



تجربة جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عُمان للتحقق من تطبيق المعايير الرقابية في مهام الفحص الجارية من خلال تبني منهجية جلسات الارشاد والتوجيه

20
23

(الكوتشنج)



إعداد:

أخصائي رقابة أول/ مديحة بنت ناصر بن محمد السيبانية
المراقب أول/ عبد الحميد بن محمد بن علي البلوشي

مقدمة

يمكن تعريف ضمان الجودة: هي ضمان العمليات المعايينة لأنشطة التدقيق من خلال تصميم إجراءات ووضع معايير بهما من خلال المراجعة الدورية لجملة من المهام الرقابية وتقييم أداء الأعضاء. حيث قامت دائرة ضبط وضمان الجودة بتقييم عدد من المهام الرقابية المنفذة والجارية لجميع مراحل الفحص ومن خلالها تكشفت بعض الظواهر التي أدت إلى ضعف المخرجات الرقابية ويمكن تصنيفها إلى محورين أساسيين:

1- ضعف الالتزام بالمتطلبات والشروط الأساسية لعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حسب ما هو موضع أدناه:

الخلل المتكشف	المتطلب الأساسي / رقم المعيار
صعوبة الوصول إلى البيانات نظراً لمركزيتها في ديوان عام الوزارة مما قد يضعف تدفق المعلومات للأعضاء ويشكل عبء للفاحصين في إمكانية اكتمال أركان الملاحظة أو ضعف جودتها	مبدأ الاستقلالية ISSA110
التخطيط الاستراتيجي للمهام وتحديد نطاق الفحص بشكل ممنهج وتحديد المخرجات الأولية في مرحلة ما قبل التخطيط	المؤسسية ISSA110
- غياب المهارات التحليلية والتعمق في الموضوعات الرقابية لدى بعض الأعضاء - عدم تفعيل جلسات العصف الذهني - الضعف في تبادل الخبرات الفنية والمعلومات وتوفير البيانات بين الأعضاء في الأفرع ومقر الجهاز	الموارد البشرية ISSAI 10,20,4
ضعف الاسترشاد بالمعايير وأدلة العمل الرقابي في المراحل الرقابية المختلفة ببعض المهام الرقابية	المعايير والأدلة الرقابية

2- الظواهر المتعلقة بمراحل المهمة الرقابية والتي أدت إلى أضعاف المحتوى الرقابي:

المرحلة	الفجوة	الأثر
التقييم	- ضعف في اختيار مواضيع الفحص	ضعف القيمة المضافة للتقرير الرقابي
	- عدم دقة موضوع الرقابة ونطاق الفحص - غياب التمييز بين رقابة الاداء ورقابة المطابقة والالتزام	تؤثر على أعداد برنامج الفحص وفهم الفريق لموضوع الرقابة وعدم وضوح التوقعات والنتائج المرجوة
التقييم	- عدم دقة الهدف الرئيسي ببرنامج الفحص - عدم فهم بيئة العمل في ضوء الاختصاصات والصلاحيات المعتمدة - عدم فهم نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر	عدم دقة نطاق الفحص الذي سيتم تغطيته والعينة المختارة
	- عدم جمع أدلة رقابة كافية وملائمة - عدم مراعاة مخاطر الاحتيال مثل إساءة استغلال السلطة العامة لتحقيق منافع شخصية	غياب فرص اكتشاف ملاحظات جوهرية - ضعف التوصية المقترحة
التقييم	- ضعف التواصل بين فريق الرقابة والجهة الخاضعة - عدم التعمق في تحليل الموضوعات التي تم اكتشافها	- ضعف نتائج الفحص - التأخر في الحصول على أدلة الإثبات في الوقت المناسب - غياب فرص اكتشاف ملاحظات جوهرية وتحديد أسباب حدوثها
	- انحراف نتائج الفحص عن نوع الرقابة الواردة بأمر التكليف - عدم تحقيق الأهداف المحددة ببرنامج الفحص - التأخر في كتابة الملاحظات مما يؤثر على جودة واكتمال عناصرها	- عدم تحقيق القيمة المضافة للمهمة الرقابية - التأخر في إعداد مسودة التقرير
مرحلة إعداد التقرير		

- سد الفجوة: الكوتشنج

- الوحدة المسؤولة: برامج الكوتشنج من قبل ضمان وضبط الجودة بالتعاون مع الوحدات المساندة ومع الأعضاء من ذوي أهل الاختصاص المتعلق بنطاق الفحص

مفاهيم أساسية:

من الأهمية بمكان أن نتطرق الى مصطلحات أساسية كي لا يساء فهم منظور الجلسات المنفذة. هناك أربع ممارسات شبيهة بالكوتشنج في علم الإدارة من المهم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بينهما وهي **التدريب، الارشاد، والكوتشنج، الاستشارة.**

التدريب - Training:

التدريب عملية "تنمية مهارة"، وعادة ما يُقدم على شكل دورات، فعلى سبيل المثال، هناك تدريب مهني كالتدريب على المهام الوظيفية الإدارية أو الفنية المتعلقة بمهام الفحص، حيث يقوم المدرب بمساعدة المتدرب على نقل المعرفة وتنمية تلك المهارة من خلال التعليم والأنشطة التدريب وغير ذلك من الوسائل التدريبية المعروفة. أما الكوتشنج فلا يعتمد على التعليم، وهذا أحد الفروق بينه وبين التدريب. (edara.com ، 2020)

الاستشارة - consultation:

الاستشارة تكون مع مختص ذات خبرة في ذات المجال سواء المجال الهندسي أو الطبي أو المحاسبي وتكون في موضوع محدد ولفترة محددة ونطاق عمل مفصلاً جداً.

الارشاد - Mentoring:

الإرشاد في الغالب يعتمد على الأقدمية في مكان أو منظومة ما. تكون العلاقة بين المرشد والمتلقي كعلاقة المعلم بالتلميذ، فيوجهه وينصحه بالمسار الوظيفي الذي عليه أن يسلكه لكي يتقدم في وظيفته أو عمله أو غير ذلك. فالإرشاد أيضاً يعتمد على الخبرة، لكن الفرق بينه وبين الاستشارة أن الخبرة هنا والنصيحة تتعلق بالشخص السائل (المتلقي) فقط، في حين إن خبرة ونصيحة الاستشاري تتعلق بمهمة أو موضع معين أما الكوتشنج فلا يعتمد على التعليم، وهذا أحد الفروق بينه وبين التدريب. (edara.com ، 2020)

الكوتشنج - coaching:

الكوتشنج عبارة عن حوار بين المتلقي وأصحاب الاختصاص وهي عملية متعلقة بجلسات نقاشية وحوارية بين الكوتشنج والمتلقي والحصول على التغذية الراجعة للوصول الى الهدف الأساسي مع اسقاط المعايير والممارسات وتذكير المتلقي بذلك.

قامت الدائرة المعنية بتنفيذ اختصاصات ضمان الجودة بسد الفجوات الواردة المذكورة أعلاه في مهمات الفحص الجارية بالجهاز من خلال جلسات الارشاد والتوجيه (الكوتشنج).

وقد قامت الدائرة بتحليل وسد الفجوات التي صاحبت تنفيذ المهام الرقابية في جميع المراحل، وتصميم الجلسات بما يخدم تنفيذ الأعمال الرقابية للوصول إلى الجودة المطلوبة، وذلك على ثلاث مسارات، وهما:

المسار الأول:

موائمة الكفايات مع متطلبات مرحلة التخطيط لإعداد برنامج رقابة ناجز

المسار الثانية:

تطبيق المعايير المتعلقة بمرحلة تنفيذ المهام الرقابية

المسار الثالث:

التحقق من المعايير المتعلقة بكتابة التقرير

مسار جلسات الكوتشنج:



جلسات الكوتشنج:

قامت الدائرة المختصة بتنفيذ الجلسات لمهام فحص ولقطاعات مختلفة وتم تحديد الأسس والمعايير لاختيار المهام بناء على المحاور الآتية:

- مهام رقابية تستدعي نقل المعرفة لفهم القطاع بشكل أكثر تحليلاً لغياب الأعضاء المختصين بذلك القطاع ومن خلال الجلسات تم الاستعانة بأهل الخبرات والاختصاص في القطاع المراد فحصه.
- مهام رقابية بحاجة للتدخل المبكر لإنحراف مسار الفحص.
- مهام رقابية لقطاعات اقتصادية واعدة (التعدين- الإسكان- السياحة - النفط والغاز).

كما قامت الدائرة المختصة بتصميم استمارات خاصة لقياس مدى تطبيق المعايير بكافة مراحل الرقابة (التخطيط، التنفيذ، أعداد التقرير، المتابعة) لكل من رقابة الإمتثال ورقابة الأداء مما يسهل الاسترشاد للأعضاء والمشرفين للتحقق من تطبيق المعايير وتم ربط الكفايات والمهارات لكل معيار في كل مرحلة لمعرفة الاحتياجات الحقيقية للأعضاء. (مرفق)

مرحلة اختيار مهام الفحص:

يقوم المعين بالدائرة المختصة بتحديد المهام التي تستدعي تنفيذ مهام الكوتشنج بالتنسيق والتشاور مع الوحدات الرقابية والمديرية العامة للتخطيط والتطوير، وتحديد عدد الجلسات المنفذة ومحتوى الجلسة مع العروض المرئية المقدمة من الأعضاء.

كما يتم التنسيق مع الجهات المشمولة بالفحص لتقديم عرض مرئي شامل عن الخدمات المقدمة والمتعلقة بموضوع الفحص.

1- الكوتشنج / مرحلة التخطيط:

يقوم المختصين بدائرة ضبط وضمان الجودة بشرح المفاهيم الرقابية المضمنة ببرنامج الرقابة والذي تم إعداده من قبل الأعضاء لتنفيذ المهمة الرقابية، وتصحيح أية مفاهيم بالتنسيق مع مشرف الوحدة الرقابية وتقريب وجهات النظر لم تضع بالحسبان كالأمر المتعلقة بتقييم الرقابة الداخلية وتصنيف وكتابة المخاطر وشرح الفروقات الأساسية بين رقابة الأداء ورقابة المطابقة والالتزام.

وعند تنفيذ جلسة الكوتشنج يتم إشراك الأعضاء في النقاش حول أهمية تطبيق معايير المتعلقة بتخطيط المهمة.

كما تقوم الدائرة المختصة بالاستعانة بالخبراء بفحص القطاع وعرض أبرز الظواهر والتحديات بذلك القطاع والملاحظات وتقارير الجهاز الصادرة والمتعلقة بفحص القطاع وذلك لترسيخ ونقل المعرفة بين الأعضاء.

كما يتم الإجراءات الواجبة على الأعضاء في الاسترشاد في بعض التقارير التي تعدها الوحدات محل الفحص وشرح الاختيارات التي يتعين على مجموعات الفحص تنفيذها للتأكد من صحة وسلامة البيانات في التقارير التي تعدها الوحدات الخاضعة للفحص وتهدف هذه العملية اتخاذ القرار المناسب في الاعتماد على البيانات التي تعدها الوحدة او إعادة الإجراء في بعض الحالات.

2- الكوتشنج / مرحلة تنفيذ المهام:

تقوم الدائرة المختصة بالتنسيق مع مشرف الوحدة الرقابية وذلك لدعوة الأعضاء على إعداد عروض مرئية متعلقة بمسار المهمة الرقابية واستعراض الملاحظات المتكشفة والتحقق من تعضيد ذلك وأدلة الاثبات.

يقوم الأعضاء بإدارة ونقل المعرفة المتعلقة بإجراءات الرقابة المستخدمة وأساليب تحليل العينات، وتستدعي الجلسات اجراء عصف ذهني عقلي وتحليلي بين الأعضاء من الأعضاء والكوتشنج وذلك لتعزيز قوة الملاحظات وتمكين الكفايات المطلوبة أثناء الفحص. ناهيك عن مشاركة الاعضاء للكوتشنج بمخاطر الرقابة وتحديات المهمة وعليه يتم التنسيق في حينه مع المعين بالوحدة الرقابية لرصد تلك المعوقات والمبادرة في حلها.

3- الكوتشنج / مرحلة كتابة التقارير:

يقوم المختصين بمراجعة التقرير النهائي والتحقق من المعايير الواجب الاسترشاد بها بمرحلة إعداد وكتابة التقارير لكل من نوعي الرقابة المطابقة والالتزام والأداء.

القيمة المضافة

- استخدام المعايير ذات الصلة في تنفيذ المهام الرقابية
- مواضيع فحص جوهرية من خلال العصف الذهني
- دقة كتابة أهداف الرقابة وتحديد نقاط الفحص
- التمييز الفعال بين أنواع الرقابة
- الفهم الدقيق لبيئة العمل وبيئة الضبط الداخلية
- التواصل الفعال طول فترة المهمة بين الأطراف ذات العلاقة
- التعمق في الفحص

المرفقات

- استمارة جلسات الإرشاد والتوجيه (الكوتشنج) رقابة مطابقة والالتزام.
- استمارة جلسات الإرشاد والتوجيه (الكوتشنج) رقابة الأداء.
- الرحلة التعليمية من خلال (الكوتشن).

تولي رئاسة جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة أهمية قصوى لتدعيم مهنية الأعضاء ورفع كفاءة مدققيها من خلال تأطير العمل الرقابي بمظلة القواعد العامة والمعايير الرقابية الصادرة من قبل منظمة الدانتوساي والأدلة الرقابية الصادرة من الجهاز. كما يعير الجهاز أهمية في مساعدة وتشجيع الأعضاء على تطبيق المعايير الدولية بما يتوافق مع المهام الرقابية من خلال مراجعة ضمان جودة الاعمال الرقابية والتفتيش على المهام الرقابية والأعضاء، ومن أجل التحقق من إرساء تطبيق المعايير الرقابية وإلتزام الأعضاء بتطبيقها تم استحداث منهجية الكوتشينج لضمان كفاءة وفاعلية التدقيق واضفاء درجات المهنية والمصداقية للمخرجات.

الرحلة التعليمية من خلال الكوتشينج

المسار الأول / موائمة الكفايات مع متطلبات مرحلة التخطيط لإعداد برنامج

ستشتمل الجلسة على استعراض الأدوات الرقابية والمعايير المتعلقة بمرحلة التخطيط لكل من رقابة الأداء، ورقابة المطابقة والإلتزام كما سيتم التطرق إلى آلية فهم الجهة واختصاصاتها وعملياتها التشغيلية وربطها بأهداف ونطاق الفحص، بالإضافة إلى تحديد المخاطر المرتبطة بالجهة وتقييمها وتصنيف المخاطر وربطها بنظام الرقابة الداخلية المعمول به في الجهة (إن وجد). كما سيتم أثناء الجلسة بحث ارتباط نشاط الجهة المعنية بمؤشرات القطاع المعني المندرج تحت رؤية عُمان ٢٠٤٠ وتحديد الأبعاد الإستراتيجية ذات الصلة ومدى إرتباطها بموضوع الرقابة من خلال استعراض أبرز الظواهر في التقارير الصادرة سابقاً من الوحدات الرقابية ذات العلاقة واستنباط أهم الدروس المستفادة وتحديد أفضل الممارسات لتعظيم العائد من أنشطة الرقابة.

المسار الثاني / تطبيق المعايير المتعلقة بمرحلة تنفيذ المهام الرقابية

سيقوم الأعضاء خلال هذه الجلسة بإعداد عروض مرئية تتضمن أهم الملاحظات المتكشفة عن مهام الفحص ومن خلال الجلسة سيتم التحقق من كفاية وملائمة أدلة الاثبات والتحقق من معيار التوثيق واكتمال أركان الملاحظة وتعزيز أثر الملاحظة من الناحية المالية والإدارية، كما سيتم التأكد من عدم الإنحراف عن موضوع الرقابة وتعزيب الملاحظات بالأسانيد القانونية الصحيحة والمناسبة.

كما سيتم خلال هذه الجلسة التشديد على أهمية صياغة التوصيات بطريقة تصب في معالجة جوهر الملاحظة.

المسار الثالث / التحقق من معايير المتعلقة بكتابة التقارير

سيتم استعراض المعايير المتعلقة بكتابة التقارير لنوعي الرقابة وذلك تعزيزاً للمذكرة الصادرة من رئيس المكتب الفني للجهاز الإداري ومذكرة الظواهر لدائرة التفتيش الفني بالتسيق مع مشرف الوحدة الرقابية ورئيس المجموعة.

المشاريع المستحدثة للجلسات

من خلال الجلسات سيتم تقسيم المشاركين الى فرق بحيث تكون مهمة كل فريق استحداث برنامج فحص تفصيلي وإعداد دورات مستندية للمواضيع الفحص ذات العلاقة يتم توثيقها واعتمادها من قبل مكتب التفتيش الفني ومعايير الرقابة تمهيداً لإدراجها في المكتبة الإلكترونية ببوابة الجهاز واتاحتها للأعضاء للإستفادة منها.



استمارة جلسات الإرشاد والتوجيه (الكوتشنج) الإصدار الأول

رقم جلسة الكوشينج:
تاريخ الجلسة:
اسم القائم بأعمال جلسة الكوشينج:
الفترة الزمنية للمهمة الرقابية:

المديريّة:
الدائرة:
نوع المهمة:
رقم أمر التكليف:
الجهة محل الفحص:
أسماء أعضاء المجموعة:

دليل متابعة مهمة رقابة الالتزام

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال (١) : تخطيط رقابة الالتزام				
				<p style="text-align: right;">المعرفة بموضوع الرقابة:</p> <p>تحديد العناصر ذات الصلة برقابة الالتزام (٤٠٠ - ٢٧) (تحديد المرجعيات المعنية التي تغطي الانتظام والالتزام والمتطلبات والموضوعات) (معياري ٤٠٠ - ٢٨: ٤١) (الدليل العام للرقابة (٦.٢.١)).</p>
				<p style="text-align: right;">الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على فهم الجهة محل الفحص والبيئة المحيطة بها والقوانين واللوائح المعمول بها في السلطنة والأنظمة ذات الصلة والمنظمة لعمل القطاع وعمل الجهة. - الاثام بجميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بموضوع المهمة - الاثام بجميع المرجعيات - الاثام بنظريات وأدوات واساليب التحليل المالي وفهم المؤشرات - القدرة على تقييم بيئة الرقابة الداخلية.
				<p style="text-align: right;">تحديد مخاطر الرقابة:</p> <p>تحديد مخاطر الرقابة طوال عملية الرقابة (معياري ٤٠٠ - ٤٦)، (على المدقق مراعاة ثلاثة أبعاد مختلفة لمخاطر الرقابة: المخاطر المتأصلة ومخاطر الضبط ومخاطر الاكتشاف) (معياري ٤٠٠ - ٥٤)، (لتحديد طبيعة (دليل رقابة المطابقة والالتزام ٦.٤)).</p>

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال (١) : تخطيط رقابة الالتزام				
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تقييم المخاطر وإدارة المخاطر أثناء عملية التدقيق. - القدرة على قراءة وفهم وتحليل القوائم المالية وموازنات الجهة محل الفحص. - الاطلاع ومعرفة أدلة العمل الرقابي ومعايير الانتوساي والقرار الصادر رقم ٢٠١٨/١١٨
				<p style="text-align: right;">التواصل الفعال:</p> <p>الحفاظ على تواصل فعال وسليم مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة المعنيين طوال عملية الرقابة كما يجب على المدقق أن يُطلع الطرف المسئول عن المقاييس الرقابية المستخدمة في رقابة الالتزام (معييار ٤٠٠-٤٩).</p>
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة بناء علاقات مع المسؤولين في الجهات المشمولة برقابة الجهاز. - مهارة الاقناع. - مهارة إدارة الاجتماعات والمناقشة. - مهارة وفنون التواصل والاتصال. - مهارة اختيار الوقت المناسب للطرح والنقاش. - مهارة التحضير الجيد قبل التواصل.

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال (١) : تخطيط رقابة الالتزام				
				<p style="text-align: right;">فهم الرقابة الداخلية:</p> <p>فهم نظام الرقابة الداخلية المرتبطة بموضوع الرقابة وطبيعة ونطاق الرقابة (أنشطة أو عمليات مالية أو معلومات)، والضوابط الرقابية المستخدمة من الناحية الكمية والنوعية والمخاطر المتمثلة في احتمال عدم منعها أو اكتشافها للحالات ذات الأهمية النسبية من حيث عدم الالتزام، ومدى انسجام الضوابط الداخلية مع البيئة الرقابية لضمان الالتزام بالاختصاصات والصلاحيات من جميع الجوانب المهمة نسبياً (معياري ٤٠٠ - ٥٣).</p>
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تقييم نظام الرقابة الداخلية. - الإلمام بموقف التقارير السابقة ومتابعة تنفيذ التوصيات وفهم الملاحظات العالقة. - القدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي وربط الموضوعات وفهم واستيعاب الجهات الخاضعة. - القدرة على دراسة الجهة الخاضعة دراسة موضوعية. - مهارة تحديد المخاطر بالجهة وتقييم أثرها واحتمالية وقوعها. - القدرة على فهم الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية.

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال (٢) : تنفيذ رقابة الالتزام				
				<p>تحديد طبيعة إجراءات الرقابة وتوقيتها ومداهها:</p> <p>تحديد طبيعة إجراءات الرقابة وتوقيتها ومداهها في ضوء المعايير ونطاق الرقابة، وخصائص الجهة الخاضعة للرقابة ونتائج تقييم المخاطر (معيار ٤٠٠-٥٤) " لغرض الحصول على أدلة رقابية كافية ومناسبة (معيار ٤٠٠-٥٧) (إن كان مناسباً، تطبق منهجية الجهاز في احتساب الحد الأدنى من أحجام العينات المخطط لها وفقاً لنتائج الأهمية النسبية، وتقييم المخاطر، ومستوى التأكيد).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة تحديد مخاطر الرقابة وتقييمها. - الامتثال بأدلة العمل مثل الدليل العام والأدلة التخصصية للجهاز والكتيبات الإرشادية القطاعية المصاحبة للأدلة ومعايير الانتوساي والقرار الصادر رقم ٢٠١٨/١١٨ ومعيار الانتوساي ٣٠.
				<p>ممارسة العناية المهنية والحذر:</p> <p>بذل العناية المهنية الواجبة وتوخي الحذر كي لا يعيق أية إجراءات قانونية أو تحقيقات مستقبلية في حالات لعدم الامتثال التي قد تكون مؤشراً على الاحتيال واتباع إجراءات الجهاز في التعامل مع مؤشرات الاحتيال (معيار ٤٠٠-٥٥) (الدليل العام للرقابة ١,٥,١).</p>

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال (٢) : تنفيذ رقابة الالتزام				
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على فهم الأنظمة بشكل دقيق في الجهة محل الفحص واستيعاب الدورة المستندية. - القدرة على تحليل القوائم المالية للجهات الخاضعة والقدرة على إجراء التحليل المالي وفهم الموازنات.
				<p>جمع ومقارنة البيانات:</p> <p>جمع أدلة رقابة مناسبة وكافية لتغطية نطاق الرقابة توفر على أساسه الاستنتاج أو الرأي وتشمل مجموعة متنوعة من الأدلة ذات الطبيعة الكمية والنوعية، وقد يكون الجمع والمقارنة بين الأدلة من مصادر مختلفة (معياري ٤٠٠-٥٧) (الدليل العام للرقابة ٧,٥,٥).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطبيق تقنيات جمع الأدلة. - القدرة على تطبيق جمع وتحليل وتفسير البيانات. - مهارة جمع البيانات وأدلة الإثبات اللازمة

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال (٣) : تقييم أدلة الإثبات والتوصيات والتقارير في رقابة المطابقة والالتزام.				
				<p>تقييم أدلة الإثبات:</p> <p>تقييم ما إذا كان قد تم الحصول على أدلة رقابة كافية ومناسبة للوصول إلى استنتاجات ملائمة وذلك لخفض مخاطر الرقابة إلى مستوى متدنٍ مقبول، ويشمل التقييم اعتبارات الأهمية النسبية ومستوى التأكيد الخاص بالرقابة (معياري ٤٠٠-٤٨).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الربط بين الأحداث والوقائع المالية والموضوعات. - القدرة على تحليل أدلة الإثبات وتقييم جودتها.
				<p>التواصل الفعال طوال عملية الرقابة:</p> <p>الحفاظ على تواصل فعال طوال عملية الرقابة وإبلاغ المستوى الإداري المناسب أو المسؤولين عن الحوكمة بأي حالات عدم الالتزام المهمة نسبياً (معياري ٤٠٠-٤٩) (معياري ٤٠٠٠-١١٥).</p>
				<p>الكفاية اللازمة</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة التواصل وإدارة الحوار. - مهارة التحضير الجيد قبل التواصل.
				<p>رأي الجهة الخاضعة للرقابة:</p> <p>تخضع نتائج الرقابة لإجراءات التعليق والتوصيات على المناقشات والردود من قبل الجهات الخاضعة للرقابة (معياري ٤٠٠-٥٩) (الدليل العام للرقابة ٨,٥).</p>

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال (٣) : تقييم أدلة الإثبات والتوصيات والتقارير في رقابة المطابقة والالتزام.				
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <p style="text-align: right;">- مهارة التحليل والنقاش وإدارة الحوار.</p>
				<p style="text-align: right;">إعداد التقرير:</p> <p style="text-align: right;">إعداد تقرير يستند إلى مبادئ الاكتمال والموضوعية ودقة التوقيت والعملية المتناقضة (معيار ٤٠٠-٥٩) (معيار ٤١٠٠-١٣٧) (الدليل العام للرقابة ٨,٣) .</p>
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <p style="text-align: right;">- القدرة على توثيق الأعمال و ابراز وكتابة الملاحظات بوضوح واعداد مسودة التقرير.</p> <p style="text-align: right;">- فهم واستيعاب قواعد كتابة التقارير والتعاقيب.</p> <p style="text-align: right;">- الالمام والمعرفة الكافية بمرجعة واعداد تقارير الفحص والتعاقيب</p> <p style="text-align: right;">- القرار رقم ٢٠١٨/١١٨ والمواد المعنية بكتابة التقارير والتعاقيب واجراءات المتابعة</p>
				<p style="text-align: right;">وضوح الملاحظات والتوصيات:</p> <p style="text-align: right;">أن تكون الملاحظات والتوصيات مكتوبة بشكل واضح وموجز، وموجهة إلى المسؤولين لضمان تنفيذ التوصيات (الدليل العام للرقابة ٨,٤) .</p>
				<p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <p style="text-align: right;">- القدرة على توثيق الأعمال و ابراز وكتابة الملاحظات بوضوح واعداد مسودة التقرير.</p>

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال ٤ : متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات في رقابة الالتزام				
				<p>نظام متابعة تنفيذ التوصيات:</p> <p>الالتزام بنظام متابعة تنفيذ التوصيات للتأكد من أن الجهة الخاضعة للرقابة قد عالجت بطريقة صحيحة ملاحظاتها وتوصياتها بالإضافة إلى الملاحظات والتوصيات التي رفعت من قبل السلطات التشريعية أو المسؤولين عن الحوكمة بالجهة التي خضعت للرقابة كلما كان مناسباً (معياري ١٠-٧) (الدليل العام للرقابة ٩).</p>
				<p>الكفاية اللازمة</p> <ul style="list-style-type: none"> - الامام بالقرار رقم ٢٠١٨/١١٨ والمواد المعنية بكتابة التقارير والتعاقب وإجراءات المتابعة وفهمها . - الامام بأدلة العمل الرقابي مثل الدليل العام والأدلة التخصصية بالجهاز والكتيبات الإرشادية.
				<p>كفاية المتابعة:</p> <p>التركيز فيما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد عالجت المسائل المثارة في التقارير السابقة بشكل كافي (معياري ١٠-٥١) (الدليل العام للرقابة ٩.١).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة كتابة الرسائل . - مهارة إدارة الحوار والنقاش . - فهم موضوع المتابعة بشكل واضح دقيق .

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال ٤ : متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات في رقابة الالتزام				
				<p>موافاة الجهاز بالإجراءات التصحيحية المتخذة:</p> <p>التأكد من موافاة الجهاز من قبل الجهة الخاضعة للرقابة بمعلومات حول الإجراءات التصحيحية المتخذة أو حول مبررات عدم اتخاذ تلك الإجراءات (معيان ٢٠-٣) (الدليل العام للرقابة ٩,١).</p>
				<p>الأطراف ذات المصلحة:</p> <p>رفع تقرير المتابعة إلى السلطة المختصة أو التشريعية أو أحد لجانها أو إلى مجلس إدارة الجهة الخاضعة للرقابة كلما كان مناسباً للنظر فيها واتخاذ إجراءات بشأنها حتى في الحالات التي يكون للجهاز سلطة قانونية خاصة به للمتابعة وفرض العقوبات (معيان ١٠-٧).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <p>- الاطلاع بالإجراءات المتبعة.</p>
				<p>تقرير المتابعة:</p> <p>إعداد تقارير حول نتائج متابعة التقارير إلى الجهة الخاضعة للرقابة للنظر فيها والعمل بها بما في ذلك إجراءات المتابعة المتخذة (معيان ٢٠-٧) (الدليل العام للرقابة الملحق رقم ٢٣ و٢٤).</p>
				<p>الكفاية اللازمة:</p> <p>- مهارات إعداد تقارير المتابعة.</p>

الملاحظات الداعمة للتقييم	التقييم			العنصر
	متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال ٤ : متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات في رقابة الالتزام				
				<p>التقرير السنوي:</p> <p>تضمن التقرير السنوي لنتائج أعمال الجهاز معايير المتابعة المتبعة فيما يتعلق بتوصياتهم تجاه الجهات الخاضعة للرقابة (معيار ٢٠-٧).</p>
				<p>الأهمية النسبية في مرحلة المتابعة:</p> <p>مراعاة الأهمية النسبية طوال عملية الرقابة بما فيها مرحلة المتابعة للنظر حول مدى الحاجة إلى مزيد من التحقيقات أو مهام رقابية جديدة (معيار ١٠٠-٤١) (الدليل العام للرقابة ٩,١).</p>

توقيع رئيس المجموعة

توقيع مدير الدائرة

إرشادات عامة: -

- تهدف هذه الاستمارة إلى قياس مدى استفادة الاعضاء من القرار ٢٠١٨/١١٨ وادلة العمل الرقابية.
- يتم استيفاء هذه الاستمارة والتوقيع عليها من قبل رئيس المجموعة / المسؤول المباشر وتعتمد من المدير العام / رئيس الوحدة الرقابية المختص.
- يتم إعادة هذه الاستمارة بعد استيفائها واعتمادها إلى مكتب التفيتش الفني ومعايير الرقابة.



استمارة جلسات الإرشاد والتوجيه (الكوتشنج) الإصدار الأول

رقم جلسة الكوشينج:
تاريخ الجلسة:
اسم القائم بأعمال جلسة الكوشينج:
الفترة الزمنية للزيارة:
الفترة الزمنية للمهمة الرقابية:

المديريــــة:
الدائــــرة:
نوع المهمة:
رقم أمر التكليف:
الجهة محل الفحص:
أسم رئيس المجموعة:
أسماء أعضاء المجموعة:

الأسباب	التقييم			العنصر /رقابة الأداء
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال ١ : تخطيط رقابة الأداء				
				<p>المعرفة بموضوع الرقابة:</p> <p>الحصول على المعرفة الخاصة بالرقابة على الأداء والمعرفة الموضوعية والمعرفة المنهجية قبل البدء بالرقابة "الدراسة المسبقة" (معييار ٣٠٠-٣٧) (دليل رقابة الأداء ٥.٢.٣).</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على فهم الجهة محل الفحص والقوانين والأنظمة ذات الصلة. - القدرة على تقييم بيئة الرقابة الداخلية.
				<p>وضع الأهداف:</p> <p>وضع أهداف واضحة ومحددة للرقابة تتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (معييار ٣٠٠-٢٥) (معييار ٣٠٠-٥.١) (دليل رقابة الأداء ٤.٤).</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على معرفة مفاهيم مؤشرات الاداء. - القدرة على دراسة فهم التخطيط الاستراتيجي والخطط الفرعية. - القدرة على فهم واستيعاب موضوع القيمة المضافة لإجراء رقابة الأداء.
				<p>اختيار النهج:</p> <p>اختيار نهج يستند إلى النتيجة أو المشكلة أو النظام أو مجموعة من ذلك: لتسهيل سلامة تصميم الرقابة (معييار ٣٠٠-٢٦) (معييار ٣٠٠-٨١).</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الضم الكافي لأنواع نهج رقابة الأداء. - القدرة على تصميم أسئلة متوائمة مع النهج المستخدم. - القدرة على اجراء البحوث لتحديد المخاطر والمشكلات. - القدرة على تأطير اهداف الرقابة الى اهداف فرعية لتحديد النهج.

				<p>تحديد المقاييس:</p> <p>وضع المقاييس المناسبة التي تتوافق مع أسئلة الرقابة وتتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (معييار ٣٠٠-٢٧) (معييار ٣٠٠-٣٠٠ الملحق رقم ٢) (دليل رقابة الأداء ٤.٧).</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ربط الموضوعات واجراء المقارنات بناء على معايير عالمية. - القدرة على التفكير الاستراتيجي. - القدرة على ربط الموضوعات. - القدرة على عمل استبانات ووضع الأسئلة المناسبة.
				<p>الإدارة الجيدة للمشروع:</p> <p>التخطيط للرقابة على نحو يسهم في الوصول إلى رقابة ذات جودة عالية تجرى على نحو يتسم بالاقتصاد والكفاءة والفعالية وفي الوقت المناسب ووفقاً لمبادئ الإدارة الجيدة للمشاريع (معييار ٣٠٠-٣٧) (معييار ٣٠٠-٣٣) (دليل رقابة الأداء ٥.٣.١)</p> <p>(على سبيل المثال: التكلفة التقديرية للرقابة، الأطر الزمنية والمراحل الرئيسية للمشروع ونقاط الضبط الرئيسية).</p> <p>الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنظيم وإدارة الوقت وترتيب الأولويات. - مهارات التواصل والاتصال. - مهارة القيادة وإدارة مهام الفحص. - مهارة إدارة الوقت. - مهارة التعامل مع المشكلات. - القدرة على التحفيز وتعزيز الابتكار والابداع.

الأسباب	التقييم			العنصر
	غير متوافق	متوافق جزئي	متوافق	
المجال ٢ : تنفيذ رقابة الأداء				
				<p style="text-align: right;">كفاية ومناسبة دليل الإثبات:</p> <p>الحصول على أدلة رقابة مناسبة وكافية لإثبات النتائج، والوصول إلى الاستنتاجات استجابةً للأهداف وأسئلة الرقابة، وإصدار التوصيات (معياري ٣٠٠-٣٨) (معياري ٣٠٠-٣) الملحق ٣) (دليل رقابة الأداء ٦,٥,٣).</p> <p style="text-align: right;">الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي وربط الموضوعات. - القدرة على تطبيق تقنيات جمع وتحليل وتفسير البيانات big data. - القدرة على إجراء المقابلات واعداد استبانات. - القدرة على صياغة بيانات المناقشة ومحاضر السؤال بشكل يخدم فحوى الملاحظة. - القدرة على استخدام تقنيات (المباغته ، السؤال ، الاثارة والاستدراج ، مهارة الاقناع) جمع الأدلة والقدرة على تقييم الأثر والنتائج. - مهارة بناء علاقات وطيدة مع الجهات الفحص للحصول على المعلومة. - تطوير مهارة الشك المهني والتعمق بالفحص. - مهارة الذكاء العاطفي.

				<p>الاستنتاجات والشك المهني:</p> <p>ممارسة التقدير المهني للوصول إلى الاستنتاجات (الأحكام التي يتوصل إليها المدقق بناء على النتائج)، فالنتائج والاستنتاجات هي نتائج التحليل استجابةً لأهداف الرقابة (معياري ٣٠-٣٨) (دليل رقابة الأداء ٦.٦.٤). الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التحليل وربط الموضوعات. - مهارة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والخارجة عن الجهة محل الفحص. - مهارة الحصول على بيانات مساندة من جهات أخرى. - القدرة على رؤية الموضوع بدرجة ٣٦٠. - القدرة على التحليل من جوانب عدة.
				<p>التواصل الفعال:</p> <p>الحفاظ على تواصل فعال وسليم مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة المعنيين طوال عملية الرقابة إطلاع الجهات الخاضعة للرقابة على الجوانب الرئيسية للرقابة بما في ذلك هدف الرقابة وأسئلتها وموضوعها (معياري ٣٠-٢٩)، (معياري ٣٠٠-الملحق رقم ٣) (دليل رقابة الأداء ٦.١). الكفاية اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارات اختيار الوقت المناسب للطرح والنقاش - مهارات التحضير الجيد قبل التواصل - مهارات الايجاز والوضوح وتجنب المصطلحات المعقدة - مهارات الاستماع
الأسباب		التقييم		العنصر

متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
المجال ٣ : كتابة التقرير			
			<p>أن يكون التقرير مبني على مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية:</p> <p>إبلاغ نتائج الرقابة بشأن مدى الاقتصاد والكفاءة في الحصول على الموارد واستخدامها ومدى فاعلية تحقيق الأهداف (معياري ٣٠٠-٣٩) (معياري ٣٠٠٠- الملحق رقم ٥) دليل رقابة الأداء ٩.٥</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على صياغة التقرير كتحليل أداء. - ربط الملاحظات بالأهداف الموضوعية ببرنامج الرقابة.
			<p>أن يكون التقرير شامل:</p> <p>أن يتضمن التقرير جميع المعلومات اللازمة لتناول موضوع الرقابة وأسئلتها، وأن يكون مفصلاً بالقدر الكافي لتقديم فهم لموضوع الرقابة والنتائج والاستنتاجات (معياري ٣٠٠-٣٩) (معياري ٣٠٠٠- الملحق رقم ٥) دليل رقابة الأداء ٧.٣.</p> <p>الكفايات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ربط المواضيع دون حذف التفاصيل المهمة. - القدرة على فهم الابعاد الاستراتيجية للملاحظات. - صياغة الملاحظات وربطها بإطار تقرير الأداء وإبراز الأثر.
العنصر	التقييم	الأسباب	

متوافق	متوافق جزئي	غير متوافق	
			<p>أن يتضمن التقرير معايير (مقاييس) رقابة الأداء:</p> <p>أن يتضمن التقرير معلومات عن معايير (مقاييس) رقابة الأداء ومصادرها (معياري ٣٠٠-٣٩) (معياري ٣٠٠٠-٣٠٣) (دليل رقابة الأداء ٩٠٥).</p>
			<p>أن يحتوي التقرير على الإجابة على أسئلة الرقابة:</p> <p>أن يتضمن التقرير استنتاجات استجابة لأهداف وأسئلة الرقابة ويجب أن يجيب بوضوح عن أسئلة الرقابة أو يشرح سبب تعذر ذلك (معياري ٣٠٠-٣٩) (معياري ٣٠٠٠-٣٠٥) (دليل رقابة الأداء ٥٠٣).</p>
			<p>أن يحتوي التقرير على توصيات بناءة:</p> <p>تقديم توصيات بناءة من شأنها أن تسهم إسهاماً كبيراً في معالجة مواطن الضعف أو المشكلات المحددة بالرقابة (معياري ٣٠٠-٤٠٣٩) (معياري ٣٠٠٠-الملحق رقم ٥) (دليل رقابة الأداء ٧٠٣).</p>
			<p>الإفصاح عن المعايير:</p> <p>الإفصاح عن معايير (مقاييس) رقابة الأداء المطبقة عند تنفيذ الرقابة وأن يكون هذا الإفصاح متاحاً لمستخدمي التقارير (معياري ١٠٠-٨) (معياري ٣٠٠٠-١٠٨) (دليل رقابة الأداء ٥٠٣٣).</p>
			<p>منح الفرصة للرد على مسودة التقرير:</p> <p>يتم منح الجهات الخاضعة للرقابة فرصة التعليق على نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها قبل أن يصدر تقرير الرقابة النهائي. (معياري ٣٠٠-٢٩) (معياري ٣٠٠٠-٤٠٥) (دليل رقابة الأداء ٧٠٢٣).</p>

				<p>تقييم وتوثيق الرد:</p> <p>يتم تحليل أية خلافات وتصحيح أية أخطاء في الحقائق، ويجب تدوين دراسة التغذية الراجعة في أوراق العمل لتوثيق التغييرات في مسودة تقرير الرقابة أو الأسباب الداعية إلى عدم إجراء تغييرات (معياري ٣٠٠-٢٩) (معياري ٣٠٠-٤٥) (دليل رقابة الأداء ٧.٢.٣).</p>
				<p>مناقشة جودة التقرير:</p> <p>القيام بمراجعة ومناقشة جودة التقرير من قبل مختلف المستويات الرقابية ومناقشات محتملة مع الموظفين في الجهة الخاضعة للرقابة و/أو خبراء من الخارج (معياري ٤٠-العنصر ٥) (دليل رقابة الأداء ٩.٤).</p>

توقيع رئيس المجموعة

توقيع مدير الدائرة

إرشادات عامة: -

- تهدف هذه الاستمارة إلى قياس مدى استفادة الأعضاء من القرار ٢٠١١/١١٨ وادلة العمل الرقابية.
- يتم استيفاء هذه الاستمارة والتوقيع عليها من قبل رئيس المجموعة / المسؤول المباشر وتعتمد من المدير العام / رئيس الوحدة الرقابية المختص.
- يتم إعادة هذه الاستمارة بعد استيفائها واعتمادها إلى مكتب التفتيش الفني ومعايير الرقابة.

