

ممارسات الديوان العام للمحاسبة في

# تطبيق متطلبات المعيار الدولي لإدارة الجودة (ISSAI 140)

أبريل ٢٠٢٦م

المملكة العربية السعودية

01

إدارة الجودة في  
الديوان العام  
للمحاسبة

02

آلية بناء سجل  
المخاطر والاستجابة  
لها

03

التمكين الرقمي  
لإدارة الجودة -  
منظومة شامل

04

التمكين الرقمي  
لإدارة الجودة -  
منصة دليل

05

الوحدة  
الداعمة

06

لوحات المتابعة  
التشغيلية ودورها  
في تعزيز الإشراف  
واتخاذ القرار

07

التدريب والتطوير  
المهني وبناء  
القدرات



# إدارة الجودة في الديوان العام للمحاسبة

تعتمد إدارة الجودة على منظومة مترابطة من المكونات التي تعمل بصورة تكاملية لضمان تنفيذ أعمال المراجعة وفق المتطلبات المهنية والتنظيمية المعتمدة. وفي الديوان العام للمحاسبة، جرى تفعيل هذه المكونات من خلال عدد من الممارسات المؤسسية والتنظيمية والتقنية الداعمة.



# آلية بناء سجل مخاطر الجودة والاستجابة لها

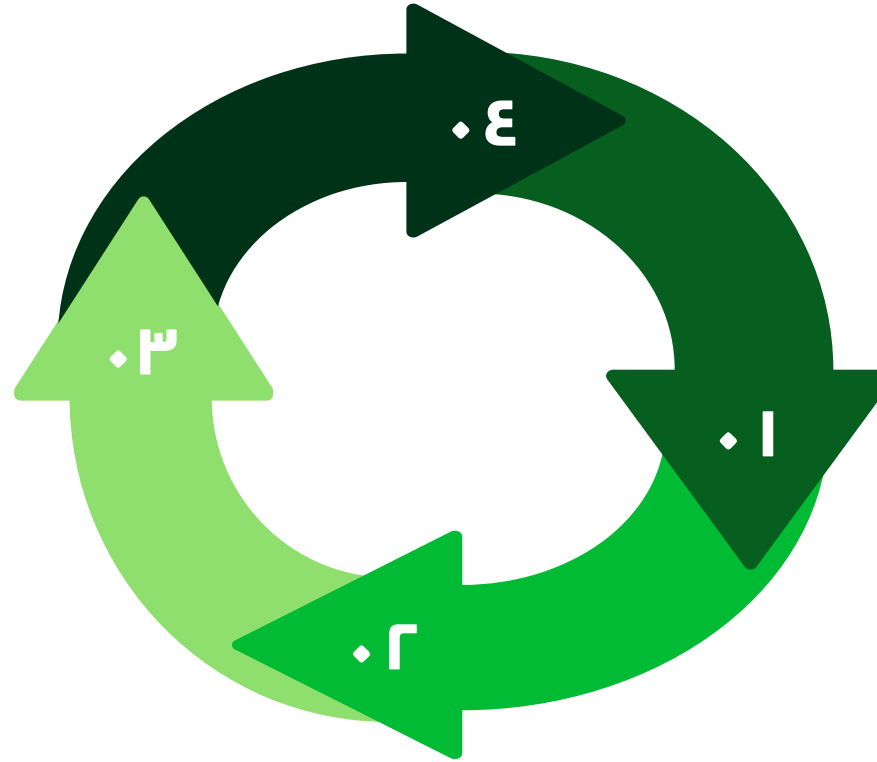
اعتمد الديوان العام للمحاسبة منهجية قائمة على المخاطر لتفعيل متطلبات إدارة الجودة، وذلك من خلال تحديد أهداف الجودة، وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيقها، ثم تصميم وتنفيذ استجابات مناسبة لمعالجة تلك المخاطر، مع متابعة فاعلية هذه الاستجابات بصورة مستمرة.

## تحديد أهداف الجودة

تحديد أهداف الجودة المرتبطة بالمكونات ذات العلاقة، بما يتفق مع طبيعة أعمال الديوان ومتطلبات المعيار.

## تحديد وتقييم مخاطر الجودة

حصر المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الجودة، وتقييمها وفقاً لطبيعتها وأثرها المحتمل.



## المتابعة والتحديث المستمر

مراجعة المعلومات والضوابط ذات العلاقة بشكل مستمر ودوري لتحديد الحاجة إلى إضافة أو تعديل أهداف الجودة أو المخاطر أو الاستجابات المرتبطة بها.

## تصميم وتنفيذ الاستجابات

- وضع استجابات مناسبة لمعالجة مخاطر الجودة من خلال عدد من الممكنات، مثل:
- السياسات والإجراءات
  - الممارسات المهنية والتنظيمية
  - التواصل والتوعية
  - التدريب والتطوير



## التمكين الرقمي لإدارة الجودة - منظومة شامل

### كيف أسهمت هذه الممارسة في تفعيل متطلبات الجودة؟

1

تعزيز الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية ذات العلاقة، وتحديد الاستقلالية.

2

دعم جودة تنفيذ الارتباطات من خلال ربط بعض إجراءات العمل بضوابط إلزامية داخل النظام.

3

الإسهام في اكتمال التوثيق قبل الإغلاق والأرشفة.

4

تعزيز الاتساق في تطبيق المتطلبات الإجرائية بين فرق المراجعة.

تمثل منظومة المراجعة الرقمية "شامل" أحد أبرز الممكّنات الرقمية الداعمة لأعمال المراجعة في الديوان العام للمحاسبة. وقد أسهمت في أتمتة إجراءات المراجعة، وتعزيز تبادل المعلومات والوثائق مع الجهات المشمولة بالمراجعة، ودعم تنفيذ أعمال المراجعة عبر مسار رقمي متكامل يغطي مراحل التخطيط، والتنفيذ، والتقرير، والمتابعة.

### أبرز الممارسات والخصائص الداعمة للجودة

- أتمتة إجراءات المراجعة وتقليل الجهد اليدوي والتعاملات الورقية.
- توفير قنوات آمنة لتبادل البيانات والمستندات.
- دعم التخطيط وتحليل المخاطر وتخصيص فرق العمل.
- ربط فتح ملف الارتباط باستكمال متطلبات التعهد بالاستقلالية.
- ربط إقفال ملف المراجعة باستكمال مراجعة الحسابات ذات المخاطر العالية من قبل المدير التنفيذي للارتباط.
- ربط أرشفة ملف المراجعة باستكمال رفع المستندات المطلوبة واكتمال التوقيعات النظامية.



## تستند إلى:

### ISSAIs

المعايير الدولية للأجهزة  
العليا للرقابة المالية  
والمحاسبة

### ISA

المعايير الدولية للمراجعة  
المعتمدة في المملكة  
العربية السعودية

## تتضمن:



أوراق عمل



أدلة استرشادية



منهجيات



قوائم تحقق



نماذج



# التمكين الرقمي لإدارة الجودة - منصة دليل

توفير أوراق العمل والنماذج  
ذات العلاقة

إتاحة المنهجيات المعتمدة  
لمختلف أعمال المراجعة عبر  
منصة موحدة

دعم الوصول إلى مصدر موحد  
للأدلة والمواد التطبيقية

تحديث المحتوى والوثائق  
المهنية بشكل مستمر  
وإتاحتها أولا بأول



# الوحدات الداعمة



## وحدة الممارسات المهنية



### جودة المراجعة



### الاستشارات الفنية



## وحدة التخطيط والعمليات



### الشؤون الإدارية



### التخطيط والتقارير

تفعيل متطلب المشورة المهنية المستقلة في الموضوعات التي تستدعي الرجوع إلى رأي مهني مستقل ومتخصص.

نشر رسائل توعوية وثقافية بصورة دورية حول المستجدات المهنية، والقضايا ذات العلاقة، والتفسيرات ذات الأهمية، وإقامة الورش التدريبية لأموح المحاسبة والمراجعة الهامة.

تطوير وتنفيذ أعمال فحص الجودة.

الإسهام في توزيع فرق العمل على الارتباطات بما يراعي طبيعة الارتباط والخبرات والكفاءات المطلوبة.

إعداد لوحات متابعة وتقارير دورية للإدارة العليا حول حالة ملفات المراجعة ومؤشرات التقدم فيها.

الإسهام في التخطيط والتنظيم التشغيلي، بما يشمل إعداد المخرجات الإدارية والتنسيق مع وحدات الديوان الداخلية والجهات الخارجية ذات العلاقة.



# لوحات المتابعة التشغيلية ودورها في تعزيز الإشراف واتخاذ القرار

تسهم لوحات المتابعة التشغيلية في تمكين الإدارة العليا من الاطلاع المستمر على حالة ملفات المراجعة ومؤشرات التقدم في تنفيذها، بما يعزز المتابعة الفاعلة ويدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

## كيف أسهمت هذه الممارسة في تفعيل متطلبات الجودة؟

تمكين الإدارة العليا من الاطلاع المستمر والمسؤولية عن أعمال المراجعة وحالة التقدم على حالة ملفات المراجعة ومؤشرات التقدم

دعم المتابعة والإشراف واتخاذ القرار في الوقت المناسب

توفير تغذية راجعة آنية تعزز سرعة التعامل مع التحديات التشغيلية



**٣٨٠+**  
مستفيد من  
الورش التدريبية

**٣١+**  
ورشة تدريبية

# التدريب والتطوير المهني وبناء القدرات

انطلاقاً من سعي الديوان واهتمامه بتطوير الكفاءات ودعمها تم عقد العديد من الورش التدريبية، توزعت على عدة موضوعات متخصصة في المراجعة والمحاسبة والقيادة وتقنية المعلومات، ونفذت خلال فترات زمنية مختلفة وبمشاركة جهات داخلية وخارجية، بما يعكس تنوع البرامج واستهدافها لاحتياجات مهنية متعددة.



1 تطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجالات المراجعة المالية والرقابة على الأداء، بما يتواءم مع المعايير المهنية ذات العلاقة

2 إتاحة فرص تدريبية لمنسوبي الديوان بما يدعم التحسين المستمر لأدائهم المهني

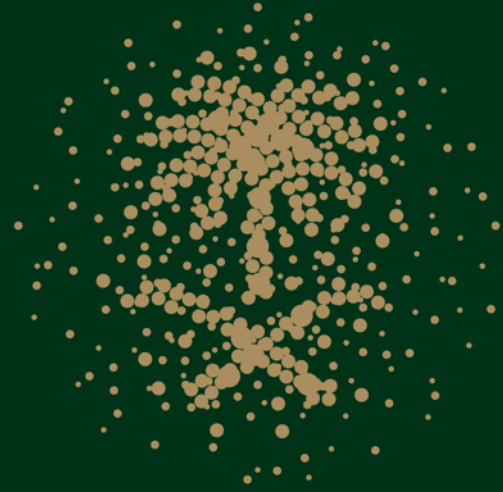
3 دعم التحول الرقمي في التدريب من خلال منصة صقل ومكتبة المواد التدريبية الذكية، وإتاحة المحتوى المعرفي عبر القنوات الرقمية.

4 تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل التفاعلية في المجالات ذات العلاقة بأعمال الديوان

5 توسيع نطاق الاستفادة من البرامج التدريبية لتشمل منسوبي الجهات المشمولة بالمراجعة، بما يدعم رفع الوعي المهني لدى الأطراف ذات العلاقة

6 تعزيز الشراكات المحلية والدولية لنقل المعرفة وتبادل الخبرات وتطوير الدراسات والأبحاث ذات الصلة





الديوان العام للمحاسبة  
GENERAL COURT OF AUDIT

برنامج مراجعة ضمان الجودة  
جلسة التدريب

أبريل 2026

ديوان المحاسبة  
State Audit Bureau  
دولة قطر • State of Qatar





#	القسم	رقم الصفحة
1	مقدمة	2
2	ضمان الجودة في ديوان المحاسبة	4
3	إطار عمل الجودة في ديوان المحاسبة	8
4	تطبيق إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة	10
5	أنواع مراجعات ضمان الجودة	15
	أ. المراجعة المتزامنة مع التنفيذ	16
	ب. المراجعة اللاحقة بعد انتهاء المهمة	16
7	الملحق	26
	قائمة التحقق من برنامج مراجعة ضمان الجودة	27
	قائمة التحقق من برنامج مراجعة ضمان الجودة - الهيكل	28
	ب. كيفية تنفيذ مراجعات ضمان الجودة - (على أساس العينة)	31

# مقدمة



## Trainers



## أعضاء فريق ضمان الجودة

الشيخ / سلطان بن نايف آل ثاني  
السيد / محمود رمزي  
السيد / سرمد خان  
السيد / اياد سامي  
السيد ثائر سليمان  
السيد / عبدالله الحميدي  
السيد / محمد البشير عمر  
السيد / تاج السر احمد  
السيدة / روضة خاطر  
السيدة / فاطمة السميحان  
السيدة / الجازية السليطي  
السيدة / منيرة الاحبابي  
الشيخة / دانه آل ثاني



# ضمان الجودة في ديوان المحاسبة



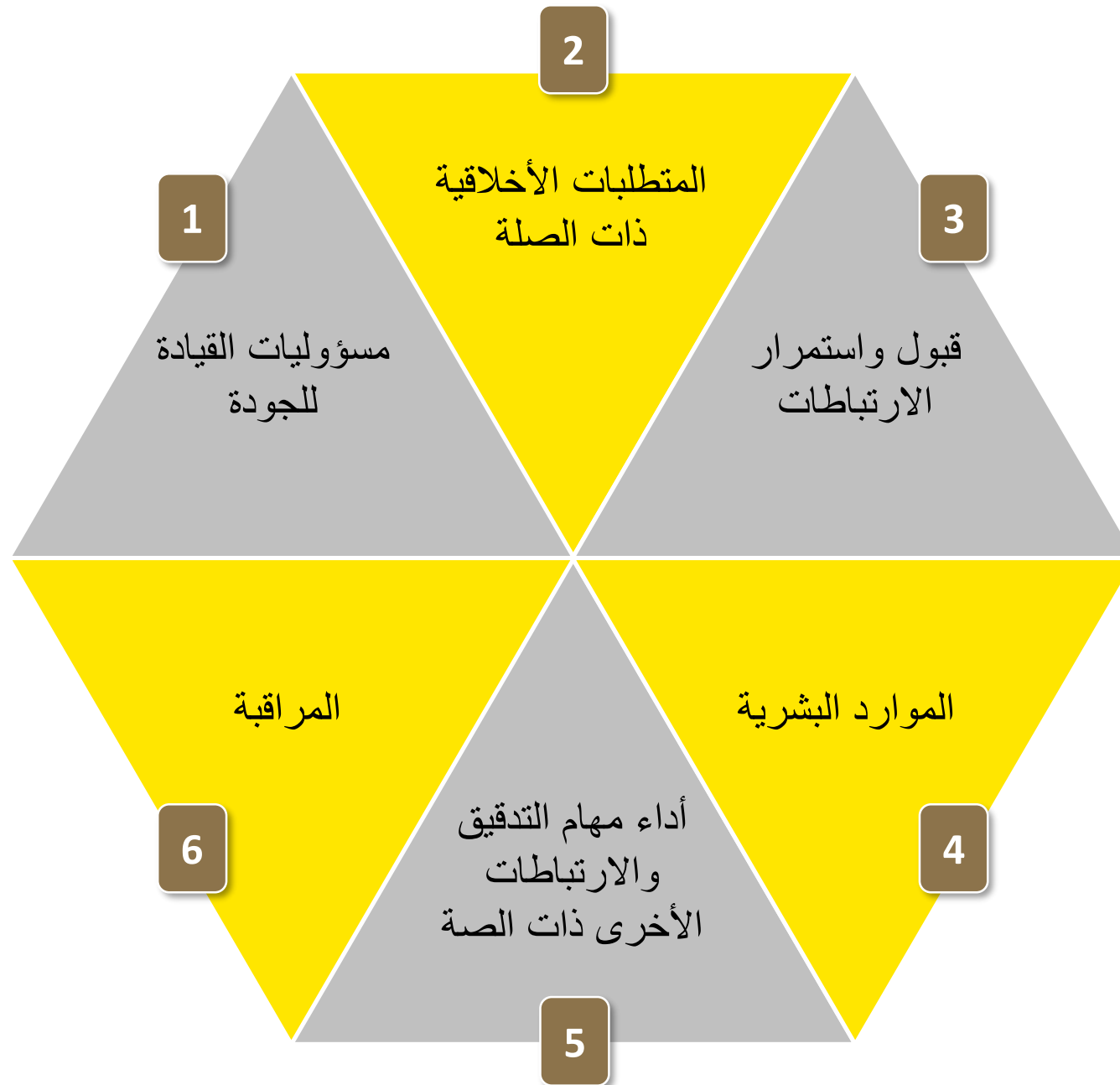
انشأ ديوان المحاسبة إطار عمل الجودة لضمان دمج الجودة في جميع أعمال التدقيق الخاصة بها، وانشاء نظام متكامل لإدارة الجودة يضمن جودة جميع أعمال التدقيق. يتكون إطار عمل الجودة في ديوان المحاسبة من عناصر ادارة الجودة وضمان الجودة .

وفقا لمعيار – ISSAI 140  
مراقبة الجودة للمؤسسات  
التنظيمية العليا، يجب على  
مؤسسات التدقيق العليا  
" (SAIs) إنشاء والحفاظ على  
نظام مناسب لمراقبة الجودة  
يغطي جميع أعمالها... لكي  
يكون نظام مراقبة الجودة  
فعالاً، يجب أن يكون جزءاً  
من استراتيجية وثقافة  
وسياسات وإجراءات SAI...  
الهدف هو ضمان دمج  
الجودة في أداء عمل المعهد  
وإنتاج تقاريره ."

تشير ادارة الجودة إلى العملية التي  
يسعى من خلالها ديوان المحاسبة إلى  
ضمان تنفيذ جميع مراحل عملية  
التدقيق بما يتماشى مع المعايير  
والممارسات المطبقة. وتعد وظائف  
ضمان الجودة وظائف تنفيذية تقع  
ضمن نظام إدارة المخاطر وضمان  
الجودة- قسم ضمان الجودة

يشير ضمان الجودة إلى مراجعات  
مستقلة تجري بشكل دوري بعد او قبل  
نطاق تنفيذ المهمة لضمان جودة مهام  
التدقيق ويركز على فعالية نظام إدارة  
الجودة.

تم تصميم إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة مع الأخذ في الاعتبار العناصر الستة لنظام مراقبة الجودة المنصوص عليها في معيار - ISSAI 140 مراقبة الجودة لمؤسسات التدقيق العليا. (SAIs) ويستند كل عنصر إلى مبدأ أساسي. توضح الشرائح التالية العناصر الرئيسية بالإضافة إلى المبادئ الأساسية.





# ضمان الجودة بديوان المحاسبة

العنصر	المبدأ	
1	مسؤوليات القيادة للجودة	يجب على ديوان المحاسبة وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تعزيز ثقافة داخلية تدرك أن الجودة ضرورية في أداء جميع أعمالها. يجب أن تحدد هذه السياسات والإجراءات من قبل رئيس الديوان الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن نظام مراقبة الجودة.
2	المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة	يجب على المعهد وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى توفير ضمان معقول بأن المنظمة بما في ذلك جميع الموظفين وأي أطراف متعاقدة لتنفيذ العمل لها، تلتزم بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.
3	قبول واستمرار الارتباطات	يجب على الجهاز وضع سياسات وإجراءات مصممة لتوفير ضمان معقول بأنه لا يتم قبول أو الاستمرار في مهام التدقيق والاعمال الأخرى الا عندما : أ) يكون الجهاز مؤهلا لتنفيذ المهمة، ولديه الكفاءة والقدرات اللازمة، بما في ذلك توافر الوقت والموارد الكافية. ب) يكون الجهاز قادرا على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة ج) يتم الاخذ في الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة للتدقيق، وتقييم المخاطر بجودة المهمة
4	الموارد البشرية	يجب على الجهاز وضع سياسات وإجراءات مصممة إلى توفير ضمان معقول بأن لديه عددا كافيا من الموظفين ذوي الكفاءة والقدرات المناسبة، والملتزمين بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بما يمكنه من: أ) تنفيذ المهام وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. وب) إصدار تقارير مناسبة في ضوء الظروف .
5	أداء مهام التدقيق والارتباطات الأخرى ذات الصلة	يجب على الجهاز وضع سياسات وإجراءات مصممة إلى توفير ضمان معقول بأن مهام التدقيق والاعمال الأخرى تنفذ وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن الجاز أو الشريك المسؤول عن المهمة يصدر تقارير مناسبة في ضوء الظروف.
6	المراقبة	يجب على الديوان إنشاء عملية مراقبة مستمرة مصممة لتوفير ضمان معقول بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام مراقبة الجودة ذات صلة وكافية ويتم تطبيقها بفعالية.

# إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة



رئيس ديوان المحاسبة

إدارة المخاطر وضمان الجودة - قسم ضمان الجودة

المستوى الأول من المراجعة

السياسات والإجراءات الخاصة  
بمنهجية التدقيق المعتمدة

الإشراف المدمج والمراجعة

التشاور مع خبراء المتخصصين

المستوى الثاني من المراجعة

السياسات والإجراءات المعتمدة  
لمراقبة الجودة

مراجعات الجودة الفنية من قبل  
الخبراء

المستوى الثالث من المراجعة

مراجعة ضمان الجودة من قبل  
قسم ضمان الجودة

مراجعات التدقيق الداخلي

مراجعات الأقران

يُوضح الرسم البياني  
أدناه إطار عمل  
الجودة الخاص  
بديوان المحاسبة .  
يُميز هذا الإطار بين  
أنشطة مراقبة الجودة  
وضمان الجودة،  
ويُصنف هذه الأنشطة  
ضمن نموذج "ثلاثة  
مستويات من  
المراجعة" ..

مراقبة الجودة

ضمان الجودة

# تطبيق إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة

# تطبيق إطار الجودة - الرئيس وضمنان الجودة



رئيس ديوان  
المحاسبة

- وقد فوضت سلطة إدارة إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة إلى قسم ضمان الجودة
- يوافق على خطة التدقيق الخاصة بوظيفة التدقيق الداخلي. ستلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا في مراجعة بعض مكونات إطار الجودة في ديوان المحاسبة وعمل الأطراف المسؤولة عن نشرها.
- لديه السلطة للموافقة على تعيين مراجعين من الأقران (SAIs الآخرين) لمراجعات الأقران.



إدارة المخاطر  
وضمنان الجودة -  
قسم ضمان الجودة

- يشرف ويحافظ على إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة.
- يراجع تصميم إطار الجودة سنويا لتقييم ما إذا كان هناك حاجة لإجراء تحسينات أو تعديلات على الإطار.
- يجتمع مرة واحدة على الأقل في السنة لمراجعة السياسات والإجراءات الخاصة بمنهجية التدقيق واقتراح تعديلات على الرئيس حسب الحاجة.
- يقترح سياسات عامة ومنهجيات ومعايير لضمان الجودة داخل الديوان.
- يجب تقديم جميع التحسينات أو التعديلات المقترحة على إطار الجودة الخاص بديوان المحاسبة من قبل قسم ضمان الجودة إلى الرئيس للموافقة.
- يجب تقديم أي مبادرات وضمير خاصة بمنهجية التدقيق إلى قسم ضمان الجودة للمراجعة. يجب تقديم التعديلات المقترحة التي تعتبر ذات قيمة كافية إلى الرئيس للموافقة.
- كجزء من مراجعتهم السنوية، يطلب من قسم ضمان الجودة تقييم ما إذا كانت هناك حاجة لتطوير منهجيات جديدة لضمان الحفاظ على الجودة في الديوان.

# تطبيق إطار الجودة - المستوى الأول من المراجعة

يتكون المستوى الأول من المراجعة من الجوانب التالية:

السياسات والإجراءات  
الخاصة بمنهجية التدقيق  
المعتمدة

- يشير هذا إلى السياسات والإجراءات الخاصة بمنهجية التدقيق التي تحكم عمل وظائف التدقيق. يحدد الإطار المؤسسي المبادئ المهنية الأساسية مثل الاستقلالية، والموضوعية، والحكم المهني والشك، السرية المهنية، والإتقان والكفاءة، والعناية المهنية الواجبة، ومراقبة الجودة والضمان، وإضافة قيمة لأصحاب المصلحة.
- تحدد السياسات والإجراءات الخاصة بمنهجية التدقيق الخطوات والأنشطة الرئيسية التي يجب اتباعها في مراحل تخطيط وتنفيذ التقارير والإغلاق، والمتابعة في مهمة التدقيق.

الإشراف والمراجعة أثناء  
التنفيذ

- يشمل ذلك جميع أنشطة المراجعة والرقابة المُدمجة في جميع مراحل مهمة التدقيق، والمُهيأة في نظام التدقيق. تُجرى هذه المراجعات من قبل أعضاء فريق التدقيق (رئيس الفريق) و المستويات الإشرافية المناسبة. يُراجع هؤلاء وثائق التدقيق والمخرجات الرئيسية لمهمة التدقيق. تشمل وثائق التدقيق جميع المعلومات والأدلة الداعمة التي جُمعت خلال مهمة التدقيق ووثقت في أوراق العمل في نظام التدقيق. وقد أُدمجت ضوابط جودة وقائية في نظام التدقيق لتوثيق هذه المراجعات.

التشاور مع خبراء ديوان  
المحاسبة

- يشير هذا إلى المناقشات التي تجري بين رئيس الفريق وخبراء المتخصصون في ديوان المحاسبة (أي خبراء الموضوع) طوال دورة حياة التدقيق. خلال مهمة التدقيق، لدى رئيس الفريق خيار استشارة خبراء ديوان المحاسبة ذوي معرفة عالية بمراجعة الموضوعات.

# تطبيق إطار الجودة - المستوى الثاني من المراجعة

المستوى الثاني من المراجعة يتكون من الجوانب التالية:

## سياسات وإجراءات الجودة المعتمدة

- يشير ذلك إلى السياسات والإجراءات التي تحكم مراجعات مراقبة الجودة في ديوان المحاسبة يشمل ذلك جوانب من السياسات والإجراءات الخاصة بمنهجية التدقيق التي يتم تنفيذها على مهام الديوان من قبل مراجعي ضمان الجودة طوال دورة حياة مهمة التدقيق.
- هدف فريق ضمان الجودة من المراجعة هو توفير طبقة أخرى من المراجعة للمخرجات الرئيسية لضمان توافقها مع معايير جودة الديوان (أي من حيث الاكتمال، والوضوح، والالتزام بإرشادات العلامة التجارية، وما إلى ذلك).

## مراجعات الجودة الفنية من قبل الخبراء

- يشير هذا إلى المراجعات التي يجريها خبراء متخصصون من قسم ضمان الجودة. هؤلاء الخبراء ليسوا أنفسهم الذين قدموا ملاحظاتهم إلى رئيس الفريق أثناء تنفيذ مهمة التدقيق (أي في خط الدفاع الأول). يُجري هؤلاء الخبراء مراجعات الجودة الفنية للمهام، والتي تتضمن تقييم المخرجات الرئيسية لمهمة تدقيق معينة طوال دورة حياتها. يهدف تقييم الخبراء إلى ضمان سلامة ودقة ووضوح واكتمال مخرجات التدقيق الرئيسية من الناحية الفنية. تُصنف هذه المراجعات إلى مراجعات "فورية" أو "عاجلة".

# تطبيق إطار الجودة - المستوى الثالث من المراجعة

المستوى الثالث من المراجعة يتكون من الجوانب التالية:

مراجعة ضمان الجودة من قبل قسم ضمان الجودة

يشير هذا إلى المراجعات المخطط لها التي يجريها قسم ضمان الجودة بعد الانتهاء من مهام التدقيق. يجري فريق ضمان الجودة مراجعاته باستخدام قوائم التحقق من برنامج ضمان الجودة على مستوى الديوان التي تم تطويرها خصيصا لكل منهجية. تصنف هذه المراجعات كـ "مراجعات ما بعد التدقيق" أو "مراجعات باردة".

مراجعات التدقيق الداخلي

- يشير ذلك إلى المراجعات التي أجرتها ادارة التدقيق الداخلي في ديوان المحاسبة على مكونات مختلفة من إطار الجودة والأطراف المسؤولة عن تطبيقه.
- توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانا مستقلا وموضوعيا بأن إطار الجودة يعمل كما هو مقصود. ستسلط التقارير التي تنتج من هذه المراجعات الضوء على مجالات القلق وتحدد مجالات التحسين.

مراجعات الأقران

- يشير هذا إلى المراجعات التي تجريها مؤسسات نظيرة من مؤسسات التدقيق العليا بهدف تقديم رأي مستقل حول مدى ملاءمة تصميم إطار الجودة الخاص بهيئة الرقابة على الجودة، وفعاليتها في العمل، ومدى الالتزام به. يجب أن يمتلك أعضاء فريق المراجعة النظراء مجتمعين معرفة كافية بكيفية إجراء هذه المراجعة. ينبغي أن تخضع هيئة الرقابة على الجودة لمراجعة نظراء بصفة دورية. ويجب إبرام مذكرة تفاهم بين الهيئة وأعضاء فريق المراجعة النظراء لتحديد الشروط والأحكام المتفق عليها. وتتمثل مخرجات المراجعة النظراء في تقرير أو أكثر مكتوب يتضمن ملاحظات فريق المراجعة النظراء حول تصميم إطار الجودة وكيفية عمله.

## أنواع مراجعات ضمان الجودة

أ) المراجعة المتزامنة مع التنفيذ  
ب) المراجعة اللاحقة بعد انتهاء المهمة

# أنواع مراجعات ضمان الجودة التي أجرتها قسم ضمان الجودة

يقوم قسم ضمان الجودة بإجراء نوعين من المراجعات. تعرف هذه المراجعات باسم "المراجعات المتزامنة مع التنفيذ والمراجعات اللاحقة بعد انتهاء المهمة"

## المراجعة المتزامنة مع التنفيذ

### المراجعة المتزامنة مع التنفيذ

هي مراجعات تجري أثناء تنفيذ مهمة التدقيق ، وتركز على تقييم جودة الأعمال المنجزة في مراحلها المختلفة، بما في ذلك مرحلتي التخطيط والتنفيذ، قبل اصدار التقرير.

ولاتهدف هذه المراجعات الى استبدال مسؤوليات الإشراف والمراجعة داخل فريق التدقيق ، بل تعدل طبقة إضافية لدعم جودة التنفيذ.

تجري هذه المراجعات بواسطة:

- أخصائي ضمان الجودة
- وخبراء ضمان الجودة
- وتهدف الى:
- التأكد من جودة المخرجات قبل اصدار التقرير
- تقليل الأخطاء وتحسين جودة التنفيذ في الوقت المناسب
- دعم فريق التدقيق في معالجة الملاحظات بشكل مبكر

## المراجعة اللاحقة بعد انتهاء المهمة

### المراجعة اللاحقة بعد انتهاء المهمة

هي مراجعات مستقلة تجري بعد الانتهاء من مهمة التدقيق وتهدف إلى تقييم مدى الالتزام بالمعايير المهنية والسياسات والإجراءات المعتمدة. وكذلك تقييم جودة مخرجات المهمة وكفاءة تنفيذها.

تنفذ هذه المراجعات في قسم ضمان الجودة على أساس دوري باستخدام قوائم فحص ومعايير محددة تغطي مختلف جوانب مهمة التدقيق.

وتهدف إلى:

- تحديد فرص التحسين وتعزيز كفاءة وفعالية وعمليات التدقيق.
- دعم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في جودة أعمال التدقيق
- تحسين مصداقية الجهاز المؤسسي



خطاب إشعار التدقيق هو أول خطاب رسمي يرسل إلى الكيان المعني.



## 1 النشاط

عند استلام إشعار من نظام التدقيق، سيقوم قسم ضمان الجودة بمراجعة خطاب إشعار التدقيق وتقديمه إلى مدير إدارة المخاطر وضمان الجودة



## 2 النشاط

سيراجع مديرا دارة المخاطر وضمان الجودة خطاب إشعار التدقيق قبل تقديمه للرئيس للموافقة عليه



## 3 النشاط

يعتمد الرئيس التقرير النهائي للتدقيق والموافقة عليه

وقت المراجعة هو يومان عمل كاملان

# الخطوة 1: مراجعة خطاب إشعار التدقيق

العناصر الواجب  
التحقق منها

- خلال مراجعة خطاب إشعار التدقيق، يجب على أخصائي ضمان الجودة التأكد من استيفاء الشروط التالية:
- تم استخدام النموذج المعتمد الاحدث لخطاب إشعار التدقيق أو أن التعديلات التي أجريت على النموذج المعتمد كانت معتمدة وفق الضوابط.
- التفاصيل المذكورة في خطاب إشعار التدقيق كاملة وصحيحة.
- يتم تضمين اسم ومعلومات الاتصال الخاصة بنقطة الاتصال المعتمدة من قسم المتابعة في خطاب الإشعار.

يعد الملخص التنفيذي للتدقيق نتيجة جميع أنشطة تخطيط مهام التدقيق ويعمل كخطة لمهمة التدقيق



## 1 النشاط

عند تلقي الاشعار من نظام التدقيق، سيقوم قسم ضمان الجودة بمراجعة الملخص التنفيذي للتدقيق وتقديمه إلى مدير إدارة المخاطر وضمان الجودة



## 2 النشاط

سيراجع مدير المخاطر وضمان الجودة بيان الملخص التنفيذي للتدقيق قبل تقديمه للرئيس للموافقة عليه



## 3 النشاط

يعتمد الرئيس التقرير النهائي للتدقيق والموافقة عليه

مدة المراجعة هي ثلاثة أيام عمل كاملة

## الخطوة 2: مراجعة الملخصات التنفيذية للتدقيق

### العناصر الواجب التحقق منها

- خلال مراجعة الملخص التنفيذي للتدقيق، يجب على اخصائي ضمان الجودة التأكد من استيفاء الشروط التالية:
  - تم استخدام أحدث نموذج معتمد من الملخصات التنفيذية للتدقيق أو أن التعديلات التي أجريت على النموذج المعتمد كانت مبررة ومعتمدة وفق الضوابط
  - يحدد الملخص التنفيذي أهداف مهمة التدقيق، والاستنتاجات من برنامج اعرف المدقق(KAY- know Your Auditee)، ونطاق التدقيق التفصيلي، ونهج التدقيق، ومتطلبات الموارد، وخطة المشروع، وغيرها من المتطلبات الأساسية للمهمة .
  - في حال وجود انحراف عن المنهجية المعتمدة يتم توثيق وتبرير ذلك بشكل كافٍ.
  - أعضاء فريق التدقيق الذين تم اختيارهم.
  - وأن يمتلك أعضاء فريق التدقيق المهارات والخبرات المناسبة للنطاق المقترح.

# الخطوة 3: مراجعة تقرير التدقيق النهائي

بمجرد الانتهاء من جميع الإجراءات الرسمية في الاجتماع الختامي وحل أي خلافات أو قضايا بين فريق التدقيق والجهة المعنية، سيتم تقديم تقرير التدقيق إلى قسم ضمان الجودة



## 1 الخطوة

عند تلقي إشعار من نظام التدقيق، سيقوم قسم ضمان الجودة بمراجعة التقرير النهائي للتدقيق وتقديمه إلى مدير الإدارة للاعتماد



## 2 الخطوة

سيراجع مديرا دارة المخاطر وضمان الجودة التقرير النهائي للتدقيق قبل تقديمه للرئيس للموافقة.



## 3 الخطوة

يعتمد الرئيس التقرير النهائي للتدقيق والموافقة عليه

مدة المراجعة هي 5 أيام عمل كاملة



# الخطوة 3: مراجعة تقرير التدقيق النهائي

## العناصر الواجب التحقق منها (1/3)

- خلال مراجعة تقرير التدقيق النهائي، يجب على أخصائي ضمان الجودة التأكد من استيفاء الشروط التالية:
- تم استخدام أحدث نموذج معتمد لتقرير التدقيق النهائي أو أن التعديلات التي أجريت على النموذج المعتمد كانت معقولة في ظل الظروف.
  - يتضمن التقرير النهائي للتدقيق ملخصاً تنفيذياً ويرافقه ملخص الرئيس المكون من صفتين.
  - هناك توافق بين المعلومات في الملخص التنفيذي وقسم النتائج التفصيلية في تقرير التدقيق.
  - تم توثيق النتائج المبلغ عنها بشكل صحيح ودقيق وتصنيفها بشكل صحيح ويمكن تضمينها في التقرير السنوي كما هو مكتوب.



# الخطوة 3: مراجعة تقرير التدقيق النهائي

## العناصر الواجب التحقق منها (2/3)

- تم إجراء جميع التعديلات على نتائج التقرير من خلال نظام التدقيق، وأن التقرير النهائي يعكس بدقة ملخصات النتائج في نظام التدقيق.
- تقرير التدقيق النهائي واضح وموجز. النتائج الرئيسية، والأسباب الجذرية، والتوصيات موضحة بوضوح، والتوصيات عملية وقابلة للتنفيذ.
- التقرير صحيح نحويًا ويقرأ جيدًا
- يتضمن التقرير النهائي للتدقيق ملخصًا تنفيذيًا واضحًا وموجزًا، يعكس الرسائل الرئيسية بوضوح.
- عند مشاهدته من قبل طرف ثالث، سيعزز تقرير التدقيق النهائي مصداقية الديوان وسمعته.



# الخطوة 3: مراجعة تقرير التدقيق النهائي

- كتاب التغطية للرئيس يتضمن اهم الملاحظات ويكون واضحا وموجزا ويعرض النتائج بدقة. كما أن التوصيات مبينة على النتائج وتعالج أسبابها الجذرية

العناصر الواجب  
التحقق منها  
(3/3) ●



## الخطوة 2: تنفيذ برنامج ضمان الجودة

يتم تقييم نتائج مهمة التدقيق وفق التصنيفات التالية:

- **مرضية (Satisfactory):** لا توجد ملاحظات جوهرية وعدد الملاحظات أقل من 5 ملاحظات.
- **يحتاج إلى تحسين (Needs Improvement):** لا يزيد عدد الملاحظات الجوهرية عن ملاحظتين أو لا يتجاوز إجمالي عدد الملاحظات (20) ملاحظة.
- **غير مرض (Unsatisfactory):** وجود ثلاث ملاحظات جوهرية أو أكثر أو تجاوز عدد الملاحظات (20) ملاحظة.

العناصر التي  
يجب أخذها  
بالاعتبار ●

الملحق

## قائمة التحقق من برنامج ضمان الجودة

أ) قائمة التحقق من برنامج ضمان الجودة - الهيكل

# قائمة مراجعة برنامج ضمان الجودة - نظرة عامة

## نظرة عامة

يوجد حاليا 9 قوائم تحقق ضمن برنامج مراجعة ضمان الجودة تغطي 12 منهجية تدقيق.

وتتمثل قوائم التحقق فيما يلي:

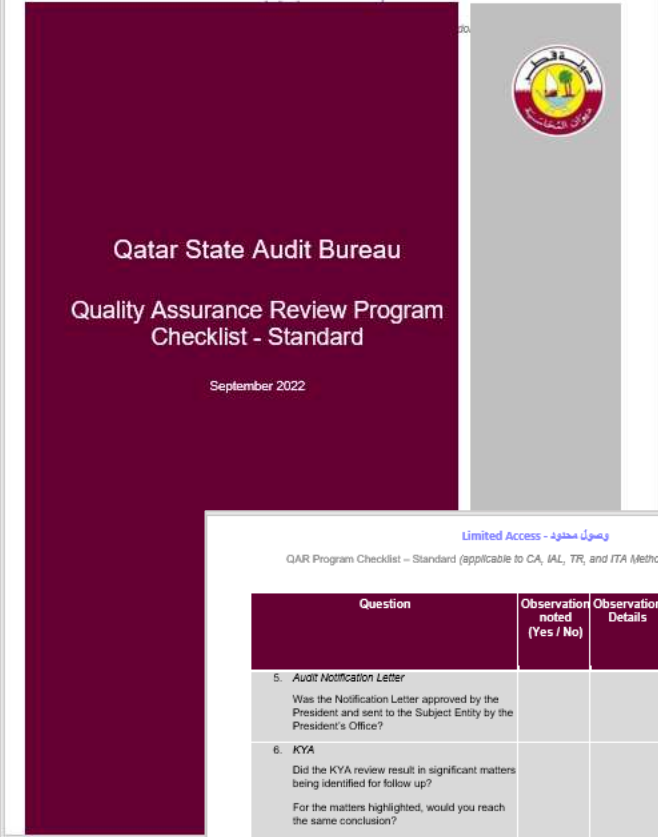
1. قائمة التحقق القياسية (تغطي منهجيات تكنولوجيا المعلومات (ITA)، مراجعة الضرائب، تدقيق الالتزام (CA)، والتدقيق الداخلي للجهات (IAL)
2. قائمة التحقق لتدقيق ضمان الجودة الداخلي (IAA).
3. قائمة التحقق لتدقيق الأداء (PA).
4. قائمة التحقق لمراجعة الامتثال للسياسات والإجراءات (CPR).
5. قائمة التحقق للمراجعة الجنائية/ مكافحة الاحتيال (Forensic/Fraud).
6. قائمة التحقق للتدقيق المالي الحكومي (GFA).
7. قائمة التحقق للتدقيق المالي (FAA).
8. قائمة التحقق لتقييم الكفاءة (FE).
9. قائمة التحقق للتدقيق الخاص (SFA).

وصف البرنامج :

تتضمن قوائم التحقق الخاصة ببرنامج مراجعة ضمان الجودة مجموعة من الأسئلة المستندة إلى إجراءات ومنهجيات التدقيق المعتمدة.

ويقوم فريق ضمان الجودة بتطبيق هذه القوائم على عينة من مهام التدقيق المنجزة.

كما ستكون جميع قوائم برنامج مراجعة ضمان الجودة متاحة عبر نظام التدقيق.



وصول محدود - Limited Access

QAR Program Checklist - Standard (applicable to CA, IAL, TR, and ITA Methodologies)

Question	Observation noted (Yes / No)	Observation Details	Observation Classification ("Significant Finding" or "Finding")	Master Procedure Reference
5. Audit Notification Letter Was the Notification Letter approved by the President and sent to the Subject Entity by the President's Office?				Step 2: Issue Audit Notification Letter
6. KYA Did the KYA review result in significant matters being identified for follow up? For the matters highlighted, would you reach the same conclusion? If not, are you satisfied that the Preliminary Audit Team properly performed the KYA activities?				Step 3: Conduct Know Your Auditee
7. Subject Entity Governance Controls Did the Preliminary Audit Team identify only a few weaknesses in Subject Entity controls? If yes, are you satisfied that the Preliminary Audit Team performed a detailed enough review of the Subject Entity Governance Controls (i.e., did the Audit Team draw conclusions and identify matters)?				Step 3: Conduct Know Your Auditee
8. Permanent Audit File (PAF) Does the audit file include evidence that the Preliminary Audit Team reviewed the Permanent Audit File (i.e., did the Audit Team draw conclusions and identify matters)? Were any matters noted properly addressed?				Step 3: Conduct Know Your Auditee
9. Overall Analytical Review (OAR) Ratios Did the Preliminary Audit Team review the results of the analytical review and generate any observations? Was the review of the OAR done in sufficient detail by sufficiently experienced people (i.e., Lead-in-Charge, Supervisors, Auditors)?				Step 3: Conduct Know Your Auditee
10. IT General Controls				

# قائمة التحقق من برنامج ضمان الجودة - الهيكل

سؤال قائمة التحقق من برنامج ضمان الجودة استنادا الى منهجية التدقيق المعتمدة	تفاصيل الملاحظة المدعمة بالأدلة			مرجع الاجراء وفق منهجية التدقيق المعتمدة
Question	Observation noted (Yes / No)	Observation Details	Observation Classification ("Significant Finding" or "Finding")	Master Procedure Reference
<b>Phase 1 - Audit Assignment Planning</b>				
1. <i>Audit Assignment Initiation</i> Was the Audit Assignment initiated at least ninety (90) calendar days in advance of the scheduled kick off meeting date?  <b>Note:</b> Ad hoc audit assignments will not necessarily follow the above milestones and requirements.				Step 1: Initiate Audit Assignment
2. <i>Scope Amendments</i> Were any amendments made to the high-level scope, objectives, deliverables, and timeline that were approved at the BAP stage? If so, were the amendments justified by the Director?				Step 1: Initiate Audit Assignment

مرحلة مهمة التدقيق (مثل التخطيط، التنفيذ، التقارير، الإغلاق، أو المتابعة)

ب – كيفية تنفيذ مراجعات ضمان الجودة – (على أساس العينة)

# كيفية تنفيذ مراجعات ضمان الجودة – (على أساس العينة)

## مرحلة مهمة التدقيق

### المرحلة 1: تخطيط مهمة التدقيق

## سؤال قائمة التحقق

بدء مهمة التدقيق

سؤال قائمة التحقق:

هل تم بدء مهمة التدقيق قبل موعد اجتماع الافتتاح بمدة لا تقل عن (90) يوما تقويميا؟

ملاحظة: قد لا تلتزم مهمة التدقيق العاجلة (Ad hoc) بهذه المدد والمتطلبات

## كيفية تنفيذ المراجعة

1. الدخول الى مهمة التدقيق محل المراجعة في نظام التدقيق.
2. التحقق من تاريخ انشاء سجل مهمة التدقيق في النظام.
3. الاطلاع على محضر اجتماع الافتتاح المعتمد والتحقق من تاريخ عقد الاجتماع مع الجهة الخاضعة للتدقيق.
4. التحقق مما إذا كان اجتماع الافتتاح قد عقد خلال (90) يوما من تاريخ بدء المهمة في النظام .
5. في حال وجود أي اختلاف، يتم تسجيله كملاحظة ضمن التحقق لبرنامج مراجعة ضمان الجودة.

1. الدخول إلى مهمة التدقيق في نظام التدقيق والاطلاع على خطاب إشعار التدقيق المعتمد.
2. التحقق من تاريخ بدء العمل الميداني كما هو مذكور في خطاب الإشعار.
3. الاطلاع على محضر اجتماع الافتتاح المعتمد والتحقق من تاريخ عقد الاجتماع.
4. التحقق مما اذا كان اجتماع الافتتاح قد عقد في تاريخ بدء المهمة المحدد في خطاب الإشعار.
5. في حال وجود أي اختلاف، يتم تسجيله كملاحظة ضمن التحقق لبرنامج مراجعة ضمان الجودة.

اجتماع الافتتاح

سؤال قائمة التحقق:

هل تم عقد اجتماع الافتتاح مع الجهة الخاضعة للتدقيق في التاريخ الرسمي لبدء المهمة كما هو محدد في خطاب إشعار التدقيق المعتمد؟

### المرحلة 2 أ: مرحلة التنفيذ الأولي

# كيفية تنفيذ مراجعات ضمان الجودة – (على أساس العينة)

## مرحلة مهمة التدقيق

المرحلة 2 ب: مرحلة تنفيذ أعمال التدقيق

## سؤال قائمة التحقق

اجتماع التحقق

سؤال قائمة التحقق:

هل تم عقد اجتماع تحقق رسمي مع الجهة الخاضعة للتدقيق لمناقشة النتائج الأولية للتدقيق؟

وفي حال عدم عقد اجتماع تحقق رسمي،

هل تم تقديم مبرر لذلك وتوثيقه في مذكرة مراجعة المخلص (SPM)؟

## كيفية تنفيذ المراجعة

1. الدخول الى مهمة التدقيق محل المراجعة في نظام التدقيق
2. الاطلاع على محضر اجتماع التحقق ، وكذلك ملخص الملاحظات
3. التحقق مما اذا كان فريق التدقيق قد عقد اجتماع تحقق رسمي مع الجهة الخاضعة للتدقيق.
4. التحقق مما اذا تمت مناقشة جميع الملاحظات الواردة في ملخص الملاحظات خلال اجتماع التحقق
5. في حال عدم عقد اجتماع التحقق، يتم الطلاع على مذكرة ملخص المراجعة (SRM) المرفقة في نظام التدقيق.
6. التحقق من وجود مبرر لعدم عقد اجتماع التحقق، وانه تم توثيقه في مذكرة ملخص المراجعة (SRM).
7. في حال وجود أي اختلاف، يتم تسجيله كملاحظة ضمن التحقق لبرنامج مراجعة ضمان الجودة.

# كيفية تنفيذ مراجعات ضمان الجودة – (على أساس العينة)

## مرحلة مهمة التدقيق

المرحلة 3: مرحلة اعداد  
تقرير التدقيق

## سؤال قائمة التحقق

شمول النقاط الرئيسية

سؤال قائمة التحقق:

هل تم تضمين جميع النقاط الرئيسية التي  
يجب إدراجها في تقرير المناقشة ضمن  
التقرير؟

وهل توجد مبررات مهنية مناسبة ومعتمدة  
لاي ملاحظات تم استبعادها (Drooped  
Findings)؟

## كيفية تنفيذ المراجعة

1. الدخول الى مهمة التدقيق محل المراجعة في نظام التدقيق.
2. الاطلاع على ملخص الملاحظات التي تمت مناقشتها مع الجهة الخاضعة للتدقيق، وكذلك تقرير المناقشة النهائي.
3. التحقق من تضمين جميع الملاحظات الواردة في ملخص الملاحظات ضمن تقرير المناقشة.
4. في حال وجود أي اختلاف، يتم التحقق مما اذا كانت هذه الاختلافات تتعلق بملاحظات تم استبعادها.
5. التحقق من وجود مبررات كافية ومهنية لاستبعاد أي ملاحظات، وانها موثقة بشكل مناسب.
1. في حال وجود أي اختلاف، يتم تسجيله كملاحظة ضمن التحقق لبرنامج مراجعة ضمان الجودة.

# إدارة جودة التقارير الرقابية وفق معيار ISSAI 140: تجربة محكمة المحاسبات التونسية

# مخطط العرض



# لمحة عن معيار ISSAI 140: التحول نحو العمليات

الهدف: التحول من مجرد "رقابة" إلى "إدارة نظام جودة متكامل".

## النسخة المعدلة

- هيكل متطلبات موجه كلياً نحو العمليات.
- يركز على دورة حياة النظام: إنشاء، تقييم، رصد، وتصحيح.

عدد الصفحات	العنوان
4	1- الغاية
5	2- النطاق
6	3- النماذج التي يقوم عليها هذا المعيار
8	4- المصطلحات
10	5- المتطلبات التنظيمية التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة المتكامل الا على الرقابة المالية والمالية
10	6- إنشاء إطار إدارة الجودة
10	7- المتطلبات التشغيلية
12	8- وضع أهداف الجودة
13	9- المتطلبات التشغيلية
16	10- التعرف على مصادر المخاطر والتهديدات
16	11- المتطلبات التشغيلية
18	12- تسيير وتقييم التقييمات
18	13- المتطلبات التشغيلية
20	14- متابعة تطور إدارة الجودة وتقييم أوجه القصور التي قد تتعرف عليها
20	15- المتطلبات التشغيلية
22	16- التقييمات التشغيلية من مخاطر إدارة الجودة
22	17- المتطلبات التشغيلية
24	18- الوثائق ذات الصلة
24	19- المتطلبات التشغيلية



## النسخة القديمة

- نموذج هيكل يعتمد على العناصر.
- يركز على القيادة، الموارد البشرية، الأداء، الأداء، والمتابعة.

عدد الصفحات	العنوان
11	5. هيكل المعيار الدولي ISSAI 140
11	6. الإطار العام لنظام جودة التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة
13	• عنصر 1: مسؤوليات القيادة عن الجودة داخل الجهاز الأعلى للرقابة
15	• عنصر 2: المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة
17	• عنصر 3: القبول والاستمرار
19	• عنصر 4: الموارد البشرية
21	• عنصر 5: أداء التدقيقات والأعمال الأخرى
23	• عنصر 6: المتابعة
	7. تفسير المصطلحات

# الإطار القانوني

الأساس التشريعي: القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019 (المؤرخ في 30 أفريل 2019).

**الفصل 21:** "يمكن للرئيس الأول لإحداث وحدات تُعنى خاصة بالعلاقات مع السلطتين التشريعية والتنفيذية، وضمان الجودة، والاتصال، والتكوين، والتعاون الدولي، واليقظة الاستراتيجية."

✓ ضمان الجودة: تفويض قانوني لإحداث وحدات تُعنى بـ (ضمان الجودة واليقظة الاستراتيجية).

✓ الغاية المؤسسية: تكريس الاستقلالية الإدارية والمالية ودعم أداء المحكمة.



# مسار إعداد التقارير الرقابية



السعي المستمر  
لضمان اتساق  
المخرجات النهائية.

مزاوجة الإشراف  
الفني مع المراجعة  
القانونية  
القانونية الدقيقة.

ضمان الرقابة  
الشاملة الميدانية  
والمكتبية.

يخضع التقرير  
لعمليات رقابة  
ومراجعة في كل  
مرحلة.

# المتدخلون في رقابة الجودة



# تحليل مسار رقابة الجودة

## حدود المنظومة (دواعي التطوير)

• غياب آليات رسمية ومؤشرات أداء موحدة لقياس الجودة. 

• الحاجة إلى توثيق مقنن وشامل لمنهجيات المراجعة. 

• الضرورة الملحة للانتقال من رقابة جودة إلى نظام إدارة جودة استباقي. 

## نقاط القوة (مكتسبات المنظومة)

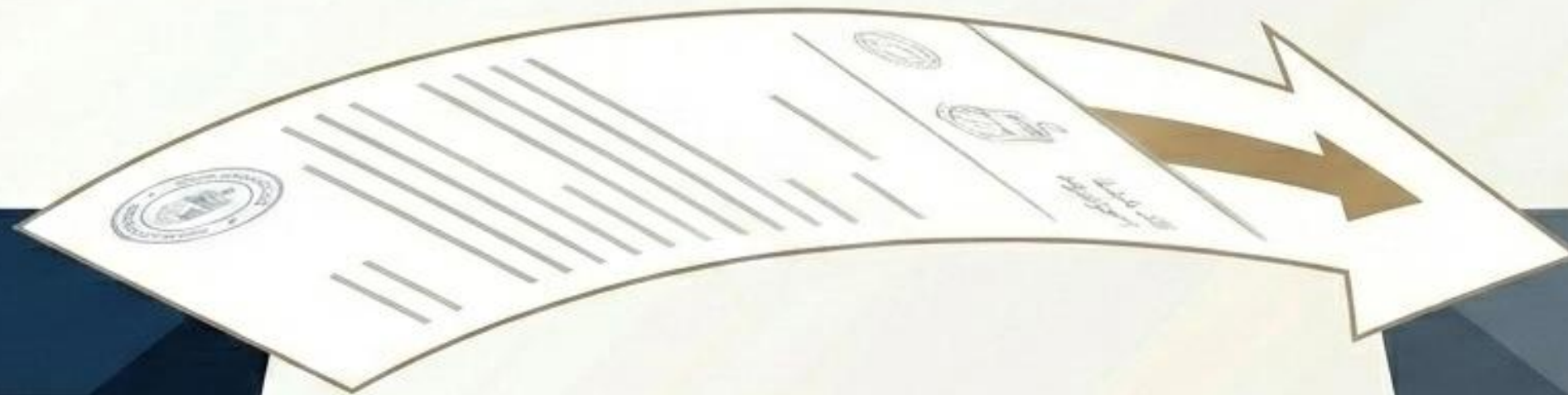
• تعدد وتنوع مستويات الرقابة والتدقيق. 

• مشاركة جماعية وقضائية تعزز مصداقية المخرجات. 

# تحسين الإجراءات

## نحو نظام جودة شامل

- إصدار مذكرات جديدة لتحديث مسار العمل.
- توحيد الممارسات وتعزيز الكفاءة في إعداد التقارير.
- الانتقال من الإجراءات الحالية إلى نظام جودة متكامل.



# الإطار المؤسسي لإدارة الجودة

خيار استراتيجي: إدماج نظام إدارة الجودة في صميم المخطط الاستراتيجي 2022-2026.

الالتزام الدولي: التطبيق لمعايير الإنتوساي (ISSAI).

الحوكمة الداخلية: وضع نظام فعال ومستدام لليقظة وإدارة المخاطر.

الهيكل التشغيلية: إحداث وتفعيل فريق عمل مختص بضمان الجودة.

2026-2022

محكمة الحسابات

الإطار المؤسسي لإدارة الجودة

Strategic Framework for Quality Management

المستوى / Level	الأول / First	الثاني / Second	الثالث / Third
المستوى الأول / Level 1	تأسيس ثقافة الجودة في المؤسسة	وضع خطة استراتيجية للجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي
	تعيين مسؤولي الجودة	وضع أهداف الجودة	تأسيس فريق إدارة الجودة
	وضع خطة العمل للجودة	تأسيس نظام إدارة الجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي
المستوى الثاني / Level 2	وضع خطة العمل للجودة	تأسيس نظام إدارة الجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي
	تأسيس نظام إدارة الجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي	وضع خطة العمل للجودة
	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي	وضع خطة العمل للجودة	تأسيس نظام إدارة الجودة
المستوى الثالث / Level 3	وضع خطة العمل للجودة	تأسيس نظام إدارة الجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي
	تأسيس نظام إدارة الجودة	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي	وضع خطة العمل للجودة
	إدراج الجودة في المخطط الاستراتيجي	وضع خطة العمل للجودة	تأسيس نظام إدارة الجودة

# أهداف نظام إدارة الجودة

## المساءلة والشفافية

### تطوير المنهجيات:

- تحسين أدلة العمل  
وإستخدام أوراق ومستندات  
عمل نموذجية.

### إدارة المخاطر:

- التحديد المبكر، التقييم المستمر،  
والاستجابة لمخاطر الجودة.

### تعزيز رقابة الجودة:

- تحويل الرقابة إلى نظام مؤسسي  
متكامل وموثوق.

### تنمية القدرات:

توفير وتدريب الموارد البشرية لضمان استدامة النظام.

# مراحل إرساء نظام إدارة الجودة (2025)



نوفمبر 2025

انطلاق برامج التكوين  
التكويني الشامل  
لفريق الجودة.

جويلية 2025

توقيع اتفاقية الدعم  
الفني مع مبادرة (IDI)  
والبنك الدولي  
وإصدار بيان  
الالتزامات.

فيفري 2025

تكييف الأدلة، جرد  
المذكرات، واستكشاف  
واستكشاف مسارات  
إرساء النظام.

جانفي 2025

تشكيل وإحداث فريق  
الجودة بالمحكمة  
(لجنة الفرز، إعداد  
التقرير، القرار).

# خارطة الطريق نحو التشغيل الشامل

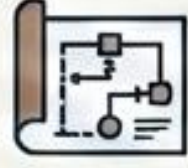


# العمليات الأساسية لإدارة الجودة



# خطة عمل فريق الجودة

## التصميم المؤسسي



إعداد بطاقات وصف المهام بدقة وضبط مسؤوليات الإشراف والمتابعة.

## التنفيذ والمتابعة



تفعيل الاستقلالية الإدارية وضمان استمرارية مسار الجودة لتجنب تكرار الأخطاء.

## التحسيس والتكوين



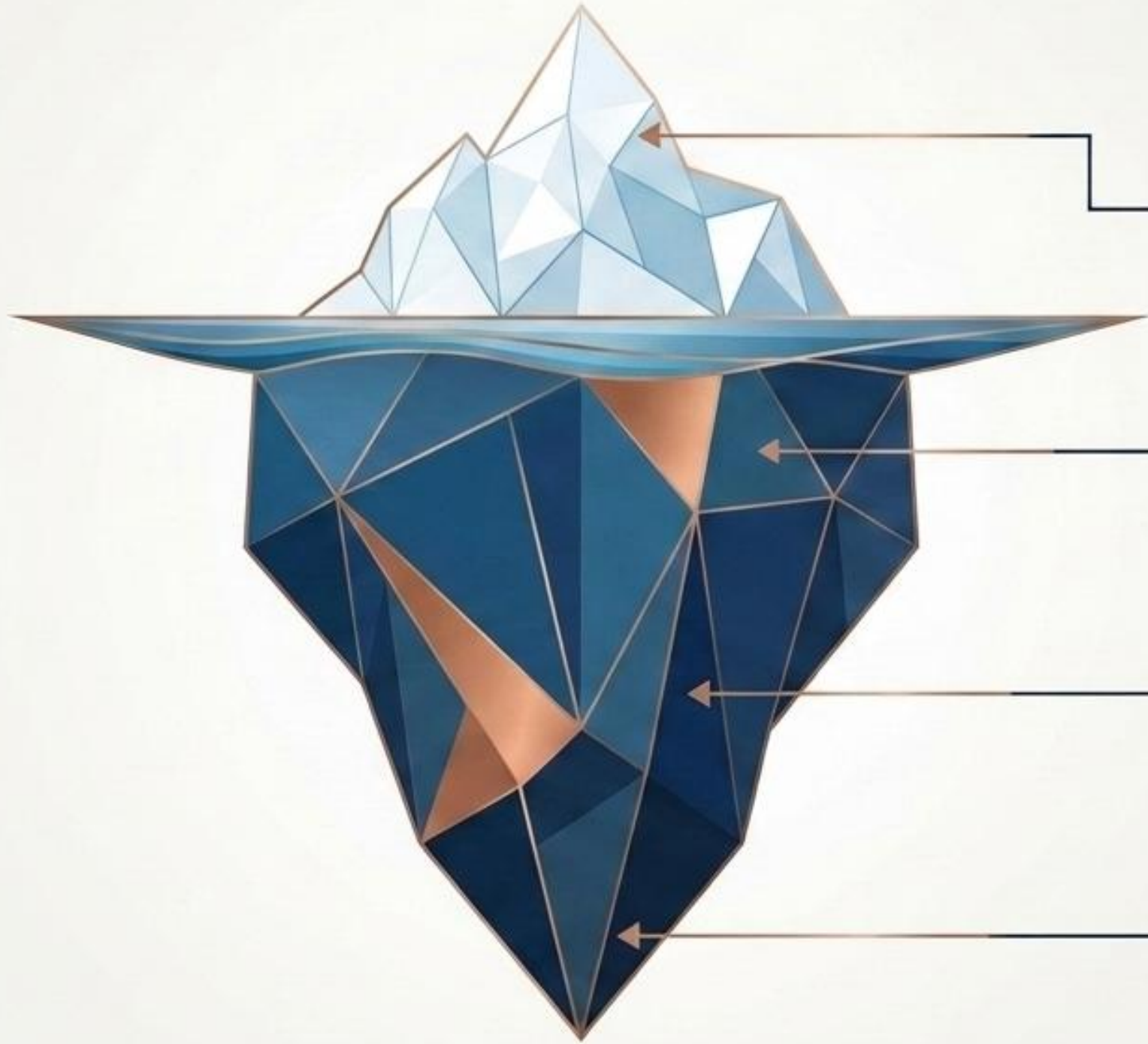
نشر ثقافة الجودة، ترسيخ أخلاقيات المهنة، وتدريب الإطارات بصفة مستدامة.

## التوثيق والرقمنة



إرساء إجراءات تضمن التوثيق الآلي لكافة مراحل الأعمال الرقابية.

# التحديات



**غياب مؤشرات القياس:** التحدي المتمثل في بناء مؤشرات أداء دقيقة وموحدة للمخرجات.

**توثيق الإجراءات:** الحاجة الماسة إلى التوثيق الشامل والمقنن للعمليات الميدانية والمكتبية.

**إدارة التغيير:** صعوبة نشر ثقافة الشفافية والمساءلة الداخلية وتغيير العقلية.

**تخصيص الموارد:** توفير القدرات البشرية والموارد الزمنية الكافية لضمان استدامة النظام.

# التوصيات الختامية



**إرساء مؤشرات الأداء:**  
بناء نظام قياس أداء واضح وموضوعي لتقييم تقارير الرقابة.

**الرقمنة الشاملة:**  
استغلال التكنولوجيات الحديثة في إدارة الجودة والحوكمة الداخلية.

**التمشي الدولي:**  
التحديث المستمر للأدلة لتتوافق مع أفضل الممارسات الدقيقة للإنتوساي.

**تخصيص الموارد:**  
التنصيب الفعلي على الاستقلالية المالية لتعزيز وتحسين مخرجات الجودة.



شكرا على حسن المتابعة

# ضمان جودة التقارير الرقابية – معيار إيساي 140 تجربة مجلس المحاسبة الجزائري

إعداد: السيدة ليلى علالي-قاضي محتسب  
السيدة هالة بلهوشات-مدققة مالية  
مجلس المحاسبة-الجزائر

ما المقصود بضمان جودة التقارير الرقابية؟  
هو مجموعة السياسات والإجراءات التي تضعها الجهة العليا للرقابة لضمان  
أن:

النتائج والتوصيات مبنية  
على أدلة كافية وملائمة

التقارير الرقابية دقيقة،  
واضحة، موضوعية،  
وقابلة للاعتماد

أعمال الرقابة تُنجز وفق  
معايير مهنية معتمدة

# أهم مبادئ ضمان الجودة حسب ISSAI 140

## المسؤولية المؤسسية

ضمان الجودة ليس مسؤولية المراقب فقط، بل: مسؤولية القيادة، الإدارة الوسطى، فرق الرقابة ككل. تتحمل الجهة العليا للرقابة مسؤولية وضع نظام داخلي لضمان الجودة. يشمل النظام كل مراحل الرقابة: التخطيط – التنفيذ – إعداد التقرير – المتابعة.

## الإلتزام بالمعايير المهنية

إعداد التقارير وفق معايير الإيساي ذات الصلة ( ISSAI 100، 300، 400...). احترام أخلاقيات المهنة (الاستقلالية، النزاهة، الموضوعية).

## الإشراف والمراجعة الداخلية

خضوع التقارير إلى مراجعة داخلية مستقلة قبل إصدارها. التأكد من: سلامة الاستنتاجات كفاية الأدلة وضوح العرض وصياغة التوصيات

## الكفاءة المهنية

توفر مراجعين مؤهلين ومدربين. تطوير مستمر للمهارات في مجال: الصياغة الرقابية تحليل المخاطر إعداد التوصيات القابلة للتنفيذ

## توثيق أعمال الرقابة

وجود ملفات رقابية مكتملة تبرر: النتائج الاستنتاجات مضمون التقرير النهائي

## التحسين المستمر

الاستفادة من: التقييمات الداخلية مراجعات الأقران ( Peer Review) معالجة أوجه القصور وتحسين جودة التقارير مستقبلاً.

# عناصر جودة التقرير الرقابي

- وفق روح ISSAI 140، التقرير الجيد يجب أن يكون:
  - واضحًا: لغة دقيقة ومفهومة،
  - كاملاً: يعالج جميع محاور الرقابة،
  - موضوعيًا: يستند إلى أدلة كافية وملائمة،
  - متوازنًا: يعرض الملاحظات الإيجابية والسلبية،
  - مقنعًا: توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

# بإختصار

الإيساي 140 لا يحدد شكل التقرير مباشرةً لكنه:

✓ يضمن أن كل تقرير رقابي يمر عبر نظام مهني صارم

✓ يقلل من الأخطاء و التحيز

✓ يعزز مصداقية التقرير و ثقة الجهات المعنية

# إيساي 140

أثر تطبيق  
إيساي 140  
على جودة  
التقارير



# إيساي 140

## 140 إيساي

تقارير أكثر مصداقية  
وموضوعية

تعزيز ثقة البرلمان  
والجهات الخاضعة  
للرقابة

تقليل الأخطاء  
والملاحظات الشكائية

توحيد منهجية إعداد  
التقارير

## أولاً: على مستوى التخطيط

“ وفق ISSAI 140، الجودة تبدأ من التخطيط:  
تحديد أهداف الرقابة بدقة وربطها بالمخاطر الفعلية،  
اختيار محاور رقابة قابلة للقياس،  
إعداد برنامج رقابي واضح ومراجع داخلياً.  
في الواقع الجزائري:

يحرص مجلس المحاسبة على أن تكون برامج الرقابة:  
منسجمة مع القوانين والتنظيمات الوطنية،

مبنية على تحليل المخاطر (عجز، نقائص تسيير، اختلالات هيكلية).”



# الربط العملي لمعيار إيساي 140 بواقع مجلس المحاسبة في الجزائر

## ثانياً: أثناء التنفيذ وجمع الأدلة

المعيار يشدد على:

كفاية وملاءمة الأدلة،

توثيق كل الملاحظات.

عملياً في الجزائر:

الاعتماد على الوثائق المحاسبية والإدارية الرسمية،

محاضر المعاينة، المراسلات، التصريحات،

التأكد من أن كل ملاحظة في التقرير مدعّمة بدليل مكتوب وقابل

للتحقق.

# الربط العملي لمعيار إيساي 140 بواقع مجلس المحاسبة في الجزائر

ثالثاً: عند إعداد التقرير الرقابي

حسب 140 ISSAI ، التقرير يجب أن يكون:  
واضح الصياغة،  
موضوعياً ومتوازناً،  
يربط الملاحظة بالأثر والسبب.  
في تقارير مجلس المحاسبة:  
صياغة الملاحظات بأسلوب مهني غير اتهامي،  
ربط كل اختلال بنص قانوني أو تنظيمي،  
إبراز الآثار المالية أو الإدارية للاختلالات.

# الربط العملي لمعيار إيساي 140 بواقع مجلس المحاسبة في الجزائر

## رابعاً: المراجعة الداخلية وضمان الجودة

- المعيار يفرض:
- مراجعة التقارير قبل المصادقة،
- التأكد من اتساق النتائج مع الأدلة.
- تجسيده عملياً في الجزائر:
- إخضاع مشاريع التقارير لقراءة داخلية متعددة المستويات ( فريق الرقابة، رئيس الفرع، رئيس الغرفة، التشكيلة المداولة، أعضاء لجنة البرامج و التقارير في بعض الحالات....
- تصحيح الصياغة وتوحيد المصطلحات،
- حذف الملاحظات غير المدعمة أو غير ذات الأثر.

# الربط العملي لمعيار إيساي 140 بواقع مجلس المحاسبة في الجزائر

## خامساً: النشر والمصادقية

- إيساي 140 يربط الجودة بـ:
- تعزيز الثقة العامة،
- دعم الشفافية.
- بالنسبة لمجلس المحاسبة:
- تقارير سنوية تنشر تعكس صورة حقيقية عن تسيير المال العام (التقرير السنوي، التقرير التقيمي حول المشروع التمهيدي لقانون ضبط الميزانية
- توصيات قابلة للتنفيذ تساعد السلطات العمومية على الإصلاح.
- إنسجامًا مع متطلبات معيار الإيساي 140 المتعلق بضمان جودة أعمال وتقارير الأجهزة العليا للرقابة، حرصت الهيئة الرقابية على إخضاع أعمال الرقابة لمراجعة داخلية منهجية، والتأكد من كفاية وملاءمة الأدلة، ووضوح وموضوعية الصياغة، بما يعزز مصداقية النتائج والتوصيات الواردة في التقرير.

# جدول تلخيصي: مقارنة معيار 140 وواقع الممارسة الرقابية

## الممارسة الفعلية في مجلس المحاسبة الجزائري

ضمان الجودة تُمارس غالبًا عبر التسلسل الإداري (رئيس غرفة، رئيس فرع، تشكيلة مداولة، أعضاء فرقة الرقابة،....)

إعداد برامج رقابية تستند إلى القوانين والتنظيمات وتحليل أولي للاختلالات

الاعتماد على وثائق رسمية، محاضر معاينة، مراسلات، وتصريحات

ملفات رقابية تتضمن الوثائق الداعمة للملاحظات الواردة في التقرير

صياغة مهنية غير اتهامية، مع الإشارة إلى المخالفات القانونية والتنظيمية

إخضاع مشاريع التقارير لقراءات متعددة وتصحيحات فنية ومنهجية

## متطلبات معيار إيساي 140

ضمان الجودة مسؤولية مؤسسية تشمل القيادة، الإدارة، وفرق الرقابة

تخطيط مبني على المخاطر، أهداف واضحة، برامج رقابة مدققة

دلة كافية، ملائمة، موثقة وقابلة للتحقق

توثيق كامل لكل مراحل الرقابة لدعم النتائج

وضوح، موضوعية، توازن، ربط الملاحظات بالأسباب والآثار

مراجعة داخلية منهجية قبل المصادقة والنشر

## محور المقارنة

مسؤولية الجودة

مرحلة التخطيط

جمع الأدلة

توثيق العمل الرقابي

صياغة التقرير

مراجعة التقرير

# جدول تلخيصي: مقارنة معيار 140 وواقع الممارسة الرقابية

## الممارسة الفعلية في مجلس المحاسبة الجزائري

وجود خبرة مهنية معتبرة، مع  
الحاجة إلى تعزيز التكوين  
المتخصص

مبدأ الاستقلالية مكرس قانوناً، مع  
احترام التسلسل المؤسسي

توصيات تهدف إلى تصحيح  
الاختلالات وتحسين تسيير المال العام

التقارير السنوية تُعد أداة أساسية  
للإعلام والمساءلة

## متطلبات معيار إيساي 140

تأهيل المراقبين، التكوين المستمر،  
الإشراف

استقلالية تامة في إعداد التقارير دون  
تأثير خارجي

توصيات عملية، قابلة للتنفيذ، مرتبطة  
بالنتائج

التقارير السنوية تُعد أداة أساسية للإعلام  
والمساءلة

## محور المقارنة

الكفاءة المهنية

الاستقلالية

التوصيات

مصدقية  
التقرير

# جدول تلخيصي: مقارنة معيار 140 وواقع الممارسة الرقابية

يتضح من خلال المقارنة أن الممارسة الرقابية لمجلس المحاسبة ، لاسيما ISSAI 140 تتقاطع بدرجة معتبرة مع متطلبات معيار فيما يتعلق بمراجعة التقارير، توثيق الأدلة، وصياغة الملاحظات. غير أن تعزيز الطابع المنهجي لضمان الجودة، خاصة عبر توحيد إجراءات المراجعة الداخلية وتكثيف التكوين المتخصص، من شأنه الارتقاء أكثر بجودة التقارير الرقابية ومصادقيتها.

# تجربة جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في "إدارة جودة

## التقارير الرقابية وفق معيار "ISSAI 140"

### سلطنة عمان



إعداد:

إخصائية أولى رقابة/ سعدية الدروشية – إخصائية رقابة/ درية اللواتي (أبريل  
2026م)



دليل إجراءات العمل الرقابي

المحور الأول

دائرة الجودة والتميز المؤسسي

المحور الثاني

اختصاصات عمل قسم ضمان الجودة

المحور الثالث

إجراءات قسم ضمان الجودة بشأن مراجعة المهام  
الرقابية

المحور الرابع

عناصر تقييم جودة التقارير الرقابية

المحور الخامس

محاور  
العرض

تميز  
العمل

المحور الأول  
دليل إجراءات العمل الرقابي  
القرار (1/2025)

**الهدف:** تصميم منظومة إجرائية متكاملة ذات اطار توثيقي وفق منهجية تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف ذات العلاقة بدءً من التخطيط مروراً بالتنفيذ وإصدار التقارير وانتهاءً بالتقييم والمتابعة.

المحور الثاني  
دائرة الجودة والتميز المؤسسي

قسم الابتكار والتميز المؤسسي

قسم ضمان الجودة

قسم ضبط الجودة

## قسم ضبط الجودة

### قياس وتقييم الأداء المؤسسي:

• يشمل ذلك قياس كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، وتحديد الأسس والمعايير لقياس مدى التقدم والتطور في آلية ضبط نظم الجودة، ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة المعتمدة لتطبيق نظم الجودة.

### مراجعة وتطوير الأنظمة والإجراءات:

• ويتضمن مراجعة مدى توافق الأنظمة الإلكترونية مع إجراءات العمل المعتمدة، وتحديث أدلة وإجراءات العمل الرقابي، والمشاركة في إعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها، وإعداد دليل إجراءات أعمال كافة التقسيمات التنظيمية وتقييم مدى الالتزام بها، وإعداد دليل الخدمات المقدمة من الوحدات المساندة وتقييم تطبيقه

### ضبط الجودة ومعالجة المشكلات:

• يشمل رصد الفجوات الناتجة من تنفيذ أعمال التدقيق وإعداد تقارير بشأنها، ورصد الظواهر المتكشفة عن أعمال التدقيق والعمل على متابعة الإجراءات المتخذة في عملية التحسين، واستيفاء متطلبات نظام إدارة الجودة واتخاذ ما يلزم لحصول الجهاز على شهادة نظام إدارة الجودة.

## قسم الابتكار والتميز المؤسسي

### تطوير وتعزيز ثقافة الابتكار والتميز:

- يشمل ذلك تعزيز البيئة البحثية والابتكارية من خلال دعم المشاريع ووضع المعايير والضوابط، وتطوير منهجيات وأساليب العمل البحثية والدراسات التطبيقية، والمشاركة في وضع أسس ومعايير سياسات التحسين.

### وضع المعايير والضوابط لقياس الأداء المؤسسي:

- يتضمن وضع الضوابط والمعايير لقياس معدلات الانحراف ووضع المستهدفات لضمان التميز، ودراسة وتوظيف أدوات القياس المستخدمة في البحث والتطوير والاستقصاء.

### قياس الأثر وتحسين الجودة:

- شمل قياس وتقييم مؤشرات الانحراف في أداء الجهاز واقتراح الإجراءات التصويبية لمعالجتها.

### إدارة المعرفة وتبادل الخبرات ونشر الوعي:

- يتضمن بناء قاعدة بيانات بتقارير التطوير والتحسين والدراسات والمشاريع البحثية، ومتابعة ورصد أفضل الممارسات لتبادل الخبرات مع مختلف الجهات، والتوعية بمفاهيم التميز والابتكار وتعميم أفضل الممارسات.

## قسم ضمان الجودة

### مراجعة وتقييم الأعمال الرقابية:

- يشمل ذلك مراجعة خطط الفحص، والتحقق من تنفيذ المهام الرقابية وفق المعايير، وإعداد تقارير بنتائج تدقيق ضمان الجودة، واقتراح إجراءات لتطوير الأداء الرقابي.

### تحديد الفجوات وتحسين الأداء:

- يتضمن تحديد الفجوات المرتبطة بالأداء الرقابي، ومتابعة إجراءات سد تلك الفجوات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير وتجويد العمل الرقابي

### قياس الأثر وتحسين الجودة

- شمل قياس الأثر من البرامج التي تنفذها الوحدات المساندة بهدف تحسين جودة العمل الرقابي

### إعداد التقارير وإدارة البيانات:

- يشمل ذلك إعداد تقارير بنتائج أعمال تدقيق ضمان الجودة، وإعداد تقرير سنوي عن أداء سير العمل بالقسم. إنشاء وإدارة قواعد البيانات اللازمة لكافة أعمال القسم

## المحور الثالث

### اختصاصات قسم ضمان الجودة

تنفيذ أعمال تدقيق ضمان  
الجودة:

- 1.- المهام الرقابية المنتهية
- 2.- المهام الرقابية الجارية
- 3.- أعمال الأعضاء

- إعداد تقارير بنتائج أعمال تدقيق ضمان الجودة
- متابعة تنفيذ التوصيات الواردة بها.

- تطوير وتجويد العمل الرقابي من خلال الملاحظات والظواهر المتكشفة.

- اقتراح ما من شأنه رفع كفاءة الأداء الرقابي وتطويره في ضوء المعايير والأدلة المعتمدة.

## المحور الرابع:

### إجراءات قسم ضمان الجودة بشأن مراجعة المهام الرقابية

1

• اختيار عينة من مهام الفحص من خطة الفحص السنوية لإجراء تدقيق ضمان الجودة عليها بحيث تشمل جميع الوحدات الرقابية.

2

• عمل خطة ضمان الجودة للمهام المستهدفة في العينة ورفعها للاعتماد.

3

• اصدار أمر ضمان للمهام المطلوب تنفيذها واخطار الوحدة الرقابية لتوفير البيانات.

4

• مراجعة شاملة لملفات العمل والوثائق والمستندات المتعلقة بالمهام المختارة.

5

• صياغة تقارير مفصلة بنتائج كل عملية تدقيق ضمان جودة، ومتابعة تنفيذ التوصيات الواردة في تلك التقارير والتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة من قبل الوحدات الرقابية وفق المدد المحددة.

## المحور الخامس : عناصر تقييم جودة التقارير الرقابية

### مرحلة التخطيط:

- إصدار أمر التكليف وبدء المهمة
- دراسة الأهمية النسبية وتحديد المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية
- إعداد برنامج الرقابة

### مرحلة التنفيذ:

- مدى الالتزام بتنفيذ الأعمال الواردة ببرنامج الرقابة
- الجهد المبذول والتواصل مع المختصين بالجهة
- توثيق الأعمال واكتمال أدلة الإثبات

### مرحلة التقرير والمتابعة:

- إعداد وصياغة ورفع التقرير
- الرد والتعقيب على التقرير
- جودة نتائج تنفيذ المهمة

# شكراً جزيلاً

# اللقاء التدريبي عن بعد حول معيار 140 من 20-23 / 04 / 2026-الكويت



## تجربة محكمة الحسابات في الجمهورية الإسلامية الموريتانية

إعداد:

- المستشار أول/ عبد الله الصباح أربييه، رئيس وحدة ضمان الجودة
- المستشار أول/ عبد الله بمب العيدي، رئيس مركز التكوين والتدريب

# عناصر العرض

- أولاً : تقديم موجز لمحكمة الحسابات
- ثانياً : تجربة الجهاز في مجال ضمان الجودة
- 1-لمحة تاريخية ؛
  - 2-مراجعة النظر؛
  - 3-الظروف الحالية وآفاق المستقبل

# أولاً: التعريف بمحكمة الحسابات الموريتانية

## 1- الإطار القانوني :

- القانون الدستوري رقم: 015 / 2012 بتاريخ 20 مارس 2012 المتعلق بمراجعة دستور 20 يوليو 1991 (المادة 68 :محكمة الحسابات هي الهيئة العليا المستقلة المكلفة برقابة الأموال العمومية يحدد قانون نظامي تنظيم وسير عمل محكمة الحسابات وكذلك النظام الأساسي لأعضائها).

- القانون النظامي 2018-032 المتعلق بالمحكمة

- المرسوم رقم 2022-107 المطبق له

## 2- المهام الرئيسية للمحكمة:

- حماية الأموال العمومية

- تحسين ظروف التسيير وتقنياته

- عقلنة العمل الإداري

- تقييم السياسات العمومية

- التصديق على حسابات الدولة

# التعريف (تابع)

## 3 - البنية الهيكلية

- رئاسة المحكمة ؛
- القطاع الإداري (أمانة عامة تتبع لها مجموعة من الإدارات)؛
- القطاع الرقابي ( غرفتين تضم كل منهما مجموعة من القضاة)؛
- بعض التشكلات ( غرفة المشورة، مجلس الرؤساء ومفوض الحكومة، لجنة التقرير العام والبرامج ..... )؛

- وحدة ضمان الجودة؛

- مركز التكوين والتدريب

## 4 - الممارسة الرقابية

- رقابة قضائية (معاينة أخطاء التسيير والبت في حسابات المحاسبين العموميين)؛
- رقابة التسيير ( تنفيذ البرنامج السنوي وتقرير حول تنفيذ الميزانية العامة للدولة)؛

## 5- المكتسبات

- الإستقلالية عن السلطتين التنفيذية والتشريعية؛

- النشر الكلي والتلقائي للتقرير السنوي؛

4 - تحديد فترة مأمورية لرئيس الجهاز؛

# ثانيا : تجربة الجهاز في مجال ضمان الجودة

## 1 - لمحة تاريخية:

اتفاقية تعاون ثلاثية الأطراف بتاريخ 14/11/2011 بين مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة المالية من ضمنها محكمة الحسابات الموريتانية من جهة ومبادرة تنمية الأنتوساي والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من جهة أخرى..  
تهدف هذه الإتفاقية إلى إرساء وتفعيل نظام لضمان جودة العمل الرقابي على مستوى الأجهزة المعنية طبقا للمعايير الرقابية الدولية.

## النتائج :

- تكوين أربعة أعضاء من الجهاز في مجال ضمان الجودة ؛
- مواءمة دليل ضمان الجودة المقترح مع ظروف الجهاز؛
- مراجعة نظير(مرحلة التقرير)
- إعداد مشاريع أدلة لضمان الجودة خاصة بالجهاز؛
- اجراء مراجعات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الرقابة المالية ورقابة الأداء

# نتائج مراجعة ضمان الجودة على مستوى الجهاز

## أ- الموارد البشرية

### أ- الممارسات المستجيبة للمعايير:

- ✓ يتم الإلتحاق بالمحكمة عن طريق مسابقة تشرف عليها اللجنة الوطنية للمسابقات وبحضور ممثل عن المحكمة؛
- ✓ -تعتبر الأقدمية في الخدمة أساسا للترقية الداخلية كما تم النص على تقييم الأداء المهني لأعضاء المحكمة؛
- ✓ -ي تحصل أعضاء المحكمة على علاوات (تعويضات) معتبرة محددة بموجب نصوص قانونية ؛
- ✓ -تحدد النصوص المنظمة للجهاز وكذلك دليل التدقيق والملحق الخاص بالمبادئ الأخلاقية ومذكرات صادرة عن رئيس الجهاز واجبات أعضاء المحكمة ومتطلبات السلوك الأخلاقي التي عليهم التحلي بها؛
- ✓ -هناك وعي لدى كافة أعضاء الجهاز بأن جودة الأداء والالتزام بالمعايير الأخلاقية تعتبر شرطا أساسيا للإرتقاء في العمل وإسناد المسؤوليات؛
- ✓ تتوفر المحكمة على تشخيص لحاجياتها من الموارد البشرية (القضاة) ؛

## II-تأدية المهام الرقابية

أ-الممارسات المستجيبة للمعايير

- ✓ - يتوفر الجهاز على دليل تدقيق يتطرق لمنهجية تنفيذ المهام الرقابية (الرقابة القضائية ورقابة التسيير)؛
- ✓ - يتحصل الفريق الرقابي على معلومات كافية عن الوحدة المراقبة تمكنه من فهم أهداف المهمة الرقابية؛
- ✓ يلتزم المراقبون بمراعاة المعايير الرقابية المتعارف عليها طبقا لإرشادات دليل التدقيق؛

## ب-الممارسات غير المستجيبة للمتطلبات:

- ❖ -في كثير من الأحيان يعهد بالمهمة الرقابية لشخص واحد؛
- ❖ - لا يتم في الغالب تحديد نطاق المهمة الرقابية (جوانب النشاط موضوع الفحص) على أساس تقييم حقيقي لمخاطر الوحدة المراقبة ؛

# أهم التعديلات المقترحة على دليل ضمان الجودة

## 1- الجانب المؤسسي :

أولاً: مسؤوليات القيادة فيما يتعلق بضمان الجودة على مستوى الجهاز

- يتحمل رئيس المحكمة المسؤولية النهائية في ما يتعلق بإرساء واستمرارية نظام رقابة الجودة؛

- يقوم كذلك بمتابعة مدى نجاح الجهود المبذولة بهذا الخصوص؛

- يضمن توفر موارد كافية لتطوير وتوثيق ودعم سياسات المحكمة الرقابية وإجراءاتها في

مجال ضمان الجودة؛

ثانياً المتطلبات الأخلاقية – متطلبات عامة

- إيجاد آلية لفضّ النزاعات تمكّن من معالجة الخلافات في الرأي بخصوص المسائل التي يثيرها العمل الرقابي الميداني؛

- توفير تأكيد معقول بأن الخبراء الذين تنتدبهم المحكمة للأعمال الرقابية يحافظون على الاستقلالية؛
- أن تحدّد وتقيّم الظروف والعلاقات التي تحدث تهديدات للاستقلالية، وأن تتخذ الإجراءات المناسبة لإزالة تلك التهديدات أو لتخفيضها؛

### ثالثا الموارد البشرية – متطلبات عامة

- حصول تأكيد معقول بأن للمحكمة ما يكفي من الموظفين ذوي الكفاءات المناسبة والملتزمين بالمبادئ الأخلاقية اللازمة للقيام بمهامها المتعلقة بضمان الجودة ؛
- وجود نظام للتقييم الدوري لأداء العاملين ؛
- وجود سياسة للترقية مربوطة بحسن الأداء والالتزام بالمبادئ الأخلاقية ؛

- الحرص على تعيين فريق رقابي يعمل بشكل جماعيّ ويمتلك أعضاؤه الكفاءات اللازمة لتأدية المهمة الرقابية على نحو تامّ؛

رابعا : الموارد البشرية - التطور المهني و التعليم و التدريب

- تكون لدى المحكمة سياسات وإجراءات قائمة تضمن تركيز محتوى التكوين بشكل كاف على المسائل المتعلقة بتعزيز المهنية ؛

- وجود تبعات بالنسبة للموظفين الذين لا يحضرون برامج التدريب الإلزامية؛

خامسا :تأدية المهمة الرقابية

- أن تتوفر المحكمة على منهجية معتمدة وإرشادات بما في ذلك أدلة مُحَيَّنَة لكيفية إنجاز المهام الرقابية المختلفة وتحدد الشخص أو التشكلة المسؤولة عن تحديث الوثائق سالفه الذكر؛

- تعقد فرق الرقابة جلسات تقييم في نهاية كل عملية رقابية لتحديد ما تم إنجازه بشكل جيّد والمجالات التي يمكن تحسين الكفاءة فيها؛

- إذا تم إدخال تعديل على طبيعة العمل أو على توقيته أو نطاقه، يتم توثيق ذلك ضمن خطة عمل معدلة؛
- يتم تقييم مدى تحقيق أهداف المهمة؛
- تجري مراجعة العمل المنجز من قبل أعضاء من المحكمة لم يشاركوا في المهمة الرقابية المعينة ؛

#### سادسا : المشاورات

- توفر تأكيد معقول بأنه تم إجراء المشاورات المناسبة بخصوص المسائل الخلافية وتوثيقها؛
- تنفيذ الاستنتاجات الناجمة عن المشاورات؛

#### سابعا :الاختلاف في الرأي

- يقام بمعالجة وتسوية الاختلافات في الرأي داخل فرق الرقابة؛
- يشجّع على التعرف على أي اختلاف في الرأي في مرحلة مبكرة ؛
- تتوفر الوثائق المتعلقة بتسوية الخلافات وتنفيذ الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛

### ثامنا : مراجعة رقابة جودة المهمة الرقابية – متطلبات عامة

- تتم مراجعة جودة المهمة الرقابية قبل إصدار التقرير المتعلق بالمهمة ؛
- يسوّي العضو القائم بالرقابة كافة القضايا التي يثيرها مُراجع رقابة جودة المهمة الرقابية قبل إصدار تقرير المدقق؛
- وجود معايير يمكن للمحكمة أن تعتمدّها لتحديد ما إذا كان ينبغي إخضاع مهام رقابية ما لمراجعة رقابة الجودة؛

### تاسعا : مراجعة رقابة جودة المهمة الرقابية – طبيعتها وتوقيتها ومداهها

- تحدّد طبيعة مراجعة رقابة جودة المهمة وتوقيتها ومداهها ؛
- ينبغي أن تتضمّن مراجعة رقابة جودة المهمة الرقابية :
- مراجعة وثائق رقابية مختارة ذات صلة بالملاحظات التي أصدرها فريق المهمة الرقابية؛
- تقييم الملاحظات التي تمّ التوصل إليها عند صياغة التقرير؛

## عاشرا : مراجعة رقابة جودة المهمة الرقابية – المراجع والتوثيق

- وضع معايير لتحديد الأشخاص الذين يمكنهم القيام بمراجعة رقابة جودة المهمة الرقابية ؛

- تعد بعثة رقابة جودة المهمة الرقابية وثائق تفيد بأنه :

تم استيفاء المراجعة قبل صدور التقرير،

مراجع رقابة جودة المهمة الرقابية غير مختار من قبل الشخص المسؤول عن العملية الرقابية وليس عضوا في الفريق الرقابي؛

## أحد عشر : وثائق المهمة الرقابية واستبقاؤها

- ضمان سرّية وثائق المهمة الرقابية وحفظها على نحو آمن وضمان سلامتها والوصول إليها واستردادها ؛

- استبقاء وثائق المهمات الرقابية (في صيغة إلكترونية أو على محامل أخرى) لفترة كافية لتلبية احتياجات العمل الرقابي؛

## اثنا عشر : المراقبة

- تكون للمحكمة آليات تهدف إلى توفير تأكيد معقول بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة ملائمة وكافية وتعمل بفعالية وأنها محل التزام عمليا؛
- إعلام قادة المهمات الرقابية وغيرهم من الموظفين بالإخلالات التي تمت ملاحظتها نتيجة لعملية المراقبة وبالتوصيات بخصوص الإجراءات التصحيحية المناسبة التي ينبغي اتخاذها؛
- إبلاغ النتائج إلى الأشخاص المسؤولين عن التدريب والتطوير المهني؛

## 2-جانب الأداء

- الجزء الأول: التخطيط الإستراتيجي و منهجية الرقابة على الأداء و متطلبات أخلاقية**
- المصادقة على مخطط استراتيجي للرقابة على الأداء بين القطاعات والمجالات التي سيخضع أداؤها للتقويم خلال الفترة الزمنية للخطة ؛
  - أن يتوفر الجهاز على دليل معتمد لرقابة الأداء؛ -
  - أن ينسجم مضمون هذا الدليل مع الإرشادات الدولية المقررة في هذا المجال ؛
  - القيام برقابة الأداء من قبل فريق لكونهم يعالجون أسئلة متعددة وأحيانا معقدة؛
- **الجزء الثاني: مراجعة الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية رقابة الأداء**

## أ-مرحلة التخطيط

- أن يتم القيام بدراسة قبلية (دراسة أولية) لمعرفة مدى توفر شروط القيام برقابة أداء أكثر شمولية للموضوع المختار؛
- إنجاز تقييم مناسب لمخاطر الوحدة المراقبة؛
- تحديد المحاور التي سيتم فحصها بناء على تقييم المخاطر أعلاه لضمان أن الاهتمام سينصب على المجالات المهمة للرقابة
- تحديد قائمة المعايير الرقابية التي سيتم الإعتماد عليها لصياغة الإستنتاجات؛
- المصادقة على مخطط الرقابة من طرف الجهة المختصة؛

## ب-مرحلة التنفيذ

- إنجاز الرقابة وفق مخطط الرقابة وبرنامجها الذين تم اعتمادهما؛
- الحصول على الموافقات الضرورية من الجهات المؤهلة في حالة عدم اتباع مخطط الرقابة؛
- تقييم النتائج المحتملة للإستنتاجات (التوصيات)؛

## ج-مرحلة التقرير

- أن يتناول تقرير الأداء بشكل واضح نطاق الرقابة وأهدافها و معاييرها ومنهجيتها و استنتاجاتها وتوصياتها؛
- أن تعالج التوصيات أهداف الرقابة وأن تقدم بشكل منطقي وأن تتطرق للقضايا الهامة وأن تكون عملية وذات قيمة مضافة في مساعدة الجهة المراقبة على تحسين أدائها؛
- الإستنتاجات والخلاصات الواردة في التقرير النهائي مدعمة بأدلة إثبات قوية ، مناسبة وكافية؛
- اشمال التقرير على خلاصة تبين مدى تحقيق المهمة الرقابية للأهداف المعلنة ومدى تقديمها لتوصيات مفيدة لتحسين الخدمة العمومية(موضوع التقييم).

## د-مرحلة المتابعة

- أن يتم القيام بالمتابعة بعد التأكد من مردوديتها أي أن تكون الآثار المنتظرة منها تفوق تكاليفها؛
- أن تنفذ المتابعة بعد منح الجهة الخاضعة للرقابة ما يكفي من الوقت لتطبيق الإجراءات المناسبة؛
- أن يتم تبليغ تقرير المتابعة إلى الجهات المعنية؛

## الجزء الثالث: الضوابط الشاملة للجودة في مهمة رقابة الأداء

### أ-الإشراف

- أن مخطط الرقابة والخطوات العملية المبينة فيه يتم اتباعها إلا في حالات مرخصة؛
- أن أوراق العمل تتضمن أدلة تدعم كل الاستنتاجات والخلاصات و التوصيات؛
- أن أهداف الرقابة المعلنة قد تحققت؛

### ب-المراجعة

- ينبغي أن تتم مراجعة ملف المهمة الرقابية (التقرير وأوراق العمل ) من طرف أحد كبار المراقبين غير المشاركين في المهمة.

## ج- المراقبة التوجيهية

يضمن رئيس الغرفة مراقبة توجيهية منتظمة لتقدم الرقابة للتأكد من كل من الجودة وإنجاز العناصر الأساسية مقارنة مع ما أتفق عليه في مخطط الرقابة.

## د- الكفاءة المهنية

- أن يتوفر فريق الرقابة على الكفاءة اللازمة للولوج إلى المعطيات الإلكترونية و تحليلها إذا أنجزت الرقابة في محيط تكنولوجيا المعلومات؛

- في حالة الإستعانة بالخبرة الخارجية، ينبغي أن يكون هناك توثيق بأن الخبير المنتدب مستقل وأنه مؤهل للقيام بالعمل المطلوب ضمن رقابة الأداء؛

## ه- التوثيق الملائم

- تضمن سجلات أوراق العمل لأهم الوثائق المرتبطة بكل مرحلة من عملية الرقابة (التخطيط، التنفيذ، التقرير، المتابعة)؛

- أن يكون التوثيق كاملاً ودقيقاً بحيث يمكن مراقباً ذو تجربة وليست له أية علاقة بالرقابة المنجزة أن يتأكد من خلال التوثيق من طبيعة العمل الذي أنجز من طرف فريق رقابة الأداء لدعم استنتاجاته.

- تنظيم أوراق العمل بشكل مناسب مع فهرسة وإحالات دقيقة بحيث تحافظ على قيمتها كأدلة إثبات على أن تركيز على القضايا المهمة و المفيدة نسبة إلى أهداف الرقابة؛

### و-التواصل وإستشارة الجهات الخاضعة للرقابة

يبقى رئيس الغرفة على تواصل منتظم مع الجهة الخاضعة للرقابة للتحقق من أنها تستحسن أهداف الرقابة و قضاياها، و للحصول على وجهة نظر إدارتها حول المجالات ذات المخاطر المرتفعة التي ستشملها الرقابة؛

## 3-جانب الرقابة المالية

إن مشروع الدليل المالي المعد من طرف مبادرة تنمية الإنتوساي يشمل متطلبات جهازنا و يمكن اعتماده بتكيفات بسيطة تتعلق أساسا بالمصطلحات و مع الإحتفاظ التام بالملاحق التابعة له.

## 2-مراجعة النظر

-تتوفر المحكمة على خبيرين في مجال ضمان معتمدين من طرف الأرابوساي وعضوين في الفريق الإقليمي لضمان الجودة؛

-مراجعة ضمان الجودة على مستوى ديوان الرقابة المالية الإتحادي بجمهورية العراق (توقفت عند مرحلة التخطيط)؛  
- مراجعة ضمان الجودة على مستوى ديوان المحاسبة الليبي (مهمة مكتملة)؛

## 3- الظروف الحالية وآفاق المستقبل

-تتوفر المحكمة على وحدة لضمان الجودة تم استحداثها بتاريخ  
1 مارس 2023

- العمل على إرساء نظام مراقبة جودة متكامل يضمن تنفيذ مهام محكمة الحسابات وفق المعايير الدولية ISSAI ، مع الحفاظ على الخصوصية القضائية للمؤسسة. حسب منهجية تعتمد على:
  - التدرج
  - عدم تعارض مع القانون
  - التركيز على الممارسة وليس النص فقط
  - إشراك القضاة وليس فرض النظام عليهم

شكرا على الانتباه

والتفاعل