى مرحلة تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابى.
- اعرض الشريحة 7/4
- اخبر المشاركين بهدف الجلسة الموضح بالشريحة
- استمر وقبل ان نتناول ذلك بالتفصيل سنتعرض للاطار العام لتقييم جودة العمل الرقابى، لذلك ستكون جلستنا من عنصرين رئيسيين على النحو التالى:
- اعرض الشريحة 8/4 موضحا عناصر الجلسة
- القسم الاول: الإطار العام لتقييم جودة العمل الرقابى:
- اعرض الشريحة 9/4
- اخبرهم بللعناصر التى سيتم تناولها فى القسم الأول من الجلسة والموضحة فى الشريحة
- اسألهم عن مفهوم الجودة الذى سبق تناوله فى جلسة سابقة
- اعرض الشريحة 10/4
- ذكرهم بمفهوم الجودة المعتمد من المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة فى دورتها التاسعة لجمعيتها العامة عام 2007 الوارد فى الشريحة
- أستمر وأسأل المشاركين عن مفهوم تقييم جودة العمل الرقابى وفقا لذلك؟
- استمع للاجابات ودونها على الاوراق المنفصلة وناقشهم فيها
- اكّد على الاجابات ، ثم
- اعرض الشريحة 11/4
- اسأل المشاركين عن أهداف تقييم جودة العمل الرقابى وفقا لهذا المفهوم

استمع	لهم وناقشهم، ثم
اعرض	الشريحة 12/4 وأكد على الأهداف السابقة
انتقل	للبنء التالى وهو مجالات تقييم جودة العمل الرقابى
اعرض	الشريحة 13/4
اشرح	مجالات التقييم كما وردت بالشريحة، وناقشهم فيها، ثم
اعرض	الشريحة 14/4
وضح	لهم الجوانب الرقابية والمؤسسية التى يمكن أن يشملها التقييم
انتقل	للبنء التالى وهو تحديد فريق تقييم جودة العمل الرقابى
افتح	باب المناقشة فى ذلك ، ثم
اعرض	الشريحة 15/4 ولخص ماورد بها
انتقل	للبنء التالى وهو أساليب تقييم الجودة
اسأل	المشاركين عما اذا كان لديهم خلفى عن ذلك ام لا واستمع لهم وناقشهم
أعرض	الشرائح من 16/4 حتى 23/4 بطريقة مختصرة، ثم
اخبر	المشاركين انهم بصدء تقسيمهم الى مجموعات وفقا لهذه الأساليب واعداء تمرين
قسم	يبين تصورهم عن كيفية استخدام هذه الأساليب فى التقييم
اطلب	المشاركين الى مجموعات
	منهم أن تختار كل مجموعة أسلوب وقراءته من ملف المشارك على أن
	يقترحوا كيفية تطبيق الأسلوب فى تقييم الجودة ، ويتم عرض رأى كل
	مجموعة من خلال منسق يختاروه بأنفسهم .
ابلق	المجموعات بأن أمامهم 20 دقيقة لانجاز اعمالهم، ثم يتولى كل منسق عرض

ماتوصلت اليه كل مجموعة ، وافتح بلب المناقشة

اخبر المشاركين والان ننتقل الى القسم الثانى من جلستنا

القسم الثانى: دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى:

اعرض الشريحة 24/4

وضح للمشاركين العناصر التى يتناولها هذا القسم كما وردت بالشريحة

أسأل المشاركين عن تصورهم لمفهوم تخطيط تقييم العمل الرقابى وناقشهم

أكد لهم ان مفهوم تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى لا يخرج عن مفهوم أى عملية تخطيط

لتقييم أى نشاط او سياسة أو برنامج للتأكد مما إذا كانت الموارد المتاحة قد أديرت بصورة سليمة لتحقيق الأهداف المخططة وأنه قد روعى فيها جوانب الاقتصاد والكفاءة والفاعلية،ومن ثم العمل على بحث وتحليل ودراسة أسباب الانحراف بين الأهداف المخططة والأهداف المحققة وأخيرا الخروج بالتوصيات التطويرية لسد الفجوة المكتشفة.

اعرض الشريحة 25/4

اشرح للمشاركين المفهوم بطريقة اوضح كما ورد بالشريحة

أسأل المشاركين عن أهمية تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى وافتح باب المناقشة

اعرض الشريحة 26/4

أكد على اهمية التخطيط بأنه يحقق الفوائد التالية وتناول ماورد بالشريحة بالشرح

تسائل عن أسس تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى، ثم

اعرض الشريحة 26/4

وضح للمشاركين أن مرحلة التخطيط ترتكز على أسس ومعايير لا بد أن يتم اخذها فى

الاعتبار عند اجراء التخطيط ويتمثل أهمها

اشرح الوارد بالشريحة 26/4

انتقل	للبند التالى وهو خطوات تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابى
وضح	للمشاركين اننا سنقسم هذا البند الى حالتين
استمر	الحالة الأولى التقييم الشامل، وفيها يتم
اعرض	الشريحة 28/4 واشرح ما بها
ذكرهم	بأن هذه الخطوات فى الحالة الأولى وهى حالة التقييم الشامل
استمر	مؤكدًا أن الحالة الثانية وهى حالة تقييم أو مراجعة المهام الرقابية
اعرض	الشريحة 29/4
أكد	للمشاركين ان فى هذه الحالة تتبع نفس الخطوات فيما عدا
وضح	ماورد بالشريحة
بعد	الانتهاء من العرض
اخبر	المشاركين بأننا بذلك وصلنا لنهاية الجلسة
لخص	ماورد بالجلسة باختصار أو اطلب من أحد المشاركين القيام بذلك
أسأل	المشاركين عن أى استفسار فى الجلسة، ثم وجه الشكر لهم على المشاركة.

تمارين

جلسة (4)

أساليب تقييم جودة العمل الرقابى

أولاً: يقسم المشاركون الى 4 مجموعات لاعداد المطلوب، وتختار كل مجموعة متحدث باسمها لعرض ماتتوصل اليه.

ثانياً: تختار كل مجموعة أسلوب من أساليب تقييم جودة العمل الرقابى الواردة بملف المشارك.

ثالثاً: المطلوب اعداد تصور لكيفية استخدام الأسلوب الذى يتم اختياره فى تقييم جودة العمل الرقابى.

رابعاً: الاشتراك فى مناقشات بين كل مجموعة للوصول للمطلوب.

خامساً: الوقت المخصص لاعداد المطلوب 20 دقيقة.

سادساً: الوقت المخصص للعرض لكل مجموعة 5 دقائق

مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابي

هدف الجلسة :

بنهاية الجلسة سيتمكن المشاركون من اكتساب المعارف والمهارات حول " دور الإشراف في مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابي "

الإعداد والتحضير :

- 1 - راجع كل المادة العلمية في دليل المشارك .
- 2 - راجع إرشادات المدرب والتعليمات بدقة .
- 3 - حضر الجلسة حتى تشعر بالثقة والراحة .
- 4 - تأكد أن المستلزمات والشفافيات والأجهزة متوفرة وصالحة للاستعمال.

الوقت اللازم	الهدف	مستلزمات التدريب	المنهجية	النقاط التي سيتم تغطيتها
5 دقائق	توضيح هدف الجلسة، واعطاء مقدمة عامة حول عملية التنفيذ وربطها بالجلسة السابقة، مع عرض عناصر الجلسة	الشريحتان 1/5، 2/5	محاضرة موجزة	هدف الجلسة ومقدمة عامة عن مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابى
15 دقيقة	القاء الضوء على القسم الأول من مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابى حول "مراجعة أعمال المهام الرقابية" والخاص بالمعايير ذات الأهمية الأخلاقية	الشرائح من 3/5 الى 13/5	محاضرة موجزة و مناقشات	أولاً: مراجعة "تقييم أعمال المهام الرقابية" 1 للمعايير والإجراءات الخاصة بالتفويض (المعايير ذات الأهمية الأخلاقية).
5 دقائق	مقدمة الى المعايير والاجراءات الخاصة بالاشرف فى مراجعة العمل الرقابى	الشريحة 14/5	محاضرة موجزة مناقشات	تابع: مراجعة "تقييم أعمال المهام الرقابية" 2- المعايير والاجراءات الخاصة بالاشرف
10 دقائق	مقدمة الى المعايير والاجراءات الواجب توافرها عند مراجعة العمل الرقابى	الشريحتين 15/5، 16/5	محاضرة موجزة مناقشات	3- المعايير والاجراءات الخاصة بمراجعة العمل الرقابى
50 دقيقة	حلقات مناقشة للتعرف على التجارب المتوفرة لدى المشاركين عن مراجعة أعمال المهام الرقابية ، مع تلخيص أهم ماتوصل اليه المشاركين، من خلال عرض الشرائح المرتبطة بدراسة الحالة	أوراق الشرائح من 17/5 الى 23/5	دراسة حالة مناقشات محاضرة	تمرين
30 دقيقة		الشرائح من 24/5 الى 35/5	محاضرة مناقشات	ثانياً: التقييم الشامل لنظام الجودة
5 دقائق	التعرف على مدى استيعاب المشاركين لموضوع الجلسة		محاضرة قصيرة	تلخيص
90 دقيقة				الوقت الإجمالى

المشاركين بمراحل تقييم الجودة التى سبق ان تعرضنا لها فى الجلسة السابقة	ذكر
لهم اننا بصدد المرحلة الثانية فى هذه الجلسة وهى مرحلة تنفيذ تقييم جودة العمل	أكد
الرقابى، لذلك سيكون هدف جلستنا، هو	
الشريحة 1/5	اعرض
المشاركين بهدف الجلسة، ثم	اخب
باننا لتحقيق هذا الهدف، سنتناول جلستنا من خلال قسمين رئيسيين، ثم	اخبهم
الشريحة 2/5	اعرض
المشاركين بعناصر الجلسة الواردة فى الشريحة	اخب
مراجعة "تقييم أعمال المهام الرقابية"	أو
الشريحة 3/5	لأ
بأن القسم الأول سيتناول مراجعة أو تقييم أعمال المهام الرقابية من قبل المشرفين	اعرض
والرؤساء للتحقق من الالتزام بالمعايير والاجراءات الخاصة بالتفويض والاشراف	اخبهم
ومراجعة العمل الرقابى ذاته (ماورد بالشريحة)	

1- المعايير والاجراءات الخاصة بالتفويض (المعايير ذات الأهمية الأخلاقية):

الشريحة 4/5	اعرض
مع المشاركين المعايير الخاصة بالتفويض (المعايير ذات الأهمية الأخلاقية) التى	استرجع
تم تناولها فى جلسة سابقة اثناء تناول المعايير الرقابية المتعلقة بجودة العمل	
الرقابى، وأن هذه المعايير تعنى تمكين المراجعين بالجهاز الأعلى للرقابة من	
الصلاحيات التى تضمن تنفيذ العمل الرقابى بنزاهة واستقلالية وموضوعية، مع	
مراعاة السرية المهنية، والكفاءة والتطوير المهنى، ويؤدى الالتزام بهذه المعايير	
الى تحقيق جودة العمل الرقابى، وبالتالي تدعيم الثقة فى المراجع وفى عمله بما	
ينعكس أثره على مصداقية تقارير الجهاز، وذلك على النحو الذى سيتم	

تناوله فى البنود التالية

الشريحة 5/5، ثم

1/1- النزاهة:

اعرض

لهم أن النزاهة المقصود بها السلوك المهني، وهى القيمة الجوهرية بالنسبة

أكد

لأخلاقيات المهنة، لذلك يجب التحقق من أن المراجعين يتمسكون بمعايير سلوكية عالية أثناء عملهم وفى علاقاتهم مع موظفى الجهة الخاضعة للرقابة، وان يكون سلوكهم فوق كل الشبهات، ويتوخون النزاهة المطلقة فى ادائهم لعملهم وفى استعاملهم لموارد الجهاز الأعلى للرقابة.

2/1- الاستقلالية والموضوعية والتجرد:

للشريحة 5/5

للبنود التالى الخاص بالاستقلالية والموضوعية والتجرد فى هذه الشريحة، قائلاً وتعنى تمتع المراجعين بالاستقلالية الكاملة ازاء الجهة الخاضعة للرقابة وغيرها من الجهات الأخرى وهو أمر لاغنى عنه للجهاز ومراجعيه، وكذلك الموضوعية والتجرد فى ادائهم لأعمالهم الرقابية.

ارجع

أشر

وأكد لهم أنه عند مراجعة أعمال المهام الرقابية يجب التحقق من التزام المراجعين بقواعد واحكام الاستقلالية الواردة فى معايير الرقابة سواء المحلية أوالدولية ظاهرياً وفعالياً، وعدم تضرر هذه الاستقلالية.

المشاركين كيف يتم ذلك؟ واستمع لاجاباتهم ووجهها للطريق الصحيح، وأضف إليها فى حالة الحاجة لذلك، مع كتابة كل بند على حدة على الأوراق المخصصة لذلك.

أسأل

على ماتم تناوله فى اجابات المشاركين أو الاضافات أو ماوجه منها، ثم الشرائح من 6/5 الى 11/5، ولخص ماورد بها، مع التأكيد على البنود التى لم يتد بالشرائح.

أكد

اعرض

3/1- السرية المهنية:

للسريجة 4/5 ، قائلًا البند الثالث السرية المهنية، ثم

السريجة 12/5

بأن السرية المهنية تعنى عدم افشاء المعلومات التى يحصل عليها المراجع
 اثناء العملية الرقابية لطرف ثالث سواء كان ذلك كتابيا أو شفويا، الا اذا
 كان الهدف من هذا الافشاء الاستجابة للمسئوليات القانونية للجهاز
 الاعلى للرقابة أو غيرها من المسئوليات المتعارف عليها بصفتها جزءا من
 الاجراءات العادية التى يقوم بها الجهاز أو تطبيقًا للقوانين ذات العلاقة.

ارجع

اعرض

اخبرهم

4/1- الكفاءة والتطوير المهني:

للسريجة 4/5 ، قائلًا البند الأخير الكفاءة والتطوير المهني، ثم

السريجة 13/5

المشاركين بأن البند الأخير من المعايير الخاصة بالتفويض هو الكفاءة
 والتطوير المهني، ويعنى توافر المؤهلات العلمية والمهارات والكفاءات اللازمة
 لتأدية العمل الرقابى على اكمل وجه

ارجع

اعرض

اخبر

لذلك يجب التحقق من (اقرأ البنود الواردة فى السريجة)

مناقشة حول البنود التى تتضمنها السريجة بالاستعانة بما ورد بدليل

المشارك، مع اضافة مايلزم من معلومات اخرى.

اكمل

المشاركين بهذا نكون قد عرضنا لمعايير التفويض (ذات الأهمية الأخلاقية).

أدر

2- المعايير والاجراءات الخاصة بالاشراف:

الان ننتقل الى المعايير والاجراءات الخاصة بالاشراف

اخبر

السريجة 14/5

المشاركين بالاستعانة بالسريجة بأن معايير الانتوساى اكدت على مدى أهمية

استمر

اعرض
اخبر
الإشراف واعتباره عنصرا جوهريا لتحقيق جودة العمل الرقابى، ويتولى مسئوليته مراجعون ذوى كفاءة وخبرة بمعايير ومنهجيات الجهاز الأعلى للرقابة، واختصاصات وخصائص الجهة الخاضعة للرقابة، وانه يشمل جميع مراحل العمل الرقابى بدءا بالتخطيط وانتهاءا بالتقرير. أى أن الإشراف يكون فى كل مرحلة على حدة: التخطيط، والتنفيذ، والتقرير.

3- المعايير والاجراءات الخاصة بمراجعة العمل الرقابى:

استمر
المشاركين أن مراجعة أعمال الرقابة تعتبر متممة لعملية التوجيه والإشراف، وتشكل الحاجز الاخير أمام الأخطاء أو الاخلالات التى طرأت أثناء العمل الرقابى ولم يسمح التوجيه والإشراف من كشفها أو درئها.

اخبر
الشريحة 15/5 ، ثم

بأن معايير الانتوساى تنص على " أن يقوم احد كبار المراقبين بمراجعة كافة الاعمال الرقابية قبل الانتهاء من صياغة الأراء أو التقارير الرقابية، وينبغى القيام بذلك مع تقدم كل جزء من العملية الرقابية، فالمراجعة من أكثر من مستوى اشرافى تضىف الخبرة والحكم على المهمة الرقابية "

المشاركين ماذا تشمل هذه المراجعة من وجهة نظركم؟

لاجاباتهم ووجهها للطريق الصحيح واضف عليها فى حالة الحاجة لذلك

الشريحة 16/5 (واشرح ما بها)

اسأل
ومراجعة العمل الرقابى ينبغى أن تكون من أعضاء تتوافر فيهم الخبرة

استمع
والقدرة التى تميزهم عن نظرائهم للقيام بها، حيث تضمن هذه المراجعة

اعرض
اشتراك المستويات الادارية العليا فى عملية المراجعة، والتى تتم فى كل مرحلة

اضف
من مراحل العمل الرقابى مثل عملية الاشراف تماما.

المشاركين وحيث أن عملية الاشراف ومراجعة اعمال الرقابة تصاحب مراحل

الرقابة من تخطيط وتنفيذ وتقرير، وهما من العناصر الأساسية الهامة فى تقييم

جودة العمل الرقابى .

اخبر
لذلك سنتناوله من خلال تمرين على النحو التالى
بعد انجاز كل تمرين ،اعرض الشرائح الخاصة بكل من الاشراف ومراجعة
العمل الرقابى، مؤكدا على ماتوصلوا اليه ومضيفا مايتوافر لديكم ، وذلك
استمر
على النحو التالى:

2- المعايير والاجراءات الخاصة بالإشراف

1/2 - الاشراف فى مرحلة التخطيط:

المشاركين بأن الاشراف فى مرحلة التخطيط يعنى التوجيه أى تعريف
الأشخاص المفوضين بالرقابة(المساعدين) بمسئولياتهم والاجراءات التى يجب
تأديتها وای أمور أخرى مرتبطة بها، ويتم ذلك من خلال برنامج الرقابة
الموثق الذى يعتبر تنويجا لمرحلة التخطيط وخير أداة ابلاغ عن كافة
التوجيهات المتعلقة بالرقابة.
وتجدر الاشارة الى أن بعض الآراء اعتبرت التوجيه بندا منفردا عن الاشراف
لأهميته البالغة فى عملية الرقابة.
استمر

ويتركز الاشراف(التوجيه) فى هذه المرحلة على ضمان تفهم الفريق الرقابى
للموضح فى الشريحة امامكم
الشريحة 17/5 واشرح ما بها

اعرض
استمر
بالاضافة الى ذلك يجب أن يقوم المشرف بتدليل اية صعوبات تظهر، على
أنه تجدر الاشارة الى أن الاشراف فى هذه المرحلة يراعى الظروف الخاصة
المرتبطة بالعمل الرقابى مثل: مراعاة درجة تعقيد المهمة الرقابية ، فكلما
ارتفعت درجة تعقيدها ارتفعت معها درجة الاشراف، وكذلك مراعاة
المؤهلات المتوفرة فى المساعدين واستعدادهم، حيث أن درايتهم بخصائص
الجهة الخاضعة للرقابة قد تتفاوت من مراجع لأخر، كما تتفاوت درجة

خبرتهم وممارستهم للعمل الرقابى، الأمر الذى يؤدي الى زيادة أو خفض درجة الاشراف دون أن يكون ذلك اعفاء من القيام بها.

2/2- الإشراف فى مرحلة التنفيذ:

للمشاركين أن هذا ما يخص الاشراف فى مرحلة التخطيط، أما بالنسبة للتنفيذ فالإشراف يواكب مرحلة تنفيذ العمل الرقابى، وهو عملية جوهرية وحاسمة بالنسبة له يتم على ضوءها الحصول على نتائج وتكوين رأى عن مدى سلامة التصرفات بلجهة الخاضعة للرقابة، لذلك فان الاشراف خلال هذه المرحلة يشمل ضمان:

الشريحة 18/5 وشرح ما بها، وبعد الشرح

الشريحة 19/5

اعرض بأن المشرف يجب أن (اشرح الوارد بالشريحة)

اعرض 3/2- الإشراف فى مرحلة التقرير:

وأخبرهم أما الاشراف فى مرحلة التقرير فيشمل ضمان:

الشريحة 20/5 وشرح ما بها.

استمر 3: المعايير والاجراءات الخاصة بمراجعة العمل الرقابى:

اعرض 1/3- المراجعة عند مرحلة التخطيط:

المشاركين بأن المراجعة عند هذه المرحلة تتم من قبل المستوى الادارى الذى يعلو المشرف مباشرة (مدير الرقابة مثلا) وتتناول التحقق من:

اخبر الشريحة 21/5 (وشرح ما بها مؤكدا ومضيفا ماسبق تناوله عند دراسة

الحالة)

اعرض

2/3- المراجعة عند مرحلة التنفيذ:

بأن المراجعة عند مرحلة التنفيذ تتم من قبل مديري الرقابة على أساس متزامن

عندما ينتهى أعضاء فريق العمل الرقابى من مرحلة مافى العمل الميدانى.

اخبرهم

مع المشاركين ماتتضمنه مرحلة تنفيذ العمل الرقابى(المطابقة، اثباتات الرقابة، تحليل البيانات)

الشريحة 22/5

استرجع

على ماتم تناوله بعرض ماتشتمل عليه الشريحة.

3/3 - المراجعة غند مرحلة التقرير:

اعرض

المشاركين بأن هذه المراجعة تتم من قبل كبار موظفى الرقابة عند اعداد ملاحظات الرقابة ومسودة التقرير، ومن قبل الادارة العليا للجهاز عند تقييم مسودة التقرير وفحص الجودة قبل اعتماد التقرير من رئيس الجهاز، وتناول بصفة أساسية التحقق من:

اخبر

الشريحة 23/5 (واشرح مابها)

المشاركين بأننا وصلنا للقسم الثانى من جلستنا وهو

: التقييم الشامل لنظام الجودة فى العمل الرقابى:

اعرض

المشاركين عن مفهومهم للتقييم الشامل لنظام الجودة

اخبر

لاجاباتهم وناقشهم فيها واضف مايلزم

ثانيا

الشريحة 24/5 واشرح مابها مؤكدا على ماسبق تناوله

أسأل

الشريحة 25/5

استمع

فى الحديث عارضا ماورد فى الشريحة

اعرض

المشاركين بأنه لذلك سنتناول هذا القسم من خلال

اعرض

الشريحة 26/5 وتناول مابها، ثم

استمر

المشاركين بأننا سنتناول كل بند على حدى على النحو التالى

اخبر

1- الهيكل التنظيمى لادارة التقييم الشامل للجودة

اعرض

- اخبر الشريحة 27/5 وشرح ما بها
- المشاركين انه من ذلك يتضح اهمية وجود ادارة مستقلة للتقييم الشامل
- اعرض ضمن الهيكل التنظيمى للجهاز الرقابى تتولى تقييم الجودة ، ويختلف حجم
- اخبر ودور هذه الادارة وفقا، ثم
- الشريحة 28/5 واستمر فى الشرح، واستشر المشاركين للمشاركة
- ويمكن أن تشمل اختصاصات هذه الادارة مايلى:
- اعرض الشريحة 29/5 ، وشرح ماورد بها
- استمر 2- الموارد البشرية للتقييم الشامل للجودة:
- اعرض الشريحة 30/5 موضحا أن المعيار المشار اليه فى الشريحة أكد على
- (وشرح ماورد بالشريحة)
- اعرض 3- دليل التقييم الشامل للجودة:
- المشاركين بأن هذا الدليل هو دليل تعدد الادارة المختصة أو الفريق المكلف
- بعملية التقييم، ويتضمن عرضاً للمتطلبات النظامية والمهنية لعناصر تقييم جودة
- العمل الرقابى، والسياسات والاجراءات التى تساعد فى تنفيذها ، والنماذج
- اللازمة لتوثيق السياسات والاجراءات التى يتخذها الج هاز للتحقق من الالتزام
- بمتطلبات معايير جودة العمل الرقابى.
- الشريحة 32/5
- المشاركين بأن هذا الدليل يمكن أن يشمل (وشرح ماورد بالشريحة)
- اعرض 4- نطاق ومحتويات برنامج التقييم الشامل:
- اخبر الشريحة 33/5 ، واخبر المشاركين بما ورد بها وناقشهم فيها
- 5- مناقشة نتائج عملية التقييم الشامل مع المراقبين محل التقييم:
- اعرض الشريحة 34/5 وشرح ماورد بها وفتح باب المناقشة
- 6- اعلام المستويات الادارية والقيادة العليا للجهاز الرقابى بنتائج

اعرض	التقييم الشامل :
	المشاركين بأن يتم توثيق النتائج النهائية للتقييم الشامل فى صورة تقرير يتضمن أهم الملاحظات وأوجه القصور والتوصيات بشأنها، ويتم ابلاغه للمستويات الادارية والقيادة العليا بالجهاز الرقابى، وذلك وفقا لما يلى:
اخبر	الشريحة 35/5 وشرح ماورد بها وناقش المشاركين فى ذلك ماورد بالجلسة باختصار أو اطلب من أحد المشاركين القيام بذلك
اعرض لخص أسأل	المشاركين عن أى استفسار فى الجلسة، ثم وجه الشكر لهم على المشاركة.

تمرين

مراجعة أعمال المهام الرقابية

أولاً: المطلوب: اعداد تصور للمعايير والاجراءات التى يجب التحقق من الالتزام بها بمراحل الرقابة (التخطيط - التنفيذ - التقرير) وذلك عند مباشرة عمليّة الاشراف

ثانياً: يقسم المشاركون الى مجموعتين، لاعداد المطلوب وذلك على النحو التالى:

1- الاشراف فى مرحلة التخطيط

2- الاشراف فى مرحلة التنفيذ

3- الاشراف فى مرحلة اعداد التقرير

ثالثاً: الاشتراك فى مناقشة فيما بين كل مجموعة للوصول للمطلوب

رابعاً: تختار كل مجموعة متحدث لعرض ماتوصلت اليه

خامساً: الوقت المخصص لاعداد المطلوب: 20 دقيقة

سادساً: الوقت المخصص للعرض لكل مجموعة: 5 دقائق

تمرين

مراجعة أعمال المهام الرقابية

أولاً: المطلوب: اعداد تصور للمعايير والاجراءات التى يجب التحقق من الالتزام بها بمراحل الرقابة (التخطيط - التنفيذ -التقرير) وذلك عند مباشرة عملي مراجعة أعمال الرقابة

ثانياً: يقسم المشاركون الى مجموعتين، لاعداد المطلوب وذلك على النحو التالى:

1- مراجعة أعمال الرقابة عند مرحلة التخطيط

2- مراجعة أعمال الرقابة عند مرحلة التنفيذ

3- مراجعة أعمال الرقابة عند مرحلة اعداد التقرير

ثالثاً: الاشتراك فى مناقشة فيما بين كل مجموعة للوصول للمطلوب

رابعاً: تختار كل مجموعة متحدث لعرض ماتوصلت اليه

خامساً: الوقت المخصص لاعداد المطلوب: 20 دقيقة

سادساً: الوقت المخصص للعرض لكل مجموعة: 5 دقائق

الجلسة (6)

مرحلة التقرير لعملية تقييم جودة العمل الرقابي

1) هدف الجلسة :

في نهاية هذه الجلسة :

سيكون المشاركون قادرين على :

أ - التعرف على دور الإشراف في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير جودة العمل الرقابي .

ب - التعرف على دور الإشراف في إعداد وصياغة تقرير تقييم جودة العمل الرقابي .

2) الإعداد :

- مراقبة كل المواد والمستلزمات التي من المزمع استعمالها أثناء الجلسة قصد التحقق من جاهزيتها للإستخدام .

- الإطلاع على دليل المشاركون ودليل المدرب طلياً تام .

- إعداد حاءة الأوراق المنفصلة للإستخدام ؛ ند الضرور .

- التأكد من جاهزية جهاز الكمبيوتر وجهاز العرض الذي سوف يستخدم في الجلسة .

5 - التأكد من جاهزية شرائح العرض التقديمي الخاص بالجلسة والمعد على برنامج Microsoft Power Point .

3) لمحة عامة حول الجلسة

النقاط التي سيتم تغطيتها	المنهجية	الموارد المطلوبة	الهدف	الوقت المخصص
نظرة عامة حول الجلسة	محاضرة موجزة	شرائح العرض التقديمي	التعريف موضوع الجلسة وربطه بالجلسات السابقة و إبرام عقد التعلم	10 دقائق
دور الإشراف في المرحلة التمهيدية ! اعداد تقرير جودة العمل الرقابي	محاضرة موجزة	شرائح العرض التقني	الإلمام بأهم أدوار المشرف الفني في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير الجودة	20 دقيقة
دور الإشراف الفني في إعداد وصياغة تقرير جودة العمل الرقابي .	محاضرة موجزة ونقاش	شرائح العرض التقديمي	الإلمام بدور الإشراف الفني في إعداد وصياغة تقرير جودة العمل الرقابي (التقرير الأولي - التقرير النهائي)	20 دقيقة
العناصر الرئيسية للملاحظات الجيدة التي ؛ ضمنها	محاضرة موجزة ونقاش	شرائح العرض التقديمي	التعرف على العناصر الرئيسية للملاحظات	20 دقائق

تقرير جودة العمل الرقابي		الجيدة بتقرير الجودة		
حالات عملية	مجموعات مصغرة حلقات نقاشية	أوراق موزعة تتضمن أربع حالات عملية وحاملة الأوراق المنفصلة	التعرف على آراء المشاركين في الحالات العملية	30 دقيقة
ملخص الجلسة	محاضرة موجزة	شرائح العرض التقديمي	تلخيص ماتضمنته الجلسة	10 دقائق
التقويم	طرح أسئلة للنقاش	أسئلة شفوية	مدى تحقيق هدف التعلم	10 دقائق

(1) نظرة عامة حول الجلسة

(10) دقائق

اعرض الشرائح من (1) إلى (4)

- ✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن موضوع الجلسة وعن تطلعاتهم لفائدة المرجوة من الجلسة .
- ✓ عرف المشاركين بموضوع الجلسة .
- ✓ وضح للمشاركين هدف التعلم وكذلك النقاط الرئيسية التي سيتم تغطيتها خلال الجلسة .
- ✓ عرف المشاركين بمراحل التدقيق (تخطيط - تنفيذ - تقرير) .

✓ وضع للمشاركين أن عملية التقرير عن جودة العمل الرقابي تمر
بمرحلتين هما المرحلة التمهيدية ، ومرحلة إعداد وصياغة التقرير .

(2) دور الإشراف في المرحلة التمهيدية
(20) دقيقة

✓ اعرض الشرائح من (5) إلى (9)

✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن دور الإشراف في المرحلة
التمهيدية للتقرير عن جودة العمل الرقابي ، ثم وضع لهم أن دور
الإشراف في هذه المرحلة يتمثل في :

- أ - تجميع الاستنتاجات والملاحظات .
- ب - التأكد من وجهات النظر .
- ج - البحث عن الأسباب الكامنة .

✓ وضع للمشاركين دور المشرف الفني في كل نقطة من النقاط الثلاث
السابقة .

(3) دور الإشراف الفني في إعداد وصياغة
التقرير
(20) دقيقة

اعرض الشرائح من (10) إلى (19)

✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن دور الإشراف في إعداد وصياغة
التقرير عن جودة العمل الرقابي ، ثم وضع لهم أن التقرير النهائي يمر
مرحلتين هما إعداد التقرير الأولي ، وإعداد التقرير النهائي .

✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن دور المشرف في المرحلتين .

- ✓ سجل جاباتهم على حاملة الأوراق المنفصلة .
- ✓ وضح لهم بالتفصيل دور المشرف الفني في كل من ، ردة إعداد التقرير الأولي ، ، مرحلة إعداد التقرير النهائي .
- ✓ ناقش مع المشاركين هيكل التقرير النهائي عن جودة العمل الرقابي ثم قارن بينه وبين هيكل تقرير التدقيق .
- ✓ لخص للمشاركين هم واجبات المشرف الفني في مرحلة التقرير عن تقييم جودة العمل الرقابي .

(4) العناصر الرئيسية للملاحظات الجيدة التي
يتضمنها تقرير جودة العمل الرقابي
(20) دقيقة

اعرض الشرائح من (20) إلى (23)

- ✓ اسأل المشاركين عن رأيهم في العناصر الرئيسية للملاحظات الجيدة التي يتضمنها تقرير جودة العمل الرقابي ثم وضح لهم أن أها ما يلي :

- عنوان الملاحظة .
- توضيح الظهير القانوني للملاحظة .
- عرض المخالفة .
- إبداء التوصية المناسبة .

(5) الحالات العملية
(30) دقائق

- ✓ وزع على المشاركين الحالات العملية ، ثم قسم المشاركين لعدة مجموعات واطلب منهم عمل حلقات نقاشية مصغرة في كل مجموعة ، ثم اطلب من كل مجموعة اختيار من يمثلهم لعرض الحالة العملية وعرض وجهة نظر المجموعة .

✓ ناقش باقي لمشاركين من المجموعات الأخرى في ما عرضته كل مجموعة عمل و صوب آرائهم إذا استلزم الأمر ذلك .

(6) ملخص الجلسة
(10) دقائق

✓ أطلب من أحد المشاركين تلخيص أهم ما تناولته الجلسة من موضوعات مع مراعاة أن يتبع لك تصويب من المدرب إذا لزم الأمر .
✓ وضح للمشاركين الهدف الذي تم تحقيقه في كل نقطة من النقاط الرئيسية التي تناولتها الجلسة .

(7) تقويم التعليم
(10) دقائق

✓ أسأل المشاركين شفويًا بعض الأسئلة للتأكد من ما ي تفهمهم لموضوع الجلسة ومن ثم تقييم تحقيق هدف التعلم ، ثم صوب ولخص إجاباتهم .
✓ قدم الشكر للمشاركين على مشاركتهم المثمرة خلال الجلسة .

الجلسة (7)

دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي

1) هدف الجلسة :

في نهاية هذه الجلسة :

سيكون المشاركون قادرين على :

أ - التعرف على الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني على التدقيق ودور المشرف في التغلب عليها .

ب - التعرف على دور المشرف الفني على التدقيق في تطوير نظام جودة العمل الرقابي .

2) الإعداد :

- مراقبة كل المواد والمستلزمات التي من المزمع استعمالها أثناء الجلسة قصد التحقق من جاهزيتها للإستخدام .

- الإطلاع على دليل المشاركون ودليل المدرب طلاعاً تام .

- إعداد حزمة الأوراق المنفصلة لاستخدامها عند الضرور .

- التأكد من جاهزية جهاز الكمبيوتر وجهاز العرض الذي سوف يستخدم في الجلسة .

5 - التأكد من جاهزية شرائح العرض التقديمي الخاص بالجلسة

3) لمحة عامة حول الجلسة

النقاط التي سيتم تغطيتها	المنهجية	الموارد المطلوبة	الهدف	الوقت المخصص
--------------------------	----------	------------------	-------	--------------

10 دقائق	التعريف موضوع الجلسة وربطه بالجلسات السابق	شرائح العرض التقديمي	محاضرة موجزة	نظرة عامة حول الجلسة
25 دقيقة	الإلمام بأهم هذه الصعوبات والمعوقات وتقسيمها لمجموعات متجانسة	شرائح العرض التقديمي	محاضرة موجزة ونقاش	الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني
25 دقيقة	الإلمام بمستويات الإشراف الفني ودور كل منها في التغلب على صعوبات ومعوقات الإشراف	شرائح العرض التقديمي	محاضرة موجزة ونقاش	دور الإشراف في التغلب على صعوبات ومعوقات الإشراف .
20 دقائق	التعرف على العناصر الرئيسية لنظام جودة العمل الرقابي ودور المشرف في تطويره	شرائح العرض التقديمي	محاضرة موجزة ونقاش	دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي

20 دقيقة	التعرف على آراء المشاركين في الأسئلة التي تضمنتها قائمة الاستبيان	أوراق موزعة تتضمن قائمة الاستبيان وحاملة الأوراق المنفصلة	مجوعات مصغرة حلقات نقاشية	عرض قائمة الاستبيان
10 دقائق	تلخيص ماتضمنته الجلسة	شرائح العرض التقديمي	محاضرة موجزة	ملخص الجلسة
10 دقائق	مدى تحقيق هدف التعلم	أسئلة شفوية	طرح أسئلة للمناقش	التقويم

(1) نظرة عامة حول الجلسة
(10) دقائق

اعرض الشرائح من (1) إلى (3)

- ✓ قدم نفسك للمشاركين وأذكر مؤهلاتك وخبراتك العملية والتدريبية .
- ✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن موضوع الجلسة وعن تطلعاتهم للفائدة المرجوة من الجلسة .
- ✓ عرف المشاركين بالمقصود بعقد التعلم ووضح لهم طرفي عقد التعلم (المدرب والمشاركين) وشروط كل طرف منهم وناقشهم في تلك الشروط .
- ✓ عرف المشاركين بموضوع الجلسة .
- ✓ وضح للمشاركين هدف التعلم وكذلك النقاط الرئيسية التي سيتم تغطيتها خلال الجلسة .

✓ اسأل المشاركين عن المنظمات المهنية التي ينضم لعضويتها الجهاز الأعلى للرقابة في بلادهم .

✓ وضح للمشاركين أن الرقابة على جودة العمل الرقابي ودور الإشراف الفني فيها حظيت باهتمام الدوائر العلمية والمنظمات المهنية ذات الصلة لاسيما منظمات الأجهزة العليا للرقابة .

(2) الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني (25) دقيقة

✓ اعرض الشرائح من (4) إلى (14)

✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن أهم الصعوبات التي يواجهها الإشراف الفني ، ثم وضح لهم أن هذه الصعوبات رغم تداخلها يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أولاً : الصعوبات والمعوقات الخاصة بالمدققين .

ثانياً : الصعوبات والمعوقات الخاصة بالجهة محل التدقيق .

ثالثاً : الصعوبات والمعوقات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة .

✓ ناقش مع المشاركين أهم هذه الصعوبات والمعوقات وشارك معهم في تبويب كل منها ضمن مجموعة أو أكثر من المجموعات الرئيسية لتلك الصعوبات والمعوقات .

(3) دور المشرف في التغلب على الصعوبات والمعوقات (25) دقيقة

اعرض الشرائح من (15) إلى (25)

✓ اسأل المشاركين عن معلوماتهم عن مستويات الإشراف في الأجهزة العليا للرقابة ، ثم وضح لهم أن مستويات الإشراف يمكن تقسيمها إلى

- قسمين رئيسيين الأول مستوى الإشراف المباشر والثاني مستوى الإشراف الأعلى والذي يتمثل في رئيس وقيادات الجهاز الأعلى للرقابة .
- ✓ اسأل مشاركين عن معلوماتهم عن دور المشرف في التغلب على صعوبات ومعوقات الإشراف .
- ✓ سجل إجاباتهم على حاملة الأوراق المنفصلة .
- ✓ وضح لهم بالتفصيل دور المشرف الفني في التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإشراف التي تم عرضها بالجلسة .

(4) دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل

الرقابي (20) دقيقة

اعرض الشرائح من (26) إلى (29)

- ✓ ناقش مع مشاركين أهم الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي ثم وضح لهم أنه ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة أن يضع ويلتزم بنظام لرقابة جودة العمل الرقابي يتضمن سياسات وإجراءات يتناول العناصر التالية :
- (أ) تعزيز وجود ثقافة داخلية لجودة العمل الرقابي تقرر بأن الجودة عنصر أساسي في أداء العمل الرقابي .
- (ب) متطلبات السلوك الأخلاقي .
- (ج) الموارد البشرية .
- ✓ اسأل مشاركين عن معلوماتهم عن دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي .
- ✓ سجل إجاباتهم على حاملة الأوراق المنفصلة .
- ✓ وضح لهم بالتفصيل دور المشرف الفني في تطوير نظام جودة العمل الرقابي في جميع مراحل التدقيق وكذا دوره في مرحلة التقييم اللاحق لعملية التدقيق .

(5) عرض قائمة الاستبيان
(20) دقائق

- ✓ وزع على المشاركين قائمة الاستبيان ، ثم قسم المشاركين لعدة مجموعات واطلب منهم عمل حلقات نقاشية مصغرة في كل مجموعة ، ثم اطلب من كل مجموعة اختيار من يمثلهم لعرض ريهم في الأسئلة التي تضمنتها قائمة الاستبيان وعرض وجهة نظر المجموعة .
- ✓ ناقش باقي المشاركين من المجموعات الأخرى في ما عرضته كل مجموعة عمل و صوب آرائهم إذا استلزم الأمر ذلك .

(6) ملخص الجلسة
(10) دقائق

- ✓ أطلب من أحد المشاركين تلخيص أهم ما تناولته الجلسة من موضوعات مع مراعاة أن يتبع ذلك تصويب من المدرب إذا لزم الأمر .
- ✓ وضح للمشاركين الهدف الذي تم تحقيقه في كل نقطة من النقاط الرئيسية التي تناولتها الجلسة .

(7) تقويم التعليم
(10) دقائق

- ✓ أسأل لمشاركين شفويًا بعض الأسئلة للتأكد من مدى تفهمهم لموضوع الجلسة ومن ثم تقييم تحقيق هدف التعلم ، ثم صوب ولخص إجاباتهم .
- ✓ قدم الشكر للمشاركين على مشاركتهم المثمرة خلال الجلسة .

الإطار العام للإشراف الفني على التدقيق

هدف الجلسة :

فى نهاية هذه الجلسة يتعرف المشاركون على مفهوم واهمية واهداف الاشراف مع توضيح ادوات الاشراف وصفات القائمين على عملية الاشراف.

عناصر الجلسة :

- مفهوم وأهمية وأهداف الإشراف
- صفات القائمين بالإشراف
- أدوات الإشراف
- تطبيقات لبعض اساليب الاشراف

مقدمة .

تعد متابعة عمل المساعدين أو أعضاء فريق المراجعة والإشراف عليه من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة أداء عملي ة المراجعة، حيث أشارت الدراسات إلى أن من أهم العوامل الرئيسية لفشل عملية المراجعة هى عدم المتابعة والإشراف على عمل المساعدين ويحدث ذلك عادة بسبب ضغوط العمل بما لا يمكن من مراجعة أوراق العمل لمتابعة عمل فريق المراجعة .

وبتحليل طبيعة عملية المتابعة والإشراف وجد انها تتضمن اصدار التعليمات للمساعدين والتعرف على المشاكل الهامة التى تعترض الانجاز ومراجعة ما تم أدائه من مهام وحسم اى اختلاف فى وجهات النظر بين اعضاء الفريق ويجب أن تتم المتابعة فى توقيت ملائم لا يودى الى إرباك الأداء ولا يودى إلى الانتقال من خطوة الى أخرى مترتبة عليها دون مراجعة الخطوة الأولى مما قد يترتب عليه احتمال إعادة عملية المراجعة أو بعض خطواتها وتتضمن وظيفة المراجعة، قراءة ملاحظات المساعدين، تقييم الحلول المبدئية لاي مشاكل، لأنها تخفض من الاختلافات فى احكام وتقديرات المراجعين، وكننتيجة لاهمية المتابعة والإشراف على فريق المراجعة وتأثير ذلك على جودة عملية المراجعة فقد أكدت إصدارات الاتحاد الدولى للمحاسبين IFAC وكذا المعايير الرقابية الصادرة عن

المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة " إنتوساي " على أهمية الإشراف في تنسيق جهود المساعدين ولتحديد مدى انجازهم لمهامهم، كما اوضحت أن عناصر الإشراف تتضمن إصدار التوجيهات للمساعدين، التعرف على الم شاكل، حسم الاختلافات في الآراء بين افراد فريق المراجعة، ومراجعة اعمال الفريق، كما أكدت على أهمية وظيفة الإشراف والمتابعة حيث أوضحت معايير المراجعة الدولية ضرورة توجيه مراجع الحسابات لمساعديه والإشراف عليهم ومراجعة اعمالهم، وذلك من خلال التحقق من أدائهم لأع مالهم قد تم وفقا للمعايير المهنية ومعايير شركة المراجعة، وانه تمت مراجعة أداء المهام ونتائجها بصورة ملائمة وان عملية المراجعة قد حققت اهدافها .

ولأهمية عملية الإشراف الفني وأثرها على جودة العمل الرقابي سوف يتم عرض الإطار العام للإشراف بمفهومه العام .

اولا - مفهوم واهمية واهداف الإشراف :

1. مفهوم الإشراف والمتابعة :

غاية الإشراف والمتابعة هو الاطمئنان إلى قيام الأفراد بواجباتهم ومسئولياتهم على الوجه المطلوب ثم التعرف على:

- القدرة الحقيقية لهم.
- واقعية الأهداف المنشودة.
- كفاءة الوسائل المتبعة.
- المعوقات والمشاكل التي تحول دون الوصول للأهداف.
- تعديل المسار وحل المشكلات , وتذليل العقبات

○ مفاهيم اخرى للإشراف :

- هو التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة تنفيذية بفعالية وكفاءة بغرض تحقيق الهدف بأكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف في الموارد البشرية والمادية.

- تعد وظيفة الإشراف النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المقرر من خلال توجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات ويحقق المقاصد النهائية للمنظمة .

2. أهمية الإشراف

- ارتباطه بتحقيق الأهداف .
- ارتباطه ببناء الخطط وتحديد البرامج المستقبلية .
- ارتباطه بتقويم الأداء الفردي والمؤسسي .
- ارتباطه بالتوجيه والرقابة وحل المشكلات .
- ارتباطه الوثيق بعملية التنظيم .

3. اهداف الإشراف

- مساعدة الإدارة العليا على التأكد من أن الأداء في كافة إدارات وأقسام المنظمة او المؤسسة يتم تنفيذه وفق الخطط والسياسات الموضوعية .
- التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة في كل الوحدات .
- اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب .
- المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات على نطاق المؤسسة .
- تطبيع سلوك الفرد في التنظيم على نمط مؤسسي معين وفق القيم والمعايير التي تضعها الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بما يساعد على التحكم في التصرفات والسلوكيات داخل العمل
- تزويد المرؤسين بالمعرفة المطلوبة عن واقع أدائهم والمهارات والخبرات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم بصورة مستمرة .
- مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل
- تحقيق المنهج السليم للإشراف والمتابعة

- لا إفراط في المباشرة :

ليس المراد من الإشراف أن يتدخل المسئول في كل صغيرة وكبيرة ، أو اللجوء إلى التجسس على أفراده أو محاسبتهم وتأنيبهم على كل خطأ دون النظر لما قد يصدر من اجتهاد وحسن نية ، فإن ذلك مما يفسد الود ويغرس سوء الظن ، ويفقد الثقة ، والتي هي أسس العلاقة الأخوية كما أن ذلك له سلبيات على المسئول

- لا تفريط في التفويض:

بالمقابل فإن التفويض المطلق أو ضعف الاهتمام بالمبالغة والإشراف من شأنه أن يولد سلبيات أخرى منها:
- يتضاءل شعور الأفراد بجدية العمل المناط بهم وهذا أمر ملموس ...
فالسؤال عن الأمر دليل الاهتمام به.
- جهل المسئول بما يجري في مؤسسته ... فقد تقع أخطاء في التنفيذ تنحرف بالمؤسسة عن أهدافها أو تظهر معوقات تعطل أعمالها ، أو قد يحدث إهمال يجمد حركتها ونشاطها وهذا لا يعرف إلا بالإشراف المباشر
- قد تسبب الاجتهادات الشخصية للأفراد والتي ستظهر في غياب إشراف المسئول عن ظهور خلافات بينهم

ثانيا : صفات القائمين على الاشراف**1 - القدرة على التوجيه**

من مستلزمات القدرة على التوجيه

- اليقين والصبر
- المشاركة الوجدانية للأفراد.
- إثارة حماس الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة أساليب التوجيه وأنواعه

2 توافر المقومات الأساسية لنجاح الاشراف

- شخصية المشرف وقدرته على القيادة ومؤهلاته العلمية والعملية
- اختيار الأسلوب المناسب في الاشراف مع وضع خطة مدروسة مسبقاً
- تنظيم عملية الاشراف لتحقيق أغراضه
- اعتماد العلاقة الإنسانية مع المرونة في تطبيق الأساليب

3 المعرفة بالمهام والواجبات

1/3- الواجبات العامة

- إعطاء التوجيهات العامة والتعليمات الواضحة اللازمة لأداء العمل .
- المراقبة والإشراف على المرؤسين .
- تدريب المرؤسين أثناء العمل .
- تكوين علاقة إنسانية مع المرؤسين فيما بينهم تكون مبنية على أساس
- الثقة المتبادلة والفهم المشترك .
- قيادة فريق العمل لتحقيق أهداف المنشأة .

2/3- الواجبات المتعلقة بالعمل

- تخطيط العمل في الوحدات التي يشرف عليها وللأفراد العاملين تحت
- إشرافه
- توزيع العمل على المرؤسين بطريقة عادلة .
- التنسيق مع الأقسام الأخرى .
- التأكد من إنجاز العمل في الوقت المحدد حسب الخطة ووفق المعايير
- التأكد من جودة الأداء كماً وكيفاً .
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل .

3/3- الواجبات المتعلقة بالمرؤسين

- تطوير مهارات وقدرات المرؤسين .
- تفويض المسؤوليات للمرؤسين .
- حل المشكلات الناشئة بين المرؤسين .
- تحفيز المرؤسين لتطوير الأداء وتحسينه .
- العناية بشؤون المرؤسين من إجازات وترقيات .
- حفظ النظام أثناء العمل وفق الضوابط السلوكية المعمول بها في المنشأة .
- تقييم أداء العاملين .

4/3- الواجبات المتعلقة بالرؤساء والزملاء

- تطبيق السياسات العامة للمنشأة .
- تحمل المسؤولية بالنسبة للعمل في القسم الذي يشرف عليه .
- التعاون مع الزملاء في الأقسام الأخرى .
- المرونة في تقبل نقل وإحلال المرؤسين .

ثالثا : ادوات وأساليب الإشراف

تعد ادوات وأساليب الإشراف من أهم مبادئ الإدارة الحديثة للمشرف الفعال وهو ذلك المدير أو المسؤول الذي يطبق مبادئ الإدارة في عمله اليومي ويوجه الموارد المتاحة نحو النجاح وهو لا يحقق الفعالية المطلوبة إلا بمراعاة المصالح والمفاسد وحسن التعامل والتصرف من خلال :

- الاتصال الفعال.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.
- اتخاذ القرار

1 - الإتصال الفعال :

1/1- الهدف من الاتصال

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية .
- الالتزام بالأهداف التنظيمية .
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية .

2/1- أهمية الاتصال

- القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المشرف في عمله .
- الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المشرف اليومية .
- تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها .
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين .
- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين الأقسام والادارات .
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين .
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

2 - التخطيط

التخطيط هو تحديد أفضل الوسائل والطرق التي يجب سلوكها للانتقال من وضع حالي معين , إلى وضع مستقبلي مستهدف يتم فيه تحقيق غايات ونتائج وإنجازات مطلوبة ومرغوب فيها .

1/2- العناصر الواجب توافرها في المشرف الناجح في مجال التخطيط

:

- موضوعيته في دراسة وتحليل وتقييم الوضع الحالي للنشاطات التي يتولى مسئوليتها وللعوامل المؤثرة فيها.
- واقعية ووضوح الأهداف التي يضعها للنشاطات , مع الأهداف العامة للمنظمة.
- دقة ووضوح في الرؤية دون الدخول في التفاصيل الإجرائية .
- احترامه للأوقات المحددة لوضع الخطط . كفاءته العالية في إيصال المعلومة .
- المرونة في تعديل الخطط (غير المجدية).
- قدرته على الاستفادة من الانحرافات التي تظهر أثناء تطبيق الخطط, لوضع خطط مستقبلية أكثر واقعية.

2/2- تخطيط الأهداف وتحديدها

- أن يكون الهدف مشروعاً
- أن يكون الهدف واقعياً بحيث يمكن تحقيقه.
- أن يكون الهدف موضوعياً
- أن يحدد الهدف كمياً
- أن يحدد الهدف نوعياً .
- أن يحدد الهدف زمانياً .
- أن يحدد الهدف مكانياً
- أن يحدد الهدف من ناحية التكلفة .

3 - التنظيم

تتمثل العناصر الواجب توافرها في المشرف الناجح في مجال التنظيم فيما

يلي :

- الكفاءة في تقسيم وتوزيع العمل.
- الدقة في تحديد الهدف ومهام ومسؤوليات الوحدة التي يشرف عليها.

- توافق تغييراته مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- المرونة في العمل. الكفاءة في تبسيط إجراءات العمل وتدوينها.
- الدقة والوضوح في تحديد الصلاحيات.
- الدقة والوضوح في تقييم الأداء للمرؤسين.
- احترام التسلسل الإداري.
- دقته ووضوحه في تدوين الإجراءات وأساليب العمل.

4 - التفويض الفعال

التفويض يعني تفويض الصلاحية وليس المسؤولية
وتتمثل العناصر الواجب توافرها في المشرف الناجح في مجال التفويض
فيما يلي :

- 1/4- ثقته بنفسه وعدم خوفه من الظهور بمظهر الضعف تجاه مرؤسيه إذا ما أراد تفويض مهام معينة إليهم .
- 2/4- قدرته على تحفيز مرؤسيه وإظهار ثقته بقدراتهم وكفاءاتهم .
- 3/4- تمتعه بروح المجازفة وعدم خوفه من تحمل نتائج فشل مرؤسيه في تنفيذ المهام التي يفوضها إليهم..
- 4/4- وجود الرغبة والحماس لديه لنقل خبراته إلى مرؤسيه وتدريبهم وتوجيههم .
- 5/4- عدالته في توزيع المهام التي يفوضها إلى مرؤسيه
- 6/4- دقته في شرح طبيعة المهام التي يفوضها وأهدافها والنتائج المتوخاة من كل منها
- 7/4- دقته في تحديد السلطة والصلاحيات التي يمنحها لمرؤسيه عندما يفوض إليهم أيا من المهام والمسؤوليات

8/4- قدرته على وضع معايير واضحة لقياس وتقييم أداء مرؤسيه , فيما يتعلق بتنفيذ المهام التي يفوضها إليهم

9/4- كفاءته العالية في متابعة تنفيذ المهام التي يفوضها , دون أن يشكل ذلك تطفلاً وتدخلاً في كل تفصيل.

5 - الرقابة

الرقابة هي متابعة ما يتحقق أو تحقق فعلاً وفقاً لما تقرر في الخطة المعتمدة بالنسبة لبرامج العمل والجداول الزمنية , لذلك فإن الرقابة لا تكون بعد انتهاء تنفيذ الأعمال فقط دائماً أثناء تنفيذها أيضاً .

6 - التوجيه واتخاذ القرار

1/6- القيادة :

القيادة في المفهوم الإداري , هي قدرة المشرف على إدارة الموارد البشرية وتحفيزها والتأثير فيها للقيام بالأعمال المطلوبة منها على أكمل وجه , وذلك من خلال السلطة التي يمارسها في سياق اضطلاعها بمهامه ومسئولياته الوظيفية .

وتتمثل المهارات الأساسية الواجب توفرها في القائد المشرف في :

- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية.
- المهارات الفكرية.

○ من هو القائد المشرف

يمكن تعريف القائد المشرف بأنه القائد الذي يرفع من مستوى مساعديه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية , والذي يروج – في نفس الوقت – عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات

○ شخصية القائد المشرف

- الجاذبية الشخصية.
- شخصية إلهامية.
- الاستثارة العقلية.
- الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي

○ خصائص القائد المشرف

- القائد المشرف ينظر إلى نفسه على أنه داعية تغيير والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول .
- القائد المشرف يؤمن بقيمة الناس . إنه ليس دكتاتوراً صحيح إنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر وفي النهاية فهو يسعى إلى تزويد البشر بالطاقة
- القائد المشرف موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم . ويوجد حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير العادي لا يأتي صدفة .
- القائد المشرف يتعلم طول العمر ، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة واستفاد منها .

2/6- حل المشكلات وإتخاذ القرار

تتمثل خطوات ومراحل حلّ المشكلات واتخاذ القرارات

- تحديد المشكلة أو الهدف
- البحث عن الأسباب المحتملة (مرحلة تفكير)
- تحديد الأسباب الفعلية (مرحلة تقدير)
- وضع البدائل الممكنة(مرحلة عصف ذهني)
- تقييم البدائل
- تنفيذ القرار
- المتابعة والتقييم

2/2/6- معوقات إتخاذ القرار

- عدم وضوح السياسات والأهداف .
- عدم توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب .
- انشغال المسؤولين بالأمور الفرعية.
- تنازع الاختصاصات.
- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار .
- انشغال بعض الرؤساء والمسؤولين بأعمالهم .
- التهرب والتقاعدس من جانب المسؤولين.
- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات .
- تحكم الروتين الحكومي.
-

ما هو الهدف المنشود :

○ الصفات الواجب توافرها في الهدف الجيد

- محدد.
- قابل للقياس.
- يمكن تحقيقه.
- ملائم .
- له إطار زمني

✳ رابعا - تطبيقات لبعض أساليب الإشراف :

الإشراف التنظيمي :

تعمل المنظمات المختلفة على تقسيم اعمال الاشراف الفني وفقا للمستويات الادارية التي تتفق مع الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات وذلك على النمط التالي :

○ المستويات الادارية للإشراف الفني :

الإشراف : هي الوظيفة الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل ويمكن القول بأن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل في نفس الوقت مستويات اشرافية :

- الإدارة العليا :

هو ذلك المستوى القيادي الذي يمثل الوظائف الرئاسية في قمة السلم وهو مسئول عن وضع الاهداف الرئيسية السياسات العامة للتنظيم ويتطلب اعمال التخطيط والتنظيم .

- الإدارة الوسطى :

هي المستوى الذي يوجد بين مستوى الإدارة ال عليا ومستوى الإشراف الاول ويقوم بحلقة الوصل بين الإدارة العليا التي تقوم بالتخطيط والمستوى الإشرافي الذي يشرف على التنفيذ

- مستوى الإشراف الاول :

هو المستوى الذي يقع على عاتقهم مسئولية قيادة وإدارة العمل الذي يقوم بأدائه موظفون اخرون

○ التنظيم الادارى :

إن النجاح الذي يمكن أن يحققه أى جهاز رقابى لا يقتصر فقط على التأهيل العلمى و العملي له ، وعلى عنايته المهنية أثناء عملية المراجعة ،بل يعتمد كثيراً على التنظيم، وتوفير الموظفين المساعدين المؤهلين مع ضرورة متابعة وتنسيق جهودهم لكي تتم الأعمال في الأوقات المحددة لها وعموماً يجب أن يراعى عند إعداد ووضع الشكل التنظيمى النقاط التالية :-

➤ أقسام تتولى العمل الفني أي عمليات المراجعة والاستشارات المحاسبية والتكليفية والضرائبية والتنظيمية وغيرها .

➤ أقسام تقوم بالخدمات المكتبية التقليدية التي تساعد الأقسام الفنية على القيام بواجباتها مثل إمساك حسابات المكتب وحفظ الملفات والسجلات و الأوراق وأعمال الطباعة وغيرها

- تحديد سلطات وواجبات كل قسم وكل موظف من العاملين، على أن تكون حدود السلطة واضحة وأن يعرف كل موظف واجباته وحدودها و الأعمال و التصرفات التي تقع داخل هذه الحدود .
- الإطار الذي يحكم تفويض السلطة وحدودها وخصوصاً فيما يتعلق بأعمال المراجعة التي يقوم بها الفنيون من الموظفين الرئيسيين و المساعدين وغيرهم .
- تدعيم الأقسام الفنية بعدد كاف من المؤهلين مهنيّاً يتناسب مع حجم العمل ونوعياته المتخصصة وتدعيم الأقسام الإدارية بالعاملين الذين تتوافر فيهم الخبرة والكفاءة في الأعمال المختلفة.
- ضرورة القيام برسم السياسات ووضع برنامج العمل ومتابعة تنفيذها تحت إشرافهم في مراحل التنفيذ المختلفة مع الالتزام باحكام التشريعات السارية والمحافظة على آداب المهنة وتقاليدها في التعامل مع الغير .
- يجب ان يقدم المشرف على العمل التدقيقي تقريراً خاصاً في الوقت المناسب يوضح فيه توافق العمل مع الخطط الموضوعة.
- الالتزام ببرامج التدقيق وتحديد نقاط الخروج عنها والمبررات التي أدت إلى ذلك.
- مدى إبداء العناية المهنية اللازمة في تنفيذ العمل .
- كفاءة أوراق العمل لدعم النتائج والاستنتاجات وتقديمها للمعلومات الكافية لغرض أعداد التقرير . و مدى استيفاء متطلبات التدقيق .

انماط الإشراف :

- الإشراف الإبداعي

نمط إشرافي يعتمد على النشاط الجماعي، حيث لا يقتصر على إنتاج الأحسن، بل يتطلب من المشرف أن يشدذ الهمة، ويحرك ما عند فريق العمل من قدرات خلاقة لإخراج أحسن ما يمكن إخرجه في مجال العلاقات الإنسانية بينه وبين المساعدين، وبينهم وبين بعضهم . والأشراف الإبداعي يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المساعدين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف المنشودة .

والمشرف المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف قدرات فريق العمل واستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف ، ويعمل على ترقية أعمالهم ويعد نفسه واحداً منهم لا متصدراً لهم كما أن المشرف المبدع يغذي في المعلمين نشاطهم الإبداعي والقدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم،

- الإشراف البنائي

- الإشراف الوقائي

- الإشراف الإكلينيكي

- الإشراف التصحيحي

- الإشراف بالأهداف

المسئولية العامة للإشراف ومعايير جودة العمل الرقابي

هدف الجلسة :

اكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة عن جودة العمل الرقابي وعلاقتها بالإشراف الفني على عمليات التدقيق والمعايير والارشادات المهنية الصادرة بهذا الشأن .

عنصر الجلسة :

تهدف الأجهزة العليا للرقابة كغيرها من المنشآت الخدمية إلى اداء مهامها الرقابية بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية و البحث عن كل ما من شأنه الارتقاء بمستوى الأداء المهني لتتمكن من تقديم خدمات رقابية ذات جودة عالية.

وانطلاقا من ذلك سعت المنظمات المهنية المعنية بمهنة المحاسبة و المراجعة لإصدار القواعد والإرشادات و المعايير التي تمكن الأجهزة العليا للرقابة من خلالها من متابعة نوعية الممارسة المهنية التي تزاولها و التي تضمنت مهارات الإشراف الفني لمراحل عمليات التدقيق كأحد الدعائم الأساسية التي تضمن جودة الأداء المهني لهذه العمليات .

من هذا المنطلق تتناول هذه الجلسة :-

- التعريف بجودة العمل الرقابي وعلاقتها بالإشراف الفني الفعال .

- عرض أهم الإرشادات و المعايير المهنية المتعلقة بجودة العمل الرقابي وموقع الاشراف الفني فيها .

أولاً: مفهوم جودة العمل الرقابي :

الجودة هي توافر خصائص و وظائف في المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل و يأتي ذلك بترجمة احتياجات و توقعات العميل الى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم و تقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة أن تطلب الأمر بما يتوافق و حاجات وتوقعات العملاء.

إتقان العمل عرف حديثاً بمراقبة الجودة **Quality Control** حيث ظهرت مراقبة الجودة في أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية حيث بدأت بالأسلحة ثم انتقلت إلى صناعات السيارات و الإلكترونيات و الصناعات الفضائية و انتشرت هذه الظاهرة الى أن قام المعهد البريطاني للتقييس ع ام **1975** بوضع المواصفة القياسية العامة التي يمكن أن تطبق في معظم الصناعات و المؤسسات

الأخرى و نشرت عام **1979**

وقد تناولت دراسات عديدة مفهوم جودة التدقيق وذلك من أكثر من منظور كما يلي :

1- مفهوم جودة التدقيق من منظور جودة المنتج التقليدي :

يتضمن النموذج التقليدي لجودة المنتج ثلاث مجموعات من الأنشطة :

- أنشطة الوقاية أو المنع : وهي الأنشطة المسؤولة عن منع حدوث العيوب أو الحد منها
- أنشطة التقييم : هي الأنشطة اللازمة لفحص و تقييم المنتج أو الخدمة المقدمة مثال الشك المهني للمدققين , التخطيط و التقييم , مراجعة النظير .
- أنشطة الفشل : هي تكاليف العيوب في المنتج أو سوء الخدمة .

2- مفهوم جودة التدقيق من حيث علاقتها باكتشاف المخالفات :

وفقا لهذا المنظور عرفت جودة التدقيق بأنها قدرة المدقق على اكتشاف أخطاء ذات أهمية نسبية في القوائم المالية التي يقوم بمراجعتها و قد أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين احتمال وجود أخطاء ذات أهمية نسبية في القوائم المالية و بين جودة الأداء المهني للمدققين حيث حدد هذا المفهوم أن جودة العمل الرقابي ترتبط بالمدقق ذاته دون أن يتعرض لوجود عوامل أخرى ترتبط بالجهة محل الرقابة .

3- مفهوم جودة التدقيق من حيث علاقتها بمخاطر التدقيق :

يعرف هذا المنظور جودة التدقيق بأنها قدرة المدقق على تخفيض مخاطر التدقيق الى أدنى حد ممكن و قد حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين **AICPA** في قائمة معايير المراجعة **47** الخطر الكلي للتدقيق بأنه " الخطر المتمثل في احتمال فشل المدقق في القوائم المالية التي تتضمن أخطاء جوهرية و هو ملئون من **3** أنواع من المخاطر تشمل :

- الخطر المتلازم **Inherent Risk**
- خطر نظام الرقابة الداخلية **Internal Control Risk**
- خطر الاكتشاف **Detection Risk**

4- مفهوم جودة التدقيق من حيث علاقتها باهتمامات المشاركين في بيئة التدقيق :

أوضحت عدة دراسات الى أنه يمكن التعبير عن جودة التدقيق على أنها قدرة المدقق على الوفاء بمتطلبات كافة الأطراف المشتركة في بيئة التدقيق أو المستفيدة منها .

5- مفهوم التدقيق من حيث علاقتها بمدى الالتزام بتطبيق المعايير الدولية و المهنية :

تحدد الدراسات التي تبنت هذا الاتجاه أن تحقق جودة أداء أي مهنة تتطلب الالتزام بمعايير و أداب سلوك المهنة و عدم الخروج عنها , من هذا المنطلق يمكن تعريف جودة التدقيق على أنها " تنفيذ عملية التدقيق بكفاءة و فعالية و ثبات في ضوء الالتزام بالمعايير المهنية و الدولية "

6- مفهوم جودة التدقيق الذي أعتد في الدورة التاسعة للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبة

يركز هذا المفهوم على أن جودة عملية التدقيق هي "الصفات و الخصائص التي يجب أن تتسم بها عملية الرقابة و هذه الصفات أو الخصائص يجب أن تكون مستنده على كافة تفاصيلها الى معايير رقابية معتمدة و أدلة عمل واضحة و متناسقة مع المعايير الرقابية".

ثانياً:العوامل التي تؤثر على جودة الاداء المهني للعمل الرقابي :-

تناولت دراسات عديدة أهم المتغيرات المؤثرة في جودة الاداء المهني لل تدقيق و التي تم الاعتماد عليها لقياس و تقييم اداء مكاتب التدقيق الخاصة بمزاولة المهنة و جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة العليا للرقابة .

و قد اتجهت مجموعة من الدراسات التي تناولت تقييم اداء المنشآت المزاوله لمهنة التدقيق سواء الحكومتي متمثلة في الأجهزة العليا للرقابة أو مكاتب التدقيق الخاصة المزاوله للمهنة الى تناول مجموعة من العناصر لبيان اثارها على جودة التدقيق و كان من أهم هذه العوامل :-

- الاستقلالية
- التأهيل العلمي و المهني للمدققين .
- خضوع المدقق للتقييم على أداءه .
- سمعة منشأة التدقيق .
- الخبرة المهنية للمدققين .
- تطبيق منشآت التدقيق لاستراتيجيات التخصص الصناعي و القطاعي .
- المنافسة .
- تقديم الخدمات الاستشارية .
- فترة ارتباط المدقق بالجهة محل التدقيق .

- القيود الزمنية.

- احتمالات التعرض لمخاطر التفاضل

- الأتعاب .

بينما اتجهت مجموعة أخرى من الدراسات الى وضع نموذج كامل لجودة عملية التدقيق يشمل كافة العوامل المؤثرة على جودة الاداء المهني للمدققين و ذلك كما يلي :-

1- اقتراح مجموعة أخرى من المؤشرات للاستدلال على جودة التدقيق خلال المراحل المختلفة لتنفيذ عملية التدقيق و تشمل مرحلة ما قبل التعاقد و مرحلة تنفيذ عملية التدقيق و مرحلة اعداد التقارير عقب الانتهاء من تنفيذ عملية التدقيق .

2- اقتراح مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة التدقيق و تتعلق باكتشاف الأخطاء الجوهرية و الغش و تقسم الى مجموعة عوامل تتعلق بمنشأة التدقيق و عوامل خاصة بفريق العمل و عوامل خاصة بعملية التدقيق نفسها بالإضافة الى مجموعة اخرى من العوامل المتعلقة بالتقرير عن الاخطاء الجوهرية و الغش و هي العوامل المتعلقة باستقلالية المدقق و العوامل المؤثرة فيها مثل الأتعاب , تقديم الخدمات الاستشارية , و طول فترة ارتباط المدقق بالجهة محل التدقيق.

3- دراسة قام بها أحد الباحثين باختيار عينة عشوائية من **315** مدقق من العاملين بمكاتب التدقيق الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة و الجهاز المركزي للمحاسبات لاختيار مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة التدقيق و قد قدم من خلالها نموذج لقياس جودة التدقيق شمل الاشراف فى الجودة

من الدراسات السابقة يمكن القول أن الإشراف الفعال داخل منشآت ال تدقيق و خضوع الم دققين للتقييم من قبل المستويات الإدارية الأعلى ص ار من أهم العوامل التي تؤثر على جودة الاداء المهني للمدققين .

ثالثاً: المعايير و الإرشادات المهنية الخاصة بجودة العمل الرقابي :

أصدرت المنظمات المهنية المعنية بمهنة التدقيق سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي مجموعة من المعايير و الإرشادات المهنية التي تهدف الى تحسين الاداء المهني للم دققين و تهدف الى التأكد من تنفيذ عملية التدقيق بدرجة عالية من الجودة و ذلك كما يلي :-

أ - المنظمات الدولية:

1 للمعايير الرقابية الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساى):

تضمنت الإشارة الى بعض المفاهيم التالية :

1/1- أهمية وضع معايير للجودة:

- تنص المبادئ الرقابية الأساسية للالتوساى (**14/0/1**) على أنه " يجب اتباع معايير ملائمة للتأكد من تنفيذ العمل بدرجة عالية من الجودة بحيث ينبغي أن تفرض الاهداف الخاصة بنوع معين من العمل أو بمهمة معينة المعايير الخاصة التي يجب اتباعها وعلى كل جهاز أن يضع سياسة يتبع فيها معايير الالتوساى أو غيرها من المعايير الخاصة فى تنفيذ أنواع العمل المختلفة التي يقوم بها الجهاز لضمان عمل ومنتجات ذات جودة عالية".

- كما ينص المعيار رقم (**26/1/2**) على أن "يولى الجهاز الاعلى للرقابة عناية خاصة لبرامج ضمان الجودة الرامية الى تحسين تنفيذ العملية الرقابية ونتائجها لتأمين مستوى عال لعمل الجهاز"، وإن الفوائد الناجمة عن مثل هذه البرامج تجعل توفير موارد ملائمة لهذا الغرض أمراً ضرورياً، ومن المهم أن يضاهاى استعمال هذه الموارد الفوائد المزمع تحقيقها

يتضح من ذلك أهمية وضع معايير لجودة العمل الرقابي للجهاز الاعلى للرقابة تحقيقاً لمصدقية التقارير الصادرة عنه.

2/1- الاستقلالية:

اشارت الفقرة **2/2/2** الى أنه "على المراجع والجهاز الأعلى للرقابة أن يكونا مستقلين، وتفسر الفقرات من **5/2/2** الى **12/2/2** الاستقلالية عن السلطة التشريعية، والفقرات من **13/2/2** حتى **24/2/2** الاستقلالية عن السلطة التنفيذية، والفقرات من **25/2/2** حتى **29/2/2** الاستقلالية عن الجهة الخاضعة للرقابة.

3/1- الاشراف:

- نصت الفقرة **1/2/3** من المعايير على انه "ينبغي الاشراف مناسبة فى كل مستوى وفى كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية".

- نصت الفقرة **2/2/3** من المعايير على " ان الاشراف ضروري لضمان تحقيق الاهداف الرقابية والحفاظ على نوعية (جودة) العمل الرقابي، لهذا فإن الاشراف والمراقبة السليمين ضروريان فى جمع الحالات بغض النظر عن كفاءة المراقب".

- تنص الفقرة (**3/2/3**) من المعايير على أن الاشراف يشمل ضمان تنفيذ العملية الرقابية، واتباع خطة العمل، واحتواء أوراق العمل على الاثباتات الكافية.

4/1- الاستشارة :

لم تغفل معايير الانتوساى أهمية الاستشارة سواء من داخل الجهاز أو من خارجه، كما أشارت الى أنه يجب ايلاء العناية اللازمة لها للتأكد من كفاءة وقدرة المستشارين على القيام بها وجودة العمل المؤدى منهم، ولا يعفى ذلك المراجع من عبء المسئولية بخصوص الآراء التي يكونها أو الاستنتاجات التي يتوصل إليها بشأن المهمة الرقابية(46/2/2-43/2/2).

5/1- مراجعة أعمال الرقابة:

- نصت الفقرة **29/1/2** على انه" من المناسب أن تحدد الأجهزة العليا للرقابة وظيفه ذات طابع واسع للرقابة الداخلية الخاصة بها بهدف مساعدتها على تحقيق ادارة فعالة لعملياتها الخاصة وتدعيم جودة ادائها"

- كما أشارت الفقرة **30/1/2** الى أنه" يمكن دعم جودة العمل الذي يقوم به الجهاز الأعلى للرقابة وذلك بتعزيز المراجعة الداخلية وربما بواسطة تقييم مستقل لعمله".

- وفقاً للفقرة **4/2/3** ينبغي مراجعة كافة الأعمال من قبل أحد كبار المراجعين قبل الانتهاء من صياغة الآراء أو التقارير الرقابية، وينبغي القيام بذلك مع تقدم كل جزء من العملية الرقابية، فالمراجعة من أكثر من مستوى إشرافي تضيف الخبرة والحكم على المهمة الرقابية

- أشارت الفقرة **28/1/2**،فيما يتعلق بنتائج الترتيبات الداخلية لضمان الجودة واعداد التقارير الخاصة بها لرفعها للقيادة العليا بالجهاز الرقابي الى ضرورة قيام موظفين ذو مؤهلات مناسبة من الجهاز ولا يشاركون في العمليات الرقابية بمراجعة دقيقة لعينة من هذا العمليات من حيث التخطيط لها وتنفيذها واعداد التقارير بشأنها بالتشاور مع القيادة المعنية بهذه الرقابة".

2 للإرشادات والمعايير الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين فيما يتعلق بجودة**العمل الرقابي :**

أصدر الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين العديد من القواعد والارشادات والمعايير التي تناولت هذا الموضوع كان اخرها المعيار رقم **(220)**المتمثل في "رقابة الجودة لعملية مراجعة البيانات المالية"،وأعيدت صياغته تحت مسمى المعيار الدولي لرقابة الجودة **(1)**"رقابة الجودة للشركات التي تؤدي عمليات تدقيق ومراجعة للبيانات المالية وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة"، ويتم العمل به اعتباراً من **15** ديسمبر **2009**، وقد تضمن هذا المعيار العناصر الأساسية التي تضمن جودة العمل الرقابي تتلخص فيمايلي:

1/2- مقدمة :

وتناولت ما يلي :

1/1/2- غرض المعيار والمتمثل في وضع المعايير وتوفير الارشادات المتعلقة بإجراءات رقابة الجودة

2/1/2- وجوب تنفيذ اجراءات رقابة الجودة التي تنطبق على عمليات المراجعة الفردية

3/1/2- التزام المؤسسة التي تؤدي عملية الرقابة بوضع نظام لرقابة الجودة لتزويدها بتأكيد معقول أنها وموظفيها ملتزمون بالمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية، وأن تقارير المراجعين أو شركاء العملية مناسبة في ظل الظروف القائمة.

4/1/2- تحديد خصائص ومهام فرق العملية حيث تقوم بتنفيذ اجراءات رقابة الجودة، وتزويد المؤسسة التي ينتمون اليها بالمعلومات المناسبة وذات الصلة التي تمكنها من تطبيق الجزء المتعلق بالاستقلالية في اطار تنفيذ اجراءات رقابة الجودة، وأن تكون هذه الفرق مؤهلة لتنفيذ نظم الجهة.

2/2- مسؤوليات القيادة لجودة عمليات الرقابة:

والمتمثلة في تحمل الشريك المسئول مسؤولية الجودة الشاملة ملة لكل عملية مراجعة مكلف بها، واعتباره قدوة للأعضاء الاخرين في فريق العملية من خلال أفعاله ورسائله لهم والتي تؤكد ما يلي:

1/2/2- أهمية أدائه العمل بما يتفق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

2/2/2- أهمية الالتزام بسياسات واجراءات رقابة الجودة المعمول بها في المؤسسة.

3/2/2- أهمية اصدار تقارير المراجع المناسبة في ظل الظروف القائمة.

4/2/2- حقيقة أن الجودة ضرورية لأداء عمليات الرقابة.

3/2- متطلبات أخلاقيات المهنة:

حيث يجب على شريك العملية تقييم مدى التزام أعضاء الفريق بمتطلبات أخلاقيات المهنة الصادرة عن الاتحاد أو المتطلبات الوطنية والتي تشمل النزاهة، والموضوعية، والكفاءة المهنية، والسرية، والسلوك المهني.

4/2- الاستقلالية:

يجب على الشريك التأكد من مدى الالتزام بمتطلبات الاستقلالية في المراجعة وذلك من خلال:

1/4/2- تحديد وتقييم الظروف والعلاقات والمعلومات الخاصة والتي تشكل تهديدا للاستقلالية، واتخاذ الاجراء المناسب للقضاء عليها أو تخفيضها لمستوى مقبول بتطبيق أدوات الحماية، وعليه ابلاغ المؤسسة في حالة فشله لاتخاذ الاجراء المناسب.

2/4/2- توثيق النتائج والمناقشات ذات الصلة المتعلقة بالاستقلالية.

5/2- قبول المهام واستمرار العلاقات مع العميل وبعض مهام الرقابة الأخرى:

يجب أن يكون الشريك المسئول مقتنعا بالإجراءات المناسبة المتبعة بشأن قبول المهمة واستمرار العلاقات مع العملاء وبعض مهام الرقابة المحددة، وأن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الصدد ملائمة وتم توثيقها، ويشمل ذلك دراسة ما يلي:

1/5/2- نزاهة أصحاب حقوق الملكية الأساسيين والادارة العليا والمسؤولين عن حوكمة المنشأة .

2/5/2- ماذا كان فريق العمل مؤهلا للقيام بعملية الرقابة ولديه الوقت والموارد اللازمة.

3/5/2- امكانية التزام المؤسسة وفريق العمل بمتطلبات أخلاقيات المهنة.

4/5/2- الأمور الجوهرية التي تكون قد ظهرت أثناء عملية الرقابة الحالية أو السابقة وتأثيرها على استمرارية العلاقة مع العميل.

على انه يجب أن نلاحظ بالنسبة لمعيار القبول للعميل أن هذا الجانب لا يخص الأجهزة العليا للرقابة حيث يكون مجال عملها محددًا بالقانون ولا تختار عملاتها كما هو الحال في القطاع الخاص

6/2- تعيين فريق العمل:

يجب أن يكون الشريك مقتنعا بأن فريق العمل تتوفر فيه القدرات والكفاءات والوقت اللازم لإنجاز عملية الرقابة بما يتفق والمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية بما يمكن من اصدار تقارير رقابة في ظل الظروف القائمة، وتشمل القدرات والكفاءات ما يلي :

1/6/2- فهم وخبرة عملية في عمليات الرقابة المماثلة من خلال التدريب والمشاركة الملائمة.

2/6/2- فهم المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

3/6/2- معرفة فنية ملائمة، بما فيها معرفة تكنولوجية.

4/6/2- معرفة بأنشطة المنشأة.

5/6/2- القدرة على اتخاذ الأحكام الشخصية المهنية.

6/6/2- فهم لسياسات واجراءات رقابة الجودة بالمؤسسة.

7/2- أداء المهام:

يجب على الشريك تحمل مسؤولية التوجيه والإشراف وأداء عملية الرقابة طبقا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، وملائمة التقرير الصادر للظروف القائمة، حيث يجب عليه ما يلي:

1/7/2- اعلام أعضاء فريق العمل بمسئولياتهم، وطبيعة نشاط المنشأة، والمسائل المتعلقة بالمخاطر، والمشاكل المتوقعة، والبرنامج التفصيلي لأداء عملية الرقابة.

2/7/2- الاشراف على عملية الرقابة وأعضاء الفريق من حيث متابعة تقدم مهمة الرقابة، ومراعاة قدرات أعضاء الفريق وكفاءتهم وتوفير الوقت الكافي لإتمام عملهم، وتفهمهم للتعليمات والتحقق من الأداء وفقا للبرنامج المخطط، ومناقشة المسائل الجوهرية التي قد تظهر اثناء القيام بعملية الرقابة، وتعديل البرنامج وفقا للظروف، وتحديد الأمور التي تحتاج للمشورة والدراسة.

3/7/2- فحص العمل المؤدى بواسطة أعضاء الفريق وذلك بالتحقق مما يلي:

- أداء العمل بما يتفق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
- الأمور الطارئة الهامة التي تحتاج لدراسة.
- اتمام الاستشارات اللازمة وتوثيق نتائجها وتنفيذها.
- الحاجة لمراجعة طبيعة وتوقيت ومدى العمل الذى تم اداؤه.
- تدعيم العمل المؤدى للنتائج التي تم التوصل اليها وتوثيقه بالشكل المناسب .
- الحصول على أدلة الاثبات الكافية والملائمة لدعم تقرير المراجع .
- تحقيق أهداف الرقابة.

8/2 – التشاور:

وتتمثل مسئوليات الشريك فى هذا الصدد فيما يلى:

1/8/2- قيام فريق العمل بإجراء التشاور الملائم بشأن الامور العينية أو محل الخلاف اثناء سير العمل فيما بينهم ومع غيرهم على المستوى المهني الدائم سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

2/8/2- سلامة توثيق التشاورات ونطاقها ونتائجها.

3/8/2- تنفيذ النتائج التي اسفرت عنها التشاورات.

9/2- الخلافات فى الرأي :

فى حالة حدوثها سواء فيما بين اعضاء فريق العمل أو مع اولئك الذين تمت استشارتهم وغيرهم، يجب اتباع سياسات واجراءات المؤسسة للتعامل مع هذه الامور وحلها ويجب على الشريك توجيه اعضاء الفريق لإبلاغه وغيره بالأمور محل الخلاف دون خوف .

10/2 – مراجعة رقابة جودة العمليات : وتتم كما يلى:

1/10/2- يجب على الشريك المسئول عن مراجعة القوائم المالية للشركات المقيدة بالبورصة القيام بما يلي:

- التأكد من تعيين مراجع رقابة الجودة .

- مناقشة الامور الجوهرية التي قد تطرأ اثناء عملية الرقابة، بما فيها التي تم تحديدها اثناء مراجعة رقابة الجودة مع مراجع الجودة .
- عدم اصدار تقرير الرقابة حتى يتم استكمال مراجعة رقابة الجودة.

2/10/2- يجب أن تشمل مراجعة رقابة الجودة تقييماً موضوعياً لما يلي

- الاحكام الشخصية الهامة التي اتخذها فريق العمل.
- النتائج التي تم التوصل اليها عند صياغة تقرير مراقب الحسابات .
3/10/2- تتضمن مراجعة رقابة الجودة اجراء مناقشة مع الشريك المسئول، ومراجعة المعلومات المالية، وتقرير المراجع، ومراجعة بعض مستندات الرقابة المنتقاة.
4/10/2- تشمل مراجعة رقابة الجودة لعمليات مراجعة القوائم المالية للمنشآت المقيدة بالبورصة، دراسة مايلي:

- تقييم فريق العمل لاستقلالية المؤسسة بالنسبة لعملية الرقابة المحددة.
- المخاطر الجوهرية التي تم تحديدها اثناء القيام بالمهمة في ضوء المعايير الخاصة بهما (315،330) .
- الاحكام الشخصية التي اتخذت وخاصة ما يتعلق بالأهمية النسبية والمخاطر الجوهرية.
- ما اذا كان قد تم عمل التشاور الملائم بشأن الامور محل الخلاف أو غيرها والنتائج المترتبة على ذلك .
- اهمية الاخطاء التي تم تصويبها وغير المصوبة والتصرف بشأنها
- الامور التي سيتم ابلاغها لإدارة المنشأة(العميل) والمسئولين عن الحوكمة والأطراف الأخرى التنظيمية والرقابية اذا دعت الحاجة لذلك.
- التحقق من أن مستندات الرقابة المنتقاة للمراجعة تعكس العمل الذي تم ادائه فيما يتعلق بالأحكام الشخصية الجوهرية وتدعم النتائج التي تم التوصل اليها.
- مدى ملاءمة التقرير المزمع اصداره.

11/2- المتابعة:

يجب أن تضع المؤسسة سياسات واجراءات تهدف لتزويدها بدرجة التأكد المناسبة بأن السياسات والاجراءات المتعلقة بنظام الجودة بها مناسبة وكافية وتعمل بفاعلية وملتزم بها عملياً مع الأخذ في الاعتبار مايلي:

1/11/2- امكانية تأثير أوجه القصور الواردة فى تلك المعلومات على عملية الرقابة

1/11/2- ماذا كانت الاجراءات التى اتخذتها المؤسسة لتصحيح هذا الوضع كافية فى سياق عملية الرقابة.

ب - المنظمات الإقليمية:

المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة:

يتبين من خلال الخطوط التوجيهية للمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة، أنه يمكن إرساء نظام الجودة على مرحلتين تخص الأولى إرساء سياسات وإجراءات من قبل الجهاز الرقابي من شأنها أن تضمن القيام بالمهام الرقابية بمستوى جودة مقبول وتخص المرحلة الثانية إرساء إجراءات خاصة بضمان الجودة على مستوى أعلى فى الإدارة وذلك للتأكد من أن هذه السياسات والإجراءات قد تم تطبيقها و أنها قد سمحت بتحقيق الأثر المنشود، أى أن العمل المقدم ذو جودة مقبولة ويمكن اعتماد المرحلتين لتوزيع معايير الجودة بين السياسات والإجراءات الموضوعية وبين المراجعة أو متابعة الالتزام بهذه السياسات والإجراءات دون إهمال وجود إطار قانونى ملائم

ج - المنظمات المحلية:

1 - معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي :

تشمل المعايير الصادرة عنه مايلى:

1/1- الاستقلال

2/1- تخصيص العاملين على وظائف الرقابة

3/1- الاسترشاد برأى الآخرين

4/1- الاشراف

5/1- التعيين

6/1- تنمية القدرات المهنية

7/1- الترقية فى الوظيفة

8/1- قبول عملاء جدد واستمرار العلاقة مع الحاليين

9/1- الفحص الدوري لبرامج رقابة جودة الأداء

2 - معهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز:

وتشمل المعايير الصادرة عنه مايلى:

- 1/2- النزاهة المهنية أو الاستقلال
- 2/2- قبول العملاء واستمرارية العلاقة معهم
- 3/2- التعيين
- 4/2- التعليم الدوري المستمر
- 5/2- التدريب والتطوير المهني
- 6/2- الكفاية المهنية والإشراف
- 7/2- الالتزام بشروط التسجيل
- 8/2- الفحص الداخلي
- 9/2- تجنب الظروف التي قد تؤدي الى تأثير غير مناسب على موضوعية الأداء المهني
- 10/2- الاستشارة

3 - المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين : أصدر المعهد دليلًا لتطوير جودة أنظمة الرقابة على المحاسبة العمومية، حيث اقترحت هيئة المعايير خمسة عناصر للجودة تلتزم بها الهيئة الرقابية عند وضعها لسياساتها وإجراءاتها لهذا الغرض وهي :

- 1/3- الاستقلالية، والنزاهة، والموضوعية
- 2/3- تأهيل ومهارة وخبرة وترقية المساعدين
- 3/3- العلاقة مع العميل
- 4/3- الالتزام بحسن الأداء
- 5/3- المراجعة الشاملة

4 - المعهد الهندي للمدققين القانونيين:

تشتمل المعايير الصادرة عن المعهد على العناصر التالية :

- 1/4- المتطلبات المهنية : الاستقلالية، والنزاهة، والموضوعية، والمحافظة على السرية، والأخلاق المهنية .
- 2/4- المهارات والكفاءات.
- 3/4- التكليف: تسند المهمة الرقابية للمساعدین الذين يتوفر لديهم المستوى الفني والمهني الضروري حسب ما يتطلبه إنجاز العمل.

4/4- التفويض: يشترط وجود إدارة وإشراف ومراجعة للعمل في جميع المستويات للحصول على تأكيد معقول بأن العمل المنجز قد تم وفقا لمتطلبات الجودة.

5/4- الاستشارة: يجب أن تتم الاستشارة، سواء من داخل الجهاز الرقابي أو خارجه، عند الضرورة مع من له الخبرة الملائمة.

6/4- القبول أو الاحتفاظ بالعملاء:

7/4- متابعة الملاءمة والفعالية المتواصلة لسياسات وإجراءات الجودة.

5 - الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين:

وتشمل المعايير الصادرة عنها ما يلي:

1/5- الاستقلال والالتزام بقواعد وسلوك وأداب المهنة

2/5- تخصيص المساعدين للعمليات

3/5- المشورة

4/5- الاشراف

5/5- التعيين

6/5- تطوير وتدريب الموظفين

7/5- تقييم أداء الموظفين وترقيتهم

8/5- قبول العملاء واستمرارية العلاقة معهم

9/5- الالتزام بأحكام النظام ولوائحه

10/5- الفحص الدوري الداخلي

6 - الجهاز المركزي للمحاسبات بالاشتراك مع جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية:

اتخذ الجهاز والجمعية المعايير الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين (المعيار 220) أساسا لإعداد المعايير الصادرة والمعمول بها في مصر حيث شملت نفس المعايير مع تغيير بعض المصطلحات بما يتلاءم مع البيئة المصرية.

الخلاصة :

من العرض السابق يمكننا أن نلخص أن جودة العمل الرقابي أصبحت أمرا هاما ليس فقط من أجل تجنب التعرض إلى مخاطر المسؤولية القانونية و إنما أيضا بهدف تقديم خدمة تلبي احتياجات الأطراف المستفيدة منها و من أجل ضمان اداء عملية المراجعة بجودة عالية قدمت المنظمات المهنية المعنية بمهنة المحاسبة و المراجعة مجموعة من المعايير و الإرشادات التي تهدف إلى تحقيق ذلك والتي تضمنت الإشراف الفعال على عمليات التدقيق كأحد دعائم جودة العمل الرقابي .

في ضوء ذلك سنتناول الجلسة التالية عرض مراحل الإشراف الفني على مراحل عملية التدقيق, والمقومات المهنية الواجب توافرها في المشرف الإداري الفعال .

مجالات ومراحل الاشراف الفني على التدقيق

هدف الجلسة :

اكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة حول مجالات ومراحل الاشراف الفني على عمليات التدقيق.

عناصر الجلسة :

تواجه الاجهزة العليا للرقابة تحديا اساسيا يتمثل في كيف ت قدم خدمة ذات مستوى جودة مرتفع شأنها في ذلك شأن أي مؤسسة خدمية اخرى , الأمر الذي دعي الى تزايد الاهتمام بدراسة ماهية المتغيرات التي تؤثر على جودة اداء العمل الرقابي ؟ وكيف يمكن للأجهزة العليا للرقابة الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها ؟.

من هذا المنطلق قامت المنظمات المهنية والاكاديمية المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بإجراء دراسات عديدة في هذا الشأن وتوصلت الى ان الاشراف الفني الفعال على عملية التدقيق من اهم المتغيرات التي تؤثر على مستوى جودة اداء العمل الرقابي فهو امرا ملازما للعمل الرقابي بكافة مراحلها , وهذا ما دعي البعض للقول بان تحقيق فريق التدقيق لأهداف عملية التدقيق يتوقف بشكل كبير على قدرة ونجاح ومهارة المشرف الفني في التعامل مع فريق التدقيق ودعي الى الاهتمام بدراسة اهمية الاشراف الفني على اعمال التدقيق وكذا المهارات التي يجب توافرها في القائمين بهذا العمل .

في ضوء ذلك تتناول هذه الجلسة مراحل الإشراف الفني على مراحل عملية التدقيق بدءا من مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق واعداد برامج العمل وتنفيذ العمل الميداني واخيرا مرحلة اعداد التقارير , كما تناقش المهارات والمقومات التي يجب توافرها في القائمين بالإشراف الإداري اثناء مراحل عملية التدقيق وذلك على النحو التالي :

أولاً: مراحل الاشراف الفني اثناء مراحل التدقيق :

1 - الاشراف الإداري الفعال اثناء مرحلة التخطيط :

التخطيط هي الوظيفة الادارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد افضل الطرق لإنجاز اهداف المنشأة فهي الوظيفة الادارية الاولى التي تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى ويبني عليها فعالية نجاح العمل ككل . فالتخطيط هو عملية مستمرة تهدف الاجابة على الاسئلة التالية ماذا نريد ان نفعل ؟ اين نحن من ذلك الهدف الان ؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا او ستعرقلنا

عن تحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الافضل لذلك فمن خلال التخطيط يتحدد طرق سير العمل الذى سيقوم به الافراد والادارات والمنشأة ككل خلال الفترة المقبلة .

1/1- تخطيط العمل الرقابى :

يبدأ تخطيط العمل الرقابى بمرحلة التعرف على الجهة ويتم خلالها تحديد العوامل والبيانات والمعلومات الواجب اخذها فى الحسبان عند تخطيط عملية المراجعة ويتم ذلك بجمع معلومات عن خلفية وطبيعة الجهة محل المراجعة وذلك من خلال الاطلاع على المعلومات التى تم الحصول عليها من السنوات السابقة ان وجدت وتحديث هذه البيانات حسب الظروف الحالية او من الزيارات المبدئية للجهة محل المراجعة فى حالة كونها عميل جديد .

ثم يلى ذلك تحديد مسؤوليات التخطيط والتنفيذ والاشراف على مستوى العملية تحديدا واضحا وذلك حسب الموارد البشرية والامكانيات المادية المتاحة للجهاز الاعلى للرقابة وتكون هذه المسؤولية مع مستويات الادارة العليا او المستويات الاشرافية الاقل وذلك حسب حجم وتعقيد العملية والذى بدوره يحدد كيف سيتم توزيع المسؤوليات على فريق العمل وكيف سيتم اشراكهم فى عملية التخطيط كل حسب موقعه .

وقد تضمنت معايير الرقابة النوعية التى تعنى برقابة جودة الاداء المهني للمنشآت التى تزاول مهنة التدقيق انه يجب على هذه المنشآت وضع سياسات واجراءات ملائمة لتخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق والاشراف عليها بما يوفر لها درجة معقولة من الاقناع بان العمل المنفذ يتفق مع مستويات الجودة التى تسعى لتحقيقها .

كما حددت انه يجب عند تحديد هذه السياسات والاجراءات ان يسعى الى تحقيق ما يلى :

- تحديد مسؤوليات التخطيط والتنفيذ والاشراف على مستوى عملية التدقيق تحديدا واضحا .
- اشراك اعضاء فريق العمل الخاص بعملية التدقيق فى التخطيط لإنجازها .
- تحديد العوامل والبيانات والمعلومات الواجب اخذها فى الحسبان عند تخطيط عملية التدقيق .
- اعداد واعتماد خطة العملية .
- تحديد الظروف التى قد تستدعى الخروج عن الخطة المقررة مسبقا .
- تحديد الالية التى سيتم من خلالها الرقابة والاشراف على العمل الميداني لعملية التدقيق .
- تحديد طرق توثيق العمل المنفذ.
- تحديد كيف يمكن تدقيق عمل فريق التدقيق .

- التأكد من ما اذا كان فريق العمل مؤهلا للقيام بعملية التدقيق ولدية الوقت والموارد الملائمة .

-تحديد ما هي الاجراءات الملائمة لحسم اية اختلافات مهنية قد تنشأ بين اعضاء الفريق الذى سيقوم بتنفيذ عملية التدقيق .

كما يجب في هذه المرحلة التأكيد على ان مسئولية منشأة ال تدقيق هي وضع سياسات واجراءات ملائمة لتخطيط وتنفيذ العمليات والإشراف عليها وهى مسئولية مستقلة عن مسئولية الفريق المخصص للتخطيط والتنفيذ والإشراف على عملية تدقيق لجهة بعينها.

2/1- لماذا يهتم المشرف بالتخطيط ؟

يهتم المشرف بالتخطيط للأسباب التالية :

- يمثل التفكير المنظم لما يجب ان يكون علي مستقبل العمل .
- تعتبر الخطة المعيار الامثل للرقابة بعد التنفيذ .
- يؤكد على فرص استغلال الموارد التنظيمية وتخفيض التكاليف .
- يقلل من فرص الجهود المتداخلة فيما غير حاجة .
- العمل وفقا لمنظومة زمنية محددة لإنجاز العمل .

3/1- ما هي مقومات الإشراف الفني اثناء مرحلة التخطيط ؟

- لهي القدرة على تحديد الاهداف ووضع الخطط واعداد برامج العمل فى ضوء الاهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها .
- لديه القدرة على تكوين فريق عمل ناجح .
- لديه القدرة على توزيع المهام على فريق العمل .
- يستطيع تحديد العلاقات التنظيمية ومسئوليات العاملين .

4/1- ما هو المستوى الإشرافي المسئول عن هذه المرحلة ؟

يختلف المستوى الإشرافي المسئول عن عملية التخطيط حسب حجم وطبيعة العمل . فى نهاية هذه المرحلة يتم اعتماد خطة العمل من قبل المستوى الادارى المسئول حسب طبيعة المهمة وحجمها, ويجب التأكد من تضمن خطة العمل النقاط التالية :

- برنامج العمل المقترح الذى يتم تصميمه ليتناسب مع حجم وطبيعة العمل .
- متطلبات الافراد ومدى الحاجة الى الاستعانة بخبير .
- تقدير الزمن المطلوب لاستكمال عملية التدقيق .
- تقدير مبدئي لمخاطر عملية التدقيق وتحديد تأثيره ا على الاجراءات التي سيتم تنفيذها.

2- الاشراف الإداري الفعال لمرحلة تنفيذ عملية التدقيق واعداد التقارير :

تعد هذه المرحلة من اهم مراحل العمل الرقابي حيث يتم من خلالها توجيه وتحفيز فريق عمل التدقيق نحو تحقيق اهداف عملية التدقيق .
ويلعب الاشراف الفني الفعال هنا دور هام فى هذه المرحلة فالمشرف هنا هو المسئول عن تحقيق اهداف عملية ال تدقيق المرتبطة بأهداف المنشأة ككل وذلك من خلال متابعة وإرشاد وتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم .

1/2- مهام ومسئوليات الاشراف في مرحلة تنفيذ عملية التدقيق :

- يقوم المشرف خلال هذه المرحلة بالمهام التالية :
- توضيح هدف والغرض من عملية التدقيق وارتباطها بأهداف منشأة التدقيق ككل .
 - اسناد المهام الوظيفية لفريق العمل والذى يجب ان يتم وفقا لمبدأ الجدارة " الشخص المناسب للعمل المناسب " .
 - تحديد الكيفية التي يجب ان يتم انجاز اعمال عملية التدقيق وفقا لها .
 - تحديد الاطار الزمني لإنجاز العمل .
 - التأكد من توافر المهارات والكفاءات اللازمة لدى اعضاء فريق التدقيق لتنفيذ المهام المسندة اليهم .
 - متابعة سير عملية التدقيق والتأكد من انها تتم وفقا لبرنامج التدقيق الذى تم اعداده من قبل .
 - حفظ النظام وضبط حضور وانصراف العاملين .
 - تعديل برنامج العمل اذا دعت حاجة العمل لذلك .
 - وضع اجراءات من شأنها القضاء على اية خلافات في وجهات النظر المهنية بين اعضاء فريق التدقيق.

- متابعة توثيق العمل المنفذ وتدقيق العمل الذي يقوم به اعضاء فريق التدقيق وذلك من خلال ما يلي :
 - التأكد من وجود تعليمات عن شكل ومحتوى اوراق العمل .
 - تدقيق اوراق العمل للتأكد من ان المساعدين قد جمعوا الأدلة اللازمة وفقا لبرنامج العمل وان اوراق العمل قد تم اعدادها وفقا لمتطلبات العمل .
- مراجعة نتائج العمل المنفذ والتحقق من كفاية وكفاءة القرائن والأدلة التي تم الحصول عليها واتساق التقرير مع نتائج العمل الذي تم انجازه .
- توثيق كافة المراحل الخاصة بالتخطيط والاشراف والتدقيق .
- مراجعة التقرير ومقارنته بالقوائم المالية المعد عنها وذلك للتحقق من اتساق كل منها مع المعايير المهنية المعنية بهذا الشأن ويجب ان يتم ذلك من مستوى إشرافي غير مشترك في عملية التدقيق ذاتها وذلك للتأكد من عدم احتواء القوائم المالية والتقرير على اخطاء وكذلك للتأكد من الالتزام بمعايير العرض والافصاح العام ومعايير التدقيق.

2/2- من الذى يقوم بالإشراف على مرحلة تنفيذ عملية التدقيق ؟

يجب على كل من سيزاول مهام الاشراف على فريق التدقيق أن يعي تماما أن هناك مجموعة من المهام الاضافية التي يجب على كل من سيزاول مهام الاشراف على فريق التدقيق ان يقوم بها فرئيس فريق التدقيق يجب ان تتوافر فيه القدرة على اداء المهام التالية :

تخطيط عملية التدقيق , تشكيل فريق التدقيق , الاستخدام الامثل للموارد المتاحة , تمثيل فريق التدقيق بكامله في كل الاتصالات التي ستتم مع ادارة المنشأة محل التدقيق فهو المتحدث الرسمي باسم فريق التدقيق , توجيه اعضاء فريق التدقيق , متابعة الاعضاء الجدد الذين يتم الحاقهم بفريق التدقيق لغرض تدريبهم تدريبا عمليا , القضاء على اية صراعات او مشاكل قد تنشأ بينهم .

3/2- ما هو النمط القيادي المثالي للمشرف الإداري على عملية التدقيق ؟

تناولنا في الجلسة الاولى تفصيلا انماط القيادة المختلفة وناقشنا طبيعة ومفهوم كل نمط منها والتساؤل الذى يثور هنا هل هناك نمط قيادي يمكن اعتباره نمط إشراف ادارى فعال على عمليات التدقيق ؟

- لا يمكن الاقرار بان هناك نمط ادارى واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المنشآت وكافة المواقف المختلفة داخل المنشأة الواحدة فيمكن لمن يتحمل مسؤولية الاشراف الإداري ع لى عمليات التدقيق ان ينتقل من نمط الى اخر اخذا في اعتباره العوامل التالية:
- طبيعة عملية التدقيق والظروف المحيطة بها (المهمة نمطية متكررة – تحتاج ابداع – مؤقته – مهمة دائمة – تتطلب اداء جماعي او فردى....).
 - خصائص اعضاء فريق التدقيق القائم بالعمل المؤهلات العلمية – الخبرات العملية – المعلومات السابقة عن انماطهم السلوكية – القيم – المعتقدات
 - معرفة اراء العاملين واتجاهاتهم في طرق العمل واساليبه .
 - تحقيق اهداف العاملين والمنشأة في ذات الوقت .
 - طبيعة المشرف الإداري ذاته مؤهلاته العلمية - خبراته العملية – القيم السمات الشخصية كالذكاء -اللباقة - قوة الملاحظة -القدرة على اتخاذ القرارات – القدرة على الابتكار- الخبرة في مجال التدقيق

الخلاصة :

تناولنا خلال هذه الجلسة مراحل الإشراف الفني على التدقيق وأوضحنا أنه عملاً ملازماً للعمل الرقابي في كافة مراحلها كما حددت الجلسة أن القائم بمهام الإشراف الإداري على التدقيق يجب أن يعي أن هناك مجموعة من المسؤوليات الإضافية التي سيقوم بها والتي تتطلب توافر مجموعة من المقومات التي تساعد على أداء هذه المهام بفاعلية .

تمرين



المعطيات :

تخيل انك مسؤول عن فريق عمل وبينما أنت قائد هذا الفريق ظهرت المشاكل الآتية. اقرأ المشكلة والحلول الممكنة ثم اختر الإجابة المناسبة التي تعبر عنك.

1 - فريقك يواجه مشكلة في البدء في العمل. لقد حاولت جعل الجميع يشعرون بالارتياح. ترى ان جميع اعضاء الفريق يبذون اهتمام وتعاوننا ولكن هناك تردد للبدء في العمل كيف ستواجه ذلك ؟

- 1 - الانتظار حتى يكونوا على استعداد لبدء العمل .
- 2 - تقترح على المجموعة التصويت بشأن ما ينبغي عمله في الخطوة التالية.
- 3 - توزيع بعض المهام المحددة على مختلف الناس ومساعدتهم على إتمام مهامهم .

ب - الفريق يعمل بشكل جيد للغاية والأعضاء على علاقة طيبة مع بعضهم البعض. المناقشات حية والجميع يساهم في الفريق أردت التأكد من أن هذا لا يزال مستمراً. فماذا تفعل ؟

- 1 - تخفض قيادتك وتسمح لأعضاء الفريق بقيادته إلى أقصى حد ممكن .
- 2 - تتأكد من أن الجميع متفق على كل نقطة قبل المتابعة .

3 - ابقى على المجموعة تحت تحكمك أو ستفقد المجموعة زخمها .

ج - كان فريق العمل مثمر للغاية. قام اثنين أو ثلاثة من الأعضاء بمعظم ما يجب انجازه من عمل . يبدو أن الجميع سعيد ولا توجد مشكلات واضحة بينهم ولكنك ترغب في إجراء بعض التغييرات حتى يشترك أعضاء أكثر.

- 1 - قول الحقيقة كما هي. تعرض التغييرات وترى أنها تنفذ .
- 2 - اقترح التغييرات . فسر لماذا أنتم بحاجة إليها واترك القرار لفريق العمل ليقرر ما الذي يتعين القيام به .
- 3 - لا تفعل أي شيء قد يهدد الانتاجية لفريق العمل .

د - يعمل الفريق بشكل جيد والعلاقات فيما بين الأعضاء إيجابية للغاية . تشعر أنك غير متأكد إلى حد ما عن عدم وجود اتجاه لفريق العمل .فماذا تفعل ؟

- 1 -تترك فريق العمل للعمل بمفرده .
- 2 -تطلب السلطة ببطء لإعطاء الفريق المزيد من الاتجاه .
- 3 -اسأل فريق العمل ما إذا كان عليك تقديم المزيد من التوجيه ثم امثل لرغباتهم .

المطلوب:

الاشتراك في مناقشة فيما بين كل مجموعة للوصول للحل المقترح

تختار كل مجموعة متحدث لعرض الحل المقترح

الوقت المخصص لإعداد الاجابة المقترحة : 15 دقيقة

الوقت المخصص للعرض لكل مجموعة : 5 دقائق

العلاقة بين الإشراف الفنى ونظام جودة العمل الرقابى

مرحلة تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابى

هدف الجلسة : اكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة حول دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى .

عناصر الجلسة :

- الإطار العام لتقييم جودة العمل الرقابى .

- مرحلة تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابى

مقدمة:

ان تقييم جودة العمل الرقابى لا يعنى أن التأكد من الجودة عملية تأتى عند نهاية عملية الرقابة التدقيق " أو بعد الانتهاء من اعداد التقرير الرقابى فقط، كما قد يتبادر الى الذهن، ولكنها قد تكون مصاحبة للعمل الرقابى منذ بدايته حتى نهايته أى تشمل مراحله الثلاث التخطيط والتنفيذ والتقرير، إذ أن انجاز العمل الرقابى بصورة اقتصادية وكفاءة وفاعلية يتطلب رقابة الجودة بالنسبة لكل مرحلة لتدارك أوجه القصور أو الضعف فيه ا ومحاولة تلافيتها أو التغلب عليها،ويطلق على هذه المرحلة تقييم جودة العمل الرقابى ما قبل الاصدار، وهى التى يقوم بها المستويات الإشرافية فى فريق العمل الرقابى ذاته، وقد تكون بعد الانتهاء من اصدار التقرير الرقابى،ويطلق عليها مرحلة تقييم جودة العمل الرقابى ما بعد الاصدار، ويقوم بها فريق أو لجنة أو تقسيم تنظيمى يشكل لهذا الغرض داخل الهيكل التنظيمى للجهاز الرقابى،أو جهاز رقابى نظير .

وفى كلتا الحالتين تشمل عملية تقييم جودة العمل الرقابى ثلاثة مراحل أساسية أيضا تتمثل فى مرحلة التخطيط ومرحلة التذيذ ومرحلة التقرير لتقييم جودة العمل الرقابى .

لذلك سنتناول فى هذه الجلسة والجلسات التالية العلاقة بين الاشراف الفنى ونظام جودة العمل

الرقابى من خلال توضيح دور الاشراف فى تقييم جودة العمل الرقابى، وذلك على النحو التالى :

- دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى .

- دور الاشراف فى مرحلة تنفيذ تقييم جودة العمل الرقابى .

- دور الاشراف فى مرحلة تقرير تقييم جودة العمل الرقابى .

وقبل أن نتناول دور كل مرحلة بالتفصيل سنعرض للاطار العام لتقييم جودة العمل الرقابى،
وذلك كما يلي :

أولاً : الإطار العام لتقييم جودة العمل الرقابى :

1 مفهوم جودة العمل الرقابى :

سبق أن تناولنا فى جلسة سابقة أن المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة اعتمدت فى دورتها التاسعة لجمعيتها العامة عام 2007 مفهوما لجودة العمل الرقابى يتمثل فى أنما الصفات والخصائص التى يجب أن تتسم بها عملية الرقابة ومخرجاتها ومدى تحقيقها لرسالة وأهداف الرقابة، وهذه الصفات والخصائص يجب أن تكون مستندة فى كافة تفاصيلها إلى معايير رقابية معتمدة وأدلة عمل واضحة ومتناسقة مع تلك المعايير الرقابية .

2 مفهوم تقييم جودة العمل الرقابى :

وفقا للمفهوم السابق للجودة يعنى تقييم جودة العمل الرقابى الوقوف على مدى التزام المراقب بالمعايير والاجراءات الرقابية، أى التنظيم الإدارى وجميع السياسات التى أقرها الجهاز الأعلى للرقابة من أجل التحقق من التزام منسوبى الجهاز بالمعايير الرقابية والاجراءات والانظمة ذات العلاقة التى تحكم ادائهم المهنة .

3 أهداف تقييم جودة العمل الرقابى :

تتمثل أهداف تقييم جودة العمل الرقابى بصفة أساسية فيما يلى :

؛ / - التأكد من أن العمليات الرامية الى ضمان الجودة الكاملة قد تم تطبيقها بصورة مرضية .

؛ / - تأمين جودة التقرير الرقابى وزيادة الثقة فيه .

؛ / - ضمان التحسينات وتفادى تكرار النقائص فى العمل الرقابى .

4 مجالات تقييم جودة العمل الرقابى :

يشمل تقييم جودة العمل الرقابى الجوانب الرقابية (الجوانب المؤسسية ، وذلك وفقا للمنهجية الحديثة للتقييم المعتمدة من قبل المنظمات الدولية والإقليمية للرقابة، كما أن مفهوم الجودة الشاملة يحتم على تلك الأجهزة تغطية كل الجوانب التى لها علاقة مباشرة بجودة المخرج النهائى، ومن ثم تشمل عملية التقييم جانبيين أساسيين هم :

1/ - مراجعة أو تقييم المهام الرقابية وتختص بإبداء الرأى بخصوص تنفيذ مختلف المراحل المتعلقة بالمهام الرقابية .

2/ - التقييم الشامل ويختص بإبداء الرأى فى عينة مختارة من المهام الرقابية، بالإضافة الى متطلبات الجودة على المستوى المؤسسى ، ، والمتمثلة فى : الاطار التشريعى، تنظيم الجهاز، الموارد البشرية ، وسائل الدعم والوظائف المساعدة، التخطيط الاستراتيجى، حوكمة الجهاز الرقابى، علاقة الجهاز الرقابى مع الأطراف الخارجى ، ويستحسن أن تتضمن العينة موضوع التقييم مهام رقابية لكل أنواع الرقابة التى يمارسها الجهاز، مثل مهام تخص الرقابة المالية ، وأخرى تخص الرقابة على الأدا ، بحيث يكون التقييم شاملا .

كما يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إعطاء أهمية خاصة بالنسبة لتقييم المهام الرقابية المتعلقة بالرقابة على الأداء والرقابة البيئية، وتقييم السياسات البرامج، والرقابة على تقنية نظم المعلومات ، إذا ما كان يمارس هذه الأنماط من الرقابة، وذلك نظرا لخصوصيتها وتشعبها مقارنة بالرقابة المالية أو المطابقة أو رقابة المشروعات، وكما هو معروف أن ال ملاحظات والآراء بخصوص أداء الجهات الخاضعة للرقابة تستند فى بعض الحالات إلى مؤشرات نوعية وليست كمية ، وبالتالي فهى غالبا ما تكون موضوع جدل وتحفظات من قبل الجهات الخاضعة لرقابة، كما أن أغلب التوصيات الواردة بالتقارير الرقابية تكون عامة وغير دقيقة وبالتالي يصعب اعتمادها وأخذها بعين الاعتبار من قبل الأطراف المعنية، ومن هذا المنطلق يجب توفر الخبرة اللازمة لدى فريق التقييم ليستطيع مراجعة وفحص هذه الجوانب وإبداء الرأى بشأنها .

أما فيما يتعلق بتقييم البرامج والسياسات والرقابة على البيئة وعلى نظم المعلومات، فتستدعى عملية التقييم التركيز على الجوانب الفنية المتعلقة بمرحلة الفحص وجمع وسائل الإثبات، حيث أن هذه الأنماط من الرقابة تعتبر حديثة العهد لدى العديد من الأجهزة الرقابية، وبالتالي لا توجد لديها الخبرات اللازمة والتجربة الكافية لإنجاز مثل هذه المهام، هذا بالإضافة إلى قلة الأدلة والبرامج الرقابية النمطية التي يمكن أن يستعين بها المراجعون لتنفيذ هذه المهام.

- تحديد فريق تقييم جودة العمل الرقابى :

يختلف تحديد فرق تقييم الجودة بحسب مجالات التقييم التي يمكن أن تكلف بالعمل في إطارها وذلك على النحو التالى :

i / - إذا كان مجال التقييم منصبا على مراجعة أعمال المهام الرقابية، وهو ما يطلق عليه أيضا الرقابة الذاتية أو التقييم الذاتى، فيكون ذلك من خلال المستويات الإشرافية لفريق المهمة الرقابية، ويتولى كل مستوى إشرافى تقديم ملاحظاته وإنطباعه بخصوص منهجية الرقابة التي اعتادت وأساليب المراجعة التي استخدمت، وأهمية الملاحظات والتوصيات التي خلصت إليها المهم.

i / - إذا كان مجال التقييم منصبا على التقييم الشامل، وهو ما يطلق عليه أيضا المراجعة المستقلة أو التقييم المستقل، فيكون ذلك من خلال تكوين فريق عمل داخلى أو لجنة مستقلة أو إدارة ضمن الهيكل التنظيمى للجهاز الرقابى تتولى عملية التقييم، ويشترط لضمان جودة التقييم فى هذه الحالة مايل:

أن يضم فريق التقييم أعضاء لم يشاركوا فى المهام الرقابية المراد تقييمهم.

أن يكون لدى الفريق دراية وتجربة واسعة فى التدقيق والمراجع.

- اساليب تقييم جودة العمل الرقابى :

يوجد العديد من أساليب جمع البيانات والمعلومات يمكن أن تستخدم في مجال تقييم جودة العمل الرقابي ومنها ما يلي :

١ - الاستبيان :

تعتبر استمارات الاستبيان من أكثر الطرق استخداماً لجمع البيانات والمعلومات في مجال تقييم جودة العمل الرقابي . وسنتناول فيما يلي لتعريف بهذه الأداة وخصائصها، وطريقة إعداده وتنفيذها وتحليل نتائج التقييم الجود .

٢ - تعريف الاستبيان

هو أداة لجمع البيانات يتم إرساله إلى عينة من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة للرد على الأسئلة التي يتضمنها، ثم تحليل الردود التي يتم تلقيها واستخلاص الاستنتاجات بشأن موضوع البحث . ولبوغ الأهداف المرجو .

٣ - مراحل الاستبيان :

* التخطيط لاسه بيان قبل الشروع في صياغة الأسئلة المراد تضمينها بالاستبيان، يستوجب على الجهة المكلفة تحديد الهدف من استخدامه، ونوعية المعلومات المراد جمعها، وتحديد الفئة المستهدف .

* تصميم الاستبيان وصياغة أسئلته تتمثل هذه المرحلة في اختيار نوعية الأسئلة (مفتوحة أو مغلقة ، أسئلة ذات خيارات متعددة ..) حسب نوعية المعلومات والبيانات المستهدفة، مع الحرص على الوضوح في الصياغة بما يمكن من تفادي التأويل أو سوء الفهم، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار قابلية تحليل الإجابات الممكنة .

* كتابة تعليمات الاستبيان والرسالة المرفقة به ينبغي إرفاق الاستبيان برسالة توضح الهدف من هذه لعملية، والإرشادات اللازمة لاستيفاء ، مع التأكيد على سرية الإجابات والمعلومات المجمع .

* تنفيذ الاستبيان ومتابعت يمكن تنفيذ الاستبيان بعدة طرق مختلفة، مثل إرساله بالبريد العادي أو الإلكتروني، أو من خلال المقابلة الشخصية أو عبر الهاتف، وعلى الجهة المعنية اختيار الطريقة المناسبة حسب الفئة المستهدفة، على أن يتم اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ.

* تحليل نتائج الاستبيان بعد الحصول على الردود، تتولى الجهة المسؤولة عن عملية التقييم، تحليلها واستنتاج الملاحظات المتعلقة بالمجالات أو العناصر المعنية بالتقييم، ويجب أن تشمل عملية التحليل البيانات الكمية والبيانات النوعية.

د - المقابلة الشخصية :

تمثل المقابلات الشخصية أو المناقشات المباشرة أسلوب شائع لجمع المعلومات أثناء عمل يات تقييم الاحتياجات، وسنتناول فيما يلي تعريف هذه الأداة وأسلوب تنفيذها وإبراز مزاياها وبعض العيوب أو المعوقات التي تشوبها كأداة لتقييم جودة العمل والتقارير الرقابية.

د ! - تعريف المقابلة الشخصية :

المقابلة الشخصية هي إجراء لجمع البيانات والمعلومات تعتمد على طرح أسئلة محددة ومدروسة بصفة مسبقة على المقابل المتلقي) معه، من أجل الحصول على أفكار ووجهات نظر ذات عمق بخصيص موضوع ذو أهمية. وقد يشارك في المقابلة الشخصية في بعض الحالات أكثر من شخص أو أكثر من مقابل (متلقي).

د ! - أهداف المقابلة الشخصية :

تتمثل أهداف إجراء المقابلة الشخصية خلال عملية تقييم جودة العمل الرقابي في:

- معرفة وجهة نظر المعنيين بالأمر عن جودة التقارير الرقابية وكفاية المؤيدين وأهمية المواضيع أو الجهات التي تمت مراجعتها
- التعرف على العوامل المؤثرة على فاعلية الجهاز الرقابي، أو الحصول على معلومات إضافية وتوضيحية.
- التصديق على بيانات تم الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى.

أما فيما يتعلق بتحديد أو اختيار المقابل معهم، فهذه المسألة تخضع بالأساس إلى طبيعة البيانات النوعية المراد الحصول عليها، حيث يجب طرح الأسئلة الفنية على الأعضاء الفنيين بالجهاز

الأعلى للرقابة أو أعضاء المهمة الرقابية، أما إذا تعلق الأمر بالجوانب المؤسسية والاستراتيجية والتوجهات العامة، فيستحسن اللجوء إلى أعضاء الإدارة العليا بالجهاز للحصول على البيانات والإيضاحات اللازمة، ولا يقتصر استخدام هذه الأداة إلا على أعضاء الجهاز الأعلى للرقابة، حيث يمكن مناقشة أشخاص خارجيين مثل المسئولين بالجهات الخاضعة للرقابة أو الجهات المعنية بالجهاز الأعلى للرقاب .

د - مراحل إجراء المقابلة الشخصية :

لضمان فعالية هذه الأداة، يستوجب على مستخدميها إتباع مراحل محددة وهي التخطيط للمقابلة، وإجراء المقابلة، والاستنتاج والتوثيق .

* مرحلة التخطيط : وتتضمن هذه المرحلة على وجه الخصوص ، تحديد أهداف المقابلة، وصياغة الأسئلة المحورية والرئيسية التى تشكل نقطة انطلاق المذاكرات ، وترتيبها بتسلسل منطقي للمحافظة على تركيز المقابل مع المتكلم .

* مرحلة التنفيذ : علق هذه المرحلة بإجراء المناقشات ذاتها، ويتعين على عضو فريق التقييم البدء بتقديم الهدف من هذه المقابلة، مع الحرص على أن تدور في جو ودي قدر الإمكان لكسب ثقة المتحاور معه بما يحفز على إبداء رأيه بكل حرية وموضوعية ودون تحفظات، يجب على المقابل البدء بالأسئلة المتعلقة بحقائق ثابتة، ثم التطرق لى الأسئلة المتعلقة بإبداء الرأى أو الحكم أو التقييم . توثيق المقابل تمثل هذه المرحلة فى تدوين كل الإجابات والملاحظات، أو تسجيل المناقشات باستخدام آلة للتسجيل الصوتى بعد موافقة المقابل معه أو الكتابة، مما يضمن توثيق كامل للمعلومات والملاحظات، ومباشرة بعد الانتهاء من المقابلة الشخصية، يتعين على الفريق إعداد ملخص شامل للمحاورة وتوثيقه، ويجب أن تتضمن تلك الوثيقة كل التفاصيل الضرورية، مثل اسم المقابل معه وتاريخ ومكان المقابلة وغيره .

د - مجموعة التركيز :

تمثل مجموعة التركيز أو التفكير أداة لجمع المعلومات والبيانات بخصوص موضوع بحث معين .

د/ب - تعريف مجموعة التركيز :

يمكن تعريف مجموعة التركيز بأنها مجموعة متجانسة من الأشخاص من حيث الاهتمامات والاختصاصات ولهم قواسم مشتركة، ويقوم بإدارتها ميسر بهدف الحصول على معلومات وبيانات حول موضوع محدد من خلال المناقشة وتبادل الآراء ووجهات النظر .

ويجب أن يتمتع الميسر بالمصداقية والثقة وتكون مهمته الرئيسية هي إدارة المناقشات من أجل الوصول إلى أهداف مجموعة التفكير . ويحظى المشاركون في مجموعة التفكير بفرصة كبيرة للتفاعل فيما بينهم من خلال إبداء وجهات النظر والآراء، وتتركز المناقشات حول أحد الموضوعات الرئيسية والهامة .

ولتيسير إدارتها والحصول على أفضل النتائج، يستحسن أن يتراوح عدد المشاركين في مجموعة التركيز من 8 إلى 15 عضوا يشتركون في الخبرة والمؤهلات والقدرات الخاصة بالموضوع محل الدراسة، وهذا التجانس هو أساس اختيارهم للمشاركة في مجموعة التفكير . وتعتمد مجموعات التفكير على مبدأ التفاعل بين المشاركين وليس على عمل فردي وعليه يجوز أن ينتمي لمشاركين إلى أحد الفئات التالية :

الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقاب .

الإدارة الوسطى والتنفيذية في جهاز الأعلى للرقاب .

د/ب - أهداف مجموعات التفكير : تهدف إلى اكتساب رؤية واضحة حول موضوعات محددة من خلال جمع معلومات من أشخاص مختصين ولديهم خبرة ودراية في المجال موضوع التقييم .

ويمكن استخدام هذه الأداة في مجال تقييم جودة العمل الرقابي لدى الأجهزة العليا للرقابة، حيث تمكن من وصف الوضع الحالي للجهاز الرقابي الخاص بمستوى جودة أعماله ومخرجاته، والوضع

المرغوب فيه وتحديد الفجوة بينهما من أجل الحصول على صورة واضحة عن ماهية الإجراءات التي يجب وضعها حيز التنفيذ لتعزيز الجودة والارتقاء بها إلى الوضع الواجب أن تكون عليه حسب المعايير الدولية وأفضل الممارسات .

١ - مراحل استخدام مجموعة التفكير :

يتم استخدام مجموعة التركيز أو التفكير كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، بثلاث مراحل مرتبة وفقا لتسلسل منطقي كمايلي :

- المرحلة التمهيدي تخصص هذه المرحلة لتحديد الغرض أو الهدف من تشكيل وتنفيذ مجموعة التركيز، ونوعية البيانات والمعلومات المراد جمعها والحصول عليها من خلال ردود الفعل والمناقشات، كما يتعين على فريق التقييم أو الممسر المكلف بإدارة لمجموعة تحديد العوامل المؤثرة في جودة الأعمال والتقارير الرقابية والتحديات التي تواجه الجهة الأعلى للرقابة في هذا المجال، وعلى ضوء الأهداف وطبيعة المعلومات، يتم تحديد المؤهلات اللازم توفرها لدى المشاركين بخصوص المستوى الوظيفي والخبرة العملي .

- المرحلة التنفيذي : و تتمثل في عدة خطوات على النحو التالي :

الخطوة الأولى تتضمن توضيح الأهداف المرجوة من هذه الجلسة، وإبراز ما هو المطلوب من كل طرف وتقديم المعايير التي اعتمدت لاختيار أعضاء المجموعة وكيف سوف يتم استخدام نتائجها .

الخطوة الثانية (فيها يتولى الميسر تقديم طريقة العمل وشرح قواعد الجلسة، مع التأكيد على ضرورة المشاركة الفعالة لكل المشاركين لضمان ثراء الملاحظات والمناقشات، ومن ثم الحصول على استنتاجات ومعلومات تمكن من تقييم جودة العمل الرقابي والمعوقات والإجراءات التصحيحية .

الخطوة الثالثة تتضمن الشروع في طرح الأسئلة حسب الترتيب المحدد وجمع الآراء والأفكار وتدوينها أول بأول على الأوراق الكبيرة ويتبين على الميسر إعطاء الوقت الكافي للمشاركين للرد والمشاركة في كل سؤال وتلخيص الأفكار الرئيسية ؛ بل المرور إلى موضوع أو مجال تالي، والتأكد من مشاركة كل الحضور .

المرحلة الختامية تخصص هذه المرحلة تحليل البيانات واستنتاج الأفكار المشتركة أو الأساسية من خلال ما تم تدوينه على الأوراق الكبيرة خلال تنفيذ الجلسة، ويمكن كذلك تجمي ع الأفكار المتشابهة والمترايطاً ، وفى نهاية هذا المرحلة يتولى الميسر إعداد تقرير شامل يضمه كل ملاحظاته واستنتاجاته والتوصيات المناسبة، وعرضه على بقرة أعضاء فريق التقييم لاعتماده فى ملاحظاتهم وتقييمهم .

د - المراجعة المستندي :

لتقييم جودة العمل الرقابى ومخرجات الأجهزة العليا للرقابة، يحتاج فريق التقييم إلى جمع كم هائل من المعلومات والبيانات التي تتوفر في عديد من المصادر، ومن بين هذه المصادر يمكن ذكر الوثائق والمستندات والأدلة التي تتضمن معلومات هامة عن مهام الجهاز وأهدافه وتنظيم ه ومناهجه وخطته وتقاريره الرقابية .

د 1 - ريف المراجعة المستندي :

تعرف بأنها " مجموعة من الإجراءات اللازمة لج مع وتنظيم معلومات منصوص عليها فى وثائق متعلقة بالجهاز الأعلى للرقابة، فهى أسلوب أو أداة شائعة تستخدم من أجل جمع المعلومات أثناء العمليات التقييمية .

كما تعرف بأنها عملية منظمة لجمع المعلومات، بناء على مراجعة المستندات والوثائق المتوفرة لدى الجهاز الأعلى للرقابة والتي لها علاقة بنظام الجودة ومتطلباته .

د 1 - أهداف استخدام المراجعة المستندي : تهدف إلى :

- تمكين فريق تقييم جودة العمل والتقارير الرقابية من تكوين انطباع وفكرة أولية عن الموضوع .
- التصديق على المعلومات التي تم جمعها بواسطة الأدوات الأخرى، وجمع مزيد من المعلومات لتكوين صورة شاملة عن الجهاز الأعلى للرقابة بالاعتماد على ال وثائق والمستندات التي تم جمعها من المصادر المختلف .

- معرفة المجالات التي بحاجة إلى مزيد من التعمق من أجل إبداء رأى فنى محايد بخصوص مستوى جودة العمل والتقارير الرقابية، وبالتالي التخطيط لباقي مهام التقييم بمزيد من التفاصيل بناءً على النتائج الأولى .

٤ - مبادئ استخدام المراجعة لمستندية :

للاستفادة القصوى من هذه الأداة لتقييم جودة الأعمال والتقارير ال رقابية للأجهزة العليا للرقاب، يجب مراعاة مايلي :

١- تعيين منسق يكون مسئو لاً عن جمع كافة المستندات اللازمة للقيام بعملية المراجعة المستندية وتزويد فريق التقييم به .

* طلب المستندات التي ستتم مراجعتها قبل البدء فى عملة المراجعة بفترة كافية .

٢- فى حالة الحصول على مزيد من الإيضاحات فيما يتعلق بمجالات ونواحي معينة، ينبغى الاتصال والانسيق مع الأشخاص المسئولين عن المستندات، فعلى سبيل المثال فى حالة الرغبة فى الحصول على مزيد من الإيضاحات حول محتوى تقارير المراجعة، من الأفضل الحصول على هذه الإيضاحات من رئيس المهمة الرقابية أو المشرف المباشر عليه .

٣- التأكد من أن الوثائق المستندات المتحصل عليها حديثة وأنها المعتمدة فى الوقت الحالى .

٤- المحافظة على سرية المعلومات والوثائق .

٥ - مراحل تنفيذ المراجعة المستندية :

١- التخطيط اله خلاى : تحديد مصادر المعلومات والحصول عليها بالتنسيق مع منسق الفريق، وتنظيم المواد بطريقة تسهل الوصول إليها من قبل فريق المراجعة المستندية، كما يتعين على المنسق التأكد من حصوله على كل الوثائق المطلوب .

المعالج تقييم ودراسة محتوى الوثائق والمستندات بصورة من ظمة وذكية وجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمجال محل التقييم، ومن ثم تصنيفها حسب المقابل، بعد ذلك يقوم الفريق المكلف بعملية التقييم بتحليل المعلومات التي تم صنيفها ودراسة المعلومات بما يه ن كافة أعضاء الفريق من إبداء الرأى بخصوص جميع مجالات الجودة ، مخذ ف عناصرها ومتطلباتها، وبما يمكن من تحديد أولى للإجراءات التصحيحى ، كما جب على أعضاء الفريق إجراء مناقشات فيما بينهم للتوصل إلى فهم موحد لكل الموضوعات ذات العلاقة .

المخرجات يتعين على فريق التقييم استنتاج أبرز الملاحظات أو إبداء الرأى، والى بخصوص مستوى جودة العمل الرقابى والتوصيات الأولية التي من شأنها تيز مستوى الجودة وتلافى أوجه القصور والمعوقات ، وتضمينها د التقرير النهائى للمراجعة المستندياً ، كما ؛ جب على فريق التقييم تحديد المعلومات التي تحتاج الى مزيد من البحث والدراس .

ثاني : دور الاشراف فى مرحلة تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى :

1 مفهوم تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى :

ان مفهوم تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى لا يخرج عن مفهوم أى عملية تخطيط لتقييم أى نشاط أو سياسة أو برنامج للتأكد مما إذا كانت الموارد المتاحة قد أديرت بصورة سليمة لتحقيق الأهداف المخططة وأنه قد روعى فيها جوانب الاقتصاد والكفاءة والفاعلية، ومن ثم العمل على بحث وتحليل ودراسة أسباب الانحراف بين الأهداف المخططة والأهداف المحققة وأخيرا الخروج بالتوصيات التطويرية لسد الفجوة المكتشف .

أو هو تحديد الأهداف وما ينبغى القيام به فى عملية تقييم جودة أ داء العمل الرقابى، ومن سيقوم به ومتى يتم ذلك والنطاق والفترة الزمنية والكيفية التي سيتم وفقا لها تنفيذ المهمة على نحو يضمن الكفاءة والفاعلية فى ضوء الفرص المتاحة والمحددات والمخاطر التي ستواجه مهمة التقييد .

2 أهمية تخطيط تقييم جودة العمل الرقابى :

- يكتسب التخطيط أهمية بالغة في تحديد المسار العام لعملية التقييم من البداية إلى النهاية ،
ويحقق أهم الفوائد التالية :
- ! / - يعمل على بلورة أهداف عملية التقييم وتحديد الخطوات والإجراءات التي تحقق هذه الأهداف .
- ! / - يضمن إنجاز عملية التقييم وفق برنامج زمني محدد .
- ! / - يساعد في اختيار أساليب التقييم ومصادر المعلومات وطرق الانجاز والتنفيذ .
- ! / - يتضمن التخطيط معايير أداء محددة تضبط عمليات القياس والتحليل والتقييم والمتابعة التي سيتم وفقا لها تقييم العمل الرقابي .
- ! / - يخدم عملية اتخاذ القرارات من حيث تقدير الموارد والإمكانات اللازمة للقيام بعملية التقييم وتوجيهها وفق أسس علمية دقيقة .
- ! / - يكسب عملية التقييم بالبعد المنهجي المتأسس على ملاحظة الاعتبارات القانونية والتنظيمية والعلمي .
- ! / - يمكن من ملاحظة نقاط الضعف و نقاط القوه والفرص والمخاطر وتبني منظومة آليات التعامل معها .

3 أسس تخطيط تقييم جودة العمل الرقابي :

- ترتكز مرحلة التخطيط على أسس ومعايير لابد أن يتم أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية التخطيط ويتمثل أهمها فيمايلي :
- ! / - الأخذ في الاعتبار عند تصميم خطة التقييم دراسة عناصر المخاطرة كون التخطيط عملية تستهدف المستقبل .
- ! / - أن تتماشى إجراءات تخطيط التقييم مع السياسات والنظم العامة والتشريعات المعمول به .
- ! / - أن تكون أهداف التقييم واضحة ومفهومة ومحددة ومستمرة وقابلة للقياس .
- ! / - أن تكون عملية تخطيط التقييم واقعية وقابلة للتنفيذ، تعتمد على بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة تأخذ في اعتبارها الإمكانيات المتاحة للتنفيذ .

- / - أن تتميز خطة التقييم بالبساطة وأن يكون لها دلالة ومفهوم موحد لدى القائمين والمشرفين على تنفيذ التقييم .
- / - أن تشتمل الخطط المعدة للتنفيذ على شرح واضح وواف لطرق جمع المعلومات وأساليب التنفيذ لكل عنصر من عناصر التقييم .
- / - أن تأخذ في الاعتبار ردود الفعل التي يمكن أن تثار على مضمون خطة التقييم وأساليب التنفيذ من قبل كافة القطاعات في الجهاز .
- / - اعتماد نتائج تقييم الأداء الرقابي للسنوات السابقة إن وجدت .
- / - تحديد عناصر ومجالات التقييم والأعمال المطلوبة وأسس اختيارها وفق الأولويات مع تحديد الامكانيات المطلوبة لتنفيذه .
- 0/ - تحديد واختيار طرق الاتصال وتعيين الأشخاص الذين سيتم الاستعانة بهم للحصول على المعلومات .

4 خطوات تخطيط عملية تقييم جودة العمل الرقابي :

1/ - في حالة التقييم الشامل :

- 1/1 - يشكل فريق التقييم من عدد كاف من الأعضاء ممن تتوفر لديهم الخبرة الرقابية الكافية والإلمام بجوانب التخطيط والتنظيم والتدقيق والتقييم، وهذا لا يتوفر إلا في مستويات إشرافية معينة، تعيين رئيس للفريق كمشرف على أعماله .
- 1/1 - تحديد معايير التقييم التي ستبذل بواسطة الفريق المشكل للتقييم بحيث تكون متسقة مع المعايير الصادرة في هذا الشأن أو المتبعة في الأجهزة المتقدمة وبما لا يتعارض مع التشريعات والأنظمة الخاصة ببلد الجهاز .
- 1/1 - تحديد أهداف التقييم والمجالات والموضوعات والعناصر التي سيضمها التقييم

- 1/1/ - تحديد الإجراءات والخطوات التي سيتم إتباعها في عملية التقييم بما يتناسب والأهداف والمجالات والإجراءات .
- 1/1/ - تحديد طرق وأساليب : مع المعلومات والمنهج العلمى الذى سيتبع استقصاى تحليلى ، وصفى، تجريبى) وإعداد تقرير المسح الأول .
- 1/1/ - تحديد برنامج عمل التقييم متضمنا المحتويات والاتصال والتنسيق والتوقيت الزمنى والتنظيم والإشراف والأطراف المعنية مسئول اتصال) لفريق المراجعة من الجهاز لتسهيل ه تتطلبه تنفيذ المهمة من الاطلاع على بعض النظم والإجراءات وأدلة العمل وغيرها ، وتنظيم وتسهيل اللذات مع المسئولين .
- 1/1/ - القيام بالإجراءات التحضيرية لتنفيذ المهمة والمتمثلة فى عمليات بين الفريق المنوط به مهمة التقييم والفريق محل الفحص .
- 1/1/ - توفير تحديد خدمات الدعم التقنى المساعد للقيام بأعمال الطباعة ، والتصوير ، وإعداد الملفات، وخدمة الانترنت للدخول إلى مواقع المنظمات المتخصصة الأنتوساى وغيرها) مع توفير العناوين الالكترونية لهذه الجهاز .
- 1/1/ - تحديد مشتقات تقرير نتائج التقييم متضمنا الجوانب التى يتم التطرق اليها فى عملية التقييم .
- 1/ - فى حالة تقييم او مراجعة المهام الرقابى :

يتم ذلك من خلال المستويات الاشرافية مباشرة بفريق عمل المراجعة ذاته، وتراعى الأعمال الخاصة بالتخطيط عدا تشكيل فريق العمل أو اعداد تقرير بنتائج اهمية الرقابة ،اذ يكتفى بالملاحظات التى يبديها كل مستوى اشرافى على عملية الرقاب .

العلاقة بين الاشراف الفنى ونظام جودة العمل الرقابى

مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابى

هدف الجلسة اكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة حول دور الاشراف فى مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابى .

عناصر الجلسة :

ان مرحلة تنفيذ عملية تقييم جودة العمل الرقابى تعتبر المرحلة التالية مرحلة التخطيط لعملية التقييم، ويتم تناول هذه المرحلة من خلال جانبين أو بعدين هما :

- مراجعة أو تقييم أعمال المهام الرقابى
- التقييم الشامل لنظام الجودة فى الجهاز الرقابى

وذلك على النحو التالى :

أولاً : مراجعة أو تقييم أعمال المهام الرقابى :

تبدأ مرحلة تنفيذ تقييم جودة العمل الرقابى بمراجعة أو تقييم أعمال المهام الرقابية من قبل المشرفين والرؤساء للتحقق من الالتزام بالمعايير والاجراءات التالى :

- المعايير والاجراءات الخاصة بالتفويض (المعايير ذات الأهمية الأخلاقية).
 - المعايير والاجراءات الخاصة باشراف .
 - المعايير والاجراءات الخاصة بمراجعة العمل الرقابى .
- وسنتناول كل بند بشيء من التفصيل ، وذلك على النحو التالى :

- المعايير والاجراءات الخاصة بالتفويض (المعايير ذات الأهمية الأخاقى):

تعنى هذه المعايير تمكين المراجعين بالجهاز الأعلى للرقابة من الصلاحيات التى تضمن تنفيذ العمل الرقابى بنزاهة واستقلالية وموضوعية، والسرية المهنية، والكفاءة والتطوير المهنى .

ويؤدى الالتزام بهذه المعايير الى تحقيق جودة العمل الرقابى، وبالتالي تدعيم الثقة فى المراجع وفى عمله بما ينعكس أثره على مصداقية تقارير الجهاز ، وذلك على النحو التالى :

1 / - النزاهة : وهى التؤيدة الجوهرية بالنسبة لأخلاقيات المهنة، لذلك يجب على المشرف التحقق من أن المراجعين تمكون بمعايير سلوكية عالية أثناء عملهم وفى علاقاتهم مع موظفى الجهة الخاضعة للرقاب ، وان يكون سلوكهم فوق كل الشبهات، ويتوخون النزاهة المطلقة فى ادائهم لعملاهم وفى اعمالهم لموارد الجهاز الأعلى للرقاب .

2 / - الاستقلالية والموضوعية والتجرد : وتعنى تمتع المراجعين بالاستقلالية الكاملة ازاء الجهة الخاضعة للرقابة وحرارتها من الجهات الأخرى وهو أمر لاغنى عنه للجهاز ومراجعىه ، وكذلك الموضوعية والتجرد فى ادائهم لعمالهم الرقابية، لذلك يجب التحقق ممايلم :

3 / - التزام المراجعين بقواعد الاحكام الاستقلالية الواردة فى معايير الرقابة سواء المحلية أو الدولية ظارياً وفعلياً، وعدم تضرر هذه لاستقلالية وذلك من خلال التأكد ممايلم :

- عدم ضرر استقلالية المراجعين من جراء مصالح أو معاملات شخصية أو مالية، أو العمل لدى الجهة الخاضعة للرقابة، وكذلك الضغوط الخارجىه .

- ان راء المراجعين مجردة، وعدم تأثرها بأراء الجهة الخاضعة للرقابة والاطراف الأخرى ذات العلاقة

- الحياد السياسى للمراجعين .

- تجنب المر جعين العلاقات مع مديرى وموظفى الجهة الخاضعة للرقابة وغيرها والتى تؤثر على سلوكهم المستقل أو ظهورهم بالسلك المستقل أو تها

1/ - عدم استعمال المعلومات التى يحصل عليها المر جعون اثناء تأديتهم لمهامهم كوسيلة لضمان منفعة شخصية لهم أو لغيرهم، وعدم شء معلومات يمكن أن تعطى امتيازاً غير عادل أو غير معقول لمنذات أخرى، وعدم استعمال هذه المعلومات كوسيلة للاساءة للغير

2/ - عدم استخدام المر جعين منصبهم الرسمى ا غراض شخصية وتجنبهم العلاقات التى تتضمن مخاطر للفساد أو تثير شكوكاً حول موضوعيتهم واه لالها .

3/ - السرية المهنية: وتعنى الايفى المر جع المعلومات التى يحصل عليها اثناء العملية الرقابية لطرف ثالث سواء كان ذلك كتابياً أو ا، والا اذا كان الهدف من هذا الافشاء الاستجابة للمسئوليات القانونية للجهاز الاعلى للرقابة أو غيرها من المسئوليات المتعارف عليها بصفتها جزءاً من الاجراءات العادية التى يقوم بها الجهاز أو تطبيقاً للقوانين ذات العلاقة

4/ - الكفاءة والتطوير المهني: وتعنى توافر المؤهلات العلمية والمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية العمل الرقابى على اكمل وجه، لذلك يجب التحقق ممايلى

1/ - تمتع المر جع بالتأهيل العلمى اللازم لقيامه بالعملية الرقابية المسندة اليه .

2/ - الامام المر جع بالمعايير الرقابية المناسبة و سياءات والاجراءات والممارسات والاساليب والقواعد المحاسبية والادارة المالية، وفهمه بصورة جيدة المبادئ والمعايير الدستورية والقانونية المؤسسة التى تخضع لها عمليات الجهة الخاضعة للرقاب

3/ - ممارسة المر جع للعناية المهنية ا ازمة عند تنفيذ العمليات الرقابية والاشراف عليها وعند اعداد التقارير المتعلقة به .

4/ - تحديث وتحسين المهارات ا ازمة للمر جع للقيام بواجباته المهني .

- الم ايير والاجراءات الخاصة بالاشراف :

سبق الاشارة فى جلسة سابقة الى أن الفقرة (9/ /!) من معايير الانتوساى أشارت الى أن السياسات والاجراءات التى تحكم الاشراف على العمليات الرقابية تعتبر عوامل هامة لتأدية الجهاز الأعلى للرقابة لدوره بدرجة ملائمة من الكفاءة، وعلى الجهاز أن يضمن أن العمليات الرقابية يتم الاشراف عليها من قبل مدققين ذوى كفاءة ودراية بمعايير الجهاز ومنهجيته وملمين باختصاصات البيئة الرقابية (الجهة الخاضعة للرقابة) وخصوصياتهم .

كما تضمنت الفقر (9/ /!) من ذات المعايير على أنه ينبغى الاشراف بصورة مناسبة على عمل الموظفين الرقابيين فى كل مستوى وفى كل مرحلة من مراحل العمل الرقابى .

ونصت الفقرة (9/ /!) من ذات المعايير على أن الاشراف ضرورى لضمان تحقيق الأهداف الرقابية والحفاظ على نوعي جود (العمل الرقابى .

من ذلك يتضح مدى أهمية الاشراف واعتباره عنصرا جوهريا لتحقيق جودة العمل الرقابى، ويتولى مسئوليته مراجعون ذوى كفاءة وخبرة بمعايير ومنهجيات الجهاز الأ على للرقابة واختصاصات وخصائص الجهة الخاضعة للرقابة، وانه يشمل جميع مراحل العمل الرقابى بدءا بالتخطيط وانتهاءا بالتقرير، وذلك على النحو التالى :

! / - الاشراف فى مرحلة التخطيط :

يعنى الاشراف فى مرحلة التخطيط التوجيه أى تعريف الأشخاص الم فوضين بالرقاب (المساعدين) بمسئولياتهم والاجراءات التى يجب تأديتها وای أمور أخرى مرتبطة بها، ويتم ذلك من خلال برنامج الرقابة الموثق الذى يعتبر تنويجا لمرحلة التخطيط وخير أداة ابلاغ عن كافة التوجيهات المتعلقة بالرقاب .

ويتركز الاشراف (التوجيه) فى هذه المرحلة على ضمان تفهم الفريق الرقابى لما يلى :

- 1/ / - خطة الرقابة وأهدافه .
 - 1/ / - المسئوليات الكلفين به .
 - 1/ / - طبيعة نشاط الجهة الخاضعة للرقاب .
 - 1/ / - أهم المشاكل والمعوقات المتوقعة والتي ما ن أن تؤثر على عملية الرقاب .
 - 1/ / - اهم القيود والمحدثات والميير المحاسبة التى تنطبق على الجهة الخاضعة للرقاب .
- بالإضافة الى قيام المشرف بتذليل الصعوبات فى حالة وجودها، على أنه تجدر الاشارة الى أن الاشراف فى هذه المرحلة يراعى الظروف الخاصة المرتبطة بالعمل الرقابى مثلا : مراعاة درجة تعقيد المهمة الرقابية ، فكلما ارتفعت درجة تعقيدها ارتفعت معها درجة الاشراف، وكذلك مراعاة المؤهلات المتوفرة فى المساعدين واستعدادهم حيث أن درابتهم بخصائص الجهة الخاضعة للرقابة قد تتفاوت من مراجع لأخر، كما تتفاوت درجة خبرتهم وممارستهم للعمل الرقابى، الأمر الذى يؤدى الى زيادة أو خفض درجة الاشراف دون أن يكون ذلك اعفاء من القيام به .

1/ - الاشراف فى مرحلة التنفيذ :

- يواكب الاشراف مرحلة تنفيذ العمل الرقابى وهى عملية جوهرية وحاسمة بالنسبة له يتم على ضوءها الحصول على نتائج وتكوين رأى عن مدى سلامة التصرف لدى الجهة الخاضعة للرقاب . ويشمل الاشراف خلال هذه المرحلة ضمان مايلم : الفقرة 1/ /)
- 1/ / - تنفيذ العملية الرقابية طبقا للمعايير الرقابية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وممارساته .
 - 1/ / - اتباع خطة الرقابة وخطوات العمل المحددة فى تلك الخطة إلا إذا تم التصريح بتغييره .
 - 1/ / - احتواء أوراق العمل على إثباتات كافية تدعم كافة الاستنتاجات والتوصيات والآرا .
 - 1/ / - قيام فريق العمل (المساعدين) بإجراء التشاور الملائم اثناء سير العمل فيما بينهم ومع غيرهم على المستوى المهنى الملائم من داخل الجهاز أو خارجه، مع توثيق طبيعة المشورة ونطاقها والنتائج التى اسفرت عنها وتم الاتفاق عليها مع الطرف الذى تمت مشاورته وتنفيذه .

على أنه تجدر الاشارة الى أن المشرف يجب أن يضع تجربته وخبرته فى العمل الرقابى على ذمة المراجعين للاستفادة منها، وأن يكون المشرف غير متسلط فى فرض أفكاره ويفتح الباب للمناقشة مع استخدام الحجة والاقناع وأن يكون متواضعا فى سلوكه وملما بالتطورات الحديثة فى اساليب العمل الرقابى ومتعاوناً مع الفريق الرقابى ومتواصلاً مع .

! / - الاشراف فى مرحلة التقرير :

يشمل الاشراف فى هذه المرحلة ضمان مايلم :

! /! - تحقيق المراجع للأهداف الموضوعة لعملية الرقاب .

! /! - تضمين تقرير الرقابة لنتائج وتوصيات الرقابة بطريقة مناسبة .

- المعايير والاجراءات الخاصة بمراجعة العمل الرقابى :

تعتبر عملية مراجعة أعمال الرقابة متممة لعملية التوجيه والاشراف، وتشكل الحاجز الاخير أمام الأخطاء أو الاخلالات التى طرأت أثناء العمل الرقابى ولم يسمح التوجيه والاشراف من كشفها أو درئها .

وتنص الفقرة (! /! /!) من معايير الانتوساى على " أن يقوم احد كبار المراقبين بمراجعة كافة الاعمال الرقابية قبل الانتهاء من صياغة الأراء أو التقارير الرقابية، وينبغى القيام بذلك مع تقم كل جزء من العملية الرقابية، فامراجعة من كثر من مستوى اشرافى تض فى الخبرة والحكم على المهمة الرقابية ، ويجب أن تضمن هذه المراجعة مايلم :

- ان كل عمليات التقييم والاستنتاجات قائمة على اساس سليم ومدعمة باثباتات رقابية كافية وملائمة وذات صلة بها أساس الرأى أو التقرير النهائى للعملية الرقابية .

- كل الأخطاء والسلبيات غير المألوفة قد تم التعرف عليها وتوثيقها بالشكل المناسب، وتم تصحيحها بطريقة مرضية أو عرضها على احد كبار موظفى الجهاز الأعلى للرقاب .

- أن الذيرات والتحسينات الضرورية لأداء العمليات الرقابية مستقلاً قد تم الترف عليها وتسجيلها وأخذها فى الاعتبار عند اعداد المخططات الرقابية الحقة وفى الانشطة الخاصة بتطوير الموظفين ويتضح من المعيار المشار اليه أن مراجعة العمل الرقابى ينبغى أن تكون من أعضاء تتوافر فيهم الخبرة والقدرة التى تميزهم عن نظرائهم للقيام بها، حيث تضمن هذه المراجعة اشترك المستويات الادارية العليا فى عملية المراجعة، والتى تتم فى كل مرحلة من مراحل العمل الرقابى، وذلك وفقاً لما يلى :

١/ - المراجعة عند مرحلة التخطيط :

وتتم من قبل المستوى الادارى الذى يعلو المشرف مباشرة مدير الرقابة مثلاً) وناول التحقق مما اذا كانت عملية التخطيط :

١/١ - تعتمد على الأحكام السليم .

١/٢ - شاملة وتعنى انه تمت دراسة الوحدة محل الرقابة ومايتصل بها ، ودراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتحديد الأهمية النسبية وخطر المراجعة، والاستشارات اللازم .

١/٣ - كان من نتيجتها وضع خطة كاملة مرنة للرقابة تشمل الجوانب الواجب توافرها فيه، وفى التوقيت المناسب، وتوثيقها بطريقة صحيحة ومناسب .

١/٤ - المراجعة عند مرحلة التنفيذ :

وتتم من قبل مديرى الرقابة على أساس متزامن عندما ينتهى أعضاء فريق العمل الرقابى من مرحلة مافى العمل الميدانى، وتتناول التحقق مما يلى :

١/٤/١ - الالتزام بمراجعة المطابق .

١/٤/٢ - ضمان الجودة فى جمع أدلة الاثبات خاصة مايتعلق بكفاية الدليل وصلته ودرجة قبوله وارتباطه بالمعايير الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة، وتوثيق الأدلة وأوراق العمل .

١/٤/٣ - اجراء التحولات المالية اللازمة والكافية التى تدعم النتائج التى تم الوصول اليه .

؛ /! - ان الاستشارات اللازمة قد تمت وتم تنفيذها وتوثيق نتائجها .

؛ /! - انه تمت دراسة الأمور الطارئة الهامة على عملية الرقاب .

؛ / - المراجعة عند مرحلة التقرير :

وتتم من قبل كبار موظف الرقابة عند اعداد ملاحظات الرقابة ومسودة التقرير، ومن قبل الادارة

العليا للجهاز عند تقييم مسودة التقرير وفحص الجودة قبل اعتماد التقرير من رئيس الجهاز، وتتناول

بصفة أساسية التحقق مما يلي :

؛ / - اعداد التقارير طبقا للمعايير المتبع .

؛ / - تضمين التقارير لكافة الآراء والملاحظات الناتجة عن عملية الرقابة مدعمة بأدلة الاثبات

الكافية والملائمة وذات الصلة وكذلك التوصيات اللازمة بشأنها .

؛ / - تقديم الجهة الخاضعة للرقابة ردودها على اية ملاحظات فى جميع مراحل الرقاب .

؛ / - عمل التشاور الملائم بشأن الأمور المتعلقة باختلافات الرأى أو غير ذلك من الأمور الصعبة

والنتائج المترتبة على ذلك .

؛ / - تضمين التقرير الأمور التى يجب ابلاغها للجهة التنظيمية المشرفة على الجهة والمسئولين عن

الحوكمة والأطراف الأخرى اذا دعت الحاجة لذلك .

ثاني : التقييم الشامل لنظام الجودة فى الجهاز الرقابى :

يعنى التقييم الشامل لنظام الجودة فى الجهاز الرقابى التحقق من مدى كفاءته وفعاليتة، ويتضمن ذلك

فحصاً دورياً لمجموعة من المهام التى تم ادائها بهدف تمكين الجهاز من الحصول على درجة تاكد

مناسبة بأن نظام مراقبة الجودة فيه يعمل بفعالية .

وهذا يتطلب من الجهاز الرقابى وضع سياسات واجراءات تهدف الى تزويده بدرجة التأكد المناسبة بأن السياسات والاجراءات المتعلقة بنظام مراقبة الجودة مناسبة وكافية وتعمل بفاعلية وملتزم بها عملياً، وهو ما نصت عليه المعايير الرقابية للانتوساى ومعايير لمراجعة الدولى .

وتتضمن هذه السياسات والاجراءات تحديد وظيفة مستقلة وموظفين على مستوى عال من الكفاءة واجراءات للتقييم الشامل لنظام مراقبة الجودة بالجهاز الرقابى وتوثيق هذه الاجراءات (التقرير عنها .

وعليه « نتناول فى هذه المرحلة ما يلى :

- الهيكل التنظيمى لادارة التقييم الشامل لجودة العمل الرقابى :

نص المعيار رقم 29/ / من معايير الانتوساى على انه " من المناسب أن تحدد الأجهزة العليا للرقابة وظيفة ذات طابع واسع للرقابة الداخلية الخاصة بها بهدف مساعدتها على تحقيق ادارة فعالة لعملياتها الخاصة وتدعيم جودة ادائها "

كما أشار المعيار رقم 30/ / من ذات المعايير على أن " يمكن دعم جودة العمل الذى يقوم به الجهاز الأعلى للرقابة وذلك بتعزيز المراجعة الداخلية وربما بواسطة تقييم مستقل لعمد ".

من ذلك يتضح اهمية وجود ادارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمى للجهاز الاعلى للرقابة تتولى تقييم جودة العمل الرقابى، ويختلف حجم ودور هذه الادارة وفقاً لحجم الجهاز والمهام المنوطة به وانواع الرقابة التى يمارسها، على أنه يجب أن تكون تبعيتها للقيادة العليا للجهاز الرقابى مباشرة ضمناً لاستقلاليتها وفعاليتها فى تحسين جودة العمل الرقابى، ويمكن أن تشمل ا ختصاصاتها بصفة عامة ما يلى :

/ - تقييم أداء المراجعين من خلال التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والاجراءات الواجب اتباعها عند مباشرتهم لأعمال الرقاب .

/ - التقييم الشامل لنظام تقييم جودة العمل الرقابى من خلال التحقق من أن متطلبات الجودة

على المستوى الء وأسسى ؛ السياسات والاءراءات المتعلقة به مناسبة وكافية وتعمل بفاعلية وملتزم بها عملئ .

- الموارء البشرية اللازمة للتقييم الشامل لجودة العمل الرقابى وتطورها :

أشار المعيار رقم 28/ /! من معايير الانتوساء - فيما يتعلق بنتائج الترتيبات الءاخلية لضمان الجودة و عءاء التقارير الخاصة بها لرفعها للقيادة العليا بالءهاز الرقابى - الى ضرورة قيام موظفين ذوء مؤهلات مناسبة من الءهاز ولا يشاركون فى العمليات الرقابية بمراجعة دقيقة لعينة من هذا العمليات من حيث التخطيط لها وتنفيذها واءءاء التقارير بشأنها بالتشاروء مع القيادة لمعنية بهذه الرقاب ."

وعليه فىجب توفير الم وظفين اللازمين من ذوء المؤهلات والخبرات المناسبة لتقييم جودة العمل الرقابى، وبالتالي التى تتمتع بمستوى اشرافى ملائم، وتشمل القدرات والكفاءات الملائمة التى تؤخذ فى الاءتبار عند اءختيار هؤلاء الموظفين ما يلى :

/! - م ء فهمهم وخبرتهم العملية بالمهام التى سيكلفون بها وتدريبهم الكافى والملائم

/! - مء استيعابهم وفهمهم للمعايير المهنية والشروط التنظيمية والقانونية .

/! - مء معرفتهم الفنية الملائمة، ويتضمن ذلك المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ذات الصل .

/! - مء معرفتهم بأنشطة الءهة الخاضعة للرقابة

/! - مء قدرتهم على اءخاذ الاءكام الشخصية المهنية

/! - مء فهمهم لسياسات واءراءات تقييم العمل الرقابى التى يضعها الءهاز .

- دليل التقييم الشامل لجودة العمل الرقابى :

وهو دليل تقوم باعداده الادارة المختصة أو الفريق المكلف بعملية التقييم، ويتضمن عرضاً للمتطلبات النظامية والمهنية لعناصر تقييم جودة العمل الرقابى، والسياسات والاجراءات التى تساعد فى تنفيذها ، والنماذج اللازمة لتوثيق السياسات والاجراءات التى يتخذها ال : هاز للتحقق من الالتزام بمتطلبات معايير جودة العمل الرقابى .

و يمكن أن يتضمن هدفه ونطاقه وهيكله، والسياسات والاجراءات التفصيلية من تخطيط وتنفيذ وتقرير عن الفحص ، و تجدر الاشارة الى أن هذا الدليل يعد وفقا لمتطلبات وظروف كل جهاز .

- نطاق ومحتويات برنامج التقييم الشامل لجودة العمل الرقابى :

1/ - نطاق التقييم : يتم التقييم بصفة دورية على عينة منتقاه من المراقبين والمهام فى كل دورة تقييم يتم تحديد مدتها بمعرفة الجهاز الرقابى، وذلك كله فى ضوء حجم الجهاز ودرجة تعقيد تنظيمه وممارساته ونتائج التقييم الشامل السابقة .

2/ - محتوى برنامج التقييم : ويتضمن بصفة عامة ما يلى :

- مراجعة واختبار المطابقة مع اجراءات وسياسة الجهاز الخاصة بمراقبة الجودة، أى مدى الالتزام به .

- فحص العينة المنتقاه من المهام للتأكد من مدى الالتزام بالمعايير المهنية وسياسات واجراءات مراقبة الجود .

- مناقشة نتائج عملية التقييم الشامل مع المراقبين محل التقييم :

يتم مذقشة نتائج عملية التقييم مع المراقبين محل التقييم للتعرف على رأيهم فيها والتأكد من سبب الاخلال الحاصل فيها واذا كان مرده فرديا أى راجع الى المراقب أو نتيجة عدم ملاءمة الاجراءات الخاصة بمراقبة الجودة .

وتؤدى هذه المناقشة الى تأكيد الملاحظات الناتجة من عملية لتقييم من جهة، ومن جهة أخرى لفت نظر المراقب لتلقى ما وقع فيه من أخطاء أو سوء تقدير مستقبلاً .

- اعلام المستويات الادارية والقيادة العليا للجهاز الرقابى بنتائج التقييم الشامل :

يتم توثيق النتائج النهائية للتقييم الشامل فى صورة تقرير يتضمن أهم الملاحظات وأوجه القصور والتوصيات بشأنها، ويتم ابلاغه للمستويات الادارية والقيادة العليا بالجهاز الرقابى، وذلك لما يلى :

١/ - المستويات الادارية العليا للمراقبين محل التقييم : وذلك للفت نظرهم تجاه أوجه القصور أو الاخطاء الحاصلة لملافتها مستقبلاً

٢/ - القيادة العليا للجهاز : لاعلامها بما يلى :

- ما اذا كانت تقارير الجهاز قد صدرت وفقاً للمعايير المهنية أم لا وما اذا كانت أوجه القصور المكتشفة قصور فى نظام مراقبة الجودة أم لا .

- ما اذا كانت أوجه قصور نظام مراقبة الجودة تستدعى اتخاذ اجراءات تصحيحية به بهدف تداركها .

على أنه جدر الإشارة أن هذه الاجراءات تختلف باختلاف طبيعة اوجه القصور وما اذا كان مرده فردياً بسبب نقص فى التأهيل أو خطأ مهنى، وما اذا كان متعلقاً بالسياسات والاجراءات الخاصة بنظام الجودة ذاتة .

على أنه سوف يتم تناول مرحلة اعداد التقرير بشئ من التفصيل فى الجلسة الادم .

العلاقة بين الإشراف الفني ونظام جودة العمل الرقابي

مرحلة التقرير لعملية تقييم جودة العمل الرقابي

هدف الجلسة :

في نهاية هذه الجلسة سيكون المشاركون قادراً على :

- التعرف على دور الإشراف في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير جودة العمل الرقابي .
- التعرف على دور الإشراف في إعداد وصياغة تقرير تقييم جودة العمل الرقابي .

عناصر الجلسة :

- مقدمة .
- دور الإشراف في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير جودة العمل الرقابي .
- دور الإشراف في إعداد وصياغة تقرير جودة العمل الرقابي .
- العناصر الرئيسية للملاحظات التي يتضمنها تقرير جودة العمل الرقابي .
- حالات عملية .

1-مقدمة .

هدف التدقيق بصفة أساسية إلى إبداء الرأي مدى عدالة وصدق القوائم المالية وما يترتب على ذلك من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات التي تتضمنها تلك القوائم ولاشك أن إبداء الرأي يتم من خلال التقرير عن أعمال التدقيق .

ويمثل التقرير المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل عملية التدقيق والتي تشمل :

- ✓ التخطيط .
- ✓ التنفيذ .
- ✓ التقرير .

وتتم عملية التقرير عن جودة العمل الرقابي من خلال مرحلتين أساسيتين هما المرحلة التمهيدية ، (مرحلة إعداد وصياغة التقرير .
ونتناول في هذه الجلسة إلقاء الضوء على دور الإشراف في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير جودة العمل الرقابي ، وكذلك دوره في إعداد وصياغة تقرير تقييم جودة العمل الرقابي .

2 - دور الإشراف في المرحلة التمهيدية لإعداد تقرير جودة العمل الرقابي :

ويتمثل دور الإشراف الفني في هذه المرحلة في :

أ . تجميع الاستنتاجات والملاحظات .

وتشمل ما يلي :

- يقوم المشرف الفني : تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بمعرفة فريق تدقيق جودة العمل الرقابي .
- يقوم المشرف الفني بمراجعة التقرير فرعية التي أعدها فريق التدقيق و تتضمن كل الملاحظات والاستنتاجات التي تم توصل إليها .
- يقوم المشرف ، تضمين تلك التقارير الفرعية المعلومات التي تستوجب إما التصديق عليها أو التعمق فيها ومن ثم إعدادها لفريق التدقيق لاستيفاء ما يلزم منها .
- من الوارد والمألوف في مثل هذه المهام التقييمية أن تبرز بعض الاستنتاجات والملاحظات المتناقضة وعلى المشرف الفني أن يقوم بالدراسة المتأنية لتلك التناقضات وتحليل أسبابها ومناقشتها مع فريق التدقيق بما يسهم بشكل فعال في إزالة هذه التناقضات ، وفي كل الحالات يتعين على المشرف (فريق تقييم الجودة أن يتعمق في البحث إلى غاية الوصول إلى أسباب الاختلاف والتناقض ، ومن ثم التصديق على الاستنتاجات والملاحظات بصفة نهائية .

ب - التأكد من وجهات النظر .

- غالباً ما تكون المعلومات المجمعة بواسطة فريق التقييم في شكل آراء ووجهات نظر قد تكون صحيحة كما قد تكون خاطئة ، (يتعين على المشرف أن يوجه فريق التقييم إلى التعمق والتحقق من صحة تلك الآراء ووجهات النظر قبل إصدارها بصفة نهائية .
- البحث عن الأسباب الكامنة .

على المشرف الفني البحث عن الأسباب الكامنة وراء ما تكشف لفريق تقييم جودة العمل الرقابي من أوجه القصور وذلك بهدف :

- تقديم التوصيات اللازمة والكفيلة بـ جاوز النقائص والارتقاء بمستوى جودة العمل الرقابى للجهاز إلى الدرجة المرجوة .
- تحديد الأسباب الكامنة وراء تلك النقائص .

3 - دور الإشراف الفنى فى إعداد وصياغة تقرير جودة العمل الرقابى .

عد التقرير الرقابى هو المنتج النهائى لعملية الرقابة ، يمر التقرير النهائى لتقييم جودة العمل الرقابى بالمراحل الآتية :

- إعداد التقرير الأولى

ولإعداد التقرير الأولى يستوجب على المشرف (فريق التقييم البدء بعرض النقاط الإيجابية التي تمثل نقاط قوة لها تأثير إيجابى على جودة الأعمال والتقارير الرقابية ، أما فيما يتعلق بالملاحظات السلبية على المشرف الفنى توجيه فريق التقييم إلى تبويبها استناداً إلى عناصر ومتطلبات الجودة التي وأن تكون مصاغة بطريقة واضحة لا تفسح المجال إلى أي تأويل أو سوء فهم .

ويجب أن يتضمن هذا الجزء من تقرير التقييم بنسبة لكل ملاحظة أو استنتاج ، آثارها السلبية على مستوى الجودة أو المخاطر المحتملة والأسباب الكامنة وراء ذلك ، ثم تقديم التوصيات والإجراءات التصحيحية .

كما يجب على المشرف الفنى مناقشة التقرير الأولى مع الأطراف المعنية وذلك على النحو

التالى :

- الملاحظات المتعلقة بتقييم الجوانب الرقابية تناقش مع المساءين من فريق العمل .
- الملاحظات المتعلقة بالجوانب المؤسسية للجودة فيستحسن مناقشتها مع الإدارة العليا .

وعلى ضوء نتائج المناقشات قد يلفت المشرف نظر فريق التقييم إلى تعديل بعض الملاحظات والاستنتاجات ، وفي بعض الحالات قد يكون فريق التقييم مضطراً للقيام بأعمال إضافية بقصد استكمال المعلومات والبيانات التوضيحية قبل اتخاذ القرار النهائى بشأن الملاحظات المعترض عليها من قبل الأطراف المعنية .

- إعداد التقرير النهائى :

- بعد الانتهاء من إجراء التعديلات وجمع المؤيدات والبيانات الإضافية ، عد المشرف بالتعاون مع فريق لتقييم التقرير النهائي الخاص بتقييم جودة العمل الرقابى .
- ا يتضمن هيكل التقرير النهائي لعملية تقييم جودة العمل الرقابى العناصر الأساسية التالية :
- ملخص تنفيذي موجز للتقرير .
 - المقدمة (تتضمن نطاق المهمة والمجالات التي تمت مراجعتها بصفة تفصيلية والفترة التي ستغرقتها عملية التقييم
 - منهجية التقييم .
 - نقاط الإيجابية .
 - الملاحظات والاستنتاجات النهائية .
 - تاريخ إنجاز عملية التقييم .
 - أعضاء الفريق الذي قام بها العمل، كما يجب أن يحمل التقرير النهائي توقيع المشرف على المهم .

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهم واجبات المشرف الفنى في مرحلة التقرير عن تقييم جودة

العمل الرقابى فيما يلى :

- يجب على المشرف حث فريق التقييم على بذل العناية المهنية اللازمة في مرحلة التقرير عن جودة العمل الرقابى وأن يقوم بتطبيق معايير التدقيق بدرجة الحرص المتوقعة من مدقق آخر يكون مؤهلاً تأهيلاً مهنياً كافياً .
- يجب على المشرف أن يكون على درجة كافية من الدراية بأمر مهمة عملية التقييم وخططها والاستخدامات المتوقعة للتقارير الناتجة عنها وأن يعمل على أن ينقل هذه الدراية إلى فريق التقييم
- يجب على المشرف توجيه فريق التقييم إلى تحدي الدقة في الحقائق التي يصلون إليها وأن تقوم على أسس موضوعية لا تعتمد على وجهة نظر شخصية غير موضوعية .
- يجب على المشرف الاستعانة بخبرة ومهارة الآخرين من بين فريق التقييم أو من خارجه إذا تطلبت الأمور درجة من الخبرة والمهارة لا توافر لديه .

- يجب على المشرف توجيه فريق التقييم إلى توثيق كافة أعمال التقييم لتصبح دليلاً على جودة أعمال التقييم

4 - العناصر الرئيسية للملاحظات الجيدة التى يتضمنها تقرير جودة العمل الرقابى :

- أ - عنوان مختصر يوضح طبيعة المخالفة والظهير القانوني الصحيح الذي لم يتم مراعاته والآثار المترتبة على المخالفة معبراً عنها مالياً كلما أمكن ذلك .
- ب - عرض للظهير القانوني المتعلق بموضوع المخالفة سواء كان قانوناً أو قراراً أو لائحة أو كتاباً دورياً أو عقداً ، وكذلك المعايير المهنية ذات الصلة .
- ج - عرض موضوع المخالفة موضحاً به التقارير والأعمال التي أعدها العضو محل التقييم وكذلك عرض أرقام المستندات أو التسويات أو غيرها من المؤيدات ذات الصلة بالمخالفة على أن تكون في نطاق فترة التقييم .
- د - إبداء التوصية اللازمة والتي تتناسب مع حجم المخالفة وطبيعتها ومدى تكرارها والتي تتضمن حلولاً موضوعية ذات كفاءة وملاءمة أو تسويات محددة في ظل القوانين والمعايير المهنية ذات الصلة والابتعاد عن العبارات العامة غير المحددة مثل " العمل على تصويب الوضع " .

حالات عملية

باعتبارك مشرفاً على فريق عمل التدقيق المكلف بالرقابة على جودة العمل الرقابى بالجهاز الأعلى للرقابة الذي تنتمي إليه قدم إليك بعض أعضاء فريق العمل الحالات الآتية لتضمينها بتقرير التقييم .

والمطلوب :

إبداء رأيك وتوجيهاتك لفريق التقييم في هذه الحالات بما يسهم في رفع جودة تقرير التقييم وجودة العمل الرقابى بشكل عام .

الحالة الأولى

ضمن أحد أعضاء فريق التقييم ضمن ما اعتبره من ال نقاط الإيجابية للعضو محل التقييم ما اكتشفه العضو من خطأ الجهة محل التدقيق في توجيه مبلغ 100000 وحدة نقدية صرف في الشهر الثالث من العام باعتباره من المصروفات الجارية ، وذلك على الرغم من أن المبل غ المشار إليه يخص تجهيز أحد الأصول الثابتة بالجهة وأن الأصل المرتبط بذلك المبلغ تم شرائه في بداية العام المالي وبدأ تشغيله بالفعل في منتصف ذات العام .

وقد أوصى العضو الخاضع للتقييم بإضافة مبلغ 100000 وحدة نقدية لتكلفة الأصل الثابت .

إحالة الثانية

ضمن أحد أعضاء فريق التقييم ضمن ما اعتبره من النقاط الإيجابية للعضو محل التقييم ما اكتشفه العضو من قصور في أنظمة الرقابة الداخلية المتعلقة بالمتحصلات النقدية با لجهة محل التدقيق مما مكن المسئول عن تلك المتحصلات من الاستيلاء على مبلغ 100000 وحدة نقدية من تلك المتحصلات .

وقد أوصى العضو الخاضع للتقييم باتخاذ كافة الإجراءات القانونية والإدارية والتنظيمية ضد من استولى على ذلك المبلغ .

الحالة الثالثة

ضمن أحد أعضاء فريق التقييم ضمن ما اعتبره من النقاط السلبية على العضو محل التقييم ، اأغل عنه العضو من عدم تضمين تقريره النهائي عن فحص الميزانية العمومية لإحدى الشركات في نهاية السنة المالية بعض الملاحظات الهامة ومن بينها :
عدم صحة تقدير قيمة رصيد مخصص الضرائب المتنازع عليها الظاهر في الميزانية العمومية البالغ 600000 وحدة نقدية ، حيث ثبت لعضو فريق التقييم سداد الشركة لمبلغ 800000 وحدة نقدية .

وقد أوصى عضو فريق التقييم بتوجيه اللوم للعضو محل التقييم لعدم تحريه الدقة في فحص مخصص الضرائب المتنازع عليها .
وقد تبين للمشرف على عملية التقييم أن سداد مبلغ الضرائب تم في تاريخ لاحق لاعتماد الجمعية العامة لميزانية العام المذكور بنحو ثلاثة أشهر ، وأن الصرف تم استناداً لحكم قضائي نهائي بات صدر بعد تاريخ اعتماد الجمعية العامة لميزانية العام المذكور بنحو شهرين .

الحالة الرابعة

ضمن أحد أعضاء فريق التقييم ضمن ما اعتبره من النقاط السلبية على العضو محل التقييم ما أغفل عنه العضو من عدم تضمين تقريره النهائي عن فحص الميزانية العمومية لإحدى الشركات في نهاية السنة المالية بعض الملاحظات الهامة ومن بينها :

قيام الشركة محل الفحص بتحديد تكلفة المخزون استخدام طريقة المتوسط المرجح للتكلفة بدلاً من طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً .

وقد أوصى عضو فريق التقييم بتوجيه اللوم للعضو محل التقييم لعدم تضمين تقريره النهائي عن فحص الميزانيه تلك الملاحظ .

وقد تبين للمشرف أن معيار المحاسبة المطبق على الشركة محل الفحص يتضمن أنه تستخدم طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً أو طريقة المتوسط المرجح للتكلفة عن تحديد تكلفة المخزون .

دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي

هدف الجلسة :

في نهاية هذه الجلسة سيكون المشاركون قادرين على :

- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني على التدقيق ودور المشرف في التغلب عليها.
- التعرف على دور المشرف الفني على التدقيق في تطوير نظام جودة العمل الرقابي.

عناصر الجلسة :

- مقدمة .
- الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني .
- دور المشرف في التغلب على صعوبات ومعوقات الإشراف .
- دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي .

1- مقدمة .

قد حظيت الرقابة على جودة العمل الرقابي ، دور الإشراف الفني فيها اهتمام الدوائر المهنية والمنظمات المهنية ذات الصلة لاسيما منظمات الأجهزة العليا للرقابة .

ونتناول في هذه الجلسة إلقاء الضوء على الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني على أعمال التدقيق ودور المشرف الفني في التغلب على هذه الصعوبات والمعوقات بما يساهم في تطوير نظام جودة العمل الرقابي .

2- الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الإشراف الفني

تتمثل أهم هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي :

- !/ - عدم توافر المدققين ذوي الخبرة والكفاءة الفنية اللازمة والتي تتناسب مع مهام عمليات التدقيق .
- !/ - عدم معرفة كامل فريق عمل المدققين بقواعد أخلاقيات وآداب السلوك المهني .
- !/ - تفاوت مهارات فريق عمل المدققين بالنسبة لأعمال الرقابة المكلفين بها .

- 1/ - عدم توافر الخبرة الكافية لدى كامل فريق عمل المدققين ببيئة ونوع نشاط الجهة محل التدقيق .
- 2/ - عدم تقبل 5 مل فريق عمل المدققين لطريقة العمل الجماعي وتوزيع الأدوار .
- 3/ - ضعف قنوات الاتصال بين المدققين بعضهم البعض من جهة ، وبين الجهات محل رقابتهم من جهة أخرى .
- 4/ - عدم تمكين الجهات محل التدقيق للمدققين من أداء مهامهم .
- 5/ - ماطلة وتسويق الجهات محل التدقيق في الاستجابة لتقارير الجهاز الأعلى للرقابة .
- 6/ - عدم توافر استقلال الكامل للجهاز الأعلى للرقابة .
- 7/0 - صعوبة تنفيذ إجراءات تطبيق معايير الرقابة على جودة الأداء المهني لنقص الإمكانيات المالية وصعوبة توظيف وتدريب الأعداد الكافية من المدققين للإشراف الجيد على برامج الرقابة على جودة الأداء .
- ويمكن تقسيم الصعوبات والمعوقات سالف الإشارة إليها رغم تداخلها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :
- الصعوبات والمعوقات الخاصة بالمدققين .
 - الصعوبات والمعوقات الخاصة بالجهة محل التدقيق .
 - الصعوبات والمعوقات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة .

3 - دور المشرف في التغلب على صعوبات ومعوقات الإشراف.

- بداية لابد من التمييز بين مستويين من الإشراف :
- الأول : مستوى الإشراف الفني المباشر .
- الثاني : مستوى الأعلى للإشراف ويشمل رئيس وقيادات الجهاز الأعلى للرقابة .
- ويتمثل دور المشرف سواء بمستوى لإشراف المباشر أو المستوى الأعلى للإشراف في مواجهة صعوبات ومعوقات الإشراف فيما يلي :

- 1/ - بالنسبة لعدم توافر المدققين ذوي الخبرة والكفاءة الفنية اللازمة :
- يقع الدور الرئيسي في هذا الشأن على المستوى الأعلى للإشراف حيث يجب على الجهاز الأعلى للرقابة تبني سياسات وإجراءات لتوفير المدققين ذوي المؤهلات المناسبة ، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم لتمكينهم من أداء مهامهم الرقابية بصورة فعالة .

١٤ - بالنسبة لعدم معرفة كامل فريق عمل المدققين بقواعد وأخلاقيات وآداب السلوك المهني :

يتمثل دور المستوى الأعلى للإشراف على اعتماد وإصدار الميثاق العام بقواعد أخلاقيات وآداب السلوك المهني ، في حين يتمثل دور مستوى الإشراف المباشر على توضيح وشرح هذه القواعد وأن يكون القدوة في الالتزام بها .

١٥ - بالنسبة لتفاوت مهارات فريق عمل المدققين بالنسبة للأعمال الرقابية المكلفين بها : وذلك من خلال توزيع الأعمال الرقابية على فريق العمل في ضوء المهارات المتاحة لكل منهم وكذلك العمل على تبادل تلك المهارات مع باقي أعضاء الفريق والعمل على تطويرها وتنميتها .

١٦ - بالنسبة لعدم توافر الخبرة الكافية لدى كامل فريق عمل المدققين ببيئة ونوع نشاط الجهة محل التدقيق :

وذلك من خلال قيام المشرف الفني بشرح بيئة ونوع نشاط الجهات محل التدقيق وكذلك من ما ينظمه الجهاز الأعلى للرقابة من دورات تدريبية في هذه المجالات .

١٧ - بالنسبة لعدم تقبل كامل فريق عمل المدققين لطريقة العمل الجماعي وتوزيع الأدوار . وذلك من خلال قيام المشرف لفني بشرح مزايا العمل الجماعي وتنمية روح المبادرة والمنافسة بين أعضاء الفريق ، وكذلك من ما ينظمه الجهاز الأعلى للرقابة من دورات تدريبية في هذا المجال .

١٨ - بالنسبة لضعف قنوات الاتصال بين المدققين بعضهم البعض من جهة ، وبين الجهات محل رقابتهم من جهة أخرى .

إن المشرف هو أول من يقوم بالتعرف على إدارة الجهة محل التدقيق ، وهو الذي يقوم بكافة الإجراءات الإدارية من أجل تسهيل عملية التدقيق وهو الذي يقوم أيضاً بالمفاوضات وحل المشاكل التي قد تحدث ما بين المدقق وإدارة الجهة محل التدقيق . يجب أن تكون هذه العلاقة ودية ، مبنية على التعاون المهني والادرام المتبادل .

يجب على المشرف أن يتأكد من أن المدققين لديهم المستوى العلمي والخبرة الكافية والكفاءة اللازمة بالإضافة إلى الخبرة في العلاقات الإنسانية وأسلوب التعامل لأن توفر مثل هذه الصفات يجعل الإدارة محل المراجعة تعاملهم ، احترام وثقة ، الأمر الذي سيسهل إلى درجة كبيرة أعمال التدقيق ، العلاقة الجيدة بين المشرف والجهة محل التدقيق

تجعل هذه الأخيرة تتعاون بصدق وتسهل مأمورية فريق عمل التدقيق الى أقصى حد ممكن فهي تمده بكل ما يحتاجه نتيجة احساسها بأن الجاة والجهاز الرقابي عملان عا من أجل هدف واحد مشترك .

١/ - بالنسبة لعدم تمكين الجهات محل لتدقيق للمدققين من أداء مهامهم :

وذلك من خلال قيام المشرف المباشر بالتدخل المباشر لحل ما قد يثار من مشاكل في هذا الشأن ورفع ما لا يستطيع حله من هذه المشكلات إلى المستوى الأعلى للإشراف .

٢/ - النسبة لمماطلة وتسويق الجهات محل التدقيق في الاستجابة لتقارير الجهاز الأعلى للرقابة .

وذلك من خلال تضمين القانون المنظم لعمل الجهاز الأعلى للرقابة بضمانات ونصوص ملزمة للجهات محل التدقيق توجب وجوب الاستجابة لتقاريره .

٣/ - بالنسبة لعدم توافر الاستقلال الكامل للجهاز الأعلى للرقابة .

وذلك من خلال تضمين القانون المنظم لعمل الجهاز الأعلى للرقابة بضمانات الاستقلالية اللازمة لعمله .

٤/ 0 - بالنسبة لصعوبة تنفيذ إجراءات تطبيق معايير الرقابة على جودة الأداء المهني :

ويقع ذلك بصفة رئيسية على المستوى الأعلى للإشراف من خلال توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق تلك المعايير وتوفير وتدريب الأعداد الكافية من المدققين للإشراف الجيد على برامج الرقابة على جودة الأداء .

4 - دور المشرف في تطوير نظام جودة العمل الرقابي :

- وجود نظام للرقابة على جودة العمل الرقابي بالأجهزة العليا للرقابة يساعد على :
 - توثيق سياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته .
 - يساعد وجود نظام للرقابة على جودة العمل الرقابي في الحصول على تقارير رقابية متميزة بما يدعم دور الجهاز الأعلى للرقابة .
 - تحقيق التأكيد المعقول بجودة العمل الرقابي .
 - يعطى النظام إنذارا مبكرا في مشاكل وأخطار متوقع حدوثها قد تواجه الجهاز الأعلى للرقابة .
 - يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المدققين بالجهاز الأعلى للرقابة وزيادة كفاءتهم المهني .
 - يعتبر وسيلة لتحفيز المدققين ورفع روحهم المعنوي .
 - يؤدي إلى زيادة الموضوعية في أداء العمل الرقابي .

وينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة أن يضع ويلتزم بنظام لرقابة جودة العمل الرقابي يتضمن سياسات وإجراءات يتناول العناصر التالية :

(أ) تعزيز وجود ثقافة داخلية لجودة العمل الرقابي تقر بأن الجودة عنصر أساسي في أداء العمل الرقابي .

(ب) متطلبات السلوك الأخلاقي ، حيث ينبغي على قيادة الجهاز الأعلى للرقابة أن تضع سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول حول امتثال مدققي الجهاز الأعلى للرقابة بمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة والتي تتمثل في النزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة وكذلك السرية والسلوك المهني القويم .

(ج) الموارد البشرية ، حيث ينبغي على قيادات الجهاز الأعلى للرقابة أن تضع سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول على أنها تمتلك عدداً كافياً من المدققين يتمتعون بالكفاءات والقدرات اللازمة من أجل أداء أعمال التدقيق وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها بما يمكنهم من إصدار تقارير رقابية متميزة ، وتتضمن تلك السياسات إجراءات تعيين الموارد البشرية وتقييم أدائهم وقدراتهم وكفاءاتهم وترقيتهم .

ولا شك في أن للمشرف الفني مهمة أساسية في تطوير نظام جودة العمل الرقابي لكونه يشارك في وضع خطة التدقيق وكونه كذلك يساهم في تنفيذها والتقرير عنها ، فهو بهذا المعنى حلقة وصل ضرورية لوضع الخطة موضع التنفيذ وحل المشاكل المطروحة ونقل النتائج والخلاصات إلى الجهات العليا في الجهاز الرقابي ، هذا فضلاً عن الدور الريادي الذي يلعبه المشرف في مجال تدريب وتكوين المراجعين في مواقع عملهم .

هناك عدة مقومات أساسية على المشرف الفني الأخذ بها إذا أراد أن يكون ناجحاً في مهامه بما يؤثر على تطوير نظام جودة العمل الرقابي يتمثل أهمها فيما يلي :

- أن يتم إشرافه في الوقت المناسب .
- أن يتم الإشراف في مكان دقيق .
- أن يشارك المكلف بالإشراف فعلياً في إنجاز العمل .
- تسهيل مأمورية المساعدين وحل مشاكلهم .
- العمل المستمر على تحفيزهم بإتباع مختلف الأساليب التي تخدم هذا الهدف .

- ويمكن القول بأن المشرف الجيد هو الذى يحرص على انجاز العمل وفق الأه داف المحددة ووفق سياسة وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة وبالعباية المهنية اللازمة .
- ويعد ا شراف أحد المقومات الأساسية لنجاح عمية التدقيق فى جميع مراحلها التخطيطية - التنفيذ - تحليل وتقييم النتائج - التقرير - التقييم اللاحق) .
- والأهمية هذه الأدوار نقوم فيما يلي بتحليل دور المشرف فى كل مرحلة من مراحل التدقيق .
- دور المشرف فى مرحلة التخطيط :

للمشرف دور أساسى فى تخطيط وتنظيم عمل المراجعة ، فهو المسئول عن تحديد الأهداف وتطوير استراتيجية المراجعة وإعداد البرامج والخطط والاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية .

ب - دور المشرف فى مرحلة التنفيذ :

- خلال هذه المرحلة يتابع المشرف طريقة انجاز العمل من طرف مساعديه باستمرار .
- والشرف الفعال يقتضى :
- * تفويض المهام للمساعدين وإشراكهم فى المولىة وفى اتخاذ القرارات .
 - * التواصل الجيد مع المساعدین ومدھم بالمعلومات والإرشادات اللازمة لانجاز عملهم وإعطائهم التغذية المرتدة (feed back) .
 - * التأكد من أن المساعدین يستوعبون بشكل جيد ما هو منتظر منهم .

ج - مرحلة تحليل وتقييم نتائج التدقيق :

يقوم المراجع المشرف خلال هذه المرحلة :

- بمراجعة أوراق العمل التى اعدھا أعضاء الفريق .
- بمناقشة النتائج مع أعضاء الفريق .
- بتقييم النتائج التى تم التوصل إليها .

- مرحلة إعداد التقارير :

على المشرف أن ييم العمل المنجز من أجل حصر عناصر ومحتويات التقرير ، وعليه أن يتأكد من أن التقرير يعطى صورة حقيقية وصادقة وعادلة عن نتائج عملية المراجعة .

هـ - مرحلة التقييم للاحق لعملية التدقيق :

خلال هذه المرحلة يقوم المشرف بما يلي :

- تقييم العمل المنجز ومستوى أداء فريق التدقيق .
- عمل المقارنة اللازمة بين الخطط والبرامج من جهة والعمل المنجز من جهة

ثاني .

- تحليل الفروقات .

. اقتراح الحلول من أجل تطوير جودة العمل الرقابي .

من : لاصّة ما تقدم يمكن القول أن للمشرف الفني على أعمال تقييم جودة العمل الرقابي - سواء كان بمستوى الإشراف الأعلى أو المباشر - دوراً هاماً في تطوير نظام جودة العمل الرقابي وذلك من خلال الاهتمام بعناصر نظام رقابة جودة العمل الرقابي والتي يتمثل أهمها في تعزيز وجود ثقافة داخلية لجودة العمل الرقابي فضلاً عن متطلبات السلوك الأخلاقي والموارد البشرية ، وكذلك الإشراف بصورة مناسبة على عمل المدققين في كل مستوى وفي كل مرحلة أثناء عملية التدقيق ، حيث أن الإشراف ضروري لضمان تحقيق الأهداف الرقابية والحفاظ على نوعية العمل الرقابي ، لهذا فإن الإشراف والمراقبة السليمين ضروريان في جميع الحالات بغض النظر عن كفاءة المدقق الفرد .

كما ينبغي أن يوجه الإشراف إلى جوهر الرقابة وطريقته ويشمل الإشراف ضمان عدة تفاهات من بينها تفهم أعضاء الفريق الرقابي بشكل واضح ومتسق مع خطة الرقابة ، وكذلك تنفيذ العملية الرقابية طبقاً للمعايير الرقابية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وممارساته .

قائمة استبيان

من وجهة نظرك أي من هذه العناصر ترى أنها تؤثر على جودة العمل الرقابي بالجهاز الأعلى للرقابة الذي تنتمي إليه وما درجة هذا التأثير .
علماء ن :

- الاختيار (-) ← غير مؤثر على الإطلاق .
الاختيار (!) ← له تأثير بسيط .
الاختيار (؛) ← له تأثير متوسط .
الاختيار (+) ← له تأثير كبير .
الاختيار (:) ← له تأثير كبير جداً

م	العنصر	(-)	(!)	(؛)	(+)	(:)
1	التأهيل العلمي والعملي للمدققين					
2	استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة					
3	تفهم المدقق لبيئة وطبيعة نشاط الجهة محل التدقيق					
4	الإلمام الكافي بمدقق بالمعايير المهنية للمحاسبة					
5	الإلمام الكافي بمدقق بالمعايير المهنية للتدقيق					
6	الإلمام الكافي بمدقق بقواعد وآداب السلوك المهني					
7	استخدام المدقق للوسائل التكنولوجية الحديثة في التدقيق					
8	مشاركة المشرف الفني في أعمال التدقيق					
9	توثيق أعمال التدقيق					
10	اختيار الوقت المناسب للتدقيق					
11	تنوع خبرات فريق التدقيق					
12	مراعاة الأهمية النسبية في أعمال التدقيق					
13	عقد الدورات التدريبية في مجال التدقيق					
14	مناقشة المشرف لنتائج التدقيق المبدئية مع المدققين					

						15 تبادل الخبرات بين المدققين بالأجهزة العليا الأخرى للرقابة
--	--	--	--	--	--	--